



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

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

DENISE ANDRADE

**GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DE UMA
SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA DO NORTE DO BRASIL**

**MARÍLIA
2023**

DENISE ANDRADE

**GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DE UMA
SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA DO NORTE DO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Marília.

Área de Concentração: Informação, Conhecimento e Tecnologia

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

**MARÍLIA
2023**

A553g Andrade, Denise
Gestão dos fluxos de informação de uma Secretaria de Estado de
Justiça do Norte do Brasil / Denise Andrade. -- Marília, 2023
173 f.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim

1. Gestão da Informação. 2. Fluxos de Informação. 3. Lei de Acesso
à Informação. 4. Processos Informacionais. 5. Gestão Pública. I.
Título.

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

Benefícios e impactos da pesquisa à sociedade

Este estudo traz como contribuição a possibilidade de aprimoramento na gestão da informação pública. No campo científico, a possibilidade de ampliação do debate sobre a informação pública, um olhar além da transparência, mais focado no fluxo informacional. Foi desenvolvido um modelo de gestão da informação que visa aproximar os cidadãos usuários da informação, por meio de ações que padronizem o acesso à informação e permita a inclusão social de uma comunidade marginalizada e excluída, promovendo o acesso a informações relevantes que, por sua vez, propiciam o exercício pleno da cidadania.

Benefits and impacts of research on society

This study brings as a contribution the possibility of improvement in the management of public information. In the scientific field, the possibility of broadening the debate on public information, a look beyond transparency, more focused on the informational flow. An information management model was developed that aims to bring information users closer together, through actions that standardize access to information and allow the social inclusion of a marginalized and excluded community, promoting access to relevant information that, in turn, , promote the full exercise of citizenship.

DENISE ANDRADE

**Gestão dos Fluxos de Informação de uma Secretaria de Estado de Justiça do
Norte do Brasil**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), como requisito parcial
para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Conhecimento e
Tecnologia

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da
Informação

Banca Examinadora

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (orientadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (examinadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

Profa. Dra. Natália Maria do Nascimento (examinadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília)

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas (examinadora)
Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR/Porto Velho)

Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva (examinadora)
Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR/Porto Velho)

Marília, 29 de março de 2023

*Ao meu marido, José Roberto de Medeiros pelo
amor, companheirismo e compreensão em mim.*

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço à Deus por caminhar comigo nesta jornada, me fortalecendo, abrindo os meus olhos para o conhecimento para que eu pudesse propor uma nova realidade.

À Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, por meio do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, pela oportunidade de crescimento profissional.

À minha Orientadora Professora Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, agradeço imensamente pelas orientações, sua dedicação, e a constante presença em todos os momentos de construção desta pesquisa. A senhora foi também a maior fonte de inspiração para a finalização desse estudo. Não consigo encontrar palavras suficientes para expressar o meu agradecimento. A senhora sempre será lembrada como uma referência profissional para mim. Muito, muito obrigada!

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação por compartilhar os conhecimentos, pelo cordialismo e profissionalismo demonstrado na condução do Programa.

Ao Senhor Marcos Castelo Branco Alves Semeraro Rito, Secretário de Estado da Justiça de Rondônia e Senhora Helanne Cristina Magalhães Carvalho, Secretária de Estado da Justiça Adjunta de Rondônia por permitir a realização desse estudo junto à SEJUS.

Às servidoras Thays Daniele Cunha Prado Nobre e Renata Ferreira Campos pela colaboração na coleta dos dados.

Nas etapas de qualificação e tese tive a honra de contar com a participação das Professoras Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas, Dra. Natália Maria Nascimento e Rosália Maria Passos da Silva. Agradeço às valiosas contribuições no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Professor Wander Pereira de Souza e à Professora Meire Darc Dantas de Figueiredo pela contribuição com sugestões sempre pertinentes. Obrigada por se colocar à disposição na revisão deste estudo.

“Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.”

Fernando Pessoa (1972, p. 57)

RESUMO

O desenvolvimento tecnológico trouxe significativas mudanças no que tange à gestão da informação nas esferas pública e privada, bem como impactou no modo de acesso e busca à informação por parte da sociedade. No Brasil, com a entrada em vigor da Lei de Acesso à Informação, as instituições públicas tiveram que adaptar seus processos informacionais para atender ao dispositivo legal. Nessa perspectiva, esta pesquisa investiga os fluxos de informação no âmbito do sistema penitenciário brasileiro, mais especificamente no contexto da Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a gestão e os fluxos de informação voltados à busca, compartilhamento e uso da informação na Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia. Nesse intuito, apresenta-se um modelo genérico de gestão da informação voltado à administração pública, composto por onze etapas que compõem o ciclo informacional, enfatizando os dispositivos presentes na Lei de Acesso à Informação. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva-exploratória, aplicando-se os métodos Estudo de Caso e Análise de Conteúdo. Foram estabelecidas como técnica de coleta dos dados: análise de documentos, entrevista, grupo de foco, questionário. Como procedimentos de análise de dados aplicou-se a técnica Análise Categorical do método Análise de Conteúdo, cujas categorias foram definidas *a posteriori*. Ao final do estudo apresenta-se um *framework* voltado à gestão dos fluxos de informação que apoiam as atividades de disseminação, compartilhamento e uso da informação no contexto da Instituição estudada. Os resultados evidenciaram que a Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia não possui um modelo de gestão da informação pré-definido, entretanto algumas etapas do gerenciamento da informação ocorrem nos diversos departamentos de diferentes níveis hierárquicos da Instituição. O estudo revelou, ainda, a necessidade de adoção de um modelo de gestão da informação alinhado aos objetivos estratégicos institucionais, visando o aprimoramento da geração de produtos e serviços de informação e, principalmente, subsidiar os processos de tomada de decisão, tendo em vista que as ações da administração pública brasileira impactam no atendimento das necessidades informacionais que não se limitam à própria instituição, pois se estende à sociedade brasileira. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o gerenciamento de outras instituições públicas e, assim, aprimorar a gestão pública e os serviços oferecidos aos cidadãos.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Fluxos de Informação; Lei de Acesso à Informação; Processos Informacionais; Gestão Pública.

ABSTRACT

Technological development has brought about significant changes in terms of information management in the public and private spheres, as well as impacting on society's ways of accessing and searching for information. In Brazil, with the entry into force of the Access to Information Law, public institutions had to adapt their information processes to comply with the legal provision. From this perspective, this research investigates information flows within the Brazilian penitentiary system, more specifically in the context of the State Secretariat of Justice of Rondônia. The general objective of the research was to analyze the management and information flows aimed at the search, sharing and use of information in the State Secretariat of Justice of Rondônia. To this end, a generic model of information management aimed at public administration is presented, consisting of eleven steps that make up the information cycle, emphasizing the devices present in the Access to Information Law. This is a research with a qualitative approach, of the descriptive-exploratory, applying the Case Study and Content Analysis methods. Were established as a data collection technique: document analysis, interview, focus group, questionnaire. As data analysis procedures, the Categorical Analysis technique of the Content Analysis method was applied, whose categories were defined *a posteriori*. At the end of the study, a framework is presented aimed at the management of information flows that support the activities of dissemination, sharing and use of information in the context of the Institution studied. The results showed that the State Secretariat of Justice of Rondônia does not have a pre-defined information management model, however some stages of information management occur in the various departments of different hierarchical levels of the Institution. The study also revealed the need to adopt an information management model aligned with institutional strategic objectives, aiming at improving the generation of information products and services and, mainly, subsidizing the decision-making processes, considering that the actions of the Brazilian public administration impact on meeting the informational needs that are not limited to the institution itself, as it extends to the Brazilian society. It is hoped that the results of this study can contribute to the management of other public institutions and, thus, improve public management and the services offered to citizens.

