



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
- CÂMPUS DE MARÍLIA -
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

VALQUÍRIA DA MOTA LUCHINI

**ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DA
INFORMAÇÃO COMO
ELEMENTO PROMOTOR DE TRANSPARÊNCIA
NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**Marília
2025**



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

Faculdade de Filosofia e Ciências
- Câmpus de Marília -
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

VALQUÍRIA DA MOTA LUCHINI

**ANÁLISE DE MODELO DE GESTÃO DA
INFORMAÇÃO COMO
ELEMENTO PROMOTOR DE TRANSPARÊNCIA
NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Câmpus de Marília, como parte dos requisitos para a obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

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

Orientadora: Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian

**Marília
2025**

L936a	<p>Luchini, Valquíria da Mota</p> <p>Análise de modelo de gestão da informação como elemento promotor de transparência na gestão pública municipal/ Valquíria da Mota Luchini. – Marília, 2025 124 f.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília Orientadora: Ieda Pelógia Martins Damian</p> <p>1. Gestão da Informação. 2. Gestão Pública. 3. Poder Legislativo Municipal. 4. Requerimento Legislativo Municipal. 5. Transparência da Informação. I. Título.</p>
-------	--

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Universidade Estadual Paulista (UNESP). Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

LUCHINI, Valquiria da Mota. **Análise de modelo de gestão da informação como elemento promotor de transparência na gestão pública municipal.** 124f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian (Orientadora)

Universidade de São Paulo (USP) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto-SP/Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília-SP.

Profa. Dra. Elaine da Silva (Membro Titular)

Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Prof^a. Dra. Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos (Membro Externo)

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Membro Suplente)

Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Profa. Dra. Vania Cristina Pastri Gutierrez (Membro Suplente)

Faculdade de Tecnologia de Marília (FATEC)

Marília, 28 de maio de 2025.

IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA

A pesquisa intitulada “Análise de modelo de gestão da informação como elemento promotor de transparência na gestão pública municipal”, analisa como os processos de Gestão da Informação, quando aplicados ao contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo do município de Marília, Estado de São Paulo, podem contribuir para o fortalecimento da transparência na gestão pública municipal.

Os benefícios potenciais deste estudo abrangem tanto o Poder Legislativo, ao fornecer aos vereadores informações indispensáveis para fiscalizar o Executivo, quanto a sociedade local e geral. Na cidade de Marília, enquanto sociedade local, o estudo promove o aprimoramento da gestão pública municipal, gerando impactos diretos na transparência e no acesso à informação. A aplicação de um modelo de GI organiza e estrutura informações públicas de forma clara e acessível, aproxima os cidadãos das atividades legislativas e contribui para a formulação de políticas públicas mais eficazes.

Em um nível mais amplo, enquanto sociedade geral, os benefícios incluem o fortalecimento da cidadania, o incentivo à participação ativa nas decisões governamentais e o aprimoramento da fiscalização das ações do poder público. Além disso, o estudo prioriza a confiabilidade, a acessibilidade da informação e a promoção da transparência, reforçando a relação entre governança responsável e engajamento social.

Na dimensão técnica, a pesquisa analisa como a aplicação de um modelo de GI contribui para aprimorar o gerenciamento das informações públicas em relação aos requerimentos. Essa contribuição se torna ainda mais relevante pois considera a experiência prática da pesquisadora, que, durante grande parte do desenvolvimento do estudo, esteve inserida na Câmara Municipal como assessora parlamentar.

A experiência prática aliada ao conhecimento teórico oferece uma perspectiva diferenciada e vantajosa, evidenciando a capacidade do modelo de GI em atender às demandas técnicas específicas, ao mesmo tempo em que fortalece a eficiência dos processos legislativos e a transparência na gestão pública.

No âmbito da inovação, a pesquisa sugere a aplicação do modelo da GI, com ênfase no uso de tecnologias avançadas, para gerenciar a complexidade e o volume dos requerimentos legislativos.

A partir do ponto de vista acadêmico, a pesquisa reforça a importância da inter-relação entre os campos de conhecimento da Ciência da Informação (CI) e Administração, destacando como as áreas podem colaborar para atender às demandas administrativas e sociais. Ao evidenciar os impactos da GI na formulação de políticas públicas e na promoção da transparência, o estudo amplia os horizontes de ambas as disciplinas, incentivando novas pesquisas e práticas voltadas ao aprimoramento da governança pública.

A pesquisa se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, especialmente ao ODS 16, que promove sociedades pacíficas, justas e inclusivas. Contribui diretamente para os subobjetivos 16.5, que aborda a redução da corrupção; 16.6, que fortalece instituições responsáveis; 16.7, que incentiva decisões inclusivas e participativas; e 16.10, que assegura o acesso público à informação. Ao conectar-se com os ODS, o estudo fortalece a governança pública local e apoia os esforços globais de desenvolvimento sustentável.

Por fim, embora desenvolvida no contexto da Câmara Municipal de Marília, esta pesquisa demonstra potencial de replicação em outras instituições públicas. Tal possibilidade amplia seu alcance, favorecendo diferentes cenários administrativos e contribuindo para o aprimoramento da eficiência, transparência e inovação na gestão pública.

POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH

The research entitled “Analysis of the information management model as an element that promotes transparency in municipal public management”, analyzes how Information Management processes, when applied to the context of requests processed between the Legislative and Executive branches of the municipality of Marília, State of São Paulo, can contribute to strengthening transparency in municipal public management.

The potential benefits of this study encompass both the Legislative Branch, by providing councilors with essential information to monitor the Executive, and local and general society. In the city of Marília, as a local society, the study promotes the improvement of municipal public management, generating direct impacts on transparency and access to information. The application of an IG model organizes and structures public information in a clear and accessible way, brings citizens closer to legislative activities and contributes to the formulation of more effective public policies.

On a broader level, as a society in general, the benefits include strengthening citizenship, encouraging active participation in government decisions, and improving oversight of public authority actions. In addition, the study prioritizes reliability, accessibility of information, and the promotion of transparency, reinforcing the relationship between responsible governance and social engagement.

In the technical dimension, the research analyzes how the application of a GI model contributes to improving the management of public information in relation to requests. This contribution becomes even more relevant because it considers the practical experience of the researcher, who, for much of the development of the study, worked at the City Council as a parliamentary advisor.

The practical experience combined with theoretical knowledge offers a differentiated and advantageous perspective, highlighting the capacity of the GI model to meet specific technical demands, while strengthening the efficiency of legislative processes and transparency in public management.

In the context of innovation, the research suggests the application of the GI model, with an emphasis on the use of advanced technologies, to manage the complexity and volume of legislative requirements.

From an academic perspective, the research reinforces the importance of the interrelationship between the fields of knowledge of Information Science (IS) and Administration, highlighting how the areas can collaborate to meet administrative and social demands. By highlighting the impacts of IG on the formulation of public policies and the promotion of transparency, the study broadens the horizons of both disciplines, encouraging new research and practices aimed at improving public governance.

The research is aligned with the Sustainable Development Goals (SDG) of the 2030 Agenda, especially SDG 16, which promotes peaceful, just and inclusive societies. It directly contributes to sub-goals 16.5, which addresses reducing corruption; 16.6, which strengthens accountable institutions; 16.7, which encourages inclusive and participatory decision-making; and 16.10, which ensures public access to information. By connecting with the SDGs, the study strengthens local public governance and supports global efforts for sustainable development.

Finally, although developed in the context of the Marília City Council, this research demonstrates potential for replication in other public institutions. This possibility broadens its scope, favoring different administrative scenarios and contributing to the improvement of efficiency, transparency and innovation in public management.

Agradeço a Deus por sustentar meus passos nos momentos mais exigentes e, ao meu filho, João Pedro, expresse amor e reconhecimento por ser inspiração constante e motivo essencial do meu comprometimento ao longo desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me guiar ao longo deste mestrado. Em meio a tantas provações, a fé foi essencial para a conclusão dessa jornada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian, expresso minha profunda gratidão por ser uma luz em meu caminho. Agradeço pelo respeito, cuidado e, sobretudo, pela paciência em cada etapa deste percurso.

À minha mãe, Márcia da Mota, minha eterna base, sou grata pela vida, pelas orações, pela dedicação e pelo amor incondicional. Mesmo sem compreender plenamente essa jornada, sua serenidade e apoio foram fundamentais para que eu pudesse lidar com tantas responsabilidades."

Ao meu pai, Waldir Luchini, em memória, minha eterna inspiração de alegria, superação e esforço, agradeço por me proporcionar uma educação de qualidade. Sua força e gratidão pela vida sempre serão exemplos que levarei comigo.

Ao meu filho, João Pedro Luchini de Moura, minha gratidão infinita pela compreensão e colaboração ao longo dessa fase. Sua paciência e seu jeito prático de me ajudar a organizar nossas vidas, sempre com amor, permitiram que eu seguisse em frente com mais leveza e confiança.

À minha irmã Carla, em memória, que permanece viva em nossas lembranças e afetos, deixo minha homenagem. E à minha irmã Daiana Mota Luchini, registro minha gratidão pelo carinho, pela parceria ao longo do caminho e pelo vínculo que nos une, sempre presente com palavras de incentivo e gestos de cuidado que me acompanharam nesta trajetória.

Aos meus tios Myrna e Hélio Passarelli, em memória, que sempre foram exemplos de vida, determinação e carinho para mim e para meu filho, deixo minha eterna gratidão pela inspiração que representam.

Às minhas primas queridas, Gláucia Passarelli Carvalho e Érica Passarelli, que o coração transformou em irmãs, sou imensamente grata pelo amor, incentivo e companheirismo que nos une desde a infância e acolhe em cada etapa da vida.

À Profa. Dra. Elaine da Silva, cujo incentivo foi essencial ao longo da disciplina e de toda a jornada, minha gratidão. À Profa. Dra. Beatriz Rosa P. Santos, por me motivar a iniciar o mestrado, e à Profa. Dra. Vania Cristina P. Gutierrez, por seu apoio e encorajamento, mesmo diante das adversidades, meu muito obrigada.

Aos colegas da linha Gestão, Mediação e Uso da Informação, com agradecimento especial a Ana Clara Leite Pedersoli, pela proximidade, pelas trocas de experiências e pelo apoio constante ao longo desta jornada.

Agradeço ao presidente da Câmara Municipal, Danilo Augusto Bigeschi, por acreditar nesta pesquisa e por seu comprometimento com a valorização da produção de conhecimento no serviço público. Também agradeço à diretora Carla F. V. Farinazzi pelo suporte técnico e pela atenção dedicada durante todo o processo.

Ao ex-presidente, Eduardo Nascimento, sou grata por ter aberto as portas e garantido o espaço institucional necessário para o início desta investigação. Aos colegas de gabinete, Norton Emerson H. Pitta, Wilson P. Rocha Júnior, Mônica M. Suegama e Flávia Gomes deixo meu sincero reconhecimento pelo incentivo diário. Mesmo em um período breve de convivência, o acolhimento e o apoio oferecidos contribuíram de maneira significativa para a realização deste trabalho.

Ao assessor Tales Mariano Carvalho da Silva, agradeço pelo carinho, pela parceria e, principalmente, por criar conexões fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos vereadores Júnior Féfin, Dr. Elio Ajeka, Marcos Custódio, Engenheiro Nardi e Vânia Ramos por participarem da pesquisa e demonstrarem, por meio de suas contribuições, responsabilidade com a gestão pública e atenção aos interesses da população. Com destaque especial, agradeço à vereadora Vânia Ramos, cuja dedicação e empenho foram determinantes para viabilizar a aproximação institucional necessária à realização deste estudo.

Aos assessores Valdeir Macedo de Oliveira, Luciana de Oliveira, Fernando Pastoreli, Isabela J. Munoz e Gabriel Dias, expresse meu reconhecimento pela colaboração atenciosa e pela postura ética demonstrada ao longo do processo.

Estendo meus agradecimentos aos servidores Maria Manuela Martins Nunes dos Santos, Cláudia Maria Ferreira, Luís Henrique Albertoni e Natália Cristina Luzi Biato, cuja dedicação ao serviço público e contribuição técnica evidenciam o papel estratégico que desempenham na estrutura institucional da Câmara Municipal.

Por fim, mais uma vez, agradeço a Deus, que sempre me impulsionou a não desistir, mesmo diante dos desafios, e por mais essa bênção em minha vida.

“Quando não somos mais capazes de mudar uma situação, somos desafiados a mudar a nós mesmos.”

Viktor Frankl (1946)

RESUMO

A informação é um recurso indispensável para o funcionamento eficiente da administração pública, fundamentando as tomadas de decisões e a formulação de políticas e estratégias governamentais. Neste contexto, a Gestão da Informação emerge como uma ferramenta estratégica para organizar, controlar e disponibilizar informações de forma eficiente, propondo transparência e responsabilidade na gestão pública. Essa gestão depende diretamente de fluxos informacionais bem estruturados, que, quando claros e contínuos, asseguram a circulação eficaz da informação entre os diferentes setores institucionais. Este estudo analisa como os processos da Gestão da Informação aplicados no contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo municipais de Marília, Estado de São Paulo, podem fortalecer a transparência na gestão pública municipal. Os requerimentos legislativos, instrumentos formais, são fundamentais para assegurar o acesso às informações públicas e para o controle social, sendo fortalecidos pela Lei de Acesso à Informação - Lei 12.527/2011. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, conduzida por meio do método de estudo de caso. Como fontes de evidência, utilizou-se a análise documental, as entrevistas semiestruturadas e a observação direta. A análise dos dados foi realizada por meio da triangulação, garantindo a integração e a consistência das informações obtidas. Os resultados evidenciam que a Gestão da Informação aprimora a acessibilidade, a confiabilidade e a administração dos requerimentos nos processos legislativos, facilitando a fiscalização do Executivo e ampliando a transparência na gestão pública municipal. Conclui-se, a partir da análise realizada, que é viável a aplicação do modelo de Gestão da Informação nos requerimentos legislativos da Câmara Municipal, pois sua implantação poderia contribuir significativamente para o fortalecimento da transparência, para a eficiência administrativa e para o acesso à informação, tanto no atendimento das demandas da sociedade e como na promoção de políticas públicas.

Palavras-chave: Fluxo de Informação; Gestão da Informação; Gestão Pública Municipal; Poder Legislativo Municipal; Requerimento Legislativo Municipal; Transparência da Informação.

ABSTRACT

Information is an essential resource for the efficient functioning of public administration, supporting decision-making and the formulation of government policies and strategies. In this context, Information Management emerges as a strategic tool for organizing, controlling and making information available efficiently, proposing transparency and accountability in public management. This management depends directly on well-structured information flows, which, when clear and continuous, ensure the effective circulation of information between the different institutional sectors. This study analyzes how Information Management processes applied in the context of requests processed between the Legislative and Executive branches of the municipality of Marília, State of São Paulo, can strengthen transparency in municipal public management. Legislative requests, formal instruments, are essential to ensure access to public information and for social control, and are strengthened by the Access to Information Law - Law 12.527/2011. This is a qualitative, descriptive and exploratory research, conducted through the case study method. Document analysis, semi-structured interviews and direct observation were used as sources of evidence. Data analysis was performed through triangulation, ensuring the integration and consistency of the information obtained. The results show that Information Management improves accessibility, reliability and administration of requests in legislative processes, facilitating the oversight of the Executive and increasing transparency in municipal public management. Based on the analysis carried out, it is concluded that the application of the Information Management model in the legislative requests of the City Council is viable, since its implementation could contribute significantly to strengthening transparency, administrative efficiency and access to information, both in meeting the demands of society and in promoting public policies.

Keywords: Flow of Information; Information Management; Municipal Public Management; Municipal Legislative Branch; Municipal Legislative Request; Information Transparency

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Modelo de GI- McGee e Prusak.....	31
Figura 2 - Modelo de GI- Davenport	32
Figura 3 - Modelo de GI- Choo.....	33
Figura 4 - Atividades Base da Gestão da Informação de Valentim.....	34
Figura 5 - Características da Pesquisa.....	61
Figura 6 - Fluxograma do Requerimento Legislativo.....	81
Figura 7 - Acesso ao Requerimento.....	82

LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 - Enfoque principal dos Modelos de GI.....	35
Quadro 2 - Estrutura Internacional dos Poderes no Brasil.....	42
Quadro 3 - Estrutura e Papéis na Gestão Pública Municipal.....	44
Quadro 4 - Composição e Funções da Câmara de Vereadores na Criação de Políticas Públicas.....	47
Quadro 5 - Classificação das Informações de acordo com a Cartilha de Orientações sobre a LAI - 2024.....	55
Quadro 6 - Síntese da LAI 12.527/2011.....	56
Quadro 7 - Técnica e Instrumento de Coleta de Dados.....	68
Quadro 8 - Análise Documental.....	83
Quadro 9 - Análise das entrevistas com os vereadores.....	86
Quadro 10 - Análise das entrevistas com os assessores.....	89
Quadro 11 - Análise das entrevistas com os servidores.....	92
Quadro 12 - Análise das observações diretas.....	96
Quadro 13 - Pontos convergentes da triangulação.....	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CI	- Ciência da Informação
CF/88	- Constituição Federal de 1988
GI	- Gestão da Informação
GC	- Gestão do Conhecimento
GRI	- Gerência de Recursos Informacionais
IRM	- <i>Information Resources Management</i>
LAI	- Lei de Acesso à Informação
ODS	- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	- Organização das Nações Unidas
PRA	- <i>Paperwork Reduction Act</i>
TIC	- Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

	P.
1	INTRODUÇÃO..... 17
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO..... 22
2.1	Aspectos Históricos da Gestão da Informação..... 24
2.2	Correntes e Conceitos..... 27
2.3	Modelos da Gestão da Informação..... 30
3	GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL..... 38
3.1	Estrutura e Funções da Gestão Pública Municipal..... 40
3.2	Políticas Públicas Municipais..... 45
3.3	Requerimento Legislativo Municipal..... 49
4	TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA..... 52
4.1	Lei de Acesso à Informação..... 54
4.2	Relação entre Gestão da Informação e Transparência..... 57
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 60
5.1	Estudo de Caso e Sujeito de Pesquisa..... 63
5.2	Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados..... 67
5.2.1	<i>Revisão Bibliográfica</i> 69
5.2.2	<i>Pesquisa Documental</i> 70
5.2.3	<i>Entrevista Semiestruturada</i> 71
5.2.4	<i>Observação Direta</i> 73
5.3	Procedimentos de Análise de Dados..... 74
5.3.1	<i>Triangulação dos dados</i> 75
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 77
6.1	Pesquisa Documental..... 79
6.2	Entrevista Semiestruturada..... 85
6.3	Observação Direta..... 95
6.4	Triangulação dos Dados..... 99
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 104
	REFERÊNCIAS..... 108
	APÊNDICES..... 117
	APÊNDICE A - Roteiro de Análise Documental..... 118
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturado..... 119
	APÊNDICE C - Roteiro de Observação..... 122

1 INTRODUÇÃO

A informação exerce papel fundamental na sociedade, pois nenhum fenômeno social pode se originar ou se propagar sem ser impulsionado por ela. Tanto indivíduos quanto organizações dependem diretamente da informação, e a capacidade de utilizá-la de maneira estratégica, como força motriz, é decisiva para a promoção de ações eficazes, a tomada de decisões acertadas e a criação de valor em diferentes âmbitos sociais (Mata; Gonçalves, 2003).

Nesse sentido, no contexto organizacional, a informação é vista como um recurso indispensável para o desenvolvimento, tanto da sociedade quanto das instituições, uma vez que permite a criação de significados, a construção de conhecimento e o suporte à tomada de decisões (Paiva; Silva; Lopes, 2020).

Da mesma forma, no âmbito estatal, composto por órgãos responsáveis pela administração de recursos e serviços públicos, a informação adquire uma importância ainda mais significativa.

Diante deste cenário, em que a informação ganha cada vez mais destaque nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, torna-se essencial aprimorar o processo de Gestão da Informação (GI) na Administração Pública. Segundo Valentim (2004), a GI consiste em um conjunto de estratégias que visam identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais, coletar, filtrar, analisar, organizar, armazenar e disseminar informações, com o propósito de apoiar o desenvolvimento das práticas de trabalho e a tomada de decisões. Essas estratégias, conforme a autora, são denominadas Atividades Base da Gestão da Informação.

No que se refere à Administração Pública, a Constituição Federal de 1988 redefiniu o papel dos municípios, ampliando sua autonomia e atribuindo novas responsabilidades na gestão de recursos, o que exigiu adequação às demandas constitucionais. A Administração Pública é regida por princípios como publicidade, moralidade e eficiência, com destaque para a Lei de Acesso à Informação (LAI) 12.527/2011, que assegura o direito de acesso a informações públicas. Essa lei promove transparência, controle social e participação cidadã, contribuindo para prevenir a corrupção, melhorar a eficiência administrativa e implementar políticas públicas mais eficazes.

No município de Marília, a Câmara Municipal exerce, entre suas atribuições, a fiscalização do Poder Executivo, utilizando, entre outros instrumentos, os

requerimentos legislativos. De acordo com o Regimento Interno do Poder Legislativo de Marília, o requerimento consiste em um pedido formal apresentado ao Presidente da Câmara por qualquer vereador ou comissão, relacionado a questões de ordem ou expediente. O artigo 126 estabelece que determinados requerimentos devem ser apresentados por escrito e submetidos à votação em plenário.

Os requerimentos, como estão previstos no inciso II do Regimento Interno da Câmara de Marília, são definidos como instrumentos formais destinados a solicitar informações do prefeito, dos secretários municipais, do procurador-geral do município, bem como dos dirigentes de autarquias, empresas públicas e concessionárias e constituem o objeto de análise desta pesquisa. Esses requerimentos têm por objetivo a obtenção de cópias de processos, documentos administrativos e demais informações consideradas relevantes ao exercício das funções parlamentares (Câmara Municipal de Marília, 2025).

No escopo da investigação desta pesquisa, enfatizam-se os requerimentos escritos que demandam deliberação plenária. Tais instrumentos assumem especial importância, uma vez que possibilitam aos vereadores requisitar informações relacionadas à administração pública municipal e a questões de interesse coletivo. Conforme disposto no artigo 16, inciso XXII, da Lei Orgânica do Município, esses requerimentos impõem ao prefeito, por meio do setor competente, o dever de fornecer as informações solicitadas no prazo regimental de 15 dias, sob pena de responsabilização em caso de descumprimento.

Durante parte do desenvolvimento deste estudo, a pesquisadora esteve inserida no ambiente legislativo da Câmara Municipal de Marília como assessora parlamentar, o que possibilitou uma vivência prática e aprofundada sobre a gestão e o tratamento dos requerimentos legislativos. Essa experiência permitiu perceber que, além de constituírem instrumentos formais de solicitação, os requerimentos desempenham um papel essencial na promoção da transparência e do acesso à informação pública. Dentre as motivações pessoais, parte-se do desejo de desmistificar temas políticos, de aproximar a população do Legislativo, assegurar que as informações sejam claras e que possam promover a inclusão social.

Este estudo também contribui para o avanço teórico da Ciência da Informação (CI) ao destacar a GI como um campo fundamental para a organização, análise e uso estratégico da informação. É possível identificar uma lacuna significativa em pesquisas sobre GI no contexto da gestão pública municipal, particularmente no que

se refere à relação entre os poderes Legislativo e Executivo. A pesquisa amplia o entendimento teórico dessa área ao fornecer subsídios para a aplicação prática, evidenciando sua importância na integração de diferentes domínios do conhecimento.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa impulsiona o estudo da GI ao explorar sua capacidade de fortalecer a gestão pública, melhorar os mecanismos de transparência e orientar a formulação de políticas públicas mais eficazes. A análise detalhada dos processos que envolvem a interação entre Legislativo e Executivo demonstra o impacto direto da GI na qualidade das informações utilizadas na tomada de decisões e na eficiência da governança pública.

Além disso, o estudo apresenta estratégias para aprimorar a organização, o controle e o acesso às informações públicas. Processos informacionais mais eficientes contribuem para que o Legislativo se estabeleça como uma instituição inovadora, transparente e comprometida com as demandas da sociedade. Os requerimentos legislativos, como ferramentas indispensáveis de fiscalização, dependem de uma gestão informacional robusta, que assegure a acessibilidade e a confiabilidade dos dados disponibilizados. Nesse contexto, a GI emerge como um elemento estratégico que potencializa os processos institucionais e fortalece o papel transformador do Legislativo.

Ao analisar a GI no setor público, a pesquisa reforça o fortalecimento das instituições e a promoção de políticas públicas transparentes e eficazes. Alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), enfatiza especialmente o Objetivo 16, que incentiva sociedades pacíficas, justas e com instituições responsáveis. Essa perspectiva sublinha a relevância da GI para práticas de governança democrática e para ampliar os benefícios das ações institucionais na sociedade.

Especificamente, esta pesquisa contribui para os subobjetivos 16.5, ao reduzir a corrupção e suborno por meio da promoção da transparência; 16.6, ao incentivar o desenvolvimento de instituições eficazes e responsáveis; 16.7, ao promover a tomada de decisão participativa e inclusiva; e 16.10, ao assegurar o acesso público à informação, protegendo as liberdades fundamentais. Dessa forma, este estudo reforça a importância da GI nas práticas administrativas e se posiciona como uma ferramenta para o avanço de instituições públicas transparentes e para o cumprimento das metas globais de desenvolvimento sustentável.

Com base nessas considerações, a pesquisa busca responder à seguinte questão central: como a Gestão da Informação aplicada aos requerimentos entre os poderes Legislativo e Executivo, pode contribuir para a transparência na gestão pública da Câmara Municipal de Marília?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a Gestão da Informação aplicada no contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo municipais de Marília, Estado de São Paulo, podem fortalecer a transparência na gestão pública municipal.

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Compreender as teorias, conceitos e modelos relacionados à Gestão da Informação, à gestão pública e a Lei de Acesso à Informação;
- b) Mapear, descrever e analisar o processo do requerimento na Câmara Municipal de Marília;
- c) Demonstrar como a Gestão da Informação pode contribuir para a transparência da gestão pública.

No que tange aos procedimentos metodológicos, é uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva exploratória, cujo método de pesquisa é o estudo de caso único. O universo de pesquisa é a Câmara Municipal de Marília-SP, especificamente os requerimentos. Contempla como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental, o roteiro de entrevista semiestruturado e um roteiro de observação. Para a análise de dados utilizou-se o método de triangulação de dados.

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, os temas de estudo foram organizados em seções que estruturam o percurso da investigação. Essas seções abrangem os principais tópicos relacionados à pesquisa e detalham o desenvolvimento do trabalho: 'Introdução', 'Gestão da Informação', 'Gestão Pública Municipal', 'Transparência na Gestão Pública', 'Procedimentos Metodológicos', 'Análise e Discussão dos Resultados' e 'Considerações Finais'.

A Seção 1 'Introdução' apresenta o contexto da pesquisa, trazendo o problema investigado, a justificativa para sua realização, os objetivos traçados e uma breve descrição da metodologia empregada. Além disso, relaciona a pesquisa aos ODS da Agenda 2030 da ONU, com destaque para o ODS 16.

Na Seção 2 Gestão da Informação, são abordados os aspectos históricos, e principais correntes teóricas que sustentam a área. Além disso, são examinados os modelos teóricos de GI.

A Seção 3 aborda a Gestão Pública Municipal, com foco na estrutura e nas funções desempenhadas no âmbito local. Além disso, trata da criação e implementação de políticas públicas, identificando os desafios para a governança. Os requerimentos legislativos são examinados como instrumentos de articulação e transparência entre os poderes Legislativo e Executivo.

Na sequência, a Seção 4 aborda o tema da Transparência na Gestão Pública, explorando aspectos fundamentais que conectam a GI à promoção da transparência administrativa. Essa seção é estruturada em subtemas que incluem a análise da LAI, com destaque para seus princípios e instrumentos para garantir o direito de acesso à informação pública. Além disso, discute-se a relação entre GI e transparência.

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são apresentados na Seção 5, com a descrição detalhada das técnicas utilizadas, como análise documental, entrevistas semiestruturadas e observações. A triangulação de dados é destacada como uma estratégia central para integrar múltiplas perspectivas, garantindo uma análise consistente e aprofundada.

A análise e discussão dos resultados dos dados compõem a Seção 6, que apresenta os resultados provenientes das fontes documentais, das entrevistas e das observações em campo. A integração desses dados, por meio da triangulação, permite compreender de forma consolidada a dinâmica da gestão pública municipal e sua relação com a transparência.

Por fim, a Seção 7 reúne as considerações finais, sintetizando as reflexões sobre os objetivos do estudo, as limitações encontradas e a relevância científica, social e prática da pesquisa.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A sociedade contemporânea enfrenta um volume crescente de informações, disponibilizadas de maneira rápida e contínua, processo esse impulsionado pelos avanços tecnológicos. Esse aumento no fluxo informacional está frequentemente relacionado à inclusão digital e à inserção dos indivíduos no ambiente global de informação. No entanto, a inclusão digital, por si só, não garante o acesso a informações confiáveis e consistentes. A esse respeito, Lecardelli e Prado (2006) afirmam que a utilidade da informação depende de um processo prévio de tratamento, seguido pela percepção, compreensão e apropriação por parte dos indivíduos, o que resulta em novos comportamentos e conhecimentos.

Já Marchiori (2014), destaca que a GI consiste em um conjunto integrado de elementos que desempenham funções essenciais em todas as etapas do gerenciamento informacional nas organizações. Esses elementos incluem a conscientização e definição de representações adequadas da informação, o estabelecimento de sistemas eficientes de armazenamento de dados, a avaliação da qualidade das fontes informacionais, os métodos de acesso, além da análise do uso, reuso, compartilhamento e socialização da informação.

Para que a GI seja eficaz nas organizações, é preciso compreender a inter-relação entre dados, informação e conhecimento. Segundo Damian e Santos (2023), esses três conceitos são fundamentais para entender como a informação afeta tanto as operações organizacionais quanto a sociedade em geral. Embora comumente tratados de forma isolada, dados, informação e conhecimento são interdependentes e, juntos, asseguram a qualidade e a eficiência na utilização da informação.

Moraes e Fadel (2006) destacam que, devido à crescente abundância de informações geradas em diferentes contextos, a informação passou a ser um recurso estratégico com custo, preço e valor. O que é complementado por Silva (2017), que diz que, embora a informação esteja disponível em diversos lugares, o importante é que as pessoas compreendam seu verdadeiro valor. A autora observa que o excesso de informação pode gerar confusão entre qualidade e quantidade, e prioriza a informação correta e preparada para ser utilizada no momento e lugar adequados.

Evidenciando a importância da GI no âmbito público, Damian e Moro-Cabero (2022) ressaltam que a informação é um recurso estratégico que necessita de gestão adequada em todos os tipos de organizações.

De acordo com Nascimento (2014), atividades como acesso, compartilhamento e uso da informação assumem grande relevância na sociedade contemporânea, o que reforça a necessidade de aprofundar o entendimento das bases teóricas que sustentam o campo informacional.

Conforme apontado por Almeida Júnior (2009), a informação é uma construção resultante de um processo contínuo, formado por ações, elementos, interferências, situações, interesses, embates e memórias. Ele afirma que a informação é gerada a partir da explicitação de segmentos de conhecimento e, ao longo de seu ciclo de vida, adquire novos significados, o que pode gerar conflitos com os conhecimentos previamente estabelecidos. Nesse sentido, a informação é fruto de um processo coletivo, no qual o produtor, embora central, constrói a informação em conjunto com outros sujeitos e suas contribuições.

Também podemos complementar com a elucidação de Hoffmann (2011), que diz que a informação pode ser categorizada em dois tipos: formal, derivada de documentos registrados, e informal, obtida nas interações informais dentro de uma organização.

Para Vitoriano (2017), a informação depende essencialmente da mediação humana, pois a transformação de dados em informação ocorre apenas quando o dado, diante de uma questão, é interpretado corretamente, fornecendo uma resposta. Esse processo exige uma ação cognitiva que converte os dados em informação. A informação, sendo um processo em constante construção, não existe de forma autônoma e só se configura ao responder a uma questão específica. Após ser registrada, a informação se torna um documento utilizado em processos administrativos organizacionais, e, após seu uso, retorna ao estado de dado, permanecendo disponível para novas aplicações.

Já o conhecimento, para De Sordi (2008) é o resultado da assimilação cognitiva de informações, que se baseia em experiências pessoais. O autor enfatiza que o conhecimento surge da análise e reflexão sobre um conjunto de informações, e depende inteiramente do interesse e da motivação do indivíduo, sendo gerado pela mente humana. Assim, observa-se que tanto a transformação dos dados em informação quanto a geração de conhecimento estão intrinsecamente ligados ao

envolvimento ativo do ser humano, o que evidencia a complexidade desses processos.

No que se refere ao conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em duas categorias: tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal e vinculado às experiências individuais, sendo transmitido e compartilhado principalmente por meio de interações humanas. Em contraste, o conhecimento explícito é registrado e tangível, disseminado através de linguagem formal, normalmente encontrado em documentos. Dessa forma, a relação entre conhecimento e informação está diretamente atrelada à maneira como os indivíduos processam e utilizam essas informações para gerar novos conhecimentos, influenciando tanto as interações humanas, quanto práticas organizacionais.

Considerando a relevância da GI no cenário atual, se torna imprescindível aprofundar o entendimento de seus conceitos. O estudo dos aspectos históricos da GI, correntes e conceitos e modelos da GI proporciona uma visão estratégica, contribuindo tanto para a orientação na tomada de decisões quanto para a otimização do uso de dados, informações e conhecimento nas organizações. Por essa razão, na próxima seção, serão explorados estes temas visando aprofundar o debate sobre o assunto para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 Aspectos Históricos da Gestão da Informação

A origem da GI está fundamentada em áreas clássicas relacionadas à organização, gestão e utilização de documentos, como a Biblioteconomia, a Documentação e, mais recentemente, a CI (Wilson, 2002). Para compreender o surgimento dessa gestão, é imprescindível analisar a contribuição da documentação, disciplina que desenvolveu os primeiros instrumentos e técnicas voltados para mitigar o problema do excesso informacional intensificado pela disseminação de livros e periódicos científicos no Século XIX, promovendo, conseqüentemente, o acesso à informação científica.

A Documentação surgiu no final do Século XIX como uma disciplina voltada à organização da informação científica publicada, estabelecendo práticas para o registro sistemático do conhecimento produzido em diversas áreas e épocas. Essa disciplina estruturou atividades fundamentais, como organização, armazenamento, preservação, recuperação e acesso à informação, elementos que contribuíram para a percepção da Documentação como precursora da moderna GI. Fontoura (2012)

ressalta que os princípios e práticas desenvolvidos nesse contexto podem ser considerados uma base significativa para a GI contemporânea, dada a sua relevância no suporte aos processos de organização e uso estratégico da informação.

Durante grande parte do Século XX, a documentação exerceu um papel central na organização da informação científica, especialmente durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Entretanto, a busca por avanços tecnológicos voltados para o aperfeiçoamento de equipamentos bélicos resultou em mudanças significativas, culminando no declínio da documentação como prática central e impactando diretamente a gestão da informação nos países envolvidos no conflito (Fontoura, 2012).

No período pós-guerra, a intensidade das pesquisas científicas promoveu uma explosão documental sem precedentes, especialmente nos Estados Unidos, que lideravam avanços em ciência e tecnologia. Nesse contexto, Vannevar Bush desempenhou papel central ao propor soluções inovadoras para os desafios da organização e acesso à informação. Em 1945, Bush publicou o artigo "*As We May Think*", no qual expressou preocupações com os efeitos do excesso informacional decorrente das pesquisas tecnológicas e científicas da época. Bush antecipou, como anteriormente foi feito por Paul Otlet, conceitos que se tornaram pilares da gestão da informação. Ele também idealizou o "*Memex*", um dispositivo imaginado para automatizar ações relacionadas ao armazenamento, tratamento e recuperação da informação, alinhando os estudos informacionais ao desenvolvimento tecnológico. Bush descreveu o "*Memex*" como um aparelho individual que funcionava como uma biblioteca mecanizada, permitindo ao usuário armazenar e acessar livros, gravações e comunicados de forma ágil e eficiente (Bush, 1945).

As contribuições de Paul Otlet e Vannevar Bush (1945) foram fundamentais para a consolidação da GI como disciplina científica. Essa disciplina tem como objetivo gerenciar, armazenar e recuperar informações de forma eficiente, assegurando o uso adequado dessas informações no momento certo.

Por conseguinte, a evolução histórica da gestão da informação culminou no conceito de gerência de recursos de informação, que se desenvolveu a partir dos estudos de Bush na década de 1940 até os anos 1980. Nesse período, a informação começou a ser percebida como um recurso estratégico pela Administração, que

buscava soluções para os desafios do ordenamento e controle da crescente produção informacional.

Com a consolidação de práticas e teorias ao longo das décadas, novos conceitos e ferramentas começaram a surgir para ampliar o alcance e a eficiência dessa disciplina. Dentre esses avanços, destaca-se a concepção teórico-prática da Gerência de Recursos Informacionais (GRI), baseada no conceito de *Information Resources Management* (IRM). Essa abordagem marcou o início de uma fase em que a informação passou a ser tratada como recurso estratégico essencial para o sucesso organizacional.

A GRI, apresentada inicialmente por Robert Taylor na década de 1960, posteriormente desenvolvida nos anos 1980, trouxe uma estrutura processual para a GI, como indicado por Barbosa (2008). Segundo Cianconi (2003) e Mesa (2006), esse período consolidou a GRI como um marco teórico que redefiniu o papel da informação dentro das organizações.

A Década de 1980 também testemunhou iniciativas práticas que reforçaram a relevância da gestão informacional, como a promulgação da Lei *Paperwork Reduction Act* (PRA) nos Estados Unidos. Mesa (2006) identifica essa legislação como um marco no controle das informações coletadas pelo governo, promovendo a redução da burocracia e a melhoria da eficiência administrativa. Fontoura (2012) considera a PRA uma das primeiras medidas concretas de institucionalização da GI na interface entre o Estado e a sociedade.

Com a consolidação dessas iniciativas, a GI ingressou em um novo estágio nos anos 1990, destacando-se como uma ferramenta estratégica capaz de integrar tecnologias e processos adaptáveis a diferentes contextos organizacionais. A partir desse momento, a disciplina passou a incorporar práticas digitais que se consolidaram nos anos 2000, ampliando sua atuação com o uso de sistemas computacionais, bancos de dados e automação. Machado, Martins e Salgado (2016) reforçam que, embora a CI tenha avançado significativamente, ainda há lacunas relacionadas ao estudo de objetos digitais e à GI em formato digital, área que ganhou importância crescente devido à intensificação de geração de informação.

Nesse sentido, os autores apontam que a Ciência da Informação ainda não explora de forma suficiente as questões envolvendo informação digital e objetos digitais, indicando a necessidade de aprofundamento nesse campo, especialmente diante do espaço cada vez maior ocupado pela informação digital nas organizações,

impulsionado pelos avanços científicos, tecnológicos e pelo constante aumento do volume informacional (Machado; Martins; Salgado, 2016).

Essa evolução culminou na ampliação do escopo da GI, que passou a fundamentar o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC). Enquanto a primeira se concentra na organização e no controle da informação, a segunda expande seu foco, buscando criar, compartilhar e aplicar conhecimento em prol da inovação e do fortalecimento organizacional. Por meio da integração entre pessoas, tecnologias, processos e estruturas, a GC tornou-se um diferencial competitivo, consolidando a GI como um pilar indispensável para a eficiência e a estratégia das organizações contemporâneas.

2.2 Correntes e Conceitos

A informação é uma necessidade para garantir qualidade, produtividade e competitividade em qualquer ambiente organizacional, público ou privado. Castells (2012) observa que, na Sociedade da Informação, a informação constitui a principal matéria-prima das instituições. A gestão eficaz da informação na Administração Pública influencia diretamente a formulação de políticas públicas, a qualidade dos serviços prestados à população e a transparência governamental, além de aprimorar a tomada de decisões e a eficiência administrativa.

Todo ambiente que envolve o manuseio de informações possibilita o estabelecimento de processos de gerenciamento. Segundo Beal (2004), a GI desempenha um papel fundamental na melhoria dos processos de gestão. Wilson (2004) considera a informação como um conteúdo de valor crucial para decisões no ambiente organizacional, abrangendo fontes de informação internas e externas.

Conforme Silva (2017), a informação é um elemento precípuo em qualquer contexto, mas seu valor precisa ser compreendido corretamente, evitando o equívoco de confundir quantidade com qualidade. É necessário que a informação seja adequada, organizada e esteja disponível no momento certo.

Dada a complexidade da informação, a GI assume a função de atender, de maneira contínua e dinâmica, às demandas informacionais dos indivíduos dentro das organizações (Santos; Valentim, 2014). Em consonância, Santos, Valentim e Damian (2020, p. 22) enfatizam que, "devido à grande massa informacional produzida pela sociedade, a GI passa a ser um processo imprescindível para seu efetivo gerenciamento".

Nesse sentido, a GI não apenas organiza e administra a informação, mas, conforme Crivellaro (2018, p. 23), "[...] transforma e dá à informação seu devido valor, garante sua qualidade e fidedignidade e ainda direciona a disseminação e uso com cautela para melhorar o desempenho organizacional".

Choo (2006), afirma que a GI, em um contexto organizacional, deve ser compreendida como um processo cíclico que engloba a busca e o uso da informação. Esse processo considera tanto as estruturas cognitivas quanto as disposições emocionais do indivíduo. Valentim (2004, p. 1) define a GI nas organizações como:

[...] conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses.

Complementando, Beuren (2000) descreve a gestão da informação como o processo que envolve a identificação de necessidades e requisitos informacionais, a coleta, a classificação, o armazenamento, o tratamento e a apresentação da informação, bem como o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais, incluindo também sua disseminação e uso.

O autor Detlor (2010) acrescenta que a GI envolve a administração de processos e sistemas responsáveis pela criação, aquisição, organização, armazenamento, distribuição e utilização das informações, com o objetivo de apoiar indivíduos e organizações no acesso, processamento e uso eficiente e eficaz da informação.

Para Barbosa (2008), a GI está fortemente relacionada com os documentos produzidos, armazenados e utilizados no contexto organizacional. Complementa que a GI consiste em um conjunto de processos que envolvem a identificação das necessidades informacionais, a aquisição, organização, armazenamento e disseminação da informação, além do desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. Esses processos visam garantir que as organizações utilizem a informação de maneira eficaz, apoiando suas operações e decisões estratégicas.

Affonso *et al.* (2018) defendem que a GI pode ser impulsionada por diversos fatores, como a necessidade de aprimorar os serviços prestados, a obrigação de

prestar contas à sociedade sobre as ações realizadas, o fornecimento de acesso ou garantia de privacidade das informações de interesse público, a promoção da transparência nas ações e decisões governamentais e a preservação dos registros sociais, econômicos e históricos, entre outros.

Autores como Altındağ e Öngel (2021) conceituam a GI como um sistema integrado que envolve a interação entre pessoas e tecnologias, com o objetivo de fornecer informações essenciais para apoiar as operações, a gestão e a tomada de decisões nas organizações.

Para esclarecer o papel da GI, Hoffmann (2011, p. 32) define que seu principal objetivo é:

[...] a agilização dos fluxos informacionais, a integração das atividades e tarefas organizacionais, a otimização dos processos internos e o apoio ao planejamento e à estruturação de sistemas de informações, visando à transformação da informação em conhecimento, por exemplo, utilizando a gestão eletrônica dos documentos para facilitar as trocas de informação.

Para a autora então, a GI implica em estabelecer processos, fluxos sistematizados e utilizar tecnologias de informação, com o objetivo de obter os resultados desejados. Os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional (Vital; Fiorani; Varvakis, 2010).

Audy, Andrade e Cidral (2005) definem a tecnologia da informação como um conjunto de recursos não humanos empregados na coleta, armazenamento, processamento e distribuição da informação. Esses recursos englobam hardware, software, sistemas, redes e infraestrutura, elementos essenciais para garantir uma gestão eficiente da informação dentro das organizações.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) compõem a GI. Maia (2003) as conceitua como um conjunto de métodos, equipamentos e procedimentos voltados ao processamento e transmissão de informações. Segundo a autora, as TIC proporcionam maior agilidade na comunicação por meio da digitalização de materiais e do uso de redes de comunicação, permitindo a captura e distribuição de informações em diversos formatos, como som, vídeo, textos e imagens estáticas.

Dada a crescente importância da GI, se faz necessário examinar alguns modelos teóricos para entender como essa prática pode contribuir para a gestão

pública, especialmente no processo de requerimento no âmbito do legislativo municipal.

2.3 Modelos da Gestão da Informação

A gestão da informação estrutura e facilita a captura, organização, disseminação e uso da informação no contexto organizacional. Para sua implementação, são adotados modelos que orientam e sustentam esse processo, garantindo maior efetividade e alinhamento às necessidades da organização.

Dentre os principais modelos teóricos de GI, destacam-se aqueles desenvolvidos por McGee e Prusak (1994), Davenport (2002), Choo (2006) e Valentim (2004), os quais apresentam abordagens distintas para o gerenciamento informacional.

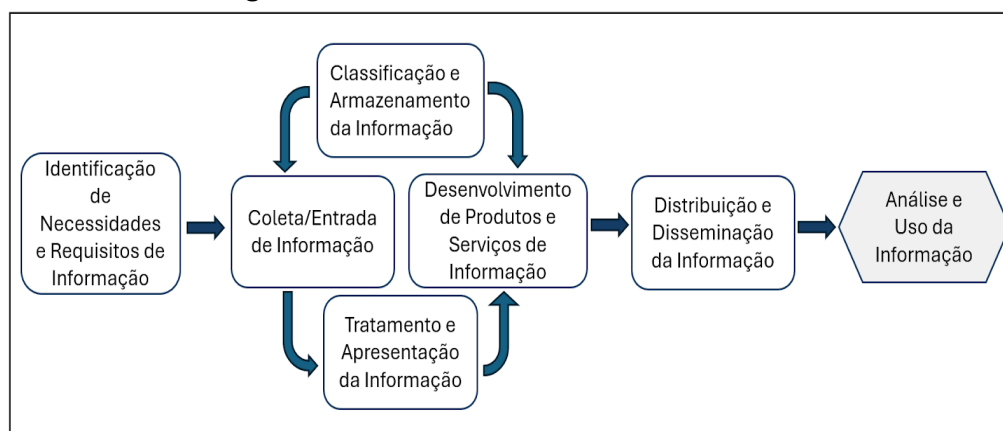
McGee e Prusak (1994) propõem um modelo genérico para a GI. A principal característica deste modelo é o tratamento sistemático da informação ao longo das diferentes etapas organizacionais. Suas fases são flexíveis e adaptáveis, permitindo ajustes conforme as necessidades específicas de cada organização. Dessa forma, ele oferece aos gestores uma compreensão preliminar das necessidades informacionais dos usuários, gerando valor estratégico e facilitando a disseminação eficaz da informação.

Este modelo apresentado por eles é ajustável aos princípios de gestão de diferentes organizações, permitindo que as ações sejam mais específicas desde a identificação das necessidades informacionais até a distribuição adequada da informação. O modelo enfatiza que o gerenciamento da informação deve ocupar um papel central no plano estratégico da pirâmide organizacional, auxiliando diretamente os gestores na tomada de decisões.

Quanto à flexibilidade, McGee e Prusak (1994) argumentam que o modelo deve ser abrangente e generalizável, uma vez que o valor da informação varia conforme o foco, tamanho, campo de atuação e cultura de cada organização. Para os autores, a ausência de integração entre os profissionais envolvidos com a GI e as demais áreas da organização foi um dos fatores que motivaram o desenvolvimento deste modelo.

Com o intuito de promover essa integração, McGee e Prusak (1994) criaram um diagrama processual de GI, aplicável a diversas organizações como mostra a Figura 1, abaixo.

Figura 1: Modelo de GI – MCGee e Prusak.



Fonte: McGee e Prusak (1994).

Esse processo visa garantir que as informações estejam disponíveis com qualidade e precisão, alinhando-se às necessidades organizacionais, promovendo a disseminação, análise e uso da informação.

Por sua vez, Davenport (2002), o gerenciamento da informação se configura como um conjunto estruturado de processos voltados à obtenção, disseminação e utilização do conhecimento no ambiente organizacional.

Davenport (2002) apresenta o modelo denominado "Ecologia da Informação", fundamentado na premissa de que as organizações devem se ajustar continuamente às dinâmicas da sociedade contemporânea. Esse modelo destaca a integração entre pessoas, processos e estruturas, propondo uma abordagem holística da GI que acompanha as mudanças constantes no ambiente informacional e organizacional.

Conforme destacam os autores, a "Ecologia da Informação" envolve a compreensão e administração dos ambientes informacionais com base em uma analogia ecológica. Davenport (2002) aponta que a Ecologia da Informação:

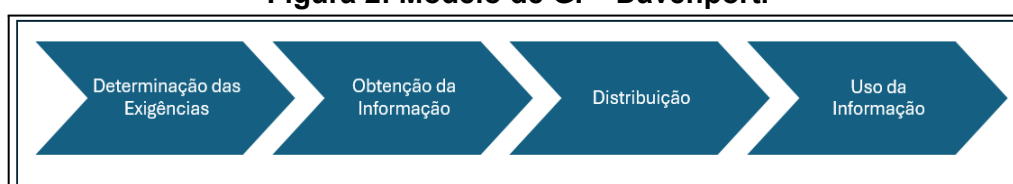
[...] é a ciência de compreender e administrar todos os ambientes, apenas uma metáfora. Ainda assim, metáforas podem ser muito poderosas; é comum induzirem comportamentos e ajudarem a formar uma nova visão organizacional. Em vez de modelar um ambiente informacional em máquinas e edifícios, proponho uma abordagem mais harmoniosa com as coisas vivas. Quando começamos a pensar nas muitas relações entrecruzadas de pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos do ambiente informacional de uma empresa, obtém um padrão melhor para administrar a complexidade e a variedade do uso atual da informação. Também poderíamos descrever a ecologia da informação como administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano. O ponto essencial é que essa abordagem devolve o homem ao centro do

mundo da informação, banindo a tecnologia para seu devido lugar, na periferia (Davenport, 2002, p. 21).

O autor utiliza a metáfora da ecologia para destacar a importância de uma abordagem mais humana e holística na GI. Ele propõe que, ao invés de tratar os ambientes informacionais como estruturas rígidas e mecânicas, deve-se adotar uma visão mais integrada e fluida, semelhante aos ecossistemas vivos.

O modelo ecológico de GI, ilustrado na Figura 2, é composto por quatro etapas principais.

Figura 2: Modelo de GI – Davenport.



Fonte: Davenport (2002).

A primeira etapa desse modelo, denominada "Determinação das Exigências", identifica as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais, levando em conta a cultura, a estratégia e os processos existentes. Em seguida, a etapa de "Obtenção da Informação" envolve a coleta, classificação e formatação dos dados relevantes, garantindo sua acessibilidade e utilidade para os usuários.

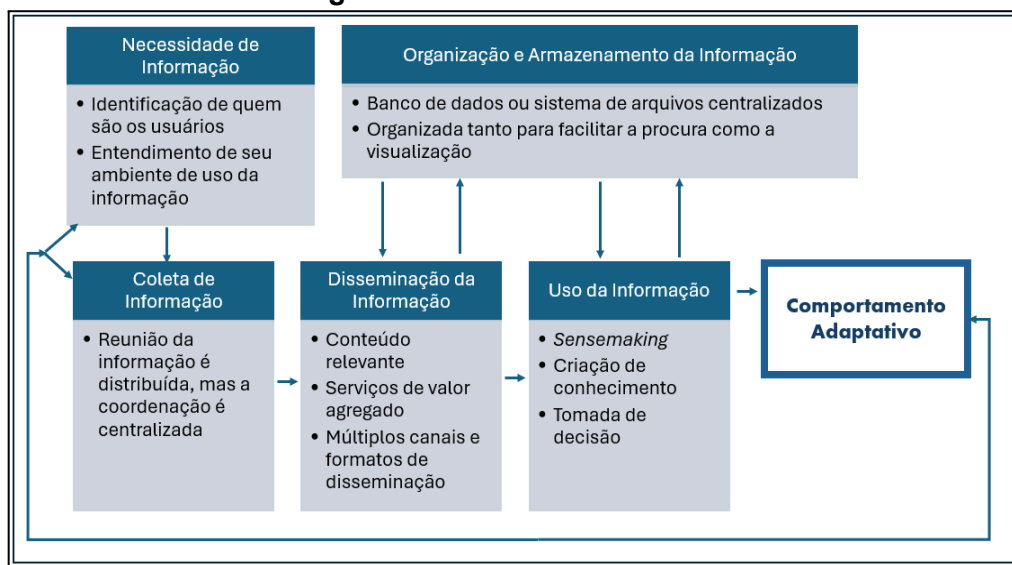
Em seguida, a etapa de "Distribuição/Disseminação da Informação" aborda os mecanismos de armazenamento e compartilhamento da informação, garantindo que ela chegue aos destinatários certos no momento oportuno. Por fim, a etapa de "Uso da Informação" aplica a informação na prática, definindo como os indivíduos devem se apropriar da informação para a tomada de decisões estratégicas. Essas etapas, interligadas, oferecem uma visão sistêmica e integrada do fluxo informacional, posicionando a informação como um recurso estratégico dentro da organização.

Já para Choo (2006), em seu modelo teórico de GI, os indivíduos selecionam informações com base na percepção de uma relação significativa entre o conteúdo da mensagem e as demandas ou problemas que precisam resolver. O modelo de GI por ele proposto está profundamente conectado à construção e à gestão do conhecimento dentro das organizações, que são entendidas como sistemas abertos. Essas organizações captam informações, energia e matéria do ambiente externo, transformando esses insumos em conhecimento, processos e estruturas

organizacionais. Esse ciclo dinâmico resulta na produção de bens ou serviços que retornam ao ambiente externo, promovendo uma interação contínua e adaptativa com o contexto ambiental.

O modelo de Choo (2006) se organiza em seis etapas fundamentais, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Modelo de GI – Choo.



Fonte: Choo (2006).

A Figura 3 representa o modelo de Choo (2006), que propõe um ciclo dinâmico e contínuo para a GI. Ele aborda desde a obtenção até a utilização da informação. O autor destaca a importância da distribuição da informação, enfatiza a seleção criteriosa do que é relevante para cada sujeito organizacional. Esse processo é central para o sucesso da GI, pois considera o formato, tempo e contexto adequados para que a informação seja eficazmente aplicada. A utilização da informação, por sua vez, é entendida como um processo de construção de conhecimento, onde a criação de significado e a implementação de ações estão diretamente ligadas à entrega da informação no momento certo, no qual promove um ambiente organizacional mais eficiente e adaptativo.

Pacheco e Valentim (2010) enfatizam que para haver compreensão sobre as diferentes categorias de fontes de informação é essencial uma gestão eficaz desse recurso nas organizações. Nesse contexto, as fontes primárias representam a interferência direta do autor, enquanto as fontes secundárias facilitam o uso do conhecimento derivado dessas fontes primárias, já que passam por um tratamento diferenciado de acordo com sua função e arranjo. Já as fontes terciárias servem

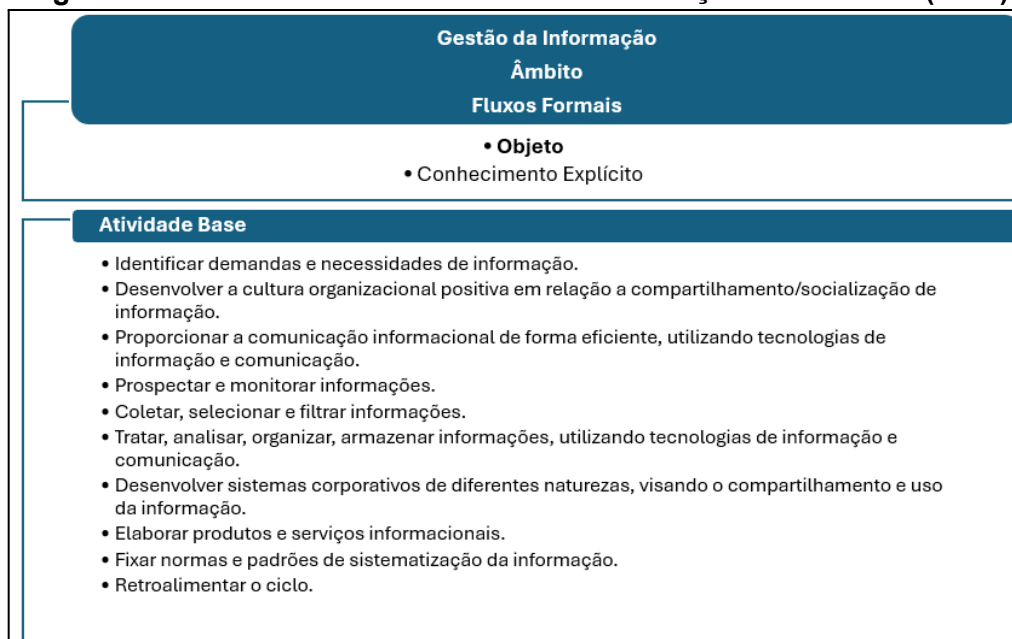
como um meio para localizar e organizar as fontes primárias e secundárias, permitindo um uso mais eficiente das informações.