Keywords: Information Management; Information Flows; Access to Information Law; Informational Processes; Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Visão complexa do mundo	40
Figura 2 - Modelo de GI – McGee e Prusak.....	42
Figura 3 - Modelo de GI – Davenport e Prusak.....	44
Figura 4 - Modelo de GI – Choo.....	50
Figura 5 - Modelo de GI – Valentim.....	51
Figura 6 - Modelo de GI – Rascão.....	52
Figura 7 - Modelo de GI – Assis.....	53
Figura 8 - Modelo de GI – Ponjuán Dante.....	54
Figura 9 - Modelo de GI – Nonato e Aganette.....	55
Figura 10 - Níveis hierárquicos versus grau de poder.....	63
Figura 11 - Modelo de fluxos de informação – Lesca e Almeida.....	65
Figura 12 - Modelo de fluxos de informação – Leitão.....	67
Figura 13 - Modelo de fluxos de informação – Valentim.....	69
Figura 14 - Modelo de fluxos de informação – Beal.....	70
Figura 15 - Modelo de fluxos de informação – Forza e Salvador.....	72
Figura 16 - Modelo de fluxos de informação – Barreto.....	73
Figura 17 - Etapas do método Análise de Conteúdo.....	86
Figura 18 - Classificação das formas lexicais.....	87
Figura 19 - Modelo genérico de gestão da informação.....	90
Figura 20 - Modelo genérico de fluxos de informação.....	97
Figura 21 - Organograma SEJUS.....	104
Figura 22 - Dendograma - estrutura de GI.....	122
Figura 23 - Dendograma - necessidades informacionais.....	123
Figura 24 - Dendograma - fontes de informação.....	125
Figura 25 - Dendograma - coleta de informações.....	126
Figura 26 - Dendograma - organização e armazenamento da informação.....	127
Figura 27 - Dendograma - tratamento e disseminação da informação.....	129
Figura 28 - Dendograma - políticas de acesso e uso da informação.....	130
Figura 29 - Dendograma - preservação e monitoramento.....	132
Figura 30 - Dendograma - grupos de foco.....	134

LISTA DE GRÁFICOS

	P.
Gráfico 1 - Evolução do quantitativo de respostas.....	106
Gráfico 2 - Normatização da GI.....	109
Gráfico 3 - Setores da GI.....	110
Gráfico 4 - Modelo de GI.....	111
Gráfico 5 - Políticas de GI.....	113
Gráfico 6 - Registro da informação.....	114
Gráfico 7 - Canais informacionais.....	115

LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 - Atividades propostas para as linhas de ação do SocInfo.....	26
Quadro 2 - Definições sobre gestão da informação.....	34
Quadro 3 - Conceitos sobre fluxos de informação.....	59
Quadro 4 - Fatores que compõe o fluxo de informação.....	75
Quadro 5 - Levantamento bibliográfico.....	79
Quadro 6 - Abordagens de aplicação da análise de conteúdo.....	85
Quadro 7 - Histórico das atribuições da SEJUS.....	101
Quadro 8 - Roteiro da entrevista.....	118
Quadro 9 - Categorias de unidade de análise.....	119
Quadro 10 - Composição dos temas.....	121
Quadro 11 - Comparativo grupos de foco x entrevistas.....	135
Quadro 12 - Ações para implementação de modelo de GI.....	137

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASSIPEN	- Associação dos Funcionários do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM	- Banco Mundial
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDD	- Classificação Decimal de Dewey
CDU	- Classificação Decimal Universal
CHD	- Classificação Hierárquica Descendente
CI	- Ciência da Informação
DDC	- <i>Dewey Decimal Classification</i>
e-SIC	- <i>Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão</i>
FI	- Fluxos de Informação
FID	- Federação Internacional de Informação e de Documentação
FMI	- Fundo Monetário Internacional
GEI	- Gestão Estratégica da Informação
GesPública	- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GI	- Gestão da Informação
GRI	- Gerencia de Recursos Informacionais
IIB	- Instituto Internacional de Bibliografia
IID	- Instituto Internacional de Documentação
LAI	- Lei de Acesso à Informação
LaPES	- Laboratório de Pesquisa em Engenharia de <i>Software</i>
LGPD	- Lei Geral de Proteção de Dados
NIP	- Núcleo de Informação Penitenciária
OCDE	- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PQSP	- Programa da Qualidade no Serviço Público
PrND	- Programa Nacional de Desburocratização
RBU	- Repertório Bibliográfico Universal
SEJUS	- Secretaria de Estado de Justiça do Estado de Rondônia
SGSI	- Sistema de Gestão de Segurança da Informação
SIC	- Serviço de Informação ao Cidadão
SIAPEN	- Secretaria de Estado de Administração Penitenciária
SISDEPEN	- Sistema da Secretaria Nacional de Políticas Penais
SocInfo	- Programa Sociedade da Informação
SPB	- Sistema Penitenciário Brasileiro
SPR	- Sistema Penitenciário de Rondônia
StArt	- State of the Art through Systematic Review
TIC	- Tecnologias de Informação e Comunicação
UDC	- Universal Decimal Classification
UFSCar	- Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

	P.
1	INTRODUÇÃO..... 16
2	GESTÃO PÚBLICA..... 22
2.1	Gestão Pública Brasileira..... 24
3	GESTÃO DA INFORMAÇÃO..... 32
3.1	Teoria sistêmica como base epistemológica para a GI..... 38
3.2	Modelos de Gestão da Informação..... 41
3.2.1	<i>Modelo de McGee e Prusak..... 42</i>
3.2.2	<i>Modelo de Davenport e Prusak..... 43</i>
3.2.3	<i>Modelo de Choo..... 49</i>
3.2.4	<i>Modelo de Valentim..... 51</i>
3.2.5	<i>Modelo de Rascão..... 52</i>
3.2.6	<i>Modelo de Assis..... 53</i>
3.2.7	<i>Modelo de Ponjuán Dante..... 54</i>
3.2.8	<i>Modelo de Nonato e Aganette..... 55</i>
3.3	Considerações Sobre os Modelos de Gestão da Informação..... 56
4	FLUXOS DE INFORMAÇÃO..... 59
4.1	Níveis Organizacionais e Fluxos de Informação..... 62
4.2	Modelos de Fluxos de Informação..... 64
4.2.1	<i>Modelo de Fluxos de Informação de Lesca e Almeida..... 65</i>
4.2.2	<i>Modelo de Fluxos de Informação de Leitão..... 66</i>
4.2.3	<i>Modelo de Fluxos de Informação de Valentim..... 68</i>
4.2.4	<i>Modelo de Fluxos de Informação de Beal..... 70</i>
4.2.5	<i>Modelo de Fluxos de Informação de Forza e Salvador..... 71</i>
4.2.6	<i>Modelo de Fluxos de Informação de Barreto..... 72</i>
4.3	Considerações Sobre os Modelos de Fluxos de Informação..... 73
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 77
5.1	Abordagem e Natureza da Pesquisa..... 77
5.2	Revisão de Literatura..... 78
5.3	Métodos de Pesquisa..... 80
5.4	Universo e Sujeitos de Pesquisa..... 82
5.5	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados..... 83
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES..... 89
6.1	Modelo Genérico de Gestão da Informação..... 89
6.2	Modelo Genérico de Fluxos de Informação..... 97
6.3	Documentos, questionário, entrevistas e grupos de foco..... 99
6.4	Análise Documental..... 100
6.5	Análise do Questionário..... 106
6.6	Análise das Entrevistas..... 118
6.6.1	<i>Análise Categorical..... 119</i>

6.6.1.1	<i>Estrutura da GI.....</i>	121
6.6.1.2	<i>Necessidades Informacionais.....</i>	123
6.6.1.3	<i>Fontes de Informação.....</i>	124
6.6.1.4	<i>Coleta de Informações.....</i>	126
6.6.1.5	<i>Organização e Armazenamento da Informação.....</i>	127
6.6.1.6	<i>Tratamento e Sistematização da Informação.....</i>	128
6.6.1.7	<i>Políticas de Acesso e Uso da Informação.....</i>	130
6.6.1.8	<i>Preservação e Monitoramento.....</i>	131
6.7	Análise dos Grupos de Foco.....	133
6.8	Comparação dos Resultados das Análises da Entrevista e dos Grupos de Foco.....	135
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	139
	REFERÊNCIAS.....	142
	APÊNDICES.....	157
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....	158
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	159
	APÊNDICE C – Questionário.....	160
	APÊNDICE D – Roteiro Grupo de Foco.....	165
	ANEXOS.....	166
	ANEXO A – Registro de Solicitação de Informação.....	167
	ANEXO B – Resposta à Solicitação de Informação.....	168
	ANEXO C – Cargos de Direção Superior.....	170
	ANEXO D – Parecer do Comitê de Ética.....	171

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990 ocorreram profundas transformações na estrutura da administração pública brasileira, em especial no relacionamento entre o governo e a sociedade. Diversas normas foram emitidas por distintas esferas de governo no sentido de modernizar os órgãos que compõem a estrutura administrativa e adequá-los às demandas sociais e institucionais.

Nessa perspectiva, a informação tornou-se um dos principais ativos das organizações públicas, e teve como consequência a necessidade do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para o alcance de múltiplos objetivos, a melhoria no desempenho das atividades governamentais e a tomada de decisão, visando estreitar o relacionamento com a sociedade. Nesse contexto, o gerenciamento da informação é primordial, pois se trata de um instrumento essencial para a qualidade da prestação de serviços públicos e, consequentemente, para o atendimento das necessidades informacionais dos usuários.

O arcabouço teórico utilizado para alicerçar esta pesquisa foi selecionado delimitando-se o período de 2012 a 2021. O período inicial de 2012 se justifica em virtude da entrada em vigor da Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, a qual dispôs sobre os procedimentos a serem adotados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios com o objetivo de garantir o acesso à informação a sociedade em geral.

Além disso, os textos clássicos merecem destaque em virtude das contribuições no modelo de gestão pública e da Gestão da Informação (GI) adotados no Brasil como, por exemplo: Bresser-Pereira (1995; 1996) que foi o propulsor da reforma administrativa brasileira na Década de 1990. Os estudos de McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Choo (2003), Valentim (2006), Ponjuán Dante (2011) foram selecionados em virtude da contribuição que apresentam em relação às etapas que compõem o ciclo informacional, bem como pela representação dos autores em estudos sobre os Fluxos de Informação (FI).