Com base nesse entendimento, o modelo de GI desenvolvido por Valentim (2004) destaca atividades fundamentais para tornar os processos informacionais mais ágeis e confiáveis. O foco do modelo está nos fluxos formais de informação existentes nas organizações, ressaltando que a GI desempenha um papel crucial na garantia de confiabilidade e eficiência no acesso e uso da informação. Segundo Valentim (2010, p. 16), a GI “[...] propicia às pessoas mais agilidade e confiabilidade no acesso, obtenção e uso de informações para distintas finalidades”.

Além disso, o modelo enfatiza que as ações organizacionais, sejam internas ou externas, impactam diretamente os fluxos informacionais, promovendo maior eficiência na comunicação e no compartilhamento de conhecimento. Ele se inicia com a identificação das necessidades informacionais, seguido do mapeamento dos fluxos formais de informação, abrangendo atividades como seleção, coleta, análise e disseminação da informação.

Essas etapas estruturadas demonstram o papel estratégico da GI no fortalecimento da gestão organizacional, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4: Atividades-Base da Gestão da Informação de Valentim (2004)



Fonte: Valentim (2004).

A Figura 4, apresentada por Valentim (2004), organiza de maneira clara as atividades essenciais para a GI. Destacando etapas que vão desde a identificação

das necessidades e mapeamento dos fluxos formais até a elaboração de produtos informacionais e a retroalimentação do ciclo, todas visando a eficiência na circulação e uso do conhecimento explícito dentro das organizações.

Com base nos modelos apresentados, busca-se identificar aquele que melhor contribui, por meio da GI, para a gestão pública municipal. Para essa análise, foi elaborado o Quadro 5, com o propósito de evidenciar o enfoque principal de cada modelo e destacar suas características centrais, pois permite avaliar a adequação de cada modelo às demandas específicas da administração pública.

O Quadro 1 reúne e organiza as principais características dos modelos de GI analisados, apresentando uma visão comparativa. Essa estrutura facilita a compreensão das metodologias e enfoques propostos, permitindo identificar qual abordagem oferece maior potencial para fortalecer a eficiência, a transparência e a gestão do conhecimento no contexto da administração pública municipal.

Quadro 1: Enfoque principal dos Modelos de GI

Modelo	Enfoque Principal
McGee e Prusak (1994)	GI como suporte estratégico, com foco no tratamento sistemático da informação. O modelo estrutura-se em três etapas: 1) identificação de necessidades e requisitos de informação; 2) classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação; 3) desenvolvimento de produtos e serviços de informação com foco no valor estratégico. Destaca ainda a integração entre sistemas tecnológicos e processos de gestão estratégica.
Davenport (2002)	Modelo de GI estruturado em quatro etapas para gerenciar a informação de forma eficaz nas organizações. A primeira etapa, "Determinação das Exigências", identifica as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais, levando em consideração a cultura, a estratégia e os processos existentes. A segunda etapa, "Obtenção da Informação", inclui a coleta, classificação e formatação dos dados relevantes, garantindo que sejam acessíveis e úteis aos usuários. A terceira etapa, "Distribuição/Disseminação da Informação" trata dos mecanismos de armazenamento e compartilhamento da informação. Já a última etapa, "Uso da Informação", refere-se a aplicação prática dessas informações, ou seja, à forma como os indivíduos devem se apropriar delas para embasar a tomada de decisões estratégicas.
Valentim (2004)	Modelo que aborda a GI no contexto organizacional por meio de atividades abrangentes. Destaca a gestão de fluxos formais e do conhecimento explícito, com etapas como: identificar demandas de informação; mapear fluxos formais; desenvolver uma cultura organizacional positiva para compartilhamento de informações; prospectar, monitorar, coletar e filtrar informações; tratar, analisar, organizar e armazenar dados; criar sistemas corporativos e produtos informacionais; estabelecer normas de sistematização da informação; retroalimentar o ciclo informacional para promover melhoria contínua nos processos organizacionais.

Choo (2006)	O modelo de GI proposto por Choo está centrado na construção e na gestão do conhecimento nas organizações, entendidas como sistemas abertos. Esses sistemas captam informações, energia e matéria do ambiente externo, transformando esses recursos em conhecimento, processos e estruturas organizacionais. O ciclo dinâmico abrange desde a obtenção da informação até sua aplicação, promovendo uma interação contínua com o contexto ambiental. Adicionalmente, o modelo enfatiza a importância de conectar o conhecimento individual às metas organizacionais e utiliza as fontes de informação organizacionais (externas e internas; pessoais e impessoais) para: 1) criação de significado; 2) construção de conhecimento; 3) tomada de decisão, dentro de uma visão colaborativa e sistêmica.
-------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O modelo de McGee e Prusak (1994) destaca a GI como uma ferramenta estratégica, voltada para apoiar a alta gestão na tomada de decisões. Ele organiza-se em três etapas principais: identificação de necessidades, classificação e apresentação da informação, e desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. Embora seja um modelo robusto no nível estratégico, apresenta limitações como a falta de integração entre os profissionais envolvidos, o que compromete a eficiência e a interação com os recursos humanos.

Já o modelo apresentado por Davenport (2002) propõe quatro etapas e enfatiza a adaptação das organizações às demandas contemporâneas. Suas etapas iniciais incluem a identificação das exigências e a obtenção da informação, destacando a importância de assegurar dados acessíveis e úteis aos usuários. O modelo apresenta vantagens como a integração entre pessoas, processos e estruturas, mas atribui um papel secundário à tecnologia, o que pode reduzir seu impacto em ambientes organizacionais mais dependentes de recursos tecnológicos.

Por outro lado, Valentim (2004) oferece um modelo baseado em atividades que se destaca por sua abordagem prática e detalhada. Suas etapas incluem a identificação de demandas informacionais, o mapeamento de fluxos formais, o tratamento e a organização de dados e a criação de sistemas corporativos e produtos informacionais. Esse modelo oferece suporte tanto para atividades operacionais quanto para decisões estratégicas, promovendo a retroalimentação do ciclo informacional para melhorias contínuas. Apesar de sua clareza e aplicabilidade, exige uma estrutura organizacional bem definida e tecnologias adequadas para sua efetiva implementação.

Compondo as apresentações de modelos de GI, Choo (2006) apresenta um modelo onde a informação captada do ambiente externo é transformada em conhecimento, processos e estruturas organizacionais, gerando produtos ou

serviços que retornam ao ambiente externo em um ciclo contínuo. O modelo enfatiza a importância de conectar o conhecimento individual às metas organizacionais, promovendo a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão de forma colaborativa e sistêmica. Sua aplicação, no entanto, pode ser desafiadora devido à complexidade de sua implementação e ao monitoramento necessário.

A pesquisa busca responder à seguinte questão: como a GI aplicada aos requerimentos entre os poderes Legislativo e Executivo, pode contribuir para a transparência na gestão pública da Câmara Municipal de Marília? Para isso, o estudo tem como objetivo analisar como os processos de Gestão da Informação aplicados no contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo municipais de Marília, Estado de São Paulo pode fortalecer a transparência na gestão pública municipal.

A análise dos modelos de GI teve como objetivo identificar aquele com maior potencial de aplicação na gestão pública, com ênfase na tramitação de requerimentos legislativos. Embora originalmente desenvolvidos para o setor privado, esses modelos oferecem contribuições relevantes que podem ser adaptadas ao contexto público. A proposta desta pesquisa é justamente aproveitar tais aportes para promover inovação e eficiência administrativa. Foram adotados como critérios de análise a capacidade do modelo em identificar demandas informacionais, organizar, estruturar e sistematizar dados, elementos essenciais para ampliar a transparência e qualificar os processos entre os poderes Legislativo e Executivo.

Entre os modelos analisados, o modelo de Atividades-Base de Valentim (2004) destaca-se por sua estrutura composta por atividades como prospecção, monitoramento, filtragem, análise e comunicação da informação. Essa organização favorece uma análise detalhada e de fácil compreensão dos fluxos informacionais, aspectos essenciais para avaliar sua viabilidade de aplicação na gestão pública municipal como instrumento de promoção da transparência.

3 GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A gestão pública desempenha um papel fundamental na condução das atividades governamentais, exigindo ações que aliem eficiência administrativa e atendimento às demandas sociais. Ferreira (2014) ressalta que a gestão pública envolve a adaptação de conceitos e práticas da administração às peculiaridades do setor governamental, levando em conta suas relações e impactos na sociedade.

Todavia, os desafios da gestão pública não se restringem à implementação de reformas inovadoras, mas envolvem uma análise aprofundada das decisões sobre a estruturação das políticas públicas, considerando como ordenar, para quem ordenar e o que ordenar nas diferentes escalas federativas. De acordo com Mafra e Silva (2004), a gestão pública deve priorizar a avaliação dos impactos dessas decisões sobre a organização e seus resultados, de modo a assegurar que as ações promovam os efeitos desejados de forma eficaz e alinhada aos objetivos institucionais.

Esse foco na avaliação e no impacto das decisões traz à tona a distinção entre gestão pública e administração pública. Enquanto a gestão pública envolve um papel mais estratégico, focado na eficiência e nos resultados das ações governamentais, a administração pública é vista como a execução de políticas e serviços determinados pelo Estado. Matias-Pereira (2016) e Passador e Passador (2010) afirmam que a gestão pública é mais orientada para a inovação e melhoria contínua dos serviços públicos, enquanto a administração pública possui caráter técnico, voltado para a implementação de atividades burocráticas, baseando-se em regras e procedimentos normativos.

Segundo Nascimento (2012), a gestão pública se diferencia da administração pública por visar agregar valor e métodos de gestão de outras áreas, sempre com o objetivo de promover o bem-estar social e alcançar resultados mais eficientes para as instituições públicas e comunidades.

Já na compreensão de Meirelles (2012), a definição de Administração Pública pode ser feita por duas perspectivas complementares: o aspecto formal e o aspecto material. Sob o aspecto formal, ela engloba os órgãos e entidades, como autarquias e empresas estatais, que desempenham a função administrativa do Estado. No aspecto material, a administração pública é definida pelas atividades que executa, incluindo a implementação de políticas públicas e a gestão de recursos destinados ao bem-estar social.

Além disso, Meirelles (2012) estabelece uma distinção entre a função política e a função administrativa: enquanto a função política é responsável pela formulação de decisões estratégicas e diretrizes governamentais, a função administrativa se ocupa da concretização dessas decisões, pois assegura a execução eficiente das ações definidas pelo governo. Dessa forma, ambas as funções são interdependentes e fundamentais para o funcionamento do Estado.

Ainda segundo Meirelles (2012), a Administração Pública é formada por órgãos e serviços estatais que atuam de maneira efetiva para alcançar objetivos como a preservação, o bem-estar individual dos cidadãos e o progresso social. Nesse contexto, vale salientar que os administradores públicos possuem a responsabilidade de cuidar e buscar a consecução dos fins a que a administração se propõe.

Assim, administração pública representa o conjunto de órgãos e serviços estatais que atuam concretamente para atingir os objetivos de preservação, bem-estar individual dos cidadãos e progresso social (Meirelles, 2012). Nesse contexto, destaca-se que os administradores públicos possuem a responsabilidade de cuidar e buscar a consecução dos fins a que a administração se propõe.

A gestão pública, por sua vez, é um campo da Administração que se dedica à aplicação de princípios e práticas administrativas no setor público e suas interações com a sociedade, com o intuito de otimizar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, viabilizar o bem-estar social e o desenvolvimento sustentável.

Além de garantir eficiência, a gestão pública deve formular estratégias que atendam às demandas da população. Conforme Alonso, Clifton e Díaz-Fuentes (2015) e Silva e Crisóstomo (2019), o gestor público tem a responsabilidade de maximizar o bem-estar social, otimizar o uso dos recursos públicos e focar no desenvolvimento socioeconômico. A capacidade de gestão desempenha um papel importante nesse processo, pois conecta a administração ao desenvolvimento social e econômico, tornando-se um pilar estratégico para o avanço da sociedade.

De acordo com Ferreira (2014), a gestão pública envolve a aplicação de conhecimentos da Administração no setor público, considerando as especificidades do contexto governamental e suas interações com a sociedade.

A gestão pública no Brasil, relaciona-se a distribuição de competências e responsabilidades entre os diferentes níveis de governo, em função do federalismo. Ou seja, refere-se ao conjunto de ações, processos e políticas implementadas pelos

governos federal, estadual e municipal com o objetivo de coordenar e executar políticas públicas que atendam às demandas da população. Nesse contexto, a gestão pública envolve a articulação entre os níveis de governo, a alocação de recursos e a formulação de estratégias que garantam eficiência, eficácia e equidade na prestação de serviços públicos.

Contextualizada por Mafra e Silva (2004), a gestão pública se desenvolve como um processo que envolve a implementação de políticas públicas que promovem a coesão social e a eficiência administrativa, garantindo que as ações governamentais sejam eficazes e responsivas às necessidades da sociedade. Está relacionada à administração estatal em um cenário caracterizado por mudanças constantes, desafios socioeconômicos e a necessidade de transparência e eficiência na aplicação dos recursos públicos. Nesse sentido, a gestão pública atua como um elo entre o governo, poder Executivo e Legislativo e os cidadãos, sendo responsável por implementar políticas que atendam às demandas sociais e assegurem a justiça social.

Acrescentando à conceituação de gestão pública municipal, Secchi (2011) a define como o processo pelo qual os municípios implementam políticas públicas e administram recursos para atender às necessidades da população local. A autonomia dos municípios, assegurada pela Constituição de 1988, possibilitou que as administrações locais desenvolvessem suas próprias políticas públicas, adaptadas às necessidades regionais.

Dessa forma, a administração pública, ao conectar-se diretamente à gestão pública, assegura que os serviços e políticas sejam executados com eficiência e ética em todas as esferas de governo. Nesse sentido, a gestão pública municipal desempenha um papel essencial, sendo o nível governamental mais próximo da população, com a responsabilidade de implementar políticas locais e responder de maneira ágil às demandas comunitárias.

Na próxima seção, apresenta-se a estrutura e as funções da gestão pública municipal, com destaque para as atribuições dos órgãos e agentes envolvidos nesse processo.

3.1 Estrutura e Funções da Gestão Pública Municipal

A gestão pública no Brasil foi moldada por transformações políticas e econômicas, com destaque para a maior autonomia dos municípios após a

Constituição de 1988, que redefiniu seu papel no sistema federativo. Essa descentralização trouxe novas responsabilidades, especialmente nas áreas de saúde, educação e infraestrutura, e passou por várias reformas desde a Nova República, período que marca a redemocratização do país após o regime militar. Dentre essas, se destacam as iniciativas de modernização administrativa do governo de Fernando Collor, a reforma gerencial conduzida por Bresser-Pereira no governo Fernando Henrique Cardoso, e as políticas de inclusão social e fortalecimento das políticas públicas promovidas no governo Lula (Abrucio, 2007).

Essa descentralização, porém, opera dentro de uma estrutura onde os três poderes da República – Executivo, Legislativo e Judiciário – desempenham papéis distintos, autônomos e interdependentes na gestão pública, conforme definido pela Constituição Federal, em que cada um deles desempenha uma função na administração do Estado, tanto na União, quanto nos estados e municípios (Matias-Pereira, 2016).

O Poder Executivo é responsável por administrar o governo e implementar as políticas públicas, sendo chefiado pelo Presidente da República na União, pelos governadores nos estados e pelos prefeitos nos municípios (Meirelles, 2012).

O Poder Legislativo é um dos pilares do Estado Democrático de Direito, sendo responsável pela elaboração de leis, pela fiscalização dos atos do Poder Executivo e pela promoção do controle social, com vistas à efetivação dos interesses coletivos. Sua atuação visa garantir que as políticas públicas estejam alinhadas às demandas da população, funcionando como instrumento de mediação entre o governo e a sociedade. No Brasil, esse poder está estruturado conforme o pacto federativo: em nível federal, é representado pelo Congresso Nacional, composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal; nos estados, pelas Assembleias Legislativas; e nos municípios, pelas Câmaras de Vereadores (Meirelles, 2012).

Já o Poder Judiciário, que inclui o Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça, e os Tribunais de Justiça nos estados, é responsável por garantir o cumprimento das leis e decidir conflitos entre cidadãos, empresas e o Estado. Embora os municípios não possuam tribunais próprios, a população está sujeita ao judiciário estadual (Meirelles, 2012).

O Quadro 2, a seguir, demonstra as funções de cada poder e sua atuação nos âmbitos federal, estadual e municipal, evidenciando a importância da coordenação entre os poderes para o funcionamento eficiente da gestão pública.

Quadro 2: Estrutura Institucional dos Poderes no Brasil

Poder	União	Estados	Municípios
Executivo	Presidente da República	Governador	Prefeito
Legislativo	Congresso Federal (Câmara dos Deputados e Senado Federal)	Assembleia Legislativa	Câmara de Vereadores
Judiciário	Supremo Tribunal Federal/Superior Tribunal de Justiça	Tribunal de Justiça	Não há instância municipal; jurisdicionados pelos Tribunais de Justiça Estaduais

Fonte: Adaptado de Bonavides (2018).

Com base no Quadro 2, e conforme exposto por Bonavides (2018), observa-se que a interdependência entre os poderes nos diversos níveis de governo é elementar para a manutenção do equilíbrio democrático e para a governança eficaz. A Constituição de 1988, marco no constitucionalismo no Brasil, não só estabelece a separação entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como reforça a necessidade de cooperação entre eles para assegurar a implementação adequada das políticas públicas e o exercício das funções de Estado.

Nos estados e municípios, a divisão de funções segue os princípios da separação dos poderes, sendo que os governadores e prefeitos exercem as funções executivas, enquanto as Assembleias Legislativas e as Câmaras de Vereadores são responsáveis pelas funções legislativas. No entanto, apesar de não possuírem Judiciário próprio, os municípios brasileiros detêm autonomia política, administrativa e financeira, o que lhes confere competência para legislar sobre assuntos de interesse local e para organizar e gerir os serviços públicos sob sua responsabilidade. Essa autonomia, garantida constitucionalmente, é exercida sob a jurisdição dos tribunais estaduais, que mantêm a função jurisdicional nos limites municipais (Bonavides, 2018).

Fundamentalmente, a administração pública se refere ao conjunto de órgãos, entidades e agentes responsáveis pela implementação das políticas do Estado e pela gestão de recursos públicos, enquanto a gestão pública abrange a administração e a execução das políticas e serviços que visam atender às necessidades da sociedade.

A gestão pública municipal, por sua vez, é uma aplicação específica desses conceitos no nível local, onde prefeitos e Câmaras de Vereadores desempenham

papéis fundamentais na criação de leis e na administração de serviços essenciais para a comunidade. A interconexão entre gestão pública e administração pública é necessária para garantir que as práticas de gestão municipal atendam às demandas locais e promovam uma administração eficiente e ética, refletindo os valores e objetivos do Estado (Abrucio, 2007; Bucci, 2002).

A fragmentação das responsabilidades, no entanto, exigiu uma nova abordagem, na qual a articulação entre União, Estados e municípios se tornou fundamental para o sucesso das ações governamentais. Abrucio (1997) afirma que a descentralização dessas ações, especialmente após a Constituição de 1988, permitiu maior autonomia dos municípios, mas trouxe novos desafios. O autor argumenta que, para que a descentralização seja eficaz, é preciso que haja uma coordenação federativa eficiente, que permita a cooperação entre os diferentes níveis de governo.

Nascimento (2012) destaca que essa autonomia dos municípios permitiu maior flexibilidade na implementação de políticas, ao mesmo tempo impôs aos gestores municipais a responsabilidade de buscar eficiência e transparência em suas ações.

A gestão pública municipal desempenha um papel central na implementação de políticas públicas que respondem às demandas locais e promovem o desenvolvimento social. Segundo Abrucio (2007), os principais atores nesse processo são o prefeito, a câmara de vereadores e os órgãos administrativos, que desempenham funções interdependentes para o bom funcionamento da administração local.

O prefeito, como chefe do Poder Executivo, tem o papel de formular e implementar políticas públicas, além de gerenciar os recursos municipais de forma eficiente, dentre outras funções. Já a Câmara de Vereadores atua como órgão legislativo, pois cria e aprova as leis, fiscaliza o Executivo e aprova o orçamento. Além disso, os órgãos administrativos diretos e indiretos, como secretarias e autarquias, são responsáveis pela execução das políticas nas áreas de saúde, educação, infraestrutura, dentre outras. Por meio de conselhos e audiências públicas, a população pode acompanhar e influenciar as decisões e a execução das políticas, garantindo maior transparência e legitimidade (Abrucio, 2007).

A seguir, o Quadro 3 apresenta a estrutura e os papéis dos principais atores na gestão pública municipal:

Quadro 3: Estrutura e Papéis na Gestão Pública Municipal

Entidades	Função	Papel na Gestão Pública Municipal
Prefeito	Chefe do Poder Executivo	Formula e implementa políticas públicas; gerencia os recursos municipais; coordena as secretarias e órgãos municipais; assegura a execução eficiente dos serviços públicos.
Câmara de Vereadores	Órgão Legislativo Municipal	Cria leis locais; fiscaliza as ações do Executivo; aprova o orçamento e acompanha a execução das políticas públicas; atua na supervisão dos gastos e na defesa dos interesses da comunidade.
Órgãos Administrativos	Execução das Políticas Públicas	Secretarias, autarquias e fundações que implementam as políticas e prestam serviços públicos à população em áreas como saúde, educação, transporte e infraestrutura.
Participação Cidadã	Envolvimento direto da população na gestão pública	Por meio de conselhos municipais, audiências públicas e consultas populares, os cidadãos participam da formulação e supervisão das políticas, garantindo transparência, legitimidade e adequação das ações às necessidades locais.

Fonte: Adaptado de Abrucio (2007).

A estrutura organizacional da gestão pública municipal, composta pelo Poder Executivo (prefeito e secretarias) e pelo Poder Legislativo (Câmaras de Vereadores), precisa ser eficaz para a implementação de políticas públicas locais. O autor ressalta que as secretarias têm um papel importante na gestão de áreas específicas, como educação, saúde e infraestrutura, enquanto os vereadores atuam como fiscalizadores do uso dos recursos e representantes da população local.

A gestão pública municipal é marcada pela necessidade de equilíbrio entre a autonomia local e as diretrizes estaduais e federais. Os prefeitos e as Câmaras de Vereadores são os principais responsáveis por essa gestão, e suas funções incluem a criação de legislações locais, a administração de serviços públicos e a coordenação de recursos para promover o desenvolvimento e o bem-estar da comunidade (Secchi, 2011).

Nesse contexto, a articulação entre os diferentes níveis de governo é essencial para que os municípios possam cumprir seu papel de atender às necessidades da comunidade. Essa interação contribui para a formulação de políticas públicas locais que atendam tanto demandas específicas da população quanto com as diretrizes mais amplas estabelecidas pelos governos estadual e federal.

3.2 Políticas Públicas Municipais

A formulação de políticas públicas é um processo decisivo, complexo e contínuo marcado pela interação de diferentes atores sociais e pelas demandas da comunidade. As decisões tomadas pelos gestores públicos visam tanto a manutenção do equilíbrio social quanto a introdução de mudanças necessárias para atender às transformações do tecido social. Conforme destacado por Saravia (2006, p. 28), esse processo envolve:

um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, ideias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório.

Nesse sentido, para Fleury (2014), às políticas públicas são definidas como um campo de ação estatal que visa a garantia de direitos e a inclusão social, com enfoque na cidadania e na democratização das decisões políticas. Além disso, as políticas públicas não se limitam a uma ação técnica, mas envolvem disputas políticas e sociais em torno da definição de quem são os beneficiários dessas políticas e quais serão as prioridades de atuação do Estado.

De maneira complementar para Sorrentino, Traiber e Ferraro Junior (2005, p. 289), políticas públicas são “um conjunto de procedimentos formais e informais que expressam a relação de poder e se destinam à resolução pacífica de conflitos, bem como à construção e ao aprimoramento do bem comum”.

Saravia (2006) entende que as políticas públicas envolvem um fluxo contínuo de decisões, orientadas a manter o equilíbrio social ou a promover mudanças que alterem a realidade. Complementando essa visão, Peters (2015) define as políticas públicas como um conjunto de atividades que os governos realizam com o objetivo de transformar tanto a economia quanto a sociedade.

Complementarmente, Bucci (2002) vê as políticas públicas como um processo dinâmico e contínuo que exige adaptação às mudanças nas condições sociais e econômicas que inclui a identificação de problemas, a formulação de propostas, a implementação de ações e a avaliação de resultados. Para tal, a interação entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário é decisiva para a formulação e implementação das políticas públicas, pois a falta de coordenação pode resultar em

sobreposições de esforços, desperdício de recursos e resultados insatisfatórios. Portanto, a coordenação entre os poderes é determinante para garantir que as políticas públicas alcancem seus objetivos de maneira eficiente.

Dessa maneira, compreende-se que o papel do prefeito é fundamental para garantir a aplicação eficaz das políticas públicas, pois coordena e lidera a gestão pública municipal, assumindo a responsabilidade de alinhar as estratégias de governo às necessidades da população. Ele não apenas define prioridades políticas, mas também mobiliza recursos, administra equipes técnicas e assegura a articulação entre os diversos atores e setores envolvidos na execução das políticas. Assim, a capacidade do prefeito de exercer uma liderança torna-se determinante para o êxito das políticas públicas municipais (Secchi, 2011).

Por sua vez, Fleury (2014) complementa que o prefeito atua como uma figura-chave no processo de gestão pública local, sendo responsável por liderar a implementação de políticas que atendam às demandas sociais e promovam a inclusão e a equidade. O prefeito, em sua posição de liderança política, deve ser capaz de articular as demandas da comunidade e garantir que as políticas públicas estejam alinhadas com as necessidades locais, atuando como mediador entre os diferentes interesses sociais e políticos.

Ainda falando sobre a importância do papel do prefeito, Secchi (2011) reforça que para o êxito das políticas públicas, é preciso destacar sua capacidade de coordenação e liderança. A eficácia dessas políticas está diretamente relacionada à habilidade do prefeito em estruturar uma equipe técnica qualificada, formular estratégias objetivas e assegurar os recursos necessários para sua implementação. Além disso, o prefeito deve garantir que os diversos setores e atores governamentais estejam alinhados com os objetivos estratégicos do município.

A composição do Poder Legislativo no município, representado pelas Câmaras de Vereadores, é um elemento central no processo de criação de políticas públicas locais. As Câmaras de Vereadores são formadas por representantes eleitos diretamente pela população, com um número variável de vereadores de acordo com a população do município, conforme estipulado pela Constituição Federal. O papel desse órgão legislativo é multifacetado, envolvendo a elaboração de leis, a fiscalização do Poder Executivo e a aprovação do orçamento municipal, o que garante que as políticas públicas sejam formuladas de maneira a atender às demandas locais e sejam executadas de forma eficiente (Fleury, 2014).

Sobre o papel das Câmaras de vereadores, Abrucio (1997) aponta que são o espaço institucional onde ocorre a deliberação sobre as políticas que impactam diretamente a vida dos cidadãos. Além de aprovar leis e regulamentos, os vereadores desempenham uma função de controle e monitoramento das ações do prefeito e da administração municipal, garantindo que as políticas públicas sejam implementadas de acordo com as diretrizes legais e orçamentárias. Esse controle é feito por meio da fiscalização dos gastos públicos, da prestação de contas do Executivo e da aprovação de projetos que envolvem o uso de recursos públicos.

O processo de criação de políticas públicas nas Câmaras de vereadores, segundo Matias-Pereira (2016), passa por várias etapas, pois inclui a proposição de projetos de lei, a análise das comissões temáticas, debates plenários e a aprovação final. Esse processo visa garantir que as políticas sejam bem estruturadas e adequadas à realidade local. Além destas atribuições, a Câmara de Vereadores possui o papel de promover audiências públicas e diálogos com a comunidade, para assegurar a participação popular na elaboração de políticas, reforçando a transparência e a legitimidade do processo.

O Quadro 4 apresenta, de forma sistematizada, a estrutura e as funções da Câmara de Vereadores, facilitando a compreensão do seu papel na elaboração de políticas públicas.

Quadro 4: Estrutura e Funções da Câmara de Vereadores na Criação de Políticas Públicas

Estrutura	Funções na Criação de Políticas Públicas
Vereadores eleitos diretamente	Proposição, discussão e aprovação de leis municipais que regulamentam a vida local.
Comissões temáticas	Análise especializada de projetos de lei e políticas públicas em áreas como saúde, educação, infraestrutura.
Função fiscalizadora	Monitoramento das ações do Poder Executivo, prestação de contas e fiscalização de gastos públicos.
Aprovação do orçamento municipal	Determinação de como os recursos públicos serão distribuídos e utilizados para implementar políticas.
Audiências públicas e participação	Diálogos com a sociedade para assegurar a inclusão de demandas e a legitimidade das políticas criadas.

Fonte: Adaptado de Abrucio (2007); Fleury (2014) e Matias-Pereira (2016).

A articulação entre os poderes Executivo e Legislativo é elementar para a construção de políticas públicas eficazes. Enquanto as Câmaras de Vereadores desempenham um papel na deliberação e fiscalização das ações do governo municipal, como observamos no Quadro acima, garantindo que as políticas sejam

legítimas e adequadas às necessidades da população, o prefeito, por sua vez, atua como o principal responsável pela implementação dessas políticas. A colaboração entre o Legislativo e o Executivo assegura que os princípios de eficiência e equidade sejam considerados durante todo o processo, promovendo o desenvolvimento local e o bem-estar social de maneira integrada e coesa (Abrucio, 2007).

Além da interação entre os poderes, a participação ativa da sociedade é um elemento indispensável na formulação e implementação de políticas públicas municipais. Conforme argumentam Passador e Passador (2010), a presença do controle social e da participação popular aumenta significativamente as chances de sucesso dessas políticas. A interação contínua entre gestores públicos e cidadãos cria um ciclo virtuoso, em que as necessidades locais são atendidas com mais precisão, e as políticas são mais justas e inclusivas. Assim, a criação de espaços deliberativos e participativos fortalece a legitimidade das políticas públicas e assegura que elas sejam mais eficazes.

A capacidade e a qualificação técnica dos gestores públicos são fundamentais nesse processo. Abrucio (1997) ressalta a importância de fortalecer a capacidade técnica e gerencial dos municípios, defendendo a criação de estratégias que visem melhorar a gestão local. A qualificação dos gestores públicos e o uso de ferramentas de planejamento são fundamentais para superar os desafios da gestão municipal e para a implementação eficaz de políticas públicas que atendam às necessidades da população.

Contudo, as dificuldades que permeiam a gestão pública e a implementação de políticas públicas no Brasil, especialmente em nível municipal, são evidentes. Para Abrucio (2005), um dos maiores desafios enfrentados pelas prefeituras é a descentralização, pois embora a descentralização tenha proporcionado maior autonomia aos municípios, ela também impôs novas responsabilidades, muitas vezes sem o acompanhamento adequado de recursos financeiros e de capacitação técnica para os gestores municipais.

É essencial desenvolver estratégias para superar as desigualdades e fortalecer a capacidade administrativa dos municípios, pois as políticas públicas municipais são fundamentais para atender às necessidades locais. Superar esses desafios requer um compromisso contínuo com a melhoria da gestão pública, colaboração entre os atores envolvidos e soluções que promovam um desenvolvimento local equilibrado e sustentável. Nesse contexto, os instrumentos

legislativos municipais, como os requerimentos, desempenham um papel fundamental ao possibilitar que os representantes locais fiscalizem, avaliem e direcionem as ações do Poder Executivo. Essa é uma forma de garantir a transparência, prevista pela LAI e conseqüentemente a eficácia das políticas públicas implementadas.

3.3 Requerimento Legislativo Municipal

No âmbito do Município de Marília, a Câmara Municipal exerce sua função de fiscalização do Poder Executivo, dentre outras formas, por intermédio dos requerimentos, conforme previsto nos artigos 119 a 128 do Título VI, Capítulo I, Seção III do Regimento Interno. Esses artigos estabelecem as regras para o uso dos requerimentos, que são instrumentos pelos quais os vereadores solicitam informações, fazem questionamentos e propõem ações para garantir a transparência e a boa gestão pública (Câmara Municipal de Marília, 2023).

Nos termos do artigo 119 do Regimento Interno do Poder Legislativo do Município de Marília, requerimento é “[...] todo pedido dirigido ao Presidente da Câmara, verbal ou por escrito, sobre assunto de expediente ou de ordem, feito por qualquer Vereador ou Comissão” (Câmara Municipal de Marília, 2023, p. 55).

Quanto à competência para decidi-los, de acordo com artigo 120 do Regimento Interno, são de duas espécies: sujeitos à apreciação do Presidente da Casa ou sujeitos à deliberação do Plenário. Quando se tratar de requerimentos digitados, artigo 123 do Regimento Interno de Marília, impressos em papel timbrado e devidamente assinados por seu(s) autor(es), deverão ser protocolados junto a secretaria da Câmara até as 11h da quinta-feira que anteceder a sessão, para divulgação junto à pauta da sessão na sexta-feira (Câmara Municipal de Marília, 2023).

Segundo o artigo 123 do Regimento Interno, o protocolo de entrega de documentos na secretaria é realizado por meio do sistema Processo Legislativo Eletrônico, sendo registrado no protocolo geral da Câmara com um número sequencial, além da data e horário da realização. Não sendo possível efetuar o registro via sistema, o protocolo será realizado manualmente por um servidor do setor, garantindo o correto recebimento e controle dos documentos apresentados (Câmara Municipal de Marília, 2025).

Cada Vereador poderá protocolar requerimentos de pesar, até 2 (dois) requerimentos de congratulação e até 3 (três) requerimentos sobre os demais assuntos que não seja pesar ou congratulação. Poderá ocorrer a substituição de requerimento já protocolado, desde que obedecidos os prazos previstos na citada legislação interna (Câmara Municipal de Marília, 2025).

Os requerimentos que necessitam de deliberação do Plenário da Câmara Municipal de Marília também podem ser apresentados de forma verbal ou escrita. Os requerimentos verbais que demandam decisão do Plenário incluem, segundo o artigo 125 do Regimento Interno da Câmara de Marília, solicitações de prorrogação da Ordem do Dia, destaque de matérias para votação, encerramento de discussões e retirada de proposições cuja discussão já tenha sido iniciada. Tais requerimentos são votados diretamente, sem discussão prévia (Câmara Municipal de Marília, 2025).

O artigo 126 do Regimento Interno da Câmara Municipal de Marília estabelece que determinados requerimentos devem ser feitos por escrito e submetidos à votação do Plenário durante o expediente. O tipo de requerimento mencionado neste artigo 126 é o foco desta pesquisa, especificamente o tema correlacionado no inciso II, que trata das solicitações de informações ao prefeito, Secretários Municipais, Procurador Geral do Município, e a dirigentes de autarquias, empresas públicas municipais, sociedades de economia mista e concessionárias municipais. Tais pedidos têm como objetivo obter cópias de processos e documentos relacionados à administração pública.

Art. 126. Serão escritos e de alçada do Plenário, discutidos e votados no Expediente, os requerimentos que solicitem:
[...] II - informações solicitadas ao Prefeito, aos Secretários Municipais, Procurador Geral do Município e Diretor ou Presidente de autarquia, empresa pública municipal, sociedade de economia mista municipal, fundação municipal e concessionária municipal, sobre assuntos referentes à administração, cópia de processos e documentação [...] (Art. 126, Inciso II. Câmara Municipal de Marília, 2023).

Nesse contexto, cabe ressaltar que as especificações e os prazos para o atendimento dessas solicitações estão previstos na Lei Orgânica do Município de Marília, no artigo 16, inciso XXII, o qual determina que, ao serem solicitadas informações a esses mesmos agentes públicos, a recusa ou o não atendimento no

prazo de quinze dias, prorrogável por igual período mediante solicitação, bem como a prestação de informações falsas, configura crime de responsabilidade.

Solicitar informações ao prefeito, aos Secretários Municipais, Procurador Geral do Município e Diretor ou Presidente de autarquia, empresa pública municipal, sociedade de economia mista municipal, fundação municipal e concessionária municipal sobre assuntos referentes à administração, cópias de processos e documentações, implicando crime de responsabilidade a recusa ou não atendimento no prazo de quinze dias, prorrogável, a seu pedido, por igual período, bem como a prestação de informação falsa (Marília, 2024).

Esse dispositivo é imperativo para garantir a transparência e permitir que os vereadores exerçam sua função fiscalizadora de forma eficiente, assegurando o acesso a informações indispensáveis para a análise e controle da gestão municipal. Com isso é possível assegurar que as informações sejam acessíveis e cumpram os princípios estabelecidos pela LAI, ampliando o controle social e a participação cidadã no monitoramento das políticas e decisões governamentais.

4 TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

O estímulo à transparência pública constitui um dos pilares fundamentais da Administração Pública contemporânea. A ampliação da divulgação das ações governamentais para os cidadãos reforça os ideais democráticos e enriquece as noções de cidadania. Nesse contexto, a transparência emerge como um atributo essencial para a consolidação de uma gestão pública responsiva e eficiente.

De acordo com Grau *et al.* (2005), a verdadeira transparência consiste na capacidade de a sociedade acessar e interpretar informações completas, oportunas e confiáveis sobre a gestão pública e a atuação dos servidores. Essa concepção reforça que a mera disponibilização de dados não é suficiente; é imprescindível que as informações sejam acessíveis, íntegras e fidedignas, de modo a assegurar o exercício efetivo do controle social.

Nesse contexto, Martins Júnior (2010, p. 23) afirma que a transparência “representa um ritual de passagem de um modelo de administração autoritária e burocrática à administração de serviço e participativa”, evidenciando que a informação sobre todos os aspectos da Administração Pública é essencial para promover a participação cidadã.

Para Piotrowski (2011), uma variedade de indicadores e fatores precisa ser considerada ao se discutir a transparência municipal. Entre os elementos fundamentais estão quatro funções administrativas principais: a divulgação antecipada ou proativa de informações públicas, a realização de sessões públicas, a atenção aos pedidos de documentos e materiais e o gerenciamento de documentos. Essas funções são influenciadas por fatores como a cultura administrativa, o papel provocador, a atuação dos meios de comunicação locais, os recursos organizacionais disponíveis e a dinâmica de competição política. Dessa forma, a transparência se configura como um fenômeno multifacetado, dependente de condições específicas e políticas estruturadas.

Matias-Pereira (2016) ressalta que, além dos desafios de recursos limitados, os gestores enfrentam pressões crescentes por maior transparência e *accountability*. Isso demanda um alto nível de inovação e expertise técnica para modernizar os processos administrativos e tornar a gestão pública mais responsiva e eficiente.

Ademais, a eficiência da gestão pública não reside unicamente no cumprimento das metas, mas no alinhamento dessas metas às demandas sociais, assegurando o equilíbrio entre legalidade e efetividade. Geraldello *et al.* (2013)

ressaltam que a participação cidadã e o controle social são essenciais para a eficácia das políticas públicas em longo prazo. A atuação ativa da sociedade no planejamento e monitoramento das ações governamentais fortalece a legitimidade das decisões, incentivando o aprimoramento contínuo dos serviços públicos.

A implementação da transparência na gestão pública não é tarefa simples, mesmo com os modernos recursos tecnológicos disponíveis. Gomes Filho (2005, p. 6) afirma que “dar transparência aos atos realizados pelos representantes do poder público parece não ser um desafio fácil”. Para o autor, a transparência exige uma política específica, estruturada e concertada, que demanda não apenas recursos tecnológicos, mas também a capacidade e a determinação da autoridade pública para garantir sua execução. Trata-se, portanto, de um princípio que deve ser operacionalizado de maneira planejada e consistente, a fim de gerar impactos significativos na governança pública.

Os princípios constitucionais da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — são instrumentos basilares para assegurar a transparência e a integridade da gestão pública. Segundo Mello (2019), o cumprimento estrito da legalidade previne abusos de poder, enquanto a impessoalidade garante a neutralidade na aplicação das normas, orientando-as ao bem comum. Já Secchi (2011) aponta que a eficiência, a transparência e a participação cidadã configuram os eixos centrais da gestão pública municipal, possibilitando uma alocação racional de recursos e um atendimento direto às demandas da comunidade.

A moralidade, por sua vez, ultrapassa o mero cumprimento da legalidade, abarcando os padrões éticos exigidos pela sociedade. Nesse mesmo prisma, a publicidade das ações governamentais fomenta o controle social, ao passo que a eficiência objetiva maximizar os resultados com o uso otimizado dos recursos disponíveis (Mello, 2019).

Para Abrucio (2007), a modernização da Administração Pública exige uma abordagem estruturada em quatro eixos estratégicos: foco na eficiência e transparência, profissionalização da gestão, ampliação da autonomia municipal e incorporação de novas tecnologias.

A articulação desses princípios com as políticas públicas locais tem potencial para elevar a qualidade de vida e promover o desenvolvimento sustentável das cidades. O alinhamento entre gestão pública municipal e políticas públicas é,

portanto, essencial para a efetividade das ações governamentais. Essa discussão culmina na análise da LAI, que institui um marco regulatório para o fortalecimento da transparência e o acesso às informações públicas.

4.1 Lei de Acesso à Informação

Para ordenar e regulamentar as ações e decisões da administração pública são estabelecidos padrões que orientam o comportamento e as atividades dos Administradores Públicos. Conforme previsto na Constituição Federal Brasileira de 1988, os princípios norteadores são: moralidade, publicidade, eficiência, impessoalidade e legalidade. Neste estudo, destaca-se o princípio da publicidade, que exige a divulgação oficial dos atos administrativos para conhecimento público e efetivação de seus efeitos (Meirelles, 2012).

No âmbito da Gestão Pública, a Constituição Federal de 1988 (CF/88) prevê, no inciso XXXIII do artigo 5º, que:

[...] todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Em razão disso, foi editada a LAI 12.527/2011, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso às informações referentes à atividade do Estado.

Segundo Eirão e Leite (2019), o acesso a essas informações é vital para assegurar que o governo atue de forma transparente, sendo esse um princípio básico para a construção de um sistema democrático sólido.

A LAI surgiu com o objetivo de regulamentar o direito constitucional de acesso à informação pública, assegurando que qualquer cidadão possa requisitar informações de órgãos públicos sobre atividades de interesse coletivo ou pessoal. Em 2024, o Senado Federal publicou a Cartilha de Orientações sobre a LAI que oferece um guia detalhado sobre a aplicação e os princípios. A cartilha destaca a importância da transparência e do acesso à informação como pilares fundamentais da democracia, promovendo a *accountability* e o controle social (Senado Federal, 2024).

A cartilha aborda a classificação das informações, diferenciando entre informações sigilosas e classificadas, e estabelece os procedimentos para a produção, formalização, divulgação e desclassificação dessas informações. Além disso, a cartilha detalha os direitos dos cidadãos ao acesso à informação pessoal e os mecanismos para garantir esse direito, conforme previsto na Constituição Federal de 1988 (Senado Federal, 2024).

O Quadro 5 abaixo apresenta uma síntese dessas classificações, suas definições, critérios e exemplos.

Quadro 5: Classificação das Informações de acordo com a Cartilha de Orientações sobre a LAI (2024)

Tipo de Informação	Descrição	Critérios de Classificação	Exemplos
Informações Sigilosas	Informações que, se divulgadas, podem comprometer a segurança da sociedade e do Estado.	Classificadas em graus de sigilo: ultrassecreto, secreto e reservado	Dados sobre operações militares, estratégias de segurança nacional.
Informações Classificadas	Informações protegidas por um período determinado, conforme critérios estabelecidos pela legislação.	Classificação baseada na sensibilidade e impacto da divulgação.	Documentos governamentais com impacto estratégico, relatórios de inteligência.
Informações Pessoais	Dados relacionados à pessoa natural identificada ou identificável	Protegidas para garantir a privacidade e a segurança do indivíduo.	Nome, endereço, CPF, dados médicos, informações bancárias.

Fonte: Adaptado de Senado Federal (2024).

As informações sigilosas são aquelas que, se divulgadas, podem comprometer a segurança da sociedade e do Estado e são classificadas em três graus de sigilo: ultrassecreto, secreto e reservado. As informações ultrassecretas têm um prazo máximo de sigilo de 25 anos, podendo ser prorrogado uma única vez; informações secretas têm um prazo máximo de 15 anos; e informações reservadas têm um prazo máximo de 5 anos. A classificação é realizada por autoridades competentes, que devem justificar a necessidade do sigilo e formalizar a decisão por escrito, especificando o grau de sigilo, a autoridade classificadora e o prazo de restrição (Senado Federal, 2024).

Abrucio (2005), destaca que todas as informações não classificadas como sigilosas devem estar disponíveis para acesso público, fortalecendo o controle social. Tal prática se justifica pela necessidade de promover maior abertura nas

práticas governamentais, assegurando que a população possa acompanhar as ações do poder público.

As informações classificadas são protegidas por um período determinado, conforme critérios estabelecidos pela legislação. A classificação dessas informações se baseia na sensibilidade e no impacto potencial da divulgação e incluem documentos governamentais com impacto estratégico, relatórios de inteligência e outros dados sensíveis. A classificação deve ser revisada periodicamente para avaliar a necessidade contínua de sigilo, e a desclassificação pode ocorrer antes do prazo estabelecido se a informação perder a sensibilidade ou se os riscos associados à divulgação forem mitigados (Senado Federal, 2024).

Já as informações pessoais referem-se a dados relacionados à pessoa natural identificada ou identificável, como nome, endereço, CPF, dados médicos e informações bancárias e são protegidas para garantir a privacidade e a segurança do indivíduo. O acesso a informações pessoais é restrito e deve ser solicitado pelo próprio titular ou por terceiros devidamente autorizados. A divulgação de informações pessoais sem consentimento é proibida, exceto em casos previstos em lei, como investigações judiciais ou administrativas (Senado Federal, 2024).

Ao permitir que os cidadãos acompanhem e fiscalizem as ações governamentais, a LAI contribui significativamente para a prevenção da corrupção e para a melhoria da gestão pública. A transparência proporcionada pela LAI é essencial para a construção de uma administração pública mais eficiente e responsável, promover a participação cidadã e o controle social (Brasil, 2011).

O Quadro 6, a seguir, apresenta síntese da LAI 12.527/2011.

Quadro 6: Síntese da LAI 12.527/2011

Objetivo	Garante o direito de solicitar qualquer informação pública sem necessidade de justificativa.
Conteúdo Publicado	Informações institucionais, repasses financeiros, licitações, contratos, convênios, entre outros.
Prazo de Divulgação	Na impossibilidade de acesso imediato, o órgão ou entidade que recebe o pedido deverá concedê-lo em prazo não superior a 20(vinte) dias
Acesso	Qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida.
Abrangência	Toda e qualquer informação, exceto pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional; prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações

	internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais; pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população; oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País; prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicos das Forças Armadas; prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional; pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao assegurar que informações sobre a gestão pública estejam disponíveis de forma clara e acessível, a LAI fortalece o controle social e permite que a sociedade participe ativamente do processo decisório. Além disso, a GI é essencial para organizar, monitorar e disseminar dados públicos de maneira estruturada, garantindo que esses recursos informacionais sejam utilizados de forma estratégica para atender às demandas da população. A transparência é primordial para prevenir a corrupção, melhorar a eficiência administrativa e fomentar a confiança entre governo e cidadãos.

4.2 Relação entre Gestão da Informação e Transparência

A GI desempenha papel central na promoção da transparência e da eficácia na administração pública, ao fornecer insumos fundamentais para a formulação de políticas, programas e estratégias governamentais (Ferreira, 2014). No contexto da gestão pública municipal, a GI possibilita a integração e o alinhamento das atividades entre os diversos setores, atendendo às demandas de clientes internos e externos, além de agregar valor aos serviços prestados e às informações disponibilizadas.

Barbosa (2008) define a GI como um conjunto de processos que abrangem a identificação de necessidades informacionais, aquisição, organização, armazenamento e disseminação de informações, além do desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Esses processos são aplicáveis a organizações públicas e privadas, destacando-se como ferramentas essenciais para promover eficiência e eficácia na gestão pública. A partir dessa perspectiva, a GI assume papel estratégico, especialmente em contextos em que a alocação de recursos precisa ser otimizada.

Sob a ótica de Ponjuán Dante (2004), a GI requer uma abordagem sistêmica que envolva análise de fluxos de informação, processos organizacionais, pessoas, tecnologias, infraestrutura e serviços. Essa abordagem favorece o aproveitamento eficiente de recursos econômicos, humanos e materiais, proporcionando um impacto significativo na transparência e na gestão pública como um todo.

A relação entre GI e transparência se manifesta de forma direta na interação entre o Estado e a sociedade. Matias-Pereira (2016) argumenta que a transparência estatal é alcançada por meio do acesso do cidadão à informação governamental, promovendo maior democratização nas relações entre os atores sociais. Esse acesso é garantido pela legislação brasileira, que estabelece o direito à informação e impõe padrões éticos à administração pública em todas as esferas governamentais (Gomes Filho, 2005).

Passador e Passador (2010) enfatizam que a gestão pública deve ser orientada por princípios de equidade, eficiência e eficácia. Esses princípios orientam o planejamento e a execução de políticas públicas que buscam atender às necessidades da população, promovendo justiça social e distribuindo recursos de forma equitativa. A eficiência é entendida não apenas como redução de custos, mas também como a capacidade de gerar impactos positivos e sustentáveis com os recursos disponíveis. A eficácia, por sua vez, reflete-se na concretização de transformações sociais mensuráveis, como a melhoria de indicadores de saúde, educação e qualidade de vida (Matias-Pereira, 2016).

Isso é complementado por Silva (2009), que reforça que a transparência pública é indissociável do conceito de *accountability*, compreendido como a obrigação dos gestores públicos de prestar contas de maneira clara, acessível e tempestiva. A divulgação de informações relevantes e compreensíveis acerca da gestão pública fortalece a confiança da sociedade nos processos governamentais, promovendo um ciclo virtuoso de participação cidadã e controle social.

A análise dos requerimentos legislativos da Câmara Municipal de Marília ilustra como a GI pode atuar como elemento promotor de transparência na gestão pública. Ao identificar, organizar e disseminar informações derivadas dessas interações entre os poderes Legislativo e Executivo, é possível aprimorar a visibilidade das ações governamentais e facilitar o acesso às informações pela sociedade. Nesse sentido, a GI não apenas organiza fluxos internos, criando condições para o fortalecimento da governança pública.

Em síntese, a relação entre GI e transparência configura-se como uma interdependência estratégica. No contexto da gestão pública municipal, a GI aplicada aos requerimentos legislativos não apenas melhora o acesso à informação, como promove uma cultura de responsabilidade e prestação de contas. Assim, a utilização eficiente da GI se consolida como um instrumento capaz de alavancar a transparência e contribuir para a construção de uma administração pública mais democrática e participativa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é decisiva para o avanço do conhecimento e a resolução de problemas. Segundo Gil (2017), a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos e se torna necessária quando não há informação suficiente para responder ao problema, ou quando as informações disponíveis estão tão desorganizadas que não podem ser adequadamente relacionadas ao problema.

A condução da pesquisa exige a aplicação criteriosa de métodos e técnicas de investigação científica e segue um processo dividido em várias etapas, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

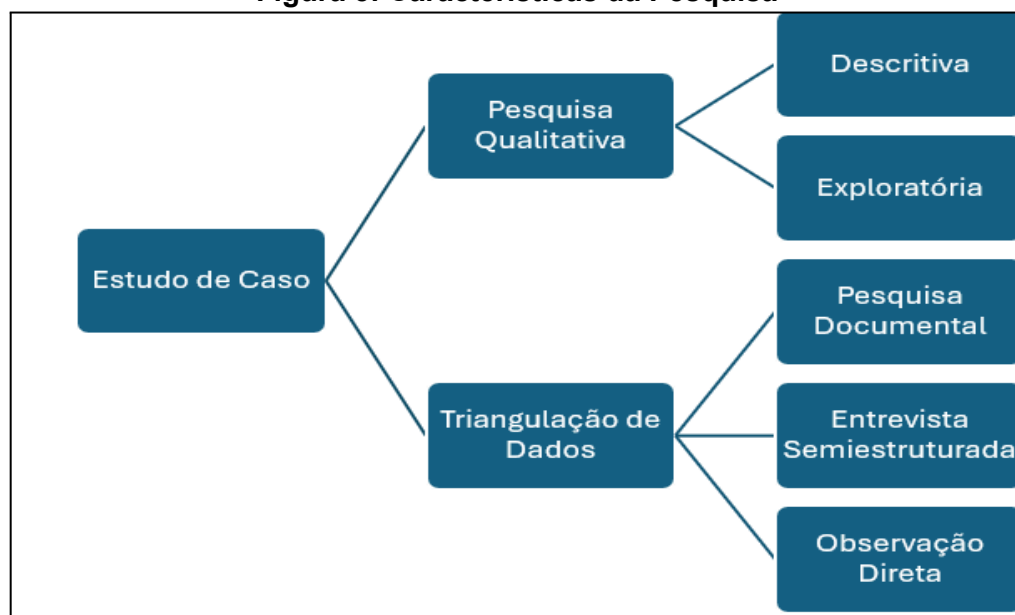
De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), existem diversos tipos de pesquisa, cada qual com suas próprias particularidades. Embora todas sigam um conjunto básico de procedimentos, cada tipo exige um método específico, que varia conforme o objeto de estudo, os objetivos traçados e o nível de qualificação do pesquisador. Isso implica que a escolha do procedimento metodológico está diretamente relacionada a essas variáveis, pois possibilita que a investigação se adapte de forma mais precisa às demandas e desafios apresentados pelo problema de pesquisa.

O desenvolvimento de uma pesquisa requer um planejamento para garantir que cada etapa do estudo seja executada de forma organizada e profunda. Gil (2017) destaca que a pesquisa, como atividade racional e sistemática, exige que as ações ao longo do processo sejam cuidadosamente planejadas.

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa, sua natureza e seu tipo, o método de pesquisa escolhido, bem como as técnicas e instrumentos de coleta de dados, além da técnica e os instrumentos de análise de dados e o universo de pesquisa são apresentados nesta seção. Esta é uma pesquisa caracterizada como descritiva e exploratória, de natureza qualitativa, cujo método foi o estudo de caso, na Câmara Municipal de Marília, com ênfase na GI dos requerimentos.

A Figura 5 apresenta uma visão geral dos principais aspectos metodológicos desta pesquisa, destacando sua natureza, tipo, método escolhido, assim como os instrumentos utilizados para coleta e análise de dados.

Figura 5: Características da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A escolha pela pesquisa qualitativa se justifica pela necessidade de explorar e compreender profundamente fenômenos sociais complexos, que envolvem comportamentos, interações e percepções dos indivíduos em contextos específicos. Esse tipo de pesquisa permite uma análise detalhada dos significados e das experiências humanas, algo que métodos quantitativos não são capazes de captar com a mesma profundidade. Em investigações dessa natureza, o pesquisador interage diretamente com os indivíduos ou grupos humanos, bem como com o ambiente e a situação em estudo, possibilitando uma proximidade maior com os informantes (Marconi; Lakatos, 2017).

A pesquisa qualitativa, conforme descrita por Yin (2020), é um método abrangente e flexível que permite explorar e compreender fenômenos complexos dentro de seus contextos específicos. O autor ainda enfatiza a importância de se utilizar múltiplas fontes de evidência e uma abordagem sistemática na coleta e análise de dados, destacando a necessidade de construir um quadro teórico robusto para orientar a investigação.

Além disso, a pesquisa qualitativa é particularmente eficaz para o estudo de questões sociais e comportamentais, proporcionando uma compreensão profunda que vai além das simples quantificações. Yin (2020, p. 20) destaca que "de fato, qualquer contraste entre a evidência quantitativa e qualitativa não distingue os vários métodos de pesquisa." A análise qualitativa permite ao pesquisador captar a riqueza

e a diversidade das experiências humanas, contribuindo de maneira significativa para o avanço do conhecimento em diversas disciplinas.

A pesquisa apresenta caráter qualitativo, uma vez que se propõe analisar como processos de Gestão da Informação aplicados no contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo municipais de Marília, Estado de São Paulo pode fortalecer a transparência na gestão pública municipal. O processo investigativo envolve a participação de vereadores, assessores parlamentares, funcionários da Câmara Municipal, todos envolvidos no processo.

A escolha pelo caráter exploratório se justifica pela sua finalidade de elucidar e explicar fenômenos ainda não descobertos ou compreendidos (Marconi; Lakatos, 2017). No contexto dos requerimentos de informação na Câmara Municipal de Marília, a investigação exploratória visa desvendar as dinâmicas subjacentes e as práticas de GI. No âmbito da GI e da gestão pública, focar em novas descobertas ou perspectivas representa uma significativa contribuição do pesquisador tanto para sua pesquisa quanto para a sociedade em que vive.