Quanto à coleta e análise dos dados foram utilizados como instrumentos de coleta documentos, questionário entrevista e grupo de foco. Para a análise dos dados utilizou-se Análise de Conteúdo com as categorias definidas à posterior. Como suporte à análise optou-se pelo *software Iramuteq*.

No que tange a problemática de pesquisa, vale mencionar que com a promulgação da Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, a qual determinou as diretrizes para acesso à informação pública no Brasil, ocorreu um impacto significativo na GI no País. Com a entrada

em vigor desta normativa legal, ampliou-se a possibilidade de acesso pela sociedade dos dados oriundos do Estado, pela normalização das condições e procedimentos para, o que consequentemente acarretou maior participação popular na gestão pública.

A referida Lei fortaleceu as transparências ativa e passiva ao determinar o direito dos cidadãos em dirigirem-se aos órgãos vinculados à administração pública para apresentarem seus pedidos de acesso a qualquer informação inter-relacionados aos seus interesses, cabendo ao Estado fornecê-la, com exceção daquelas protegidas por sigilo.

A norma incluiu a obrigatoriedade de implementação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) para que o solicitante/interessado possa receber o atendimento e a orientação necessários ao acesso à informação. A Lei também determina aos órgãos públicos a manutenção de informações de interesse público em seus sítios oficiais e, dessa maneira, propiciar transparência dos atos da gestão pública.

No que se refere ao Governo do Estado de Rondônia, o acesso à informação ocorreu por meio da edição do Decreto nº 17.145, de 1 de outubro de 2012, o qual subordinou as entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual, e as entidades privadas sem fins lucrativos que recebem recursos públicos ao cumprimento do Decreto, assegurando às pessoas naturais e jurídicas o direito de acesso à informação.

O Decreto dispôs aos órgãos/entidades vinculados à administração pública a observância das transparências ativa e passiva na prestação de informações sob sua custódia ou produção. Na transparência ativa determinou a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral no *website* institucional. Em relação à transparência passiva, orientou a criação e nomeação de uma Comissão de Gestão de Documentos para o atendimento e orientação ao público sobre o acesso à informação, prestação de informação sobre tramitação de documentos, recebimento e registro de solicitações de acesso à informação. À Controladoria Geral do Estado (CGE) coube coordenar e monitorar o Portal da Transparência do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 2012).

Ressalta-se que no Sistema Penitenciário Brasileiro (SPB) as informações não estão estruturadas eficientemente, portanto, não propiciam aos gestores e aos demais usuários as informações necessárias ao desenvolvimento de atividades, tarefas e tomada de decisão de modo eficaz.

A proposta do Modelo de Gestão da Política Prisional desenvolvido em parceria entre o Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) e o Programa das Nações Unidas para o

Desenvolvimento (PNUD Brasil), no período de agosto de 2015 a julho de 2016, evidenciou a dificuldade de geração da informação, apesar da produção de determinações entre os diferentes setores da gestão prisional presentes na estrutura hierárquica (BRASIL, 2020). Ocorre que as determinações nem sempre são interpretadas de maneira uniforme entre os servidores que compõe o quadro do sistema prisional, como observado pela pesquisadora em uma visita a uma unidade prisional do interior do Estado de São Paulo.

Em consulta realizada ao Portal da SEJUS em Rondônia, observou-se ainda a ausência de informações organizadas de modo a propiciar o acesso. Destaca-se que o grau de importância da informação cresce na mesma proporção que o tamanho da organização. Nesse sentido, a organização deve construir fluxos de informação que lhe possibilite gerar informações que subsidiem o processo decisório e possa responder mesmo que parcialmente as necessidades da sociedade.

A partir dessas considerações formula-se a seguinte questão problema: **como é estruturada a gestão e os fluxos de informação da SEJUS no que se refere à busca, compartilhamento, uso da informação e tomada de decisão?**

Defende-se a tese de que as estruturas informacionais de uma instituição são determinantes para uma boa gestão, uma vez que propiciam maior eficiência e eficácia aos processos organizacionais.

Nessa perspectiva, evidencia-se que o gerenciamento da informação é fundamental para o estreitamento do relacionamento entre o governo e a sociedade. Os processos que envolvem a atividade requerem o uso de TIC, pois se constitui em uma ferramenta que propicia o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse cenário, esta pesquisa busca conhecer a estrutura dos fluxos de informação da Secretaria de Estado de Justiça do Estado de Rondônia (SEJUS) e suas correlações no que tange ao atendimento das necessidades informacionais internas e externas ao órgão.

Esta pesquisa tem como objetivo geral **analisar a gestão e os fluxos de informação voltados à busca, compartilhamento e uso da informação na SEJUS.**

Para alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e analisar as normativas e sistemas institucionais voltados à gestão da informação, no período de 2012 a 2021;
- b) verificar a estrutura informacional institucional que subsidia o processo decisório;

- c) verificar os fluxos de informação relacionados aos processos e atividades desenvolvidas pelos gestores, em consonância com a Lei 12.527/2011;
- d) verificar os procedimentos institucionais adotados para a disseminação e compartilhamento da informação no âmbito da estrutura organizacional, em atendimento à Lei 12.527/2011;
- e) identificar e caracterizar as dificuldades/facilidades de compartilhamento de informação junto aos gestores de processos;
- f) elaborar um *framework* voltado à gestão de fluxos de informação que apoiem as atividades de disseminação, compartilhamento e uso da informação.

Justifica-se esta pesquisa por entender que as estruturas informacionais adotadas em uma instituição são determinantes para uma boa gestão, conforme mencionado anteriormente. Nesse intuito, estudar a GI e os FI se fazem necessários, pois podem subsidiar uma melhor compreensão do ambiente, visando o desenvolvimento de ações de curto, médio e longo prazos, proporcionando maior eficiência e eficácia aos processos organizacionais e, assim, possibilitar que a máquina administrativa pública possa atender as demandas informacionais da sociedade.

Várias modificações ocorreram na estrutura administrativa do Governo do Estado de Rondônia até atualmente ser denominada Secretaria de Estado de Justiça. Por meio de Decreto-Lei nº 1, de 31 de dezembro de 1981 (RONDÔNIA, 1981) foi apresentada a primeira estrutura administrativa do Estado de Rondônia. De acordo com a norma, à Secretaria de Estado de Interior e Justiça coube a responsabilidade de supervisionar e fiscalizar o sistema penitenciário. Com a promulgação da Lei Complementar nº 40, de 5 de setembro de 1990, a Secretaria de Estado de Interior e Justiça recebeu a denominação de Secretaria de Estado dos Assuntos da Justiça.

Em 1991, sob a denominação de Secretaria de Estado da Justiça e Defesa da Cidadania, assumiu a responsabilidade de organizar e administrar o sistema penitenciário, por meio da Lei Complementar nº 42, de 19 de março de 1991 (RONDÔNIA, 1991). Na estrutura administrativa apresentada em 1995, a atribuição referente a organização e administração do sistema penitenciário é outorgado à Superintendência de Justiça e Defesa da Cidadania. Considerou-se extinta a Secretaria de Estado da Justiça e Defesa da Cidadania tendo em vista que a instituição não aparece na norma que dispõe sobre a estrutura do Governo do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 1995).

Por meio da Lei Complementar nº 224, de 4 de janeiro de 2000, houve a alteração na denominação da instituição responsável pela organização e administração do sistema penitenciário, passando da Superintendência de Justiça e Defesa da Cidadania para a Superintendência de Assuntos Penitenciários (RONDÔNIA, 2000), que perdurou até setembro de 2004, quando foi extinta e suas atribuições transferidas para a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (RONDÔNIA, 2004).

Finalmente em 2007 surge a denominação Secretaria de Estado de Justiça, resultado da alteração da nomenclatura da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária. Dentre as suas atribuições, compete a organização e a administração do sistema penitenciário, a supervisão das unidades prisionais e a elaboração e execução das políticas de administração penitenciária (RONDÔNIA, 2007). As unidades prisionais sob sua supervisão totalizam 54 (cinquenta e quatro) distribuídas entre a Capital e os municípios do interior do Estado, com uma população carcerária de 16.854 (dezesesseis mil, oitocentos e cinquenta e quatro) reeducandos, sendo que 2.852 (dois mil, oitocentos e cinquenta e dois) encontram-se monitorados eletronicamente (RONDÔNIA, 2021).

Ao realizar uma busca no *website* da SEJUS não se identificou documentos que propiciassem conhecer o funcionamento de sua estrutura administrativa. Embora tenha sido localizado o organograma da Instituição, não há nenhum documento que especifique as atribuições inter-relacionadas à estrutura representada no organograma institucional, o que pode representar dificuldades tanto no que tange a geração de informação, quanto no que se refere ao gerenciamento da informação.