Além disso, conforme afirmam Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas que contribuem para o aprimoramento do objeto de estudo, bem como para a formulação de hipóteses e pressupostos. Ao aplicar essa abordagem aos requerimentos de informação, o pesquisador pode identificar padrões, relacionamentos e possíveis áreas problemáticas que não são evidentes à primeira vista, criando, assim, uma base sólida para estudos futuros e para a implementação de melhorias na GI.

De acordo com Gil (2017), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis e que juntamente com as exploratórias, as pesquisas descritivas são frequentemente realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Essa abordagem descritiva facilita a identificação e a compreensão das características e das interações presentes no contexto estudado, revelando como as informações são geridas, solicitadas e respondidas ao longo do fluxo de informação dos requerimentos.

A pesquisa estruturou-se em três fases distintas. A primeira fase compreendeu uma revisão bibliográfica das temáticas que fundamentaram a discussão teórica do estudo, etapa essencial para a compreensão do objeto e dos

fenômenos investigados, além de orientar a elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Na segunda fase, foram elaborados e aplicados os instrumentos de coleta de dados, que incluíram a pesquisa documental, entrevistas e observação direta na Câmara Municipal de Marília, com foco nos requerimentos. A terceira fase abrangeu a análise dos dados, seguida da apresentação e discussão dos resultados obtidos.

5.1 Estudo de Caso e Sujeito de Pesquisa

Método é a ordem imposta aos diferentes e necessários processos para alcançar um resultado pretendido. Nas ciências, define-se o método como o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. Um método não se inventa, mas se escolhe com base no objetivo da pesquisa, adaptando-se às exigências do objeto de estudo e selecionando os meios e processos mais adequados. Portanto, um bom método constitui um fator de segurança e economia na ciência (Cervo; Bevilan; Silva, 2007).

A pesquisa foi desenvolvida por meio do método de estudo de caso único, uma modalidade amplamente utilizada nas Ciências Sociais. Segundo Gil (2008), este método envolve um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado deles. A pesquisa de estudo de caso se concentra em uma entidade claramente definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social, com o propósito de explorar minuciosamente o como e o porquê de uma situação específica que supõe ser única em diversos aspectos.

Costa, Mendes e Andrade (2013) definem o estudo de caso como um método específico de pesquisa de campo. Os estudos de campo são investigações dos fenômenos exatamente como eles ocorrem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador. O estudo de caso se refere a uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível obter conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um único caso.

Definido por Yin (2020), o estudo de caso é a investigação de um fenômeno específico que ocorre em um contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente distintos, e o pesquisador tem pouco controle sobre ambos. Yin (2020, p. 17) também afirma que o estudo de caso "investiga um fenômeno contemporâneo (o 'caso') em profundidade e em seu contexto de mundo real." Esta abordagem permite ao pesquisador explorar detalhadamente a

complexidade do fenômeno em questão, considerando todas as suas variáveis e interações no ambiente em que se manifesta.

O método de pesquisa de estudo de caso é caracterizado por ser intensivo, levando em conta a compreensão do assunto pesquisado. Por ter uma delimitação estreita, trata-se apenas de um segmento do todo e não do todo em si. Isso permite aprofundar os estudos, conhecendo cada parte detalhadamente e até mesmo descobrindo novas relações que, de outra forma, não seriam encontradas (Nascimento, 2011).

Novamente citando Yin (2020), o estudo de caso pode ser aplicado em diversas situações, abrangendo áreas como Administração Pública, estudos organizacionais e estudos gerenciais. Essa versatilidade torna o método particularmente para investigar fenômenos complexos dentro de seus contextos reais, permitindo uma análise detalhada e contextualizada dos processos e práticas específicas a cada área mencionada.

Gomes (2008) pontua que o pesquisador que queira trabalhar com o estudo de caso necessitará empregar determinados procedimentos metodológicos como protocolo do estudo, preparação prévia para o trabalho de campo, estabelecimento de base de dados etc. Para que o estudo seja considerado completo e significativo, continua o autor, deverá possuir pelo menos três características: (I) delimitação do objeto: delineamento entre o fenômeno estudado e seu contexto; (II) fontes de evidência: coleta de dados relevantes (exemplo: entrevista, questionário, entre outros); (III) tempo e recursos necessários: organização e planejamento a fim de evitar imprevistos, como a falta de tempo para concluir a pesquisa.

Um estudo de caso, conforme observado por Yin (2020), pode coletar evidências de até seis fontes distintas. A primeira dessas fontes é a documentação, que inclui registros escritos, relatórios, documentos oficiais, e-mails, entre outros, e é uma fonte importante para entender o contexto e os eventos relacionados ao caso, proporcionando uma base sólida para a análise.

Os registros em arquivos constituem a segunda fonte de evidência, que podem ser encontrados em bancos de dados, arquivos físicos ou digitais, e incluem exemplos como registros médicos, registros de empresas e registros acadêmicos. Esses registros fornecem dados valiosos que podem ser utilizados para corroborar ou contrastar com outras evidências coletadas. A terceira fonte de evidência são as entrevistas, pois entrevistar pessoas envolvidas no caso é uma maneira valiosa de

obter informações detalhadas, podendo incluir entrevistas com participantes, especialistas, testemunhas ou outras partes diretamente ligadas. As entrevistas fornecem percepções profundas e contextuais que podem não ser capturadas por outras fontes (Yin, 2001).

Ainda segundo o autor, as observações diretas representam a quarta fonte de evidência. Observar o caso em tempo real, permite que os pesquisadores observem eventos, comportamentos, interações e processos diretamente, sem intermediários e esta abordagem proporciona uma visão autêntica e não filtrada do fenômeno estudado. A quinta fonte de evidência são as observações participantes, onde os pesquisadores se envolvem ativamente no ambiente do estudo. Eles podem participar de atividades, interagir com os participantes e vivenciar o contexto em primeira mão. Esta imersão permite uma compreensão mais profunda e prática do fenômeno.

Por fim, a sexta fonte de evidência são os artefatos físicos, que são objetos tangíveis relacionados ao caso, que podem variar desde amostras biológicas até artefatos culturais, como obras de arte ou ferramentas. Essas fontes de evidência permitem uma análise aprofundada e contextualizada, contribuindo para a compreensão completa do fenômeno estudado. A combinação dessas fontes fortalece a validade e a confiabilidade do estudo de caso, garantindo uma investigação robusta e abrangente (Yin, 2001).

De acordo com Nascimento (2011), o método de pesquisa do estudo de caso é adequado para pesquisas exploratórias, investigativas e descritivas. Seu desenvolvimento é caracterizado por três fases distintas: a primeira fase é marcadamente investigativa; a segunda fase se destina à coleta de dados por meio de diversas técnicas; e a terceira e última fase corresponde a uma análise sistemática dos dados.

O sucesso de um estudo de caso para Martins (2008) resulta da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador na elaboração de descrições, interpretações e explicações originais, permitindo a extração cuidadosa de conclusões e recomendações. Dessa forma, o pesquisador deve apresentar um encadeamento de evidências e realizar testes de triangulação de dados que orientem a busca pelos resultados alcançados.

A definição da população-alvo é de extrema relevância na estruturação de qualquer estudo de caso, pois a escolha dos sujeitos de pesquisa influencia

diretamente a qualidade e a validade dos resultados. A população alvo, ou sujeitos de pesquisa, em estudos de caso, é composta pelos indivíduos, grupos, organizações ou comunidades que são o foco da investigação e são selecionados com base em critérios específicos que alinham com os objetivos do estudo. Segundo Yin (2020), a escolha da população alvo é crítica para garantir que o estudo de caso capture de forma adequada a complexidade e o contexto do fenômeno investigado. A seleção criteriosa dos sujeitos de pesquisa permite uma coleta de dados detalhada, pois contribui para a validade e a profundidade da análise.

Em estudos de caso, Yin (2020) explica que os sujeitos de pesquisa podem ser envolvidos por meio de diversas abordagens, incluindo entrevistas, observações diretas e participantes, além da análise de documentos e registros. A interação direta com a população alvo permite que os pesquisadores captem e compreendam as nuances do fenômeno em estudo. A diversidade e representatividade dos sujeitos de pesquisa contribuem para uma análise mais abrangente e robusta, possibilitando a generalização analítica dos resultados para contextos semelhantes.

A presente pesquisa tem como população alvo a Câmara Municipal de Marília, com foco específico nos requerimentos escritos e direcionados ao plenário para votação. Esses requerimentos exercem uma função central no processo legislativo, pois permitem que os vereadores solicitem informações sobre a administração municipal, seja com base em percepções próprias ou em demandas da população, dirigidas ao Poder Executivo. Segundo o Regimento Interno da Câmara Municipal de Marília, esses pedidos incluem solicitações de informações ao prefeito, secretários municipais e outras autoridades, conforme o art. 126, inciso II.

A seleção dos sujeitos de pesquisa para este estudo foi realizada com base em uma amostragem intencional. Essa técnica permite ao pesquisador escolher os participantes que melhor representem a população estudada, conforme recomendado por Santos (s.d.).

A escolha dos participantes, sendo vereadores, assessores e servidores públicos, reflete a necessidade de captar as experiências dos principais envolvidos na tramitação dos requerimentos e levou em consideração limitações de recursos, sendo reconhecida a inviabilidade de incluir todos os membros do Legislativo no estudo. Assim, a seleção foi realizada com base em critérios de relevância e representatividade, conforme destacado por Marconi e Lakatos (2017). Ressalta-se que os servidores referidos neste estudo são aqueles que ingressaram na Câmara

Municipal por meio de concurso público, ocupando cargos efetivos e exercendo funções administrativas permanentes.

O conceito de saturação teórica foi introduzido por Glaser e Strauss (1999) para descrever o momento em que a coleta de novos dados deixa de acrescentar informações relevantes ao objeto de estudo. De acordo com Morse (2004), a saturação ocorre quando novos dados deixam de trazer informações inéditas e os conceitos já foram suficientemente desenvolvidos. Nesse estágio, os limites conceituais estão estabelecidos e a repetição de informações sinaliza o término da coleta. Esse processo é amplamente aplicado em pesquisas qualitativas, independentemente da metodologia teórica adotada, permitindo que o foco se volte para a profundidade da análise e a consistência dos dados obtidos.

Ritchie, Lewis e Elam (2003) ressaltam que o tamanho da amostra e o ponto de saturação variam de acordo com a heterogeneidade da população pesquisada. Atran, Medin e Ross (2005), baseados nesse conceito de saturação, sugerem um mínimo de 10 respondentes para determinar o tamanho da amostra.

Com base no conceito de Atran, Medin e Ross (2005) sobre o tamanho mínimo da amostra em populações heterogêneas, foi definida a amostra da pesquisa considerando os principais atores envolvidos na tramitação dos requerimentos legislativos: vereadores, assessores e servidores administrativos.

A Câmara Municipal de Marília, durante o período para a realização da pesquisa, é composta por 17 vereadores, conforme estabelece o artigo 2º do Regimento Interno (Resolução nº 183/1990, atualizada até a Resolução nº 400/2025), que determina que o número de vereadores deve ser proporcional à população do município, conforme disposto na Lei Orgânica. Cada vereador poderá contar com até três assessores parlamentares, além dos servidores efetivos responsáveis pela operacionalização dos requerimentos. Com base nessas informações, serão selecionados 15 participantes para as entrevistas, sendo cinco vereadores, cinco assessores e cinco servidores. Caso a saturação teórica não seja atingida com essa composição inicial, a amostra poderá ser ampliada, conforme diretrizes metodológicas aplicadas em pesquisas qualitativas.

5.2 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados em pesquisas de campo é um passo para a obtenção de informações precisas. As técnicas de pesquisa são instrumentos utilizados para

coletar informações e dados. De acordo com Martins (2008, p. 22), em estudos de caso, a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições (teoria preliminar), levantamento do material que irá compor a plataforma do estudo e planejamento de toda a pesquisa, incluindo um detalhado protocolo, bem como as opções por técnicas de coleta de dados.

Conforme a categorização de Marconi e Lakatos (2017), o levantamento de dados pode ser organizado em três categorias distintas: dados primários, que incluem depoimentos, questionários e entrevistas; dados secundários, obtidos através da análise documental de documentos escritos, relatórios, livros, revistas, jornais e sites; e dados terciários, referentes a informações citadas ou fornecidas por terceiros.

De acordo com Gil (2017), é recomendado empregar diversas técnicas na coleta de dados em estudos de caso. Isso atende à necessidade de diferentes abordagens, assegurando a profundidade da pesquisa, contextualizando o caso e conferindo credibilidade aos resultados.

O Quadro 7, a seguir, apresenta as técnicas e os instrumentos utilizados para a coleta de dados nesta pesquisa, cada um com seu objetivo específico.

Quadro 7: Técnica e Instrumento de Coleta de Dados

Técnica de Coleta de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Objetivo Específico
Revisão de Bibliografia	Levantamento Bibliográfico	Compreender as teorias, conceitos e modelos relacionados à GI, à gestão pública e a LAI.
Pesquisa Documental	Consulta do documento Requerimento	Mapear, descrever e analisar o processo do requerimento na Câmara Municipal de Marília para identificar elementos que possam promover a GI e a transparência.
Entrevista	Roteiro de Entrevista Semiestruturado	Demonstrar como a Gestão da Informação pode contribuir para a transparência da gestão pública.
Observação	Roteiro de Observação	Demonstrar como a Gestão da Informação pode contribuir para a transparência da gestão pública.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A utilização de diversas técnicas e instrumentos de coleta de dados se alinha ao objetivo geral de analisar como a Gestão da Informação aplicada no contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo municipais de

Marília, Estado de São Paulo, podem fortalecer a transparência na gestão pública municipal. A revisão bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e observação direta são métodos que se alinham aos objetivos específicos do estudo: a) Compreender as teorias, conceitos e modelos relacionados à Gestão da Informação, à gestão pública e a Lei de Acesso à Informação; b) Mapear, descrever e analisar o processo do requerimento na Câmara Municipal de Marília; c) Demonstrar como a Gestão da Informação pode contribuir para a transparência da gestão pública.

5.2.1 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica é substancial no processo de planejamento de pesquisas acadêmicas, constituindo-se como uma análise abrangente do conhecimento disponível sobre o tema em questão. Este estágio permite a exposição e discussão dos conceitos e teorias pertinentes à pesquisa, fornecendo orientação e apoio para a análise e interpretação dos dados (Gil, 2017).

Segundo Yin (2020), essa etapa envolve a análise e a síntese de estudos anteriores relacionados ao tema da pesquisa, pois a revisão de literatura serve para contextualizar o estudo dentro do corpo de conhecimento existente, identificar lacunas na pesquisa atual e fornecer uma base teórica que orientará a investigação, devendo ser abrangente e sistemática, contemplando uma variedade de fontes, como livros, artigos acadêmicos, teses, relatórios técnicos e outras publicações relevantes. O pesquisador deve avaliar criticamente essas fontes, examinando a qualidade, a relevância e a contribuição de cada estudo para a área de interesse.

A revisão bibliográfica, conforme Gil (2017), fornece o suporte teórico necessário para a condução de pesquisas, ao utilizar materiais como livros, artigos científicos, anais de eventos acadêmicos, teses e dissertações, com o propósito de auxiliar o pesquisador no alcance de seus objetivos.

No presente estudo, a revisão bibliográfica fundamentou a escolha do modelo de GI mais adequado ao contexto da pesquisa, servindo também como base para a definição do instrumento de coleta de dados. O referencial teórico aborda a GI, a gestão pública, a legislação de acesso à informação e a transparência, estabelecendo uma estrutura sólida para a interpretação e aplicação dos conceitos.

Essa fundamentação teórica alinha-se diretamente ao problema de pesquisa: como a Gestão da Informação aplicada aos requerimentos entre os poderes Legislativo e Executivo, pode contribuir para a transparência na gestão pública da Câmara Municipal de Marília? A escolha do modelo de GI apoia-se nessa revisão, garantindo coerência metodológica e aprofundando a análise da informação no contexto da tramitação dos requerimentos legislativos.

5.2.2 Pesquisa documental

Os documentos são uma fonte de evidência em pesquisas científicas, especialmente em estudos de caso. Conforme abordado por Yin (2020), esses registros escritos incluem uma ampla gama de materiais, como relatórios, correspondências, documentos oficiais, e-mails e outros registros que podem fornecer informações valiosas sobre o contexto e os eventos relacionados ao fenômeno estudado. O autor ainda ressalta que a análise de documentos permite uma compreensão mais aprofundada do caso, oferecendo uma perspectiva detalhada e contextualizada que complementa outras formas de coleta de dados, como entrevistas e observações.

Gil (2017) também enfatiza a importância dos documentos na pesquisa, pois permite aos pesquisadores acessarem informações que podem não estar disponíveis por outros meios. A análise documental ajuda a construir um quadro compreensivo do fenômeno investigado, além de fornecer evidências concretas que podem ser utilizadas para corroborar ou contrastar com outros dados obtidos durante a pesquisa.

Marconi e Lakatos (2017) destacam que a revisão e análise de documentos envolvem a identificação de informações significativas e a interpretação de seu conteúdo em relação aos objetivos do estudo. Eles apontam que a análise documental pode revelar detalhes sobre processos, decisões e contextos que não seriam evidentes apenas por meio de métodos qualitativos ou quantitativos. Além disso, os documentos ajudam a construir uma base teórica sólida, oferecendo um referencial para a compreensão dos fenômenos investigados.

Os autores complementam que as origens dos documentos podem ser de arquivos públicos e particulares. Os públicos, sendo municipais, estaduais e nacionais em sua maioria, contêm documentos oficiais, jurídicos, publicações parlamentares e iconografia.

Yin (2020) propõe vários tipos de análises que podem ser aplicadas de forma complementar, dependendo do objetivo da pesquisa e do contexto específico. A análise descritiva envolve uma leitura cuidadosa dos documentos para identificar e descrever suas principais características visando organizar o material e a entender o contexto e o conteúdo geral dos documentos. Já a análise temática se concentra na identificação de padrões e temas recorrentes nos documentos, por meio da codificação e organização das informações em categorias temáticas.

A análise de conteúdo, conforme proposta por Yin (2020), é uma técnica sistemática para examinar o conteúdo textual dos documentos, incluindo a quantificação de elementos e a interpretação dos significados explícitos e implícitos. A análise contextual considera o contexto social, histórico e institucional em que os documentos foram produzidos, permitindo uma compreensão mais precisa e contextualizada das informações documentais. Já a análise comparativa envolve a comparação e o contraste de informações de diferentes documentos, permitindo identificar similaridades e diferenças, oferecendo novas perspectivas e corroborando descobertas de outras fontes.

Diante das diretrizes propostas por Yin (2020), a análise descritiva foi escolhida para a análise dos requerimentos legislativos. Essas diretrizes possibilitam uma leitura detalhada dos documentos, com o objetivo de identificar e descrever suas principais características, além de organizar o material para compreender o contexto e o conteúdo geral dos requerimentos.

A pesquisa documental baseou-se no Apêndice A - Roteiro de Análise Documental. Esse roteiro possibilitou uma avaliação objetiva e sistematizada.

5.2.3 Entrevista Semiestruturada

A entrevista, é definida como uma conversa dirigida com o objetivo de coletar dados para a pesquisa. Segundo Cerro, Bevan e Silva (2007), este método é especialmente empregado quando é necessário obter informações que não estão disponíveis em registros ou fontes documentais, mas que podem ser fornecidas por determinadas pessoas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a entrevista é um encontro metódico realizado face a face entre duas pessoas, com o objetivo de obter do entrevistado informações sobre um assunto ou problema específico.

Martins (2008) destaca diversos aspectos a serem considerados no processo de entrevista: planejar cuidadosamente o objetivo a ser alcançado durante a entrevista; obter, sempre que possível, algum conhecimento prévio sobre o entrevistado; atentar para os itens que o entrevistado deseja esclarecer, sem expressar suas próprias opiniões; estabelecer e manter a confiança do entrevistado ao longo da conversa; priorizar a escuta em relação à fala durante a entrevista; evitar divagações e manter o foco nos tópicos relevantes, registrar os dados e informações obtidos durante a entrevista de forma precisa; utilizar um gravador durante a entrevista, com a concordância do entrevistado; e formular questões secundárias, quando necessário, para explorar mais profundamente os pensamentos e sentimentos do entrevistado.

Marconi e Lakatos (2017) acrescentam que, existem diferentes tipos de pesquisa, e a escolha do método varia conforme o propósito do entrevistador. A pesquisa pode ser padronizada ou estruturada, onde as perguntas são previamente definidas e o entrevistador segue um roteiro estabelecido, permitindo que todas as respostas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas. Outra forma é a despadronizada ou não estruturada, onde o entrevistador tem a liberdade de conduzir a entrevista conforme achar pertinente, geralmente utilizando perguntas abertas e desenvolvendo uma conversa informal. Por último, a entrevista do tipo painel consiste na repetição das mesmas perguntas aos mesmos entrevistados em diferentes momentos, com o objetivo de verificar a evolução das opiniões ao longo do tempo.

Segundo Gil (2017), a condução de uma entrevista requer múltiplos cuidados, sendo necessário definir a modalidade da entrevista, seja ela aberta, guiada, por pautas ou informal, e determinar a quantidade de entrevistas a serem realizadas, garantindo que sejam suficientes para envolver todos os atores envolvidos. A seleção dos informantes deve ser criteriosa, escolhendo aqueles que estão cultural e sensivelmente articulados com o grupo ou organização. Além disso, deve-se prestar atenção à negociação da entrevista, estabelecendo um contrato claro onde os objetivos e os papéis das duas partes sejam definidos.

May (2004) destaca que a entrevista semiestruturada permite ao entrevistador organizar questões básicas relacionadas ao objeto de pesquisa por meio de um roteiro. Esse formato mantém o foco e o objetivo do entrevistador, ao mesmo tempo que oferece ao entrevistado a liberdade de se expressar.

No presente estudo, a técnica da entrevista semiestruturada foi utilizada como um dos principais instrumentos de coleta de dados. O roteiro de entrevista, desenvolvido com base nas Atividades-Base da Gestão da Informação propostas por Valentim (2004), visa compreender o processo de requerimento. A elaboração desse roteiro segue uma estrutura organizada em 11 etapas, com perguntas específicas para cada etapa, conforme detalhado no Apêndice B.

A partir dos conceitos discutidos na seção 5.1, optou-se por uma amostra composta por 15 participantes, visando garantir a saturação teórica e a representatividade adequada. De acordo com as diretrizes metodológicas sugeridas pelos autores citados, foram selecionados 5 vereadores, 5 assessores e 5 servidores diretamente envolvidos nos processos analisados, sendo que a amostra será revisada até se alcançar a saturação.

5.2.4 Observação Direta

A observação é uma técnica de coleta de dados amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, incluindo estudos de caso. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a observação permite ao pesquisador obter informações diretamente do campo de estudo, observando fenômenos em seu contexto natural. Este método oferece uma visão detalhada e rica sobre comportamentos, interações e eventos para entender o fenômeno investigado.

Martins (2008) destaca que a observação pode ser classificada em diferentes tipos, como observação participante e não participante. Na observação participante, o pesquisador se envolve diretamente no ambiente estudado, o que possibilita uma compreensão mais profunda e detalhada das práticas e interações do grupo observado. Em contraste, a observação não participante permite ao pesquisador manter uma certa distância do campo, o que minimiza o risco de influenciar o comportamento dos participantes.

Yin (2020) complementa essa discussão ao enfatizar a importância da observação na coleta de dados para estudos de caso, sendo a observação direta elementar para a validação e triangulação das informações obtidas por outras técnicas, como entrevistas e análise de documentos. A observação proporciona evidências adicionais que ajudam a corroborar ou refutar as descobertas preliminares.

Já o roteiro de observação é uma ferramenta para orientar o processo de observação e garantir que a coleta de dados seja sistemática e consistente. Marconi e Lakatos (2017) sugerem que um roteiro de observação bem elaborado deve incluir aspectos específicos do fenômeno a ser observado, como comportamentos, interações e contextos. Esse roteiro ajuda a manter o foco na coleta de dados e a evitar a coleta de informações excessivas.

Yin (2020) ressalta que um roteiro de observação deve ser desenvolvido com base nas questões de pesquisa e nos objetivos do estudo, e o roteiro deve incluir uma lista de comportamentos, eventos e contextos específicos a serem observados, além de instruções claras para a coleta de dados. Um roteiro bem projetado orienta o pesquisador durante a observação e garante a consistência e a validade dos dados coletados.

Com base no Modelo de Gestão da Informação de Valentim (2004), o roteiro de observação foi desenvolvido para confrontar as informações obtidas na análise de documentos e entrevistas semiestruturadas. Integrando os princípios de Martins (2008), que destacam a flexibilidade necessária para ajustar-se às dinâmicas observadas, o roteiro será aplicado como a última técnica de coleta de evidências, permitindo a validação dos dados coletados anteriormente nas entrevistas semiestruturadas e documentos analisados.

O roteiro de observação, detalhado e estruturado para facilitar a coleta de dados, foi apresentado no Apêndice B, que oferece um guia claro para o processo de análise.

5.3 Procedimentos de análise de dados

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise dos dados. Segundo Gil (2008), a análise de dados, tem como finalidade organizar e resumir os dados de forma que propicie o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, e seus processos variam consideravelmente em função do plano de pesquisa.

Os procedimentos de análise de dados são essenciais para transformar as informações brutas, coletadas durante a pesquisa, em conhecimento estruturado e significativo. A análise de dados qualitativos se inicia com a organização dos dados coletados, que podem incluir transcrições de entrevistas, notas de campo e documentos, o que facilita o acesso e a revisão dos dados. Em seguida, é realizada

a codificação, um processo em que o pesquisador identifica e classifica unidades de significado em categorias temáticas. A codificação pode ser feita manualmente ou com o auxílio de *softwares* especializados, e é relevante para identificar padrões e relações significativas. A análise temática, que envolve a identificação de temas recorrentes nos dados, ajuda a entender as relações entre categorias e formar uma visão coerente sobre o fenômeno estudado (Gil, 2008).

Martins (2008) contribui para a compreensão dos procedimentos de análise ao destacar a importância da classificação e organização dos dados em categorias significativas. A criação de um sistema de categorização facilita a identificação de temas e padrões de forma sistemática, para uma interpretação cuidadosa dos dados, levando em conta o contexto e as informações.

A integração da análise da coleta de documentos, entrevistas e observação direta culmina no processo de triangulação de dados, essencial para garantir a consistência metodológica no estudo de caso.

5.3.1 *Triangulação dos dados*

Com base nos resultados obtidos através da análise de documentos, roteiros de entrevista e observação, será realizada a triangulação de dados. Conforme Yin (2020), essa abordagem permite identificar os potenciais problemas de validade do constructo ao fornecer múltiplas avaliações do mesmo fenômeno e ao utilizar de múltiplas fontes de evidências, possibilitando ao pesquisador abordar um leque amplo de questões históricas, comportamentais e relacionadas a atitudes. A principal vantagem dessa estratégia reside na construção de linhas convergentes de investigação, o que contribui para a robustez e confiabilidade dos resultados.

Gil (2008) também aborda a triangulação, destacando que essa técnica é primordial para aumentar a validade interna da pesquisa, podendo ser realizada de várias formas, incluindo a triangulação de dados, de métodos e de pesquisadores.

Já Flick (2013), destaca que, existem várias formas de triangulação: a triangulação de dados, que utiliza múltiplas fontes como entrevistas, observações e documentos para validar os achados; a triangulação de métodos, que combina técnicas qualitativas e quantitativas para explorar o fenômeno sob diferentes ângulos; e a triangulação de pesquisadores, que envolve a colaboração de diferentes pesquisadores para reduzir vieses individuais. Além disso, a triangulação

teórica utiliza teorias diferentes para interpretar os dados, proporcionando uma compreensão mais rica e multifacetada.

A triangulação de dados refere-se ao uso de diferentes fontes de dados para examinar um fenômeno sob múltiplas perspectivas, enquanto a triangulação de métodos envolve a aplicação de diferentes técnicas de coleta e análise de dados para validar os resultados. Ao ampliar a base de evidências e verificar a consistência entre diferentes fontes, a triangulação ajuda a mitigar possíveis distorções e a construir um quadro mais sólido e confiável dos achados da pesquisa (Gil, 2008).

Stake (2011) define a triangulação de dados como um método que emprega informações complementares com o objetivo de validar ou expandir as interpretações realizadas pelo pesquisador. Esse procedimento envolve a adoção de múltiplas perspectivas, visando esclarecer o significado dos fenômenos por meio da repetição e cruzamento de observações ou análises.

A triangulação dos dados, conforme descrita por Stake (2011), será empregada como método para integrar e validar as informações coletadas, com o objetivo de examinar como a GI pode contribuir para a transparência e, como resultado, aprimorar a qualidade das políticas públicas.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos a partir dos procedimentos metodológicos adotados. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, que empregou o estudo de caso único como método de pesquisa. Conforme Yin (2020), esse método permite examinar fenômenos complexos em seus contextos reais, sendo especialmente eficaz em estudos aplicados à Administração Pública. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, entrevistas semiestruturadas e observações diretas.

A estrutura metodológica da pesquisa foi desenvolvida em três fases. A primeira incluiu a revisão bibliográfica e a construção dos instrumentos de coleta de dados, com base nos objetivos da pesquisa e no contexto analisado. Foram elaborados três instrumentos: o Roteiro de Análise Documental (Apêndice A), o Roteiro de Entrevista Semiestruturada (Apêndice B) e o Roteiro de Observação (Apêndice C). Os Apêndices B e C foram estruturados com base no modelo de Atividades-Base da Gestão da Informação, conforme proposto por Valentim (2004).

Na segunda fase, procedeu-se à aplicação dos instrumentos. Foram analisados documentos institucionais, realizadas entrevistas e conduzidas as observações *in loco* nos processos relacionados aos requerimentos legislativos. Essa etapa possibilitou investigar a questão central da pesquisa: como a Gestão da Informação aplicada aos requerimentos entre os poderes Legislativo e Executivo, pode contribuir para a transparência na gestão pública da Câmara Municipal de Marília?

A terceira fase consistiu na triangulação dos dados obtidos nas etapas anteriores. Ao correlacionar as informações provenientes dos documentos, das entrevistas e das observações, foi possível avaliar a viabilidade de aplicação do modelo de Gestão da Informação como ferramenta para fortalecer a transparência administrativa.

A Câmara Municipal de Marília constitui o universo da presente pesquisa. Trata-se da instância do Poder Legislativo Municipal, responsável por exercer funções normativas, fiscalizatórias, deliberativas e administrativas. Sua composição, conforme o artigo 1º do Regimento Interno (Resolução nº 183, de 07 de dezembro de 1990, atualizada até a Resolução nº 400/2025), é formada por vereadores eleitos por voto direto e secreto, entre cidadãos em condições de elegibilidade. A atuação do órgão está regulamentada tanto pela Lei Orgânica do Município quanto por seu

Regimento Interno, que define, em seu artigo 29, o Plenário como órgão deliberativo, e, no artigo 32, inciso XIX, a competência da Câmara em fiscalizar e controlar os atos do Poder Executivo, incluindo os da administração indireta.

Desde sua criação, em 1929, a Câmara de Marília tem se consolidado como espaço de deliberação política e promoção da cidadania. Entre suas atribuições, destacam-se aquelas voltadas à transparência da gestão pública e ao controle institucional, como a análise e votação de leis orçamentárias, fiscalização da aplicação de recursos públicos e a atuação sobre requerimentos de informações endereçados ao Executivo (Lei Orgânica do Município).

A composição administrativa da Câmara Municipal de Marília pode ser consultada por meio do *site* institucional¹, na aba “Estrutura Organizacional”. Em consulta realizada em abril de 2025, foi possível acessar o documento baseado na Lei Complementar nº 674, de 20 de março de 2013, atualizada pela Lei Complementar nº 1003/2025, que fixa a referência salarial, os níveis remuneratórios e define a composição das carreiras dos cargos efetivos. Esse relatório oferece uma visão detalhada da estrutura funcional da instituição, contribuindo para a compreensão do seu funcionamento interno. Tais dispositivos reforçam a relevância da Câmara como órgão de controle e justificam sua escolha como objeto central deste estudo, que busca analisar como a Gestão da Informação aplicada no contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo do município de Marília, no Estado de São Paulo, contribui para o fortalecimento da transparência na gestão pública municipal.

No mesmo período, na aba “Transparência > Recursos Humanos > Relação de Servidores > 2025” foi possível consultar a lista completa de servidores, conforme previsto na Lei nº 7528, de 28 de junho de 2013. O documento informa o nome completo, cargo ocupado, unidade de lotação e data de admissão, demonstrando o compromisso da instituição com a transparência. Já em “Transparência > Relatório Interno > 2025”, o relatório mais recente, datado de fevereiro de 2025, apontava a existência de 116 servidores ativos entre efetivos e comissionados, além de 30 cargos vagos, dados essenciais para a definição da amostra e a análise da estrutura organizacional da Câmara.

A população-alvo da pesquisa incluiu vereadores, assessores parlamentares e servidores responsáveis pela tramitação dos requerimentos. Esses agentes foram

¹ *Site* disponível no link: www.marilia.sp.leg.br. Acesso em abr. 2025.

escolhidos por sua atuação direta nos processos informacionais analisados. A seleção dos sujeitos ocorreu por amostragem intencional, conforme Santos (s.d.), priorizando a relevância e representatividade dos participantes, em consonância com Yin (2020), que destaca a importância da escolha estratégica dos respondentes em estudos de caso.

6.1 Pesquisa Documental

Diante das diretrizes propostas por Yin (2020), a análise descritiva foi escolhida para examinar os requerimentos legislativos tramitados entre o Poder Legislativo e o Executivo. Essa técnica possibilitou uma leitura sistemática dos documentos com o intuito de identificar e descrever suas características, bem como compreender o conteúdo e o contexto institucional em que foram produzidos.

Nesse sentido, a pesquisa documental constituiu uma etapa indispensável deste estudo, especialmente por se tratar de um estudo de caso que exigiu a compreensão aprofundada do requerimento da Câmara Municipal de Marília. Conforme argumenta Yin (2020), os documentos são fontes valiosas de evidência científica, pois permitem acessar registros oficiais, relatórios e outros materiais escritos que contextualizam o fenômeno analisado.

A análise documental concentrou-se nos dispositivos legais que regulam o uso dos requerimentos legislativos, a partir da Lei Orgânica do Município e do Regimento Interno do Poder Legislativo (Resolução nº 183/1990, atualizada até a Resolução nº 400/2025). Esses documentos possibilitaram a identificação das etapas de tramitação dos requerimentos e suas implicações para a transparência na gestão pública (Câmara Municipal de Marília, 2025; Marília, 2025).

Conforme o artigo 97 do Regimento Interno, os requerimentos integram o rol de proposições legislativas sujeitas à deliberação do Plenário, o que evidencia seu caráter formal e procedimental. Além disso, o artigo 126, inciso II, reforça sua função fiscalizadora, permitindo aos vereadores requisitarem informações e documentos essenciais ao exercício do controle da gestão pública (Câmara Municipal de Marília, 2025).

Constatou-se que o fluxo de tramitação do requerimento inicia-se com a identificação de uma demanda, seja proveniente da população, de comissões internas ou da própria atuação parlamentar. O vereador responsável redige o texto do requerimento e o protocolo é realizado, para que o documento seja incluído na

pauta que será divulgada na sexta-feira anterior à sessão legislativa (Câmara Municipal de Marília, 2025).

Verificou-se que o protocolo pode ocorrer eletronicamente, por meio do sistema de Processo Legislativo Eletrônico, ou, quando necessário, de forma manual. Uma vez protocolado, o requerimento é encaminhado para deliberação do Plenário. De acordo com o artigo 126, inciso II do Regimento Interno, estão sujeitos à votação os requerimentos que solicitam informações ao Poder Executivo, às secretarias municipais, à Procuradoria Geral e às entidades da administração indireta (Câmara Municipal de Marília, 2025).

Durante a sessão plenária, o requerimento é votado. Em caso de rejeição, ele retorna ao autor para eventual reformulação. Quando aprovado, ele é remetido ao Executivo, que deve respondê-lo em até 15 dias, prorrogáveis por mais 15, mediante justificativa. Esse prazo está estabelecido no artigo 16, inciso XXII da Lei Orgânica do Município, que também considera crime de responsabilidade a recusa, o não atendimento ou a prestação de informações falsas (Marília, 2025).

Confirmou-se que a resposta do Executivo é registrada no sistema da Câmara e enviada ao autor do requerimento. O documento é então arquivado e disponibilizado no portal institucional. Caso o Executivo não responda dentro dos prazos previstos, a Câmara pode deliberar sobre eventual infração administrativa.

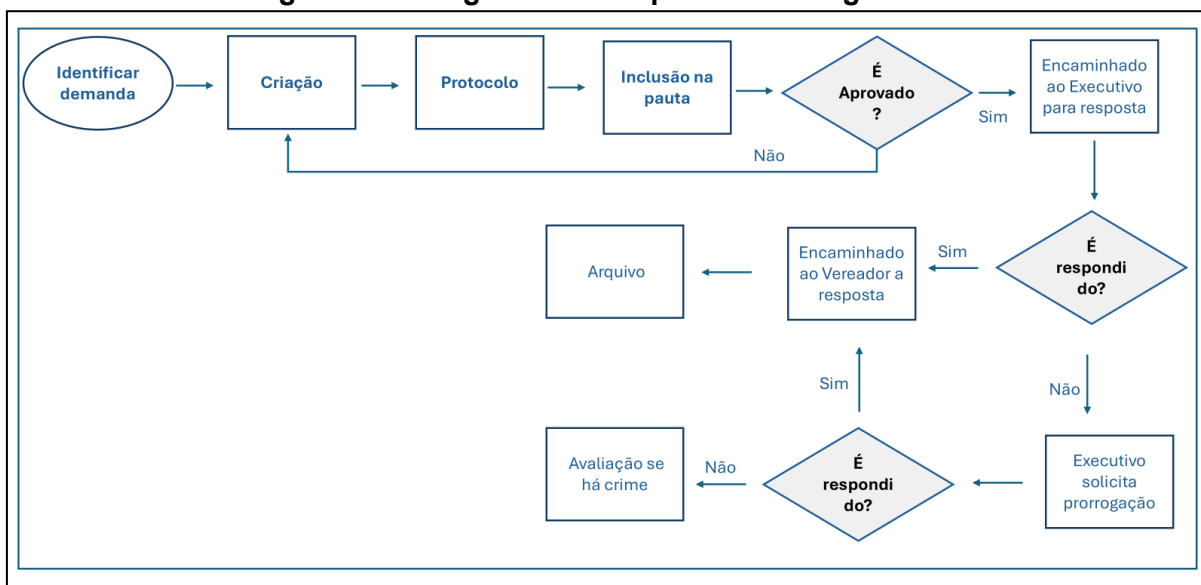
Conforme o artigo 97 do Regimento Interno, os requerimentos integram o conjunto de proposições legislativas sujeitas à deliberação do Plenário, o que evidencia seu caráter formal e procedimental. Além disso, o artigo 126, inciso II, reforça sua função fiscalizadora, permitindo aos vereadores requisitarem informações e documentos essenciais ao exercício do controle da gestão pública (Câmara Municipal de Marília, 2025).

Nesse contexto normativo e procedimental, observou-se, no decorrer da pesquisa, a adoção de ferramentas tecnológicas que apoiam a formalização e o acompanhamento dessas proposições. Dentre elas, destaca-se o 1DOC – Sistema de Protocolo Digital e Comunicação Integrada, cuja sigla refere-se a "Um Documento Oficial de Comunicação"(1DOC, 2025). A ferramenta permite a tramitação eletrônica de documentos, o controle de prazos e a rastreabilidade das informações protocoladas. A utilização do sistema foi confirmada durante a análise dos procedimentos de protocolo e tramitação dos requerimentos legislativos,

especialmente na etapa de envio, recebimento e arquivamento das respostas do Poder Executivo.

Com base nessas informações, foi elaborado um fluxograma, Figura 6, que representa as etapas percorridas por um requerimento legislativo desde sua formulação até o arquivamento final.

Figura 6: Fluxograma do Requerimento Legislativo



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A elaboração do fluxograma também atende ao objetivo específico da análise documental, ao permitir a identificação visual e sistemática dos elementos que podem ser utilizados em prol da GI e da transparência.

No processo de análise documental, constatou-se que os requerimentos, foco da coleta de dados desta etapa da pesquisa, estão disponíveis ao público no *site* da Câmara Municipal de Marília. Para acessá-los, o usuário deve navegar até a seção “Atividade Legislativa”, selecionar a opção “Pesquisa de Proposições” e, em seguida, escolher a categoria “Requerimento” no campo “Tipo de Matéria” (Câmara Municipal de Marília, 2025).

A Figura 7 ilustra esse caminho de acesso no portal da Câmara, evidenciando a disponibilidade pública desses documentos e a transparência do sistema de consulta (Câmara Municipal de Marília, 2025).

Figura 7: Acesso ao Requerimento



Fonte: Câmara Municipal de Marília (2025).

A partir do acesso do “requerimento”, é possível visualizar os requerimentos, que são apresentados com o número identificador, a descrição detalhada do pedido, a autoria, a data de apresentação e a tramitação.

Para definição da quantidade de documentos a serem analisados, adotou-se o conceito de saturação teórica, que, conforme Atran, Medin e Ross (2005) consideram, é preciso um mínimo de dez análises para determinar o tamanho da amostra, desde que não surjam novas evidências relevantes. Com base nesse critério, a coleta concentrou-se nos requerimentos protocolados no mês de janeiro de 2025.

Inicialmente, foram excluídos os requerimentos que tratavam exclusivamente de votos de pesar (Requerimentos nº 01/2025, 02/2025, 03/2025, 12/2025, 13/2025, 18/2025, 19/2025, 20/2025, 23/2025 a 28/2025, 30/2025 a 32/2025, 34/2025, 36/2025 e 38/2025), de congratulações (nº 04/2025, 05/2025, 14/2025, 16/2025 e 37/2025), de sessão solene (nº 15/2025 e 17/2025), ou de convocação de sessão secreta/ solene (nº 10/2025 e 35/2025), por não apresentarem elementos informacionais pertinentes ao objetivo desta pesquisa.

Assim, foram selecionados para análise os Requerimentos nº 06/2025, 07/2025, 08/2025, 09/2025, 11/2025, 22/2025, 29/2025, 33/2025, 39/2025 e 40/2025, totalizando dez documentos que atendem aos critérios de saturação teórica. Esses requerimentos envolvem solicitações específicas ao Poder Executivo e representam

conteúdos informacionais relevantes à investigação proposta, para análise do fluxo, tratamento e resposta às demandas informacionais no contexto da Câmara Municipal.

O Quadro 8 apresenta a análise documental dos Requerimentos.

Quadro 8: Análise Documental

Nº do Requerimento	Data de Apresentação	Assunto Principal	Secretaria/ Órgão	Proposição respondida	Resposta Pertinente ao Perguntado
06/2025	17/01/2025	Estudo técnico, duplicação e melhorias da BR-153	Concessionária Triunfo / ARTESP / ANTT	18/03/2025	Sim
07/2025	17/01/2025	Retirada de semáforo e substituição por botão	EMDURB	20/02/2025	Sim
08/2025	17/01/2025	Recapeamento da Avenida Jesus Montolar	Secretaria de Obras Públicas	20/02/2025	Sim
09/2025	17/01/2025	Ampliação de atendimento em saúde (finalidade de contemplar a demanda reprimida de pacientes que aguardam consultas, exames e cirurgias eletivas)	Secretaria da Saúde	20/02/2025	Sim
11/2025	17/01/2025	Recuperação asfáltica (cratera extensa) - Flora Rica	Secretaria Competente	27/02/2025	Sim
22/2025	20/01/2025	Pavimentação no Distrito Industrial	Secretaria Competente	06/03/2025	Sim
29/2025	21/01/2025	Tapa-buracos - Rua Luiz Delicato	CODEMAR	06/03/2025	Sim
33/2025	21/01/2025	Tapa-buracos - Rua Hermes da Fonseca	CODEMAR	06/03/2025	Sim
39/2025	23/01/2025	Viabilidade de implantação de nova unidade do Restaurante Nosso Prato - Zona Oeste	Setores competentes	27/02/2025	Sim
40/2025	23/01/2025	Informações sobre a possibilidade de limpeza e retirada de entulhos - Jardim dos Lírios	Secretariado	06/03/2025	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos requerimentos legislativos tramitados entre a Câmara Municipal de Marília e o Poder Executivo evidenciou aspectos relevantes sobre a GI e sua

contribuição para a promoção da transparência na administração pública. As temáticas mais recorrentes nos documentos, como infraestrutura urbana, saúde, mobilidade e serviços essenciais, refletem demandas prioritárias da população. Essas evidências reforçam a necessidade de práticas organizadas e sistematizadas de gestão informacional no setor público.

Os requerimentos, como instrumentos formais de interlocução entre Legislativo e Executivo, dependem de fluxos informacionais bem estruturados para garantir seu papel fiscalizador. Contudo, a pesquisa documental apontou fragilidades significativas nesse processo. Foi constatada, por exemplo, a dificuldade de localizar respostas completas no sistema 1DOC, plataforma de comunicação oficial entre os poderes. Algumas respostas extrapolaram o regimental de 15 dias e sua prorrogação pelo mesmo período.

Essa dificuldade revela lacunas nos processos de coleta, organização, armazenamento e recuperação das informações, que são dimensões centrais da GI conforme proposto por Valentim (2004). Além disso, identificou-se a inexistência de um painel ou mecanismo de indicadores que permitisse identificar quais áreas ou temáticas são mais demandadas, tampouco quais secretarias municipais são mais acionadas pelos requerimentos. A ausência desse tipo de classificação dificulta a análise estratégica da informação e o planejamento institucional.

Verificou-se também a ocorrência de respostas genéricas, incompletas ou desconectadas da solicitação original. Justificativas como “o projeto está em análise” ou “os serviços serão executados em breve” foram recorrentes, sem oferecer elementos concretos para aferição da efetividade da ação governamental. Essas falhas enfraquecem o papel do requerimento como instrumento de controle e transparência.

Essas lacunas comprometem atributos essenciais da informação, como fidedignidade, utilidade e clareza, conforme destacado por Crivellaro (2018). A ausência de padronização nas respostas e de indicadores para avaliar sua completude e pertinência evidencia a falta de articulação entre pessoas, processos e tecnologias. Altındağ e Öngel (2021) afirmam que tal desarticulação prejudica a eficiência de sistemas integrados de GI.

A dificuldade de acessar informações sobre os prazos legais de resposta também foi observada. Embora a Lei Orgânica do Município estabeleça o prazo de 15 dias, prorrogável por igual período, essas informações não estão facilmente

localizáveis nas plataformas digitais. Essa falta de clareza na comunicação prejudica o exercício do controle social, afastando o cidadão dos processos decisórios e administrativos. Affonso *et al.* (2018) destacam que a GI deve ser impulsionada pela necessidade de promover a transparência e fornecer acesso qualificado às informações de interesse público.

A presença de Tecnologias da Informação e Comunicação, por si só, não assegura eficiência. Como argumenta Maia (2003), a digitalização deve ser acompanhada de processos normatizados e indicadores de desempenho. A plataforma 1DOC, quando utilizada sem padrões informacionais e protocolos definidos, gera fluxos fragmentados e de difícil compreensão. Audy, Andrade e Cidral (2005) enfatizam que os recursos tecnológicos devem estar integrados à prática organizacional para assegurar a inteligibilidade e eficácia da informação pública.

A inexistência de um modelo estruturado de GI afeta diretamente a função fiscalizadora do Legislativo e o acesso da população à informação pública. Isso compromete os princípios de transparência e enfraquece o exercício da cidadania ativa. A GI, ao articular pessoas, tecnologias e processos, possui o potencial de qualificar os fluxos informacionais e fortalecer o diálogo entre os poderes e a sociedade.

Nesse sentido, a análise documental demonstrou que os requerimentos, enquanto instrumentos institucionalizados, desempenham papel central na promoção da transparência e na mediação entre os poderes. Gil (2017) e Marconi e Lakatos (2017) observam que os documentos públicos revelam normas, decisões e rotinas administrativas, sendo essenciais para a compreensão crítica dos fenômenos estudados.

6.2 Entrevista Semiestruturada

Para as entrevistas semiestruturadas, a seleção dos sujeitos da pesquisa seguiu uma amostragem intencional, o que permitiu a escolha dos participantes que melhor representavam a população estudada, conforme recomendado por Santos (s.d.).

Com base na estrutura da Câmara, foram definidos quinze participantes: cinco vereadores, cinco assessores e cinco servidores administrativos. Essa amostra atendeu ao critério de saturação teórica, conforme Glaser e Strauss (1999) e Morse (2004), que indicam o encerramento da coleta quando não há surgimento de novas

informações relevantes. Atran, Medin e Ross (2005) complementam que, em contextos heterogêneos, uma amostra de dez respondentes pode ser suficiente para garantir confiabilidade analítica.

A definição dos participantes considerou a necessidade de captar suas experiências, bem como as limitações de recursos, o que tornou inviável a inclusão de todos os membros do legislativo. Dessa forma, a seleção baseou-se em critérios de relevância e representatividade, conforme apontado por Marconi e Lakatos (2017).

As análises das entrevistas, foram realizadas com base no Apêndice B – Roteiro de Entrevista Semiestruturado, onde foram organizadas em três quadros: Quadro 9, que apresentou a análise das entrevistas com os vereadores; Quadro 10, que reuniu as análises dos assessores; e Quadro 11, com a análise dos servidores.

O Quadro 9 – Análise das entrevistas com os vereadores reuniu as respostas dos cinco parlamentares, com base nas Atividades-Base da Gestão da Informação propostas por Valentim (2004).

Quadro 9: Análise das entrevistas com os vereadores

1. Identificar Demandas e Necessidades de Informação	Os vereadores relataram que identificam as necessidades informacionais da população por meio de contato direto com as mesmas, em visitas <i>in loco</i> , abordagens presenciais ou redes sociais. No entanto, disseram que não há um processo formal de consulta aos cidadãos ou entidades, o que dificulta a sistematização e a análise de demandas recorrentes. A falta de padronização do requerimento compromete a eficiência e a precisão da coleta de dados, reduzindo a capacidade da Câmara em identificar padrões e estruturar políticas públicas baseadas em evidências.
2. Mapear e Reconhecer Fluxos Formais de Informação	Foi relatado que os fluxos de informação na Câmara seguem o Regimento Interno, garantindo a tramitação dos requerimentos desde a formulação até o envio ao Executivo. Contudo, houve divergência de entendimento por parte dos vereadores em relação à tramitação.
3. Desenvolver a Cultura Organizacional Positiva em Relação ao Compartilhamento e Socialização de Informação	A cultura organizacional da Câmara, conforme foi apresentado pelos vereadores, não favorece o compartilhamento sistemático de informações entre os mesmos. Cada parlamentar elabora e acompanha seus requerimentos de forma individualizada, havendo socialização apenas nos momentos de votação.
4. Proporcionar a Comunicação Informacional de Forma Eficiente, Utilizando Tecnologias da Informação e Comunicação	Apesar de alguns parlamentares não terem percebido os desafios, outros apontaram limitações na integração digital durante as

	<p>sessões plenárias e na interação com o cidadão. Sugeriram melhorias que incluem a digitalização completa dos processos legislativos e a criação de aplicativos para fortalecer a participação popular e a comunicação entre os poderes. Em geral, a TIC foi percebida como funcional, mas com potencial de aprimoramento em mobilidade, transparência e eficiência comunicacional.</p>
5. Prospectar e Monitorar Informações	<p>Os vereadores apresentaram que a Câmara dispõe de um sistema estruturado de acompanhamento dos requerimentos, porém falta um controle de monitoramento das informações solicitadas ao Executivo. Essa lacuna resulta na repetição de requerimentos sobre temas já respondidos, além da possível perda de informações relevantes para a fiscalização da gestão pública.</p>
6. Coletar, Selecionar e Filtrar Informações	<p>Conforme relatado, a coleta e a filtragem de informações são conduzidas individualmente por cada vereador, sem diretrizes institucionais para padronização. A falta de critérios uniformes gera subjetividade no processo, o que compromete a qualidade e a pertinência dos requerimentos.</p>
7. Tratar, Analisar, Organizar e Armazenar Informações Utilizando Tecnologias da Informação e Comunicação	<p>Foi apresentado que o armazenamento das informações ocorre no sistema interno da Câmara, mas que não há integração robusta com outras bases de dados públicas. Além disso, a análise e a organização das informações ficam a cargo de cada vereador, sem um mecanismo institucional para validar a qualidade das informações..</p>
8. Desenvolver Sistemas Corporativos para o Compartilhamento e Uso da Informação	<p>Os respondentes apresentaram que a falta de interoperabilidade entre os diferentes setores da Câmara e do Executivo dificulta a comunicação e limita o potencial dos requerimentos na gestão estratégica da informação.</p>
9. Elaborar Produtos e Serviços Informativos	<p>Não foram identificados produtos ou serviços informativos voltados para apoiar os requerimentos legislativos. A assessoria técnica dos gabinetes foi mencionada, mas sem um processo formal de avaliação da qualidade da informação. Essa lacuna abriu espaço para a criação de ferramentas analíticas que auxiliam na sistematização e no aprimoramento das informações demandadas pelos vereadores.</p>
10. Fixar Normas e Padrões de Sistematização da Informação	<p>Embora a sistematização dos requerimentos siga o Regimento Interno da Câmara, foi relatado que não há um processo regular de revisão e atualização dessas normas. A ausência de um mecanismo formal de padronização pode gerar discrepâncias na qualidade e na coerência das informações, impactando sua utilidade na gestão pública</p>
11. Retroalimentar o Ciclo Informativo	<p>A retroalimentação do ciclo informativo, ocorre de forma incipiente e pouco sistematizada. Há um reconhecimento geral da importância dos requerimentos legislativos para sinalizar</p>

	demandas sociais e subsidiar decisões, inclusive na formulação de políticas públicas. No entanto, foi observada a ausência de mecanismos institucionais consistentes para organizar, integrar e reutilizar as informações geradas.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com base no modelo de GI proposto por Valentim (2004), é possível realizar uma análise do quadro apresentado em relação ao referencial teórico, evidenciando as lacunas e potencialidades do processo informacional na Câmara Municipal. A GI, conforme destacado por Beal (2004), atua como eixo estruturante dos processos de gestão, ao passo que Silva (2017) reforça que a eficácia informacional depende de sua adequação, organização e disponibilidade oportuna.

A identificação de demandas informacionais realizada de maneira empírica pelos vereadores demonstra iniciativa, porém carece de um sistema estruturado de escuta social. A ausência de mecanismos formais para captar as necessidades da população compromete a sistematização da informação, reduzindo seu potencial estratégico.

No que tange ao mapeamento dos fluxos formais de informação, embora o Regimento Interno forneça diretrizes, a falta de consenso entre os parlamentares sobre os trâmites evidencia fragilidade na internalização dos processos. A desarticulação entre os atores legislativos enfraquece a confiabilidade das informações e revela um desafio na consolidação de uma cultura organizacional positiva. Essa cultura, como salienta Valentim (2010), é essencial para promover o compartilhamento e o uso qualificado da informação.

A análise também demonstra limitações no uso das TIC, especialmente pela ausência de plataformas digitais acessíveis ao público e de canais eficazes de interação com os cidadãos. Isso compromete a eficiência comunicacional e restringe a transparência, contrariando os princípios defendidos por Beal (2004) sobre a centralidade da GI para a modernização dos processos organizacionais.

Além disso, a inexistência de produtos e serviços informacionais voltados ao apoio legislativo evidencia a fragilidade na transformação da informação em conhecimento aplicável. A criação de instrumentos, como *dashboards*, relatórios temáticos e indicadores, contribuiria para a qualificação dos requerimentos e para a retroalimentação do ciclo informacional, ou seja, etapa que, segundo Valentim (2010), é primordial para garantir a evolução contínua do processo de GI.

Dando continuidade à análise da viabilidade do modelo de GI no contexto dos requerimentos legislativos da Câmara Municipal de Marília, as respostas dos cinco assessores entrevistados foram analisadas com base no modelo de atividades-base da GI de Valentim (2004).

Na sequência, é apresentado o Quadro 10 - Análise das Entrevistas com os Assessores.

Quadro 10: Análise das Entrevistas com os Assessores.