Diante dos fatos acima identificados, pressupõem-se que a SEJUS necessita adotar um modelo de gerenciamento de informações que propicie a interação da própria estrutura organizacional, de modo a possibilitar aos gestores a capacidade de agregar valor à informação, traduzindo-a em conhecimento e, conseqüentemente, propiciar ações consistentes. Coletar informações de unidades subordinadas pode contribuir para a maximização da agregação de valor à informação em nível macro.

Nesse sentido, uma proposta de GI irá propiciar o estabelecimento de políticas de comunicação aos usuários internos e externos à SEJUS, bem como uma cooperação vertical, que abrange as demais estruturas administrativas do Estado de Rondônia.

Uma proposta de GI em um ambiente complexo, com necessidades peculiares, cuja distância física das demais unidades dificulta a interação, proporcionará a definição de uma

estratégia que possibilite o tratamento e o gerenciamento da informação de maneira diferenciada, cuja cooperação abrangerá as demais estruturas administrativas do Estado e contribuirá para minimizar as distorções e lacunas existentes na Instituição.

Nesse sentido, a GI vem contribuir para otimizar o desempenho da administração pública estadual no sentido de dar suporte aos processos organizacionais, subsidiar os gestores na tomada de decisão e, dessa maneira, proporcionar aos usuários da informação, em especial à sociedade, maior agilidade na prestação de informações e serviços oferecidos, podendo servir de parâmetro para as demais instituições existentes na estrutura administrativa do Estado de Rondônia.

Este estudo também apresenta a contribuição para os campos da Ciência da Informação (CI) e da Administração, uma vez que irá demonstrar a importância do gerenciamento dos fluxos de informação e a geração de conhecimento individual e coletivo na implementação de um modelo de GI voltada a administração penitenciária pública.

Quanto a estrutura da tese, esta é composta por seis seções, sendo: a primeira em que introduz o tema de pesquisa, apresenta o problema de pesquisa, a tese defendida, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura da tese; a segunda seção inicia a apresentação do referencial teórico da tese, cujo primeiro tema abordado se refere a gestão pública; a terceira seção disserta sobre a GI e os modelos de GI; a quarta seção descreve os FI e os modelos de FI; a quinta seção apresenta os procedimentos metodológicos; a sexta seção apresenta e discute sobre os resultados obtidos. A sétima seção apresenta as considerações finais. Na sequência se apresentam as referências, os apêndices e os anexos.

2 GESTÃO PÚBLICA

Nesta Seção são abordados os pressupostos teóricos sobre a gestão pública, com o propósito de conhecer aspectos relevantes para a melhoria da GI do SPB, em especial o da SEJUS.

Nesse intuito, são apresentadas as características do modelo de gestão adotado na administração pública brasileira, a partir da década de 1990, o qual se encontra vigente até o momento. Posteriormente, discorre-se sobre as especificidades da gestão pública brasileira e sua relação com as TIC, para a promoção da transparência e acesso à informação.

Gerir é um ato de administrar algo. Na área pública trata-se de gerenciar, além dos bens, as políticas públicas e prestar contas à sociedade. Nesse sentido, a função da gestão pública é gerenciar os negócios do governo (FERREIRA, 1999) em uma dada realidade administrativa, em que o administrador instrumentaliza a vontade do legislador (OSÓRIO, 2005). Trata-se de uma atividade vinculada às normas legais e à política, e envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle dos bens e interesses públicos (SANTOS, 2014), bem como requer um projeto que propicie a melhoria das organizações, dos métodos e da informação na dimensão estratégica (NASCIMENTO, 2014).

Matias-Pereira (2016) argumenta que o conceito de gestão pública perpassa a interpretação de gestão de negócios de um governo, e pode ser entendida como a governança de uma rede complexa, integrada por inúmeros e distintos atores com objetivos e interesses conflitantes. Este autor confirma os posicionamentos de Ferreira (1999) e Santos (2014), em virtude de o governo não ser um ator independente para impor sua vontade de modo unilateral sobre os demais, e estar subordinado ao poder normativo e à política do Estado.

Para que o Estado possa desenvolver suas funções é preciso identificar um modelo de gestão compatível com os objetivos almejados, com propostas capazes de aprimorar o funcionamento do sistema que, continuamente, necessita ser adaptado a um ambiente dinâmico de mudanças permanentes (CAPOBIANGO *et al.*, 2013).

O movimento de adequação da gestão pública a um modelo de gestão que atenda ao Estado é observado na década de 1970, com a crise mundial que se estabeleceu e teve como fatores: a crise do petróleo que provocou o esgotamento do modelo de intervenção estatal, nos moldes burocráticos; a crise econômica mundial que pôs fim à era de prosperidade iniciada no pós-Segunda Guerra Mundial. A crise se estendeu na década de 1980 e teve como

consequência dificuldades dos Estados em financiar seus déficits, crise de governabilidade e emergência da globalização e das inovações tecnológicas (GOMES, 2006).

Nesse contexto, observou-se na década de 1980 um movimento crescente para a adoção de um modelo de gestão que compreendesse técnicas modernas e eficientes de gestão e capazes de proporcionar a melhoria na resolução dos problemas do Estado e no atendimento às demandas da sociedade.

As reformas implementadas pelo Reino Unido, Estados Unidos, Nova Zelândia e Austrália influenciaram diversos países, destacando-se os membros da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), alcançando o Brasil em meados dos anos 1990 (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Os governos da Inglaterra e dos Estados Unidos da América foram pioneiros na implementação das primeiras reformas no início da década de 1980, com as características do modelo privado de gerenciamento (MATIAS-PEREIRA, 2004), adotando algumas medidas provenientes do neoliberalismo. Essas medidas também passaram a ser adotadas por organismos internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM), que pressionaram os países que compunham a América Latina para a adoção das medidas em seus governos e, assim, pudessem adquirir recursos junto a esses organismos internacionais (MARKTANNER; WINTERBERG, 2009).

Na análise dos ajustes neoliberais implementados no Brasil e no México, Silva Júnior (2006) afirma que a visão neoliberal se fundamenta na substituição do Estado pelo Mercado, atribuindo-se ao Mercado a responsabilidade de estruturar as bases para o desenvolvimento da sociedade. O autor ressalta que os países que implementaram as medidas neoliberais tiveram seus presidentes acusados de corrupção e alguns não conseguiram concluir seus mandatos, como o Presidente do Brasil, Fernando Collor de Mello, cuja gestão foi de 1990 até sua renúncia em 1992.

Em novembro de 1989 foi realizada nos Estados Unidos uma reunião para discutir políticas econômicas para a América Latina, em que foram debatidas as políticas reformistas que passaram a ser defendidas em três organismos internacionais: o FMI, o BM e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esses organismos exigiram da administração pública uma transformação que a tornasse menos burocrática e mais gerencial (SANTOS, 2014).

2.1 Gestão Pública Brasileira

No Brasil, a reforma do aparelho do Estado foi implementada na década de 1990, como resposta às crises fiscais, no modo de intervenção do Estado, do modelo burocrático e da crise política. Em 1995 foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, com a proposta de aumentar a governança do Estado, com suas ações voltadas para o atendimento aos cidadãos.

A reforma teve como objetivo a transformação da cultura burocrática em uma cultura gerencial. Identificou-se a necessidade de adoção de um modelo de gestão ágil, descentralizada, compatível com os avanços tecnológicos, voltada para o controle de resultados e que atendesse ao avanço da democracia em todo o mundo, que exige uma participação mais direta da sociedade na gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Bresser Pereira (1997), o propulsor da reforma administrativa de 1995, apresenta as principais características da administração pública gerencial adotada no Brasil, denominada 'Nova Administração Pública':

- a) orientação da ação do Estado o cidadão-cliente; b) ênfase no controle dos resultados por meio de contratos de gestão; c) fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal; d) separação entre as secretarias formuladoras e executoras de políticas públicas; e) distinção de duas categorias de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido; f) transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos; g) adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas dos mecanismos de controle social direto, do contrato de gestão, e da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada; h) terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado (BRESSER-PEREIRA, 1997, p.81).

Após a implementação da reforma no Brasil, diversos estudos destacaram a governança no setor público como um instrumento de gestão na elaboração dos objetivos políticos eficientes e eficazes, comunicação pública e prestação de contas para a sociedade (TIMMERS, 2000). As práticas da governança objetivam a busca da transparência dos atos da gestão, as relações com a sociedade e a ampliação dos limites da eficiência operacional (FURLAN, 2006).

Martins e Marini (2010) afirmam ser a governança mais que a gestão e mais que o governo, pois envolve a interação entre Estado, terceiro setor, mercado, e demais atores

sociais no desenvolvimento, na gestão de políticas públicas e no provimento de serviços oferecidos pelo Estado. Estes autores complementam o conceito ao destacarem que:

Governança pública é capacidade de governo; é governar em rede de forma colaborativa; é governar orientado para resultados; todos estes elementos juntos para gerar valor público sustentável. Fortalecer a capacidade de governo e governar em rede não faz sentido se não estiverem a serviço de resultados e da geração de valor público, que, por sua vez, não ocorrem de forma fortuita, mas demandam o desenvolvimento de capacidades e relacionamentos interinstitucionais (MARTINS; MARINI, 2014, p.44).

Matias Pereira (2010) identifica nos princípios da governança pública uma tendência na Administração Pública de qualificar a publicidade dos atos de gestão com maior precisão, simplicidade e clareza, de maneira a propiciar aos gestores as ferramentas para o acesso às informações.

Observa-se desde a década de 1960 a edição de várias normas legais voltadas à adoção da Governança Pública, como: a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que dispõe sobre o orçamento público; o Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que estabelece diretrizes para a reforma administrativa; a Lei nº 101, de 4 de maio de 2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, Decreto nº 6021, de 22 de janeiro de 2007, que criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União; e a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso à informação. Essas normas representam um esforço do Estado em controlar os atos da administração pública e disponibilizar informações que propiciem o controle externo por parte da sociedade.

A partir dos pressupostos apresentados cabe destacar a importância das TIC na administração pública brasileira para o exercício da governança pública, pois possibilitam conectar todas as decisões tomadas e aprimorar a gestão e a relação do Estado com a sociedade. Com a utilização das TICs é possível maior interação e participação entre governo e sociedade, fomenta a transparência e alavanca a modernização da gestão pública.

De acordo com Pinho (2008), a relação entre as TIC e o governo ocorre por meio do governo eletrônico, uma plataforma que em um primeiro nível propicia a informatização das atividades da gestão pública e proporciona a disponibilização de serviços e informações ao cidadão.

No Brasil, o movimento na gestão pública para se estabelecer uma conexão com a sociedade foi desencadeado em 1999, por meio do Programa Sociedade da Informação

(SocInfo), instituído pelo Decreto Presidencial nº 3.294, de 15 de dezembro de 1999, e fez parte do conjunto de projetos que compunham o Plano Plurianual 2000-2003, que resultou na elaboração do Livro Verde, denominado 'Sociedade da Informação no Brasil', publicado em 2000, sob a organização de Tadao Takahashi.

O objetivo do Programa Sociedade da Informação é integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade e, ao mesmo tempo, contribuir para que a economia do País tenha condições de competir no mercado global. A execução do Programa pressupõe o compartilhamento de responsabilidades entre os três setores: governo, iniciativa privada e sociedade civil (TAKAHASHI, 2000, p.10).

Para o alcance dos objetivos do SocInfo foram definidas sete linhas de ação, o que exigiu planejamento, orçamento, execução e controle dessas ações. O Quadro 1 apresenta as atividades propostas para cada linha de ação.

Quadro 1: Atividades propostas para as linhas de ação do SocInfo

Linhas de Ação	Atividade Proposta
Mercado, trabalho e oportunidades	Promoção da competitividade das empresas nacionais e da expansão das pequenas e médias empresas, apoio à implantação de comércio eletrônico e oferta de novas formas de trabalho, por meio do uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação.
Universalização de serviços para a cidadania	Promoção da universalização do acesso à <i>Internet</i> buscando soluções alternativas com base em novos dispositivos e novos meios de comunicação, promoção de modelos de acesso coletivo ou compartilhado à <i>Internet</i> , bem como fomento a projetos que promovam a cidadania e a coesão social.
Educação na sociedade da informação	Apoio aos esquemas de aprendizado, de educação continuada e a distância baseados na <i>Internet</i> e em redes, mediante fomento às escolas, capacitação dos professores, autoaprendizado e certificação em tecnologias de informação e comunicação em larga escala; implantação de reformas curriculares visando ao uso de tecnologias de informação e comunicação em atividades pedagógicas e educacionais, em todos os níveis da educação formal.
Conteúdos e identidade cultural	Promoção da geração de conteúdos e aplicações que enfatizem a identidade cultural brasileira e as matérias de relevância local e regional; fomento a esquemas de digitalização para a preservação artística, cultural, histórica e de informações de ciência e tecnologia, bem como a projetos de P&D para geração de tecnologias com aplicação em projetos de relevância cultural.
Governo ao alcance de todos	Promoção da informatização da administração pública e do uso de padrões nos seus sistemas aplicativos; concepção, prototipagem e fomento às aplicações em serviços de governo, especialmente os que envolvem ampla disseminação de informações; fomento à capacitação em gestão de tecnologias de informação e comunicação na administração pública.
P&D, tecnologias-chave e aplicações	Identificação de tecnologias estratégicas para o desenvolvimento industrial, econômico e promoção de projetos de P&D aplicados a essas tecnologias nas universidades e no setor produtivo; concepção indução de mecanismos de difusão tecnológica; fomento a aplicações-piloto que demonstrem o uso de tecnologias-chave; promoção de formação maciça de

Linhas de Ação	Atividade Proposta
	profissionais, entre eles os pesquisadores, em todos os aspectos das tecnologias de informação e comunicação.
Infraestrutura avançada e novos serviços	Implantação de infraestrutura básica nacional de informações, integrando as diversas estruturas especializadas de redes – governo, setor privado e P&D; adoção de políticas e mecanismos de segurança e privacidade; fomento à implantação de redes, de processamento de alto desempenho e à experimentação de novos protocolos e serviços genéricos; transferência acelerada de tecnologia de redes do setor de P&D para as outras redes e fomento à integração operacional.

Fonte: Takahashi (2000).

Observa-se que em todas as atividades vinculadas às linhas de ação do SocInfo, os requisitos básicos estão relacionados às TIC, pois não há de se promover comércio eletrônico, universalização do acesso à Internet, educação à distância, projetos de digitalização, informatização da administração pública, governo eletrônico, acesso e disseminação da informação sem as ferramentas oriundas das TIC.

A partir das ações descritas no SocInfo seguiu-se para sua viabilização, por meio do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000, que contou com a participação de um grupo de trabalho interministerial para realização de estudos e diagnósticos. O trabalho do grupo contribuiu para a formulação da política de Governo Eletrônico e para o desenvolvimento do Portal Governo Eletrônico.

Em 2002, o Comitê Executivo Eletrônico designado pela Presidência da República realizou um balanço de dois anos de governo eletrônico no Brasil, e destacou a necessidade de aperfeiçoamento na estrutura de divulgação, para a obtenção de maior impacto na sociedade e nos serviços públicos oferecidos. Em relação à universalização de acesso à *Internet*, o relatório evidenciou que as metas estabelecidas foram ousadas, o que inviabilizou o atingimento e, ainda, observou que não foi considerada a vocação dos órgãos e seu papel na gestão pública (BRASIL, 2002).

O SocInfo perdeu prioridade na gestão pública federal a partir de 2003, em virtude de mudança na liderança política, falta de interação intra burocrática, dificuldade de articulação com a sociedade e falta de recursos (PINTO; FERNANDES, 2005). As metas do Portal Rede Governo não foram atingidas devido às limitações em relação ao conteúdo e a usabilidade, que implica no recurso informacional a favor do cidadão. O reduzido grau de interatividade do Portal e da maioria dos serviços disponibilizados podem estar relacionados à ausência de políticas de GI no âmbito da administração federal (JARDIM, 2007).

Apesar de as limitações evidenciadas nas avaliações, o Governo Federal manteve o Portal no período de 2000 a 2011 e, paralelamente, instituiu programas com foco na modernização da administração pública e no cidadão na perspectiva de cliente, como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), resultado da fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), instituído por meio do Decreto nº 5378, de 23 de fevereiro de 2005. O Programa teve como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante a melhoria contínua da gestão (BRASIL, 2005).

O Documento de Referência (2007) do GESPÚBLICA classifica o programa como uma política pública voltada para a gestão alicerçada em um modelo de gestão pública singular, que incorpora as dimensões técnicas e social, antes restrita à dimensão política, e tem como premissas: a) ser de natureza pública; b) ser focada em resultados e demandas da sociedade ao se afastar da lógica de um serviço público apegado às normas da burocracia, de modo que a eficiência e a eficácia sejam avaliadas pela capacidade da gestão pública em melhorar a qualidade de vida dos cidadãos; c) ter um caráter federativo e republicano, pois sua base conceitual e instrumentos aplica-se a toda administração pública e se baseia nos princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Ao avaliar as contribuições decorrentes do Gespública, Grin (2015) concluiu que a apresentação dos fundamentos que o programa compreende ser a essência inovadora, são semelhantes às ações anteriores contempladas pelo Governo Federal, como a desburocratização, pautada desde o final da Década de 1970. O foco nos resultados e nos cidadãos presentes em diversos documentos que embasaram o debate sobre a reforma do Estado nos Anos 1990. Ressalta-se, ainda, a questão da qualidade na gestão pública, pois se trata de um movimento internacional desde os Anos 1980 em vários países.

Apesar das críticas descritas por Grin (2015), observa-se uma inovação no Gespública por meio do Decreto nº 6.932, de agosto de 2009, que instituiu a Carta de Serviços ao Cidadão com informações sobre os serviços prestados pelos órgãos ou entidades vinculadas à administração pública, formas de acesso aos serviços e padrões de qualidade de atendimento ao público.

Falco (2000) define a carta de serviços públicos como um documento programático que objetiva criar uma nova relação entre os cidadãos e a administração pública e que aborda uma metodologia capaz de reorientar o serviço público em direção à demanda oriunda da sociedade.

Corroborando com Falco (2000), Cordoba (2000) explica que não há um modelo padrão para as Cartas de Serviços, mas que se destina a informar o público sobre os aspectos de interesse. Para este autor as regras básicas de organização, estilo e apresentação da informação são definidas com uma margem de liberdade adequada às características de cada órgão, desde que garantida uma compreensão fácil e correta.

Partindo da premissa de que não se estabelece um modelo fechado e único, as Cartas caracterizam-se como documentos informativos destinados ao público em geral a informá-lo sobre os aspectos de interesse, tanto intrínsecos quanto formais, e facilitadores dos benefícios e serviços a que se destinam e podem ter direito. Da mesma maneira, as regras básicas de organização, estilo e apresentação da informação são determinadas para que, sem prejuízo da margem de liberdade adequada às características de cada órgão ou organismo, seja garantida uma compreensão fácil e correta.

A Carta de Serviços instituída por meio do Decreto nº 6.932/2009 objetivou facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos seus serviços oferecidos pelo Estado, estimular a participação social no monitoramento do setor público, induzindo-o ao controle social e promovendo a melhoria da qualidade do atendimento prestado.

Com o advento da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, denominada LAI conforme anteriormente mencionado, modificam-se os meios de abordagem e atendimento relacionados ao acesso à informação. Na LAI é garantido o direito da sociedade em obter acesso à informação produzida ou custodiada pelos órgãos ou entidades ligadas direta ou indiretamente à administração pública, excetuando-se aquelas protegidas por sigilo.

Amaral e Souza (2011) destacam que, com o advento da globalização, da Sociedade da Informação e do Conhecimento, e do desenvolvimento de TIC surge o excesso de informação disponível, fato que tende a dificultar a recuperação da informação relevante. No estudo realizado por Faraco, Niwa e Vicentim (2016), os autores entenderam que a preocupação da qualidade das informações por parte da administração pública brasileira fez com que esta se adequasse às TIC, direcionando recursos para a aquisição e desenvolvimento de ferramentas que propiciassem a comunicação com a sociedade.

Santos e Rover (2016) afirmam que com o acesso à informação e ao conhecimento, os cidadãos atingem uma maturidade cívica que lhe propicia o despertar para as questões públicas e, assim, se tornam formadores de opinião e colaboradores nos processos democráticos.

Apesar das críticas presentes na literatura em relação à LAI, cabe ressaltar alguns avanços importantes para o acesso à informação no Brasil, como os citados por Paes *et al.* (2017) no estudo que avaliou os cinco anos de vigência da Lei.

Nesses cinco anos que se passaram desde a entrada em vigor desta lei, muito se avançou na consolidação de um cenário de maior transparência e acesso à informação pública no Brasil. Houve progresso considerável no volume de informações acessíveis para a população. Diversas práticas necessárias de transparência ativa foram adotadas. Mecanismos para requerimento de informação foram estabelecidos em inúmeros órgãos públicos. A quantidade de cidades e estados que regulamentaram a LAI avançou consideravelmente. A taxa de pedidos de informação bem respondidos cresceu, assim como a quantidade de trabalhos jornalísticos de interesse público que utilizaram a LAI e a apropriação da sociedade civil dos mecanismos da lei (PAES *et al.* 2017, p.8).

No estudo realizado por Vianna Júnior *et al.* (2019), que avaliou as contribuições da LAI para o avanço da transparência no Brasil com base na produção científica no período de 2011 a 2018, estes autores concluíram que a LAI é uma evolução institucional para o acesso à informação, para o controle social e para o acompanhamento das ações dos agentes públicos, mas observou-se uma certa resistência/dificuldade no acompanhamento da evolução da Internet pelo setor público e seu corpo técnico, em especial nos municípios de pequeno porte, por possuírem portais mais defasados em relação aos de nível federal.

A literatura evidencia os termos ‘transparência’ e ‘publicidade’ quando se reporta à gestão pública e ao acesso à informação. A observância da transparência e da publicidade são diretrizes que norteiam o cumprimento da LAI e propiciam o exercício social nas atividades do Estado. Em relação à transparência, merece destaque o fato de a legislação brasileira explicar os termos “transparência ativa” e “transparência passiva” por meio do Decreto 7.724, de 16 de maio de 2012.

DA TRANSPARÊNCIA ATIVA

[...] Art. 7º É dever dos órgãos e entidades promover, independente de requerimento, a divulgação em seus sítios na *Internet* de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, observado o disposto nos arts. 7º e 8º da Lei nº 12.527, de 2011 (BRASIL, 2012).

Nota-se que, consoante o dispositivo legal, a transparência ativa pressupõe que as informações devem ser disponibilizadas independentemente de solicitação, ou seja, a administração pública tem o dever de disponibilizar as informações de interesse coletivo.

Em se tratando da transparência passiva, o referido Decreto dispõe que a administração pública deve ser provocada a prestar a informação indisponível, por meio da solicitação do requerente.

DA TRANSPARÊNCIA PASSIVA

Seção I

Do Serviço de Informação ao Cidadão

Art. 9º Os órgãos e entidades deverão criar Serviço de Informações ao Cidadão - SIC, com o objetivo de:

- I - atender e orientar o público quanto ao acesso à informação;
- II - informar sobre a tramitação de documentos nas unidades; e
- III - receber e registrar pedidos de acesso à informação (BRASIL, 2012).

Embora a obrigatoriedade da prestação da informação seja presente nos dispositivos legais, o estudo realizado Muller (2021) que analisou os portais dos municípios do Rio Grande do Sul evidenciou que dezenove municípios possuem um desempenho médio no atendimento às dimensões relacionadas à transparência e que, embora cinco municípios apresentem índices muito altos de transparência, esses não cumprem com todos os aspectos analisados. O desempenho médio evidenciado por Muller (2021) foi identificado a partir da utilização do Índice de Transparência da Gestão Pública (ITGP), considerando-se as perspectivas relacionadas à prestação de contas, divulgação de informações e participação da sociedade.

A partir dos pressupostos apresentados destaca-se a necessidade de a administração pública assegurar que a informação seja administrada de modo a promover a qualidade da governança. Esse processo ocorre por meio das técnicas e ferramentas oriundas da gestão da informação.

3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para entender a origem da GI é importante citar o movimento ocorrido no final do Século XIX e início do Século XX na Europa, denominado Movimento Bibliográfico. Este movimento teve como objetivo encontrar alternativas para a organização do crescente volume de documentos produzidos no período, em especial publicações científicas e técnicas, e contou com a participação de cientistas, pesquisadores, bibliotecários e bibliógrafos (SANTOS, 2007).

Dentre os participantes destaca-se a presença de Paul Otlet¹ (1868-1944) por sua proposta em atribuir à documentação um caráter científico.

Diversos instrumentos documentários foram concebidos e construídos por Otlet durante seu trabalho no IIB; seu mérito, sem dúvida, foi o de ter reunido teoria e prática em um trabalho incansável para a consolidação de novas metodologias para a análise e síntese do conhecimento, visando à sua circulação. A erudição, o interesse pelas ciências sociais em particular e seu entusiasmo por certas vertentes do positivismo e cientificismo dominantes na época marcaram sua atuação. Na raiz do pensamento de Otlet está a crença de que a universalização do acesso ao conhecimento seria o caminho para a paz mundial (SANTOS, 2007, p.55).

Paul Otlet trabalhou com Henri La Fontaine² (1844-1943) e juntos constituíram em 1895, o Instituto Internacional de Bibliografia (IIB), com sede em Bruxelas, no Ministério de Interior da Bélgica, o qual coube a função de elaborar um Repertório Bibliográfico Universal (RBU), conforme o sistema de classificação de Dewey³ (1851-1931) denominado *Dewey Decimal Classification* (DDC), em português Classificação Decimal de Dewey (CDD). Paul Otlet e La Fontaine, passaram a defender e divulgar o IIB e suas ideias em diversos fóruns de

¹ Paul Otlet (1868-1944) tem no *Traité de Documentation: le livre sur le livre* a expressão máxima de suas ideias; publicada em 1934, a obra é considerada o ápice na construção do pensamento desenvolvido desde a década de 1890, quando inicia seus estudos bibliográficos e documentalistas. Seu subtítulo nos chama atenção – *Le livre sur le livre* (o livro sobre o livro) – que sendo um tratado um “estudo a respeito de uma ciência, arte etc.” (AULETE, 2013) ou uma “obra que expõe ordenadamente os princípios de uma ciência ou arte” (MICHAELIS, 2020), enuncia o objeto de estudo da obra: o livro. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/download/73450/45202/286610>. Acesso em: 18 mar. 2022.

² Jurista internacional belga e presidente da Associação Internacional *Peace Bureau*, entre 1907 e 1943. Doutorou-se em Direito pela Universidade de Bruxelas. Recebeu o Prêmio Nobel da Paz em 1913 pelo seu trabalho pacifista defendendo os princípios de cooperação e paz internacionais. Fundou a Sociedade Belga para a Arbitragem e a Paz (1883). Entre 1920-21 representou a Bélgica na Sociedade das Nações. Disponível em: [https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/\\$henri-marie-lafontaine](https://www.infopedia.pt/apoio/artigos/$henri-marie-lafontaine). Acesso em: 18 mar. 2022.

³ Melvil Dewey (1851-1931) publicou em 1876, de forma anônima, a primeira edição denominada ‘*Classification and subject index for cataloging and arranging the books and pamphlets of a library*’. Em 1885, publicou, assumindo a autoria, a segunda edição, com um novo título ‘*Decimal classification and relative index*’, o qual permaneceria até a décima sexta edição, em 1958. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/4309/3947>. Acesso em: 18 mar. 2022.

discussão científica. Em 1896, durante reunião em Londres, promovida pela *Royal Society* para debater sobre a *Universal Decimal Classification*⁴ (UDC), em português Classificação Decimal Universal (CDU), Herbert Haviland⁵ (1868-1921) declarou seu apoio ao projeto e sugeriu o uso da ficha catalográfica *standard* americana (ORTEGA, 2009).

Em 1931 o IIB passou a ser denominado Instituto Internacional de Documentação (IID) e, em 1937, Federação Internacional de Documentação (FID). Em 1988 uma nova alteração foi realizada na razão social, a qual a FID passou à denominação de Federação Internacional de Informação e de Documentação (FID), perdurando até 2002, quando foi dissolvida (ORTEGA, 2009).

A literatura do campo da Ciência da Informação (CI) reconhece a origem da GI na obra de Paul Otlet denominada *Traité de documentation*, publicada em 1934, em que se encontra as bases teóricas da disciplina. Na análise de Fontoura (2012) a obra de Otlet é um “[...] tratado da gestão da informação” devido às práticas da época em relação à documentação, que atualmente são desenvolvidas no âmbito da GI.

Barbosa e Nassif (2012) destacam as contribuições de Otlet e La Fontaine para a GI no desenvolvimento dos princípios do campo da Documentação, os quais em meados da década de 1970 denominou-se Gerência de Recursos Informacionais (GRI), conceito resultante da convergência entre informação e tecnologias de informação.

Monteiro e Duarte (2019) citam a contribuição de Vannevar Bush⁶ (1890-1974) no

⁴ Classificação Decimal Universal (CDU) desenvolvido pelos belgas Paul Otlet (1868-1944) e Henri La Fontaine (1854-1943), a partir da Classificação Decimal do norte-americano Melvil Dewey (1851-1931), concebida para ordenação de livros e periódicos em bibliotecas. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/2416/1307/6902>. Acesso em: 18 mar. 2022.

⁵ Herbert Haviland (1868-1921) fundou e operou um dos maiores serviços de informação científica no início do Século XX, o *Conciliam Bibliographicum*. Realizou trabalho de inteligência durante a Primeira Guerra Mundial. Um dos primeiros pesquisadores a receber o Harvard Ph.D. Comprometido com o idealismo social e a paz internacional, dedicou-se a melhorar o acesso bibliográfico à literatura biológica e fundou o *Concilium Bibliographicum* em Zurique, Suíça, em 1895, mesmo ano em que Paul Otlet e Henri La Fontaine fundaram o Instituto Internacional de Bibliografia (IIB) em Bruxelas, Bélgica (tradução livre). Disponível em: <https://www.asist.org/about/history-of-information-science/pioneers-of-information-science/herbert-haviland-field/>. Acesso em: 18 mar. 2022.

⁶ Vannevar Bush (1890-1974) cientista norte-americano publicou o artigo “*As we may think*”, na revista *The Atlantic Monthly*, em 1945, após a Segunda Guerra Mundial. Presidiu o Instituto Carnegie para a Ciência, importante entidade de apoio à pesquisa científica dos Estados Unidos. A competência demonstrada na administração desse órgão e a experiência da cooperação científica entre civis e militares, durante a Primeira Guerra Mundial, resultou em sua nomeação para a Presidência do Comitê de Pesquisa da Defesa Nacional Americana, formado por cientistas e representantes de altas patentes das instituições de governo, pesquisa e ensino. O maior projeto do comitê, conhecido como *Manhattan Project*, deu-se sob seu comando. Foi Presidente do Office of Scientific Research and Development (OSRD). Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/95499>. Acesso em: 18 mar. 2022.

desenvolvimento da GI por meio do ‘Memex’⁷, um dispositivo criado para automatizar as atividades de armazenamento, tratamento e recuperação da informação. Os pesquisadores Paul Otlet e Vannevar Bush deram início à GI, tendo em vista que suas proposições impulsionaram o movimento histórico em que a GI foi reconhecida posteriormente como disciplina, com objetivo de “[...] controlar, armazenar e recuperar eficientemente a informação produzida, recebida ou retida para usar a informação certa no momento adequado” (MONTEIRO; DUARTE, 2019, p. 93-94).

No entendimento desses autores a origem da GI ocorreu a partir da concepção teórico-prática da GRI, de modo que a GI se tornou “[...] uma ferramenta empresarial que visava racionalizar as informações e utilizá-la estrategicamente” (MONTEIRO; DUARTE, 2019, p. 93).

A GRI abrange três áreas: Administração, CI e Ciência da Computação. A diversidade dos campos científicos que subsidiam as pesquisas no âmbito da GRI propiciou diferentes terminologias e conceitos, tendo em vista que alguns pesquisadores utilizam a expressão ‘gestão da informação’ como sinônimo de ‘gestão de recursos informacionais’, entretanto, outros pesquisadores as distinguem (STARK; RADOS; SILVA, 2013, p. 62). A partir dos pressupostos de Stark, Rados e Silva (2013) apresenta-se algumas definições sobre GI (Quadro 2).

Quadro 2: Definições sobre gestão da informação

Autor	Definição
DAVENPORT (1994, p. 84)	O gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização.
DAVENPORT (1998, p. 173)	Um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.
DIAS, BELUZO (2003, p. 65)	Um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de um serviço de informação [...] para atingir a missão e os objetivos fixados.
CHOO (2003, p. 403)	Sugerimos que a administração da informação seja vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.
VALENTIM (2008, p. 4)	[...] 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

⁷ Memex – “Considere um futuro dispositivo para uso individual, que é uma espécie de biblioteca e arquivo privado mecanizado. Precisa de um nome e, para cunhar um ao acaso, “memex” servirá. Um memex é um dispositivo no qual um indivíduo armazena todos os seus livros, registros e comunicações, é mecanizado para que possa ser consultado com extrema rapidez e flexibilidade. É um artefato íntimo que amplia sua memória. Consiste em uma mesa e, embora possa presumivelmente ser operado à distância, é principalmente o artefato no qual trabalha. Na parte superior estão telas translúcidas inclinadas, nas quais o material pode ser projetado para leitura conveniente. Há um teclado e conjuntos de botões e alavancas” (tradução livre). Disponível em: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/>. Acesso em: 1 mar. 2022.

Autor	Definição
	atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.
DUARTE (2011, p. 162)	O estudo dos processos informacionais, do modo como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento.
STARK; RADOS; SILVA (2013, p. 63)	Um processo legítimo que vem da necessidade de integrar e coordenar a heterogeneidade dos recursos informacionais existentes nas organizações.
CARVALHO; ARAÚJO JÚNIOR (2014, p. 73)	Um processo que busca agregar valor à informação, utilizando para tanto os mecanismos de seleção, análise, armazenamento e disseminação, para que as informações sejam usadas nas tomadas de decisão e nos processos organizacionais.
MONTEIRO, (2015, p. 8)	Um conjunto de atividades realizadas com a finalidade de controlar, armazenar e recuperar de maneira eficiente a informação produzida, recebida ou retida, desde que traga benefícios para a organização em questão.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apesar da evidente interdisciplinaridade da GI com outros campos de conhecimento, observa-se, como demonstrado nas definições relacionadas, um vínculo expressivo com as áreas de Administração, CI e Ciência da Computação. Esse vínculo se explica em virtude das atividades desenvolvidas no âmbito da GI. Na área de Administração engloba as atividades de planejamento, organização, direção e controle. Na área de CI se apoia nas atividades de geração, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação (CAPURRO; HJORLAND, 2007). Na área de Ciência da Computação traz os mecanismos automatizados para o armazenamento, manuseio e recuperação da informação (CAFEZEIRO; COSTA; KUBRUSLY, 2016).

Retomando a origem da GI, destaca-se a promulgação da Lei *Paperwork Reduction Act* que representa a formalização de processos, atividades e tarefas. Essa Lei foi instituída para reduzir o elevado volume de informações coletadas da sociedade e de empresas pelo governo dos Estados Unidos e estabelecer uma política de informação e, dessa maneira, reduzir a burocracia e aprimorar a economia e a eficiência governamental e das empresas (MESA, 2006). Fontoura (2012) constatou que essa iniciativa, uma das primeiras, evidencia a prática da GI, criando um elo entre o Estado e a sociedade.

Nas décadas de 1990 e 2000 a GI evoluiu inicialmente por meio de estudos que evidenciam como uma ferramenta estratégica apoiada na tecnologia e, posteriormente, por meio do desenvolvimento do ambiente digital, conforme apresentado por Monteiro e Duarte (2019, p. 94).

A partir desse período histórico, despontou uma nova linha de estudos que se aprofunda na gestão da informação como uma ferramenta estratégica que envolve tecnologia e processos cada vez mais holísticos capazes de abranger

toda a diversidade e tipicidade organizacional em que a gestão da informação foi implantada. Apoiada em áreas de tecnologia e Administração de empresas, a gestão da informação se desenvolve em um novo ambiente, o digital, a partir dos anos 2000 a gestão da informação passa a ser implantada como ferramenta fundamental no processo de gestão das organizações, no intuito de oferecer a qualidade e eficácia dos sistemas dessas (MONTEIRO; DUARTE, 2019, p. 94).

Baseado nos pressupostos sobre a origem da GI, seus conceitos, definições e a utilização de recursos advindos das TICs, e conteúdos informativos para o desenvolvimento de estratégias, no intuito da estruturação de processos e atividades organizacionais, aplicar a GI significa gerenciar os conteúdos produzidos pelas organizações por meio de “[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.173).

Davenport e Prusak (1998) destacam que o processo de GI se inicia a partir da estruturação dos dados, seguido da organização da informação e da capacidade de captação do conhecimento. Para estes autores a aplicação da GI requer o gerenciamento de conteúdos informacionais produzidos por uma determinada organização.

Marchiori (2002) diverge de Davenport e Prusak (1998) ao afirmar que a GI se inicia com a demanda da informação. A partir da demanda a GI se constitui em um processo de atendimento a um indivíduo ou grupo, cujas etapas envolvem elementos que podem subsidiar uma resposta adequada. Por meio da GI são identificados conteúdos de informação em diversos formatos e canais, sejam internos e/ou externos ao ambiente organizacional, contemplando indivíduos e/ou grupos aos quais oferecem seus serviços informacionais. Esta autora destaca, ainda, a agregação de valor à informação como parte do processo de gestão, sendo que nessa atividade é necessário um profissional com competências e habilidades para realizar os processos informacionais.

Na perspectiva de Marchiori (2002), a GI agrega um conjunto de processos que engloba atividades de planejamento, direção, organização, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza para a obtenção de um sistema, um produto e/ou um serviço, atividades estas oriundas da gestão sob a ótica da administração. Além disso, a GI deve incluir as dimensões estratégicas e operacionais. Sob o enfoque da tecnologia, a GI é compreendida em um contexto organizacional, e requer otimização por meio de diferentes arquiteturas que envolvem desde *hardware*, *software* a redes de telecomunicação adaptáveis aos diversos sistemas de informação.

O estudo de Dias e Belluzzo (2003) evidencia que o gerenciamento da informação requer políticas que impactem no interesse das organizações e em suas cadeias produtivas. As políticas envolvem a modernização, a otimização, o aumento da qualidade de produtos e processos. Para estas autoras a capacidade de adquirir, tratar e interpretar a informação de modo eficaz, propicia a difusão e a transmissão do conhecimento gerado na organização, por meio do uso intensivo dos canais de comunicação.

Barbosa (2008) complementa o posicionamento de Dias e Belluzzo (2003) ao destacar que a obtenção e o uso da informação são fatores de transformação social e econômica. Nesse contexto, a adoção de uma perspectiva integradora da GI e do conhecimento nos ambientes organizacionais, propicia a competitividade da organização.

North e Rivas (2010) compartilham do pensamento de Dias e Belluzzo (2003) ao afirmarem que uma organização orientada ao conhecimento, utiliza o conhecimento para aumentar a eficiência, resultando na geração de saberes baseados nas informações, transformando-as em diferenciais competitivos sustentáveis, os quais serão mensuráveis como êxitos em suas atividades.

Stark, Rados e Silva (2013, p. 70) relatam que os elementos que compõem o sistema de GI, seus parâmetros, conexões e inter-relações devem ser interpretados para promover o gerenciamento da informação em uma visão sistêmica, pois a interação entre os componentes caracteriza a existência de um sistema como entidade.

[...] é preciso entender qual é o ambiente da gestão da informação e seu papel dentro dele: as relações de interdependência, as fontes de recursos, os destinatários dos produtos e serviços, as regras que devem ser obedecidas. Principalmente, a missão do sistema dentro do ambiente: sua utilidade para outros sistemas. Ao entender a relação entre o sistema e seus componentes, dentro de uma perspectiva de totalidade, tem-se condições objetivas de intervir sobre essa realidade, de buscar soluções de forma mais eficiente e eficaz (STARK; RADOS; SILVA, 2013, p.70).

Cabe destacar, ainda, um estudo realizado por Monteiro (2015) que identificou a relação da GI com a qualidade no campo negocial e no campo social, considerando a linha de pensamento da CI. No campo negocial a GI atua no sentido de organizar os estoques informacionais devido ao excesso informacional e, dessa maneira, disponibiliza informações com qualidade. No campo social a GI volta-se para a utilização prática da informação, ou seja, visa solucionar problemas pessoais de informação focando as necessidades informacionais.

3.1 A teoria sistêmica como base epistemológica para a Gestão da Informação

Esta pesquisa se identifica com as correntes teóricas provenientes da CI. Nesse intuito, ao analisar as correntes teóricas da CI, Araújo (2009) apresenta a Teoria Matemática da Comunicação, também denominada Teoria da Informação, como sendo a primeira teoria a exprimir o conceito científico de informação, fato que impactou os estudos posteriores sobre a transferência da informação. O autor destaca a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) no campo científico da CI, a partir do predomínio da lógica matemática no conceito de informação.

A TGS começou a ser estudada na Década de 1950 pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, que buscava em seus estudos a produção de conceitos que proporcionassem condições de aplicações na realidade, considerando-se a ótica das questões científicas dos sistemas. Para Bertalanffy (2009) a TGS objetiva aprimorar a compreensão de sistema, considerado pelo autor como um conjunto de organismos vivos que buscam atingir objetivos comuns.

O autor difundiu a ideia de que o organismo se refere ao todo maior que a soma das partes e que é necessário estudar as partes e os processos isoladamente, pois segundo este autor o todo é resultado da interação que ocorre entre as partes, entretanto não considera o todo a soma das partes. As pesquisas de Bertalanffy (2009) serviram de inspiração para outros pesquisadores no estudo de sistemas como, por exemplo, Edgar Morim, cujo aprofundamento teórico contribuiu enormemente para os estudos sob a complexidade dos sistemas.

No estudo sobre as correntes teóricas da CI, Araújo (2009) identificou que a TGS apresentou duas manifestações significativas para a CI: a função da informação na sociedade e o desenvolvimento das teorias sobre os sistemas de informação. Em virtude dessas manifestações surgiram estudos dedicados ao mapeamento da importância das instituições e serviços de informação e a descrição dos processos necessários ao funcionamento dos sistemas de informação, identificando-se os conceitos sistêmicos em todo o raciocínio.

Os sistemas de informação são sempre pensados a partir da lógica dos processos de entrada (entrada de dados, com a aquisição de itens informacionais, a seleção destes itens para a composição de determinado acervo), de processamento (os itens informacionais que dão entrada num sistema de informação precisam ser descritos, catalogados, classificados, indexados) e de saída (pelo acesso aos itens informacionais por parte dos usuários, na forma de disseminação, entrega da informação, empréstimo, etc.) (ARAÚJO, 2009, p. 195).

Corroborando com Bertalanffy (2009), Araújo (2009) entende que a TGS tem como pilar o entendimento que “[...] o todo é maior do que as partes e de que as partes devem ser

estudadas, necessariamente, a partir da função que desempenham para a manutenção e sobrevivência do todo”. Nesse sentido, pode-se inferir que a TGS parte do pressuposto de que a organização é um conjunto de áreas/departamentos, que interligadas propiciam a continuidade da organização. A partir do estudo da TGS identificou-se uma forte relação que, por sua vez, alicerçou a Teoria da Complexidade. Para explicar essa relação é importante entender inicialmente o conceito de sistema.

Sistema “[...] é uma forma lógica de apreensão da realidade” (LIEBER, 2001, p.1), um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função” (OLIVEIRA, 2002, p.35) e, corresponde a “[...] disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades ou, ainda, um conjunto de eventos que repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas” (BATISTA, 2004, p.22).

Baseado nos conceitos apresentados pode-se inferir que os sistemas atuam como facilitadores nos processos organizacionais. Uma organização é um sistema aberto que possui demandas informacionais de modo contínuo referente ao ambiente no qual está inserida. Nessa perspectiva, se faz necessária a adoção/desenvolvimento de um sistema de informações capaz de prestar à informação o tratamento necessário para ocorrer a geração de conhecimento organizacional, e esse conhecimento possa subsidiar a tomada de decisão (SILVA; SANTOS; KONRAD, 2016).

Considerando-se a complexidade