1. Identificar Demandas e Necessidades de Informação	Os assessores relataram que identificam as demandas informacionais da população predominantemente pelo contato direto com a mesma, seja por visitas, abordagens presenciais ou canais digitais, como <i>WhatsApp</i> e <i>e-mail</i> , ou demandas trazidas pela própria população presencialmente na Câmara.
2. Mapear e Reconhecer Fluxos Formais de Informação	Os fluxos formais de informação na Câmara, segundo apresentaram, seguem o Regimento Interno, e os requerimentos passam por um processo que envolve elaboração, revisão, votação em plenário e encaminhamento ao Executivo. Contudo, foram relatadas diferenças na percepção dos assessores sobre como as informações circulam internamente. Enquanto alguns afirmaram que o fluxo ocorre pelo sistema informatizado da Câmara, outros relataram um processo mais informal, em que cada gabinete trabalha de forma independente. Essa variação sugere falta de padronização nos fluxos informacionais, o que pode gerar inconsistências na tramitação dos documentos.
3. Desenvolver a Cultura Organizacional Positiva em Relação ao Compartilhamento e Socialização da Informação	A troca de informações entre vereadores, assessores e servidores não ocorre de forma integrada. Os assessores ressaltaram que cada gabinete atua de maneira isolada, e o compartilhamento da informação acontece apenas nos momentos de votação dos requerimentos.
4. Proporcionar a Comunicação Informacional de Forma Eficiente, Utilizando Tecnologias da Informação e Comunicação	Alguns assessores relataram que as tecnologias atendem, outros que há a necessidade de ser melhorada. Citaram que o acesso da população às informações poderia melhorar.
5. Prospectar e Monitorar Informações	Alguns assessores afirmaram que o acompanhamento ocorre individualmente em cada gabinete, sem um sistema estruturado para registrar e cruzar dados sobre os pedidos já realizados. Ou seja, o monitoramento dos requerimentos não é realizado de maneira padronizada. A falta desse acompanhamento, segundo eles, pode resultar na repetição de requerimentos sobre demandas já respondidas e na perda de informações relevantes para a

	fiscalização e formulação de políticas públicas.
6. Coletar, Selecionar e Filtrar Informações	Os assessores apontaram que não há critérios uniformes para definir quais informações são mais relevantes nos requerimentos. Cada gabinete adota um método próprio para selecionar as informações antes da formulação do documento, o que pode gerar subjetividade e inconsistências na tramitação das informações..
7. Tratar, Analisar, Organizar e Armazenar Informações Utilizando TIC	O armazenamento das informações ocorre no sistema interno da Câmara, mas os assessores relataram falta de integração com outras bases de dados públicas. Outro ponto que destacaram é a falta de um mecanismo institucionalizado para análise dos dados, o que impede a criação de indicadores sobre a gestão da informação legislativa.
8. Desenvolver Sistemas Corporativos para o Compartilhamento e Uso da Informação	Embora tenha sido apresentado que existe um sistema interno para tramitação dos requerimentos, ele não é utilizado como ferramenta de integração entre os diferentes setores da Câmara e do Executivo.
9. Elaborar Produtos e Serviços Informacionais	Alguns assessores disseram que não há produtos e serviços informacionais e um deles citou a TV Câmara.
10. Fixar Normas e Padrões de Sistematização da Informação	A sistematização das informações segue o Regimento Interno da Câmara. Um dos assessores relatou que a revisão e atualização das normas é realizada pelo corpo técnico.
11. Retroalimentar o Ciclo Informacional	Alguns assessores afirmaram que não existe essa fase de retroalimentar, outros afirmaram que as respostas são restritas a quem solicitou.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das entrevistas com os assessores, com base no modelo de Gestão da Informação (GI) de Valentim (2004), evidencia fragilidades na institucionalização de práticas informacionais na Câmara Municipal, o que compromete a efetividade do processo legislativo. Segundo Beuren (2000), a GI envolve desde a identificação de necessidades informacionais até a disseminação e uso da informação, sendo essencial o estabelecimento de processos sistematizados. Para Detlor (2010), a gestão eficiente da informação requer sistemas organizados que possibilitem o acesso, o tratamento e a utilização de dados de forma eficaz

A identificação das demandas ocorre principalmente por meio do contato direto com a população, utilizando canais digitais e interações presenciais. Embora esse procedimento demonstre iniciativa, ele é descentralizado e depende das rotinas de cada gabinete, sem diretrizes institucionais que orientem a coleta.

Em relação aos fluxos formais de informação, os assessores apresentam percepções distintas quanto à tramitação interna dos documentos. Enquanto alguns relatam o uso do sistema informatizado da Câmara, outros indicam práticas informais nos gabinetes. Essa disparidade sugere ausência de padronização, o que compromete a fluidez e a confiabilidade dos processos informacionais. Vital, Fiorani e Varvakis (2010) destacam que os fluxos bem definidos são indispensáveis para o tratamento, a disseminação e o uso qualificado das informações no contexto organizacional.

A cultura organizacional, por sua vez, mostra-se pouco propensa ao compartilhamento de informações entre os gabinetes. O trabalho isolado e os fatores de ordem política limitam a circulação das informações, que ocorre apenas em momentos formais de deliberação. A inexistência de processos institucionais voltadas à socialização da informação enfraquece a atuação legislativa coletiva e reduz a eficiência administrativa (Detlor, 2010).

A comunicação informacional mediada por tecnologias apresenta limitações. Alguns assessores reconhecem avanços nos sistemas internos, porém apontam dificuldades no acesso às informações por parte da população. A ausência de mecanismos de interação digital direta restringe a transparência e a participação social. Conforme Valentim (2004), a GI requer o uso das tecnologias da informação para garantir acesso oportuno e confiável aos dados, promovendo a democratização da informação.

No que se refere ao monitoramento das informações, os assessores relatam a inexistência de um sistema padronizado para o acompanhamento dos requerimentos. A gestão isolada nos gabinetes favorece a repetição de pedidos já respondidos e a perda de informações relevantes para o processo fiscalizatório. A carência de instrumentos para o cruzamento de informações compromete a eficácia das ações legislativas e inviabiliza a construção de indicadores estratégicos.

A coleta, filtragem e seleção das informações que a população necessita também são realizadas de forma individualizada. Essa subjetividade impacta negativamente a qualidade dos requerimentos. Beuren (2000) destaca que a GI deve promover métodos consistentes de classificação e tratamento da informação, o que ainda não se verifica nesse contexto.

Quanto ao armazenamento e organização das informações, embora exista um sistema interno, falta integração com outras bases públicas e mecanismos institucionais para análise.

A produção de serviços informacionais é incipiente. Alguns assessores mencionam a TV Câmara como canal de divulgação, mas não há instrumentos estruturados para auxiliar na formulação ou no acompanhamento dos requerimentos. A criação de relatórios temáticos ou painéis analíticos, conforme propõe Valentim (2004), poderia ampliar a utilidade das informações produzidas.

A sistematização das informações segue o Regimento Interno, mas a revisão das normas depende da atuação do corpo técnico, sem um processo contínuo de atualização. Essa limitação compromete a padronização das informações e sua utilidade na gestão pública.

Para o último grupo entrevistado, o grupo de servidores, a análise foi conduzida com base nas respostas obtidas, seguindo o modelo de atividades-base da Gestão da Informação de Valentim (2004).

Na sequência, o Quadro 11 apresenta a síntese da análise das entrevistas com os servidores, que estão diretamente relacionados com o requerimento.

Quadro 11: Análise das Entrevistas com os Servidores

1. Identificar Demandas e Necessidades de Informação	Foi relatado que a identificação das demandas informacionais ocorre, predominantemente, por meio das solicitações repassadas pelos vereadores e assessores. Diferentemente dos assessores, que interagem diretamente com a população, os servidores disseram atuar como intermediários na formalização e no processamento dos requerimentos. Houve um consenso sobre não existir um fluxo padronizado para levantamento das necessidades da população, o que pode comprometer a sistematização dessas informações.
2. Mapear e Reconhecer Fluxos Formais de Informação	Os servidores reconheceram que o trâmite dos requerimentos segue um fluxo formal estabelecido, envolvendo protocolo, registro no sistema, análise na Secretaria Legislativa, inclusão na pauta do plenário e posterior encaminhamento ao Executivo. Contudo, a percepção sobre a efetividade desse processo foi divergente. Além disso, a ausência de um acompanhamento centralizado pode dificultar a rastreabilidade dos requerimentos, comprometendo a transparência e a eficácia do processo legislativo.
3. Desenvolver a Cultura Organizacional Positiva	Os servidores divergiram quanto ao grau de

em Relação ao Compartilhamento e Socialização da Informação	compartilhamento da informação na Câmara. A falta de um fluxo integrado prejudica a transparência e a troca de informações estratégicas. Conforme dito, ocorre, majoritariamente, por meio do <i>site</i> da Câmara, onde os requerimentos são publicados.
4. Proporcionar a Comunicação Informacional de Forma Eficiente, Utilizando TIC	A utilização de TIC na tramitação dos requerimentos foi reconhecida por todos os servidores. No entanto, algumas limitações ainda persistiram. Um dos principais desafios apontados foi a ausência de filtros eficientes que evitem a repetição de requerimentos já formulados.
5. Prospectar e Monitorar Informações	A verificação da veracidade das informações enviadas pelo Executivo não segue um padrão estabelecido. Todos os servidores indicaram que essa checagem não é realizada internamente e que a responsabilidade pela análise das informações recai exclusivamente sobre os vereadores. A ausência de um mecanismo estruturado para monitoramento dos requerimentos pode levar a solicitações redundantes e à falta de um controle sistemático sobre as respostas obtidas
6. Coletar, Selecionar e Filtrar Informações	Os servidores reconheceram a inexistência de critérios uniformes para seleção das informações utilizadas nos requerimentos. Essa falta de padronização pode comprometer a clareza, a objetividade e a confiabilidade dos documentos legislativos. Foi apresentado que cada gabinete adota metodologias próprias para coletar e selecionar informações, o que pode resultar em inconsistências e subjetividade na formulação dos requerimentos.
7. Tratar, Analisar, Organizar e Armazenar Informações Utilizando TIC	As respostas evidenciaram que não há um processo estruturado de tratamento e análise das informações antes da formulação dos requerimentos. Quanto à organização e armazenamento das informações, a maioria dos servidores afirmou que as informações são registradas em um sistema informatizado que garante acessibilidade e segurança. Sobre a adequação das tecnologias disponíveis, a maioria dos entrevistados avalia que os sistemas atuais são satisfatórios para o armazenamento e gerenciamento das informações. No que tange à transparência das informações dos requerimentos, os servidores convergiram na percepção de que as informações estão acessíveis ao público por meio do <i>site</i> da Câmara.
8. Desenvolver Sistemas Corporativos para o Compartilhamento e Uso da Informação	Não houve consenso entre os servidores sobre a existência e a utilização de sistemas corporativos na Câmara Municipal. Enquanto alguns mencionaram o uso de plataformas como o 1DOC e o <i>e-mail</i> institucional, outros afirmaram

	desconhecer qualquer sistema estruturado para a tramitação e organização das informações. Essa disparidade revela uma lacuna na padronização dos fluxos informacionais e na comunicação interna. Parte dos servidores não conseguiu sugerir melhorias, enquanto outros indicaram que a segmentação das informações por tipo de matéria, como indicações, projetos de lei e requerimentos, facilitaria o acesso e a gestão documental, atualmente comprometida pela centralização das mensagens em uma única caixa de entrada.
9. Elaborar Produtos e Serviços Informacionais	Não há produtos e serviços informacionais voltados para o aprimoramento dos requerimentos legislativos. Alguns servidores mencionaram o uso do <i>site</i> da Câmara e do sistema interno como fontes de consulta, mas sem um processo estruturado de análise e validação das informações.
10. Fixar Normas e Padrões de Sistematização da Informação	Foi relatado que a normatização das informações segue o Regimento Interno da Câmara, mas não há um processo contínuo de revisão e atualização dessas normas.
11. Retroalimentar o Ciclo Informacional	A ausência de um processo estruturado de retroalimentação das informações legislativas compromete a efetividade dos requerimentos como ferramenta de governança. A maioria dos servidores indicou que as respostas do Executivo não são sistematicamente analisadas e reaproveitadas para embasar novas ações ou políticas públicas. Houve relatos de que as respostas nem sempre são satisfatórias, dificultando a utilização dessas informações para aprimorar a transparência e fortalecer a gestão legislativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das entrevistas com os servidores, considerando as Atividades Base da Gestão da Informação (GI) propostas por Valentim (2004), revela um cenário institucional marcado por assimetrias na informação e uso das tecnologias e fluxos informacionais, comprometendo a eficácia da gestão legislativa. A GI, como destaca Choo (2006), deve ser compreendida como um processo cíclico que envolve a busca, o uso e a reaplicação da informação, considerando tanto aspectos organizacionais quanto humanos. Nesse contexto, a ausência de padronização dos fluxos e de integração entre os setores do Poder Legislativo e Executivo fragiliza o ciclo informacional e dificulta a atuação estratégica da instituição.

No tocante ao uso de sistemas corporativos, os relatos dos servidores evidenciaram uma significativa falta de consenso. Enquanto alguns mencionaram o uso de plataformas como o 1DOC e o *e-mail* institucional para o encaminhamento e

acompanhamento dos documentos, outros afirmaram desconhecer qualquer sistema formalizado que desempenhe essas funções. Essa disparidade revela uma lacuna importante na estrutura da GI, pois, conforme afirmam Audy, Andrade e Cidral (2005), a tecnologia da informação deve compreender o uso de recursos que garantam a coleta, o armazenamento, o processamento e a distribuição eficaz das informações. Quando esses recursos não são amplamente conhecidos ou utilizados pelos servidores, há prejuízo à uniformidade dos processos e à confiabilidade das informações geradas.

A sugestão de alguns servidores quanto à segmentação das informações nas respostas pelo Executivo por tipo de matéria, como indicações, projetos de lei e requerimentos, aponta para a necessidade de reorganização dos sistemas informacionais. Essa reorganização poderia permitir melhor rastreabilidade, acesso e uso da informação, princípios essenciais à GI, segundo Valentim (2010), que ressalta a importância de mecanismos que assegurem agilidade e confiabilidade no acesso à informação para diferentes finalidades institucionais.

Além disso, a ausência de produtos e serviços informacionais voltados ao suporte dos requerimentos legislativos indica um uso limitado do potencial informacional da instituição. A consulta ocasional ao *site* da Câmara e ao sistema interno, sem a estruturação de análises, sínteses e relatórios que embasem a atuação legislativa, demonstra que a informação não está sendo transformada em conhecimento útil para a tomada de decisão.

Dessa forma, a análise evidencia a sugestão de reestruturação dos processos e sistemas de informação da Câmara Municipal, com foco na consolidação de uma cultura organizacional orientada à gestão estratégica da informação. Isso implica o fortalecimento do uso das TIC, a padronização dos fluxos, a capacitação dos servidores e a institucionalização de práticas que promovam a retroalimentação contínua do ciclo informacional, em consonância com os referenciais teóricos que sustentam a GI como ferramenta estratégica para a eficácia organizacional.

6.3 Observação Direta

A observação direta consistiu no acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas por vereadores, assessores e servidores da Câmara Municipal de Marília. Essa etapa da pesquisa ocorreu em ambiente institucional, durante sessões legislativas, visitas a gabinetes e nas rotinas dos setores administrativos,

possibilitando o contato com práticas formais e informais relacionadas à elaboração, tramitação e uso dos requerimentos legislativos. O foco esteve voltado para a criação, fluxos e circulação dos requerimentos, especialmente nas interações entre os agentes envolvidos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a observação direta é uma técnica essencial para a coleta de dados em pesquisas sociais, pois permite captar os fenômenos em sua manifestação concreta, no ambiente natural em que ocorrem. Com base nessa perspectiva, o procedimento da pesquisa foi desenvolvido conforme a técnica de observação não participante, priorizando a análise das interações verbais e dos procedimentos operacionais que evidenciassem aspectos informacionais do trabalho legislativo em relação aos requerimentos.

A análise dos dados empíricos coletados foi conduzida com base nas Atividades-base de Gestão da Informação, conforme proposta por Valentim (2004). Esse referencial teórico compreende um conjunto de ações fundamentais que compõem o ciclo da informação dentro das organizações, como a identificação das necessidades informacionais, o tratamento, a organização, o armazenamento, a comunicação e a retroalimentação da informação. A adoção dessa estrutura permitiu orientar a observação de forma sistemática.

A partir dessa fundamentação, foi possível realizar uma leitura crítica e articulada das práticas institucionais observadas. Para sistematizar os dados coletados, elaborou-se o Quadro 12, que apresenta as categorias de análise e as respectivas observações feitas *in loco*.

Quadro 12: Análise das Observações Diretas

Nº	Categoria	Análise
1	Identificação de Demandas e Necessidades de Informação	Observou-se a inexistência de um processo estruturado para a identificação formal das demandas informacionais por parte dos vereadores e assessores no momento da elaboração dos requerimentos. A etapa inicial do fluxo não contempla mecanismos sistemáticos que orientem a definição dos conteúdos ou a categorização das solicitações. Também foi observado que os servidores não participam da abertura dos requerimentos.
2	Mapeamento e Reconhecimento de Fluxos Formais de Informação	Foi constatada que a falta de fluxos formais de informação entre as áreas da Câmara dificulta a gestão eficiente dos requerimentos. Verificou-se que apenas alguns funcionários utilizavam sistemas formais para gerenciar informações.
3	Desenvolvimento de Cultura Organizacional Positiva	Verificou-se a presença de barreiras culturais que dificultam o compartilhamento de informações entre

		os setores da instituição. A resistência observada decorreu, em grande parte, de interesses políticos.
4	Promoção de Comunicação Informacional Eficiente com TIC	A tecnologia utilizada na gestão dos requerimentos foi relatada como insuficiente em relação a ferramentas e processos que pudessem garantir uma gestão otimizada e integrada da informação.
5	Prospecção e Monitoramento de Informações	Não haviam processos contínuos para monitoramento das informações coletadas dos requerimentos, nem verificação sistemática da pertinência e atualidade das respostas.
6	Coleta, Seleção e Filtragem de Informações	Observou-se que a ausência de critérios estabelecidos comprometia a qualidade e relevância das informações coletadas, dificultando a análise e o uso efetivo das informações disponíveis.
7	Tratamento, Análise, Organização e Armazenamento de Informações	A ausência de critérios sistemáticos para a organização das informações, conforme foi observado, compromete sua recuperação e análise posterior. O armazenamento digital do requerimento apresentou limitações operacionais, uma vez que não incorporava mecanismos capazes de classificar as respostas por secretaria, tipo de demanda ou localização geográfica.
8	Desenvolvimento de Sistemas Corporativos para Compartilhamento e Uso da Informação	Foi observado que Sistemas corporativos são utilizados, mas não de maneira consistente por todos os colaboradores, o que reduz a eficiência na gestão e compartilhamento de informações.
9	Elaboração de Produtos e Serviços Informacionais	Os produtos e serviços informacionais desenvolvidos, conforme a análise realizada, não atendem plenamente às necessidades dos requerimentos, resultando em uso limitado pelos usuários.
10	Fixação de Normas e Padrões para Sistematização da Informação	Observou-se que não há normas e padrões claros para sistematizar a informação dos requerimentos, nem processos totalmente estabelecidos para garantir conformidade e atualização contínua.
11	Retroalimentação do Ciclo Informacional	As informações não são reintegradas ao ciclo de gestão informacional, o que evidenciou a falta de práticas consolidadas para revisão e melhoria contínua do processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Quadro 12 Análise das Observações Direta evidencia limitações importantes na gestão da informação (GI) no âmbito da Câmara Municipal de Marília. A ausência de processos formais para identificar demandas e necessidades informacionais revela uma prática pontual e não padronizada, que compromete a qualidade dos requerimentos legislativos. Detlor (2010) destaca que a GI envolve a criação, organização, armazenamento e uso eficiente da informação, sendo fundamental para subsidiar a tomada de decisão. Quando essa gestão ocorre de forma fragmentada, o acesso à informação torna-se desigual e desarticulado, limitando a atuação legislativa.

A inexistência de fluxos informacionais formalizados, tanto entre os setores internos da Câmara Municipal como entre os poderes Legislativo e Executivo compromete a coerência e continuidade dos processos. Marchiori (2014) reforça que a GI deve se constituir como um sistema integrado, com elementos articulados em todas as etapas da gestão informacional. No contexto observado, predominam práticas isoladas, sem articulação institucional, o que indica uma cultura organizacional fragilizada e com baixa valorização da informação como recurso estratégico. A ausência de diretrizes claras contribui para a reprodução de rotinas desiguais e ineficientes.

A utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) apresenta-se de forma limitada e desarticulada. Embora existam sistemas informatizados, estes não são interoperáveis e exigem a mediação humana para a transferência de dados entre plataformas, o que gera retrabalho e risco de erros. Maia (2003) argumenta que as TIC devem permitir a integração e fluidez dos fluxos informacionais, garantindo agilidade, segurança e acessibilidade. A dependência de agentes humanos para conectar os sistemas revela uma lacuna tecnológica que enfraquece a capacidade institucional de gerir informações de maneira eficiente.

Observou-se também a ausência de critérios uniformes para coleta, seleção, organização e armazenamento da informação, resultando em práticas subjetivas e pouco consistentes. Marchiori (2014) complementa que, além do armazenamento, é necessário analisar o uso e reuso da informação, com vistas à sua socialização e aplicabilidade. No contexto analisado, esses elementos ainda não estão plenamente incorporados às práticas institucionais.

Outro ponto crítico identificado na observação direta se refere à inexistência de produtos e serviços informacionais voltados ao apoio da atividade legislativa. Não há relatórios organizados, instrumentos de análise ou mecanismos estruturados que permitam o uso estratégico das informações recebidas. Nascimento (2014) observa que o acesso, o compartilhamento e o uso da informação são centrais para a atuação das organizações na sociedade contemporânea. A ausência de retroalimentação do ciclo informacional compromete a construção de memória institucional e o aprimoramento contínuo da função legislativa.

Diante desse cenário, a aplicação do modelo proposto por Valentim (2004) mostra-se pertinente para a reestruturação da GI na Câmara Municipal. A implementação de políticas informacionais, aliada à padronização de procedimentos,

capacitação de equipes e integração entre sistemas, pode promover maior coerência, confiabilidade e eficiência aos processos. Affonso *et al.* (2018) defendem que a GI no setor público deve fortalecer a transparência, a prestação de contas e a governança democrática. Assim, a adoção de mecanismos estruturados da GI é relevante para consolidar a transparência como valor institucional e instrumento de fortalecimento da cidadania.

6.4 Triangulação dos Dados

A triangulação de dados é uma estratégia central na análise qualitativa, pois permite examinar o fenômeno investigado sob múltiplas perspectivas, ampliando a consistência dos resultados. Ao integrar diferentes fontes e métodos, como documentos, entrevistas e observações, é possível identificar padrões recorrentes e mitigar interpretações variadas. Segundo Gil (2008), essa técnica contribui para validar as informações ao comparar conteúdos obtidos por distintos meios de coleta e análise.

A triangulação, conforme discutem Flick (2013) e Gil (2008), colabora para diminuir os efeitos de vieses individuais, validar os achados e conferir maior confiabilidade à pesquisa. Além disso, ao combinar diferentes fontes e métodos, o pesquisador amplia o escopo de análise, explorando não apenas os dados em si, mas também os contextos nos quais esses dados são produzidos, utilizados e interpretados. Yin (2020) destaca que a convergência de múltiplas evidências é uma das principais fortalezas do estudo de caso, por permitir a formulação de interpretações mais robustas.

Neste estudo, a análise documental evidenciou que os requerimentos legislativos, apesar de seguirem uma estrutura formal, apresentam fragilidades relacionadas à organização das informações e à ausência de instrumentos que assegurem sua rastreabilidade. Embora as datas de início e término das solicitações estejam registradas, não há indicação do número total de dias de tramitação, o que dificulta a aferição do cumprimento dos prazos. Também foram identificadas respostas parciais ou vagas, comprometendo a função fiscalizadora do Legislativo. Esse contexto enfraquece atributos essenciais da informação, como fidedignidade e clareza, considerados por Crivellaro (2018) como indispensáveis à sua utilidade pública.

Esse quadro revela o distanciamento entre a prática e o que é estabelecido

pela legislação local, pois, conforme determina o artigo 16, inciso XXII, da Lei Orgânica do Município de Marília, é dever do prefeito, dos secretários municipais, do procurador-geral e dos dirigentes de entidades da administração indireta atender às solicitações de informação da Câmara no prazo de quinze dias, prorrogável por igual período mediante justificativa. A norma ainda caracteriza como crime de responsabilidade a recusa, o não atendimento no prazo estabelecido ou a prestação de informação falsa (Marília, 2025), o que reforça a gravidade das inconsistências observadas.

A análise das entrevistas revelou a percepção de que o fluxo informacional entre o Poder Legislativo e o Poder Executivo é marcado por descontinuidades, refletindo uma gestão fragmentada dos processos. Os servidores relataram a ausência de um sistema unificado e automatizado que possibilite o acompanhamento integrado das informações, sendo comum a necessidade de mediação por pessoas específicas para localizar, encaminhar e interpretar as respostas aos requerimentos. Essa dependência da figura humana compromete a eficiência da comunicação institucional e fragiliza a rastreabilidade das informações.

Contudo, mesmo com a existência de plataformas como o 1DOC, a falta de interoperabilidade com os sistemas internos do Executivo e do Legislativo acentua a desarticulação tecnológica. De acordo com Audy, Andrade e Cidral (2005), a tecnologia da informação deve estar integrada à estrutura organizacional e aos fluxos operacionais, garantindo que a informação circule de forma fluida, acessível e confiável. No cenário observado, a ausência dessa integração compromete a eficácia dos requerimentos como instrumentos de fiscalização e limita o uso estratégico da informação pública.

A triangulação de dados, ao incluir a observação direta, confirmou os resultados obtidos na análise documental e nas entrevistas, além de permitir a identificação de lacunas importantes na prática legislativa. Observou-se, por exemplo, a inexistência de instrumentos informacionais que apoiem a atividade parlamentar, como relatórios analíticos ou indicadores de desempenho. Essa carência reforça a constatação de que a informação ainda não é compreendida como recurso estratégico no cotidiano institucional. Marchiori (2014) destaca que a gestão da informação deve abranger todas as etapas do processo informacional, desde a coleta até o uso e reuso, com foco na aplicabilidade e socialização da informação.

Não foram localizados produtos ou serviços informacionais que pudessem dar suporte técnico à produção dos requerimentos, tampouco mecanismos estruturados de acompanhamento ou retorno das respostas. Essa ausência de instrumentos de apoio reduz a eficácia dos requerimentos como ferramentas de fiscalização e fragiliza o acesso à informação por parte da população, em contrariedade ao que preconiza a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

O Quadro 13, apresenta alguns pontos convergentes da triangulação das fontes de evidência utilizando as atividades base do modelo da gestão da informação de Valentim (2004).

Quadro 13: Pontos Convergentes da Triangulação

Nº	Categoria	Pontos Convergentes
1	Identificação de Demandas e Necessidades de Informação	Ausência de processo estruturado para identificação formal das demandas; prática realizada de forma pontual e sem padronização.
2	Mapeamento e Reconhecimento de Fluxos Formais de Informação	Falta de fluxos informacionais formalizados; práticas variáveis entre setores e gabinetes, comprometendo a coerência e continuidade.
3	Desenvolvimento de Cultura Organizacional Positiva	Baixo incentivo à socialização da informação; predomínio de práticas individualizadas e ausência de cultura colaborativa consolidada.
4	Promoção de Comunicação Informacional Eficiente com TIC	Utilização limitada das TIC; sistemas informatizados disponíveis, porém sem integração plena, com barreiras de acesso.
5	Prospecção e Monitoramento de Informações	Inexistência de mecanismos padronizados de monitoramento das informações; acompanhamento feito de forma pontual e isolada.
6	Coleta, Seleção e Filtragem de Informações	Ausência de critérios uniformes para seleção e priorização das informações; práticas subjetivas adotadas por cada ator.
7	Tratamento, Análise, Organização e Armazenamento de Informações	Falta de integração da informação dos requerimentos com outras bases de dados e ausência de análise institucionalizada da informação.
8	Desenvolvimento de Sistemas Corporativos para Compartilhamento e Uso da Informação	Sistemas corporativos subutilizados; baixa interoperabilidade entre setores da Câmara e entre Legislativo e Executivo.
9	Elaboração de Produtos e Serviços Informacionais	Inexistência de produtos ou serviços informacionais específicos para qualificar os requerimentos; ausência de ferramentas de apoio à análise.
10	Fixação de Normas e Padrões para Sistematização da Informação	Falta de um processo contínuo e institucionalizado de revisão e padronização.
11	Retroalimentação do Ciclo Informacional	Inexistência de práticas de retroalimentação; respostas não são utilizadas sistematicamente para subsidiar novas proposições ou ações estratégicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados triangulados demonstra que, apesar das fragilidades identificadas, há uma base sobre a qual podem ser construídas melhorias sustentadas pela GI. O modelo proposto por Valentim (2004) oferece diretrizes claras para reestruturar os processos informacionais, promovendo a integração entre os setores, a padronização do processo e a valorização da informação como ativo estratégico. Como salienta Choo (2006), a gestão eficaz da informação depende tanto de recursos técnicos quanto de capacidades organizacionais e humanas.

A falta de padronização e a ausência de mecanismos formais de retroalimentação limitam a aprendizagem institucional e comprometem a continuidade das ações legislativas. Nesse contexto, a criação de produtos informacionais, como relatórios temáticos e *dashboards*, tornaria possível transformar as informações em conhecimento aplicável à atuação parlamentar.

A análise dos fluxos entre Legislativo e Executivo revela que a interoperabilidade entre os sistemas ainda é incipiente. Audy, Andrade e Cidral (2005) apontam que a tecnologia deve ser compreendida como parte de um sistema organizacional maior, e não como solução isolada. A ausência de sistemas integrados reforça a redundância de demandas e prejudica a rastreabilidade, comprometendo a efetividade dos requerimentos como instrumentos de controle institucional.

Entre as sugestões apresentadas pelos entrevistados, destaca-se a proposta de criação de um aplicativo voltado à participação cidadã, por meio do qual a população poderia encaminhar solicitações diretamente aos parlamentares. Essa iniciativa foi considerada relevante por permitir a geração de relatórios sobre o andamento das demandas, a identificação das áreas da cidade mais solicitadas, o volume de pedidos recebidos por cada vereador e, como consequência, a construção de um histórico informacional que poderia subsidiar a formulação de políticas públicas baseadas em evidências. Nesse sentido, reforça-se a importância da atuação articulada entre os principais agentes da administração local. Segundo Abrucio (2007), a gestão pública municipal depende da cooperação entre prefeito, câmara de vereadores e órgãos administrativos, cujas funções são interdependentes para o funcionamento efetivo da administração.

Dessa forma, a triangulação permitiu identificar lacunas críticas e oportunidades de aperfeiçoamento da gestão informacional no contexto estudado. A

adoção de uma abordagem sistemática de GI, conforme preconizam autores como Valentim (2004) e Maia (2003), mostra-se essencial para qualificar os fluxos de informação, fortalecer a transparência e ampliar a eficácia do Poder Legislativo municipal. A informação, compreendida como direito e como bem público, deve ser tratada como eixo estruturante da governança democrática.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, intitulada Análise de Modelo de Gestão da Informação como Elemento Promotor de Transparência na Gestão Pública Municipal partiu da seguinte problemática: como a Gestão da Informação aplicada aos requerimentos entre os poderes Legislativo e Executivo, pode contribuir para a transparência na gestão pública da Câmara Municipal de Marília? A partir dessa indagação, definiu-se como objetivo geral analisar como a Gestão da Informação aplicada no contexto dos requerimentos tramitados entre os poderes Legislativo e Executivo municipais de Marília, Estado de São Paulo, podem fortalecer a transparência na gestão pública municipal.

Para alcançar tal propósito, o primeiro objetivo específico consistiu em compreender as teorias, conceitos e modelos relacionados à Gestão da Informação, à gestão pública e a Lei de Acesso à Informação. A construção do referencial teórico possibilitou refletir sobre a inter-relação entre GI, gestão pública e o papel do Poder Legislativo como instância de controle institucional, social, ressaltando a centralidade da informação como bem público e elemento estruturante da transparência.

O segundo objetivo específico consistiu em mapear, descrever e analisar o processo do requerimento na Câmara Municipal de Marília. Para alcançá-lo, utilizou-se uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso, com a coleta de dados baseada em três fontes de evidência: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, conforme detalhado nos Apêndices A, B e C. As análises apresentadas evidenciam que o objetivo proposto foi plenamente atendido, permitindo compreender de forma aprofundada as dinâmicas e etapas envolvidas no processo de requerimento.

O terceiro objetivo específico visava demonstrar como a GI pode contribuir para a transparência da gestão pública. Através da triangulação dos dados obtidos nas entrevistas, documentos e observações, foi possível fazer uma análise integrada e crítica do contexto estudado. Essa análise permitiu a percepção de como a GI é importante para a transparência na gestão pública, visto que quando ela não é aplicada em sua essência, são percebidas falhas na transparência e no acesso à informação efetivamente, bem como na produção de conhecimento.

A triangulação dos dados evidenciou a aplicabilidade do modelo de GI como estratégia de aprimoramento do gerenciamento informacional entre os poderes

Legislativo e Executivo. Os resultados indicam que a adoção do modelo de GI de Valentim (2004), contribuiria para a institucionalização da transparência e para a formalização dos processos de trabalho. Apesar das fragilidades nos procedimentos de identificação, sistematização e monitoramento das informações, as lacunas identificadas podem ser superadas por meio de políticas informacionais bem definidas, padronização de rotinas, capacitação contínua, definição de indicadores temáticos e integração tecnológica entre os sistemas utilizados.

Torna-se evidente a necessidade de um mecanismo estruturado de monitoramento dos requerimentos legislativos. Sua aplicação seria uma forma de evitar redundâncias e ampliar o controle sistemático das respostas emitidas pelo executivo. Dessa necessidade, é possível propor para pesquisas futuras, bem como para o próprio poder público, o desenvolvimento de um aplicativo que possibilite a comunicação entre o cidadão e parlamentar, com envio de textos, imagens, vídeos e localização georreferenciada das demandas. Para os vereadores, uma ferramenta como essa poderia permitir a organização da gestão do eleitorado; já para a população, facilitaria o acompanhamento das solicitações realizadas.

Na dimensão da inovação, manifesta-se através da proposição do uso de tecnologias avançadas aplicadas à gestão dos requerimentos legislativos. Pode-se evidenciar, através do desenvolvimento desta pesquisa que a adoção de soluções automatizadas pode representar um diferencial estratégico, ao possibilitar a classificação inteligente de demandas, o cruzamento de informações, a geração de alertas e a elaboração de respostas padronizadas. Adicionalmente, essas tecnologias também permitiriam viabilizar a verificação automatizada da coerência entre os conteúdos dos requerimentos e as respostas fornecidas, promovendo maior rigor na tramitação e reduzindo inconsistências no processo informacional.

Foi possível notar, no que se refere à dimensão técnica da gestão legislativa, que há uma lacuna, que possivelmente seria suprida com a adoção de diretrizes operacionais consolidadas. Os processos precisam ser sistematizados para que contribuam para a ampliação do acesso à informação, para fortalecimento do conhecimento público sobre trâmites institucionais e para o incentivo à participação cidadã qualificada, de forma a assegurar maior efetividade e transparência da gestão pública. Através dos dados coletados, foi percebida a importância do desenvolvimento de um Manual Técnico voltado à padronização de procedimentos relacionados à tramitação de requerimentos legislativos. Um instrumento como esse,

permitiria a orientação e clareza sobre respeito das etapas, responsabilidades e fluxos informacionais das práticas administrativas para servidores, gestores, e cidadãos de maneira uniforme.

Os benefícios da presente pesquisa estendem-se tanto à sociedade local de Marília quanto à sociedade em geral, composta por outros municípios interessados em aprimorar seus mecanismos de transparência. No contexto mariliense, a adoção do modelo de Gestão da Informação pode contribuir diretamente para o fortalecimento da participação cidadã, qualificação do controle social e melhoria da comunicação entre os poderes Legislativo e Executivo. Tais recomendações não apenas respondem às lacunas identificadas no contexto estudado, como também oferecem subsídios para outras Câmaras Municipais interessadas em aprimorar seus processos administrativos e promover maior transparência, participação cidadã e eficácia na gestão pública.

Sob o âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para o fortalecimento do campo interdisciplinar entre a Ciência da Informação e a Administração Pública, ao evidenciar a aplicabilidade do modelo de Gestão da Informação sugerido como instrumento de suporte à gestão municipal. Ao articular conceitos informacionais às exigências da administração contemporânea, o estudo demonstra que a GI pode responder às demandas por maior eficiência na gestão pública, fortalecimento do controle social e formulação de políticas públicas orientadas por evidências. Essa articulação teórico-prática reforça o potencial da Ciência da Informação em subsidiar processos decisórios, ao mesmo tempo em que amplia sua inserção no debate sobre transparência, governança e os Poderes Legislativo e Executivo.

Ademais, a pesquisa está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, especialmente ao ODS 16, que visa promover instituições eficazes, responsáveis e transparentes. A proposta de adoção do modelo de GI no processo legislativo contribui diretamente para esse objetivo ao propor melhorias nos fluxos de informação e no acesso público aos dados legislativos.

A pesquisa também estabelece conexão direta com os subobjetivos do ODS 16, ao propor ações que potencializam a transparência e o fortalecimento institucional. Contribui com o subitem 16.5 ao sugerir mecanismos capazes de mitigar riscos e aprimorar o controle das ações do Executivo; com o 16.6, ao indicar práticas que elevam a responsabilidade, a eficiência e a clareza das instituições

públicas; e com o 16.7, ao recomendar o uso de tecnologias que ampliem a participação cidadã, por meio de canais comunicacionais mais acessíveis e responsivos. No âmbito do subitem 16.10, destaca-se a ênfase no acesso público à informação como direito fundamental para o exercício da cidadania e a fiscalização democrática. Assim, ao consolidar práticas informacionais no contexto municipal, a pesquisa contribui para os compromissos globais de desenvolvimento sustentável e para o fortalecimento de sociedades mais inclusivas, equitativas e informadas.

Conclui-se que a aplicação estruturada do Modelo de Gestão da Informação, no caso de Valentim (2004), aos processos legislativos configura-se como uma estratégia viável, efetiva e necessária para o fortalecimento da transparência na gestão pública municipal. A pesquisa evidenciou que a GI pode qualificar a tramitação dos requerimentos entre os poderes Legislativo e Executivo, promovendo maior controle institucional, eficiência administrativa e acesso à informação. Ao integrar teoria e prática, o estudo reforça a relevância da informação como ativo essencial à governança democrática. Dessa forma, a GI emerge como um recurso técnico e como eixo estruturante da cidadania informada, da participação política qualificada e da construção de instituições públicas mais responsáveis, abertas e responsivas aos princípios do desenvolvimento sustentável e da democracia.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, DF, n. 10, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica.pdf>. Acesso em: 24 set. 2024
- ABRUCIO, F. L. Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 401-422, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6576>. Acesso em: 25 set. 2024.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, ed. esp., p. 67-86, jun. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2024.
- AFFONSO, L. M. F. *et al.* **Gestão de informações no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Pesquisa Brasileira de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.2, n.1, p. 89-103, jan./dez. 2009. Disponível em: <https://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/170>. Acesso em: 24 set. 2024.
- ALONSO, J. M., CLIFTON, J., DÍAZ-FUENTES, D. The impact of new public management on efficiency: an analysis of Madrid's hospitals. **Health Policy**, [s.l.], v. 119, n. 3, p. 333-340, mar. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851014003352>. Acesso em: 24 set. 2024.
- ALTINDAĞ, Ö.; ÖNGEL, V. Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms. **SAGE Open**, [s.l.], v. 11, n. 04, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211052550>. Acesso em: 24 set. 2024.
- ATRAN, S.; MEDIN, D. L.; ROSS, N. O. The cultural mind: environmental decision making and cultural modeling within and across populations. **Psychological Review**, Los Angeles, v. 112, n. 4, p. 744-776, 2005. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16262467/>. Acesso em: 24 set. 2024.
- AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K. de; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, PR, v.13, n. esp., p.1-25, 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/33432>. Acesso em: 25 set. 2024.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BONAVIDES, P. **Curso de Direito Constitucional**. 33 ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Acesso em: 27 jul. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 27 maio 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 22 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: DOU, ano 1, v. Extra, p. 1, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/L12527.htm. Acesso em: 22 jul. 2023.

BUCCI, M. P. D. **Direito administrativo e políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BUSH, V. As we may think. **The Atlantic Monthly**, Boston, v. 176, n. 1, p. 101-108, 1945. Disponível em: [https://worrydream.com/refs/Bush_1945_-_As_We_May_Think_\(Life_Magazine\).pdf](https://worrydream.com/refs/Bush_1945_-_As_We_May_Think_(Life_Magazine).pdf). Acesso em: 25 maio 2017.

CÂMARA MUNICIPAL DE MARÍLIA. **Página inicial**. Marília, SP: Câmara Municipal de Marília, 2025. Disponível em: <https://www.marilia.sp.leg.br/>. Acesso em: 16 jan. 2025

CÂMARA MUNICIPAL DE MARÍLIA. **Regimento interno**. Marília, SP: Câmara Municipal, 2023. Disponível em: <https://www.marilia.sp.leg.br/leis/regimento-interno-resolucao-no-183-de-7-de-dezembro-de-1990>. Acesso em: 09 set. 2024.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 9.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/675/1/cianconigestao.pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.

COSTA, E. A.; MENDES, V. A.; ANDRADE, M. G. **Metodologia científica aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2013.

CRIVELLARO, F. F. **Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes**. 2018. 146f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/154197>. Acesso em: 29 set. 2024.

DAMIAN, I. P. M.; MORO-CABERO, M. M. A relação da gestão da informação com a memória organizacional. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, SC, v. 11, n. 29, p. 299-321, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/91525>. Acesso em: 15 mai. 2024.

DAMIAN, I. P. M.; SANTOS, B. R. P. **Comece pela gestão da informação**. Rio de Janeiro: Interciência, 2023.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

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

DETLOR, B. Information Management. **International Journal of Information Management**, v.3, n.2, p.103-108, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-information-management/vol/30/issue/2>. Acesso em: 23 set. 2024.

EIRÃO, T. G.; LEITE, F. C. Acesso à informação pública e democracia: alguns apontamentos. **Revista Biblios**, [s.l.], n. 75, p. 35–45, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334403492_Acesso_a_informacao_publica_e_democracia_alguns_apontamentos. Acesso em: 25 set. 2024.

FERREIRA, A. B. **Gestão Pública**: Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

FLEURY, S. **Políticas públicas e democracia: A construção da cidadania.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: Penso, 2013.

FONTOURA, M. C. da. **A documentação de Paul Otlet: uma proposta para a organização racional da produção intelectual do homem.** 2013. 220f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2393>. Acesso em: 18 jan. 2025.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração.** Petrópolis: Vozes, 1946.

GERALDELLO, C. S. *et al.* Observatório da Gestão Pública. **Revista Ciência em Extensão**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 193-194, 2013. Disponível em: https://ojs.unesp.br/index.php/revista_proex/article/view/1005. Acesso em: 14 set. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASER, B; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.** New York: Aldine Publishing Company, 1999.

GOMES, A. A. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, SP, v. 15, n. 16, p. 215-221, jan./dez. 2008. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/187>. Acesso em: 24 set. 2024.

GOMES FILHO; A. B. O desafio de implementar uma gestão pública transparente. *In: X Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública*, 2005, Santiago, Chile. **Anais eletrônicos...** Brasília: BVFC / CGU, 2005.

GRAU, N. C. *et al.* **Gestão pública e participação: cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães.** Salvador: FLEM, 2005. Disponível em: <http://edital.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFlem8-VersaoCompleta.pdf>. Acesso em: 26 set. 2024.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender.** São Carlos: EdUFSCar, 2011.

LECARDELLI, J.; PRADO, N. S. Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série**, São Paulo, v.2, n.2, p.21-46, dez. 2006. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/16/4>. Acesso em: 06 set. 2024.

MACHADO, M. E. B.; MARTINS, M. H.; SALGADO, T. E. S. **Gestão da informação e do conhecimento no contexto organizacional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAFRA, F.; SILVA, J. A. **Planeamento e gestão do território**. Porto: SPI, 2004.

MAIA, M. C. **O uso da Tecnologia de Informação para a Educação a Distância no Ensino Superior**. 2003, 294f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FGV-EAESP, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://repositorio.uema.br/handle/123456789/645>. Acesso em: 26 set. 2024.

MARCHIORI, P. Z. Gestão da informação: fundamentos, componentes e desafios contemporâneos. *In*: SOUTO, L.F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014, p. 27-45.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARÍLIA (SP). **Lei Orgânica do Município de Marília**, de 04 de abril de 1990. Atualizada até à Emenda à Lei Orgânica nº 72, de 24 de setembro de 2024. Marília: Câmara Municipal, 2024. Disponível em: https://sapl.marilia.sp.leg.br/generico/viewerJS/viewerJS_index_html?cod_norma=42061#https://sapl.marilia.sp.leg.br/sapl_documentos/norma_juridica/42061_texto_inte_gral.odt?1722539805.24. Acesso em: 28 fev. 2025.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS JÚNIOR, W. P. **Transparência administrativa: publicidade, motivação e participação popular**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATA, C.; GONÇALVES, S. A informação como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. *In*: Congresso AECA, 12, set/ out. 2004, Cádiz, Espanha. **[Anais]**. [s.l.:s.n.], 2003. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19187>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2016.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2019.

MESA, Y. R. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. **Acimed**, Havana, Cuba, v. 14, n. 1, jan./fev., 2006. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002. Acesso em: 30 set. 2024.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. *In*: VALENTIM (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2 ed. Marília: FUNDEPE, 2006.

MORSE, J. N. Theoretical saturation. *In*: LEWIS-BECK, M.S.; BRYAN, A.; FUTING LIAO, T. (Eds.). **Encyclopedia of Social Science Research Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

NASCIMENTO, N. M. **Tipos documentais e fluxos de informação como subsídios para o processo decisório em ambientes organizacionais**. 2014. 191 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/149973>. Acesso em: 06 set. 2024.

NASCIMENTO, L. P. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NASCIMENTO, V. M. S. do. A autonomia dos municípios e a gestão pública no Brasil. *In*: CUNHA, A. S.; SILVA, E. A. (Orgs.). **Administração pública e política urbana**, p. 75-102. São Paulo: FGV Editora, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram o conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, C. G.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. *In*: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 319-341.

PAIVA, E. B.; SILVA, L. F.; LOPES, É. C. de A. Usuário da informação no processo de tomada de decisão nas organizações. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa v. 10, n. especial, p. 72-87, mar. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342792622_USUARIO_DA_INFORMACAO_NO_PROCESSO_DE_TOMADA_DE_DECISAO_NAS_ORGANIZACOES. Acesso em: 24 set. 2024.

PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. **Gestão pública e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERS, B. G. **Advanced introduction to public policy**. Massachusetts: Edward Elgar, 2015.

PIOTROWSKI, S. J. La operacionalización de latransparencia municipal: funciones administrativas básicas y factores intervinientes. **Transparencia y Privacidad**, México, n 1, jan. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320677024_La_Operacionalizacion_de_la_Transparencia_Municipal_Funciones_Administrativas_Basicas_y_Factores_Intervinientes . Acesso em: 03 set. 2023.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

RITCHIE, J.; LEWIS, J.; ELAM, G. Designing and selecting samples. *In*: RITCHIE, J.; LEWIS, J. (Eds.). **Qualitative research practice**: a guide for social science students and researchers. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003. p. 77-108.

SANTOS, A. B. Formas de amostragem. **Material didático**. s.d. Disponível em: <https://www.ibilce.unesp.br/Home/Departamentos/CiencCompEstatistica/Adriana/mas-de-amostragem.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2023.

SANTOS, B. R. P.; VALENTIM, M. L. P.; DAMIAN, I. P. M. A gestão da informação sob a ótica do pensamento complexo: uma reflexão. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 13, n. 1, p. 20-37, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/23413>. Acesso em: 26 set. 2024.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. *In*: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Orgs.). **Políticas públicas**: Coletânea – v.1. Brasília: ENAP, 2006. p. 21-42. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1254>. Acesso em: 26 set. 2024.

SECCHI, L. **Políticas Públicas**: conceito, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage, 2011.

SENADO FEDERAL. **Cartilha de Orientações sobre a Lei de Acesso à Informação (LAI)**: Lei federal nº 12.527/11. Brasília: Senado Federal, 2024. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/656253/Cartilha_orientacoes_LAI_2024.pdf. Acesso em: 17. set. 2024.

SILVA, C. R. M. da; CRISÓSTOMO, V. L. Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 791–801, jul./ago. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/RQSK9HMxNJSkzMRtqFLtCyM/?lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2024.

SILVA, G. R. da. Gestão da informação para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior privada: A experiência das Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto (FACIPLAC/DF). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v.15, n.1, p. 53-81, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8645248>. Acesso em: 06 set. 2024

SILVA, L. M. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SORRENTINO, M.; TRAIBER, R.; FERRARO JUNIOR, L. A. Educação ambiental como política pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 285-299, mai/ago. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/WMXKtTbHxzVcgFmRybWtKrr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2024

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 281p.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **InfoHome**, nov. 2004, Londrina. (Artigo em Web). Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 05 jun. 2024.

VITAL, L. P.; FIORANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, Londrina, PR, v. 15, n. 1, p. 85-103, jul./jun. 2010. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>. Acesso em: 25 set. 2024.

VITORIANO, M. C. C. P. Uma aproximação entre arquivologia e ciência da informação: o uso dos conceitos de informação orgânica e informação arquivística. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, SP, v. 11, n. 4, p. 57-66, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/14728>. Acesso em: 29 set. 2024.

WILSON, T. D. Information Management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). **International Encyclopedia of information and Library Science**. 2.ed. New York: Routledge, 2004. Disponível em: https://www.academia.edu/40798656/International_Encyclopedia_of_Information_and_Library_Science_2nd_Ed_. Acesso em: 29 set. 2024.

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

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

APÊNDICES

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista Semiestruturado:

a) Funcionários Entrevistados:

- Vereadores
- Assessores
- Servidores

b) Questões fundamentadas nas Atividades-Base da Gestão da Informação segundo Valentim (2004):

1. Identificar Demandas e Necessidades de Informação

1.1 Como os colaboradores identificam as necessidades de informação para a formulação dos requerimentos?

1.2 Existe algum processo formal de consulta aos cidadãos ou outras partes interessadas para identificar essas necessidades?

2. Mapear e Reconhecer Fluxos Formais de Informação

2.1 Como as informações circulam formalmente entre as diferentes áreas da Câmara Municipal durante o processo de elaboração dos requerimentos?

2.2 Quais são os canais formais mais utilizados para a troca de informações dos requerimentos?

2.3 Qual o fluxo dos requerimentos entre os poderes Legislativo e Executivo?

2.4 Existem barreiras nos fluxos formais de informação?

3. Desenvolver a Cultura Organizacional Positiva em Relação ao Compartilhamento e Socialização de Informação

3.1 Existe uma cultura organizacional dentro da organização da Câmara que incentiva o compartilhamento de informações entre vereadores, assessores e servidores? De que maneira isso acontece?

3.2 Quais práticas específicas são adotadas para promover a socialização da informação?

3.3 Existe resistência ao compartilhamento de informações? Se sim, como é tratada?

4. Proporcionar a Comunicação Informacional de Forma Eficiente, Utilizando TIC.

4.1 Existe TIC nos processos dos requerimentos? Se sim, qual?

4.2 Existem desafios no uso dessas tecnologias? Como eles são abordados?

4.3 Consegue sugerir melhorias em relação às TIC dos requerimentos?

5. Prospectar e Monitorar Informações

5.1 Existe algum método utilizado para prospectar e monitorar as informações necessárias para os requerimentos? Se sim, qual?

5.2 Existem informações não verdadeiras nos requerimentos? Se sim, qual procedimento é realizado?

5.3 Como a Câmara garante que as informações dos requerimentos sejam atualizadas, precisas?

5.4 Existe algum sistema de monitoramento contínuo das informações relevantes dos requerimentos?

5.5 Existe algum mecanismo que verifica a veracidade da resposta do Executivo? Se não, isso seria importante?

6. Coletar, Selecionar e Filtrar Informações

6.1 Existem critérios para a seleção de informações relevantes nos requerimentos?

6.2 Como é realizado o processo de seleção e filtragem dessas informações?

6.3 Existem dificuldades ou desafios nesse processo? Se sim, quais?

7. Tratar, Analisar, Organizar e Armazenar Informações Utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação

7.1 Existe tratamento e análise das informações coletadas antes de serem integradas aos requerimentos?

7.2 De que forma as informações são organizadas e armazenadas para garantir acessibilidade e segurança?

7.3 As tecnologias disponíveis são adequadas para o tratamento e armazenamento das informações? Quais melhorias poderiam ser feitas?

7.4 Existe transparência das informações dos requerimentos?

7.5 Consegue sugerir melhorias em relação a transparência das informações nos requerimentos?

8. Desenvolver Sistemas Corporativos para o Compartilhamento e Uso da Informação

8.1 Existem sistemas corporativos para facilitar o compartilhamento de informações na Câmara Municipal? Se sim, quais?

8.2 Esses sistemas são eficazes em promover o uso eficiente das informações entre os diferentes setores em relação aos requerimentos?

8.3 Existem sugestões de melhorias para esses sistemas?

9. Elaborar Produtos e Serviços Informativos

9.1 Existem produtos ou serviços informativos desenvolvidos para apoiar os requerimentos e as atividades da Câmara? Se sim, quais?

9.2 Como esses produtos e serviços são avaliados quanto à sua qualidade e relevância?

9.3 Existe um processo de revisão e melhoria contínua desses produtos e serviços?

10. Fixar Normas e Padrões de Sistematização da Informação

10.1 Existem normas e padrões para a sistematização da informação dos requerimentos na Câmara? Se sim, quais?

10.2 Como essas normas são comunicadas e aplicadas no dia a dia dos funcionários?

10.3 Existe um processo regular para revisar e atualizar essas normas?

11. Retroalimentar o Ciclo Informacional

11.1 Como as informações geradas e respondidas nos requerimentos legislativos são estruturadas e reutilizadas para apoiar decisões futuras e a formulação de políticas públicas?

11.2 Existem práticas específicas na Câmara Municipal de Marília para garantir que as respostas aos requerimentos sejam integradas e utilizadas na melhoria da transparência e gestão pública?

APÊNDICE C

Roteiro de Observação

a) Funcionários Observados:

- Vereadores
- Assessores
- Servidores

b) Ações fundamentadas nas Atividades-Base da Gestão da Informação segundo Valentim (2004):

1. Identificação de Demandas e Necessidades de Informação

- Os vereadores e assessores identificam as necessidades de informação antes de propor requerimentos.
- Existe um processo formal para identificar demandas de informação entre os funcionários.
- As necessidades de informação em relação aos requerimentos, são expressas por meio de consultas a cidadãos ou outras partes interessadas.

2. Mapeamento e Reconhecimento de Fluxos Formais de Informação

- Observa a existência de fluxos formais de informação entre as diferentes áreas da Câmara em relação aos requerimentos.
- Os funcionários utilizam sistemas formais para gerenciar os fluxos de informação.

3. Desenvolvimento de Cultura Organizacional Positiva em Relação ao Compartilhamento e Socialização da Informação

- Os colaboradores compartilham informações de forma proativa.
- Existe resistência ao compartilhamento de informações entre as áreas.

4. Promoção de Comunicação Informacional Eficiente utilizando Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

- Os funcionários utilizam tecnologias de informação para a gestão dos requerimentos.
- A tecnologia disponível é suficiente para fazer a gestão dos requerimentos.

5. Prospecção e Monitoramento de Informações

- Existe um processo contínuo de monitoramento das informações coletadas dos requerimentos.
- As respostas dos requerimentos são verificadas quanto à sua atualidade, pertinência e veracidade.

6. Coleta, Seleção e Filtragem de Informações

- A coleta de informações segue critérios estabelecidos.
- As informações são selecionadas e filtradas para garantir relevância e qualidade.
- O processo de filtragem é documentado e revisado regularmente.

7. Tratamento, Análise, Organização e Armazenamento de Informações utilizando TIC

- As informações coletadas são tratadas e organizadas de forma sistemática.
- A organização das informações facilita o acesso e a análise posterior.
- As tecnologias de informação disponíveis são utilizadas eficientemente para o armazenamento de dados.

8. Desenvolvimento de Sistemas Corporativos para Compartilhamento e Uso da Informação

- Existem sistemas corporativos em uso que facilitam o compartilhamento de informações na Câmara.
- Esses sistemas são utilizados de forma consistente por todos os colaboradores.
- Os sistemas disponíveis atendem às necessidades de gestão da informação no contexto dos requerimentos.

9. Elaboração de Produtos e Serviços Informacionais

- Os produtos e serviços informacionais desenvolvidos atendem às necessidades dos requerimentos.
- Esses produtos são utilizados efetivamente pelos colaboradores e partes interessadas.

10. Fixação de Normas e Padrões para Sistematização da Informação

- As normas e padrões para sistematização da informação são claros e seguidos por todos os funcionários.
- Existe um processo para garantir a conformidade com essas normas.
- As normas são revisadas e atualizadas conforme necessário.

11. Retroalimentação do Ciclo Informacional

- As informações geradas são reintegradas ao ciclo de gestão da informação.
- Existem práticas estabelecidas para a retroalimentação do ciclo informacional.
- As observações indicam uma prática consistente de revisão e melhoria contínua do processo de gestão da informação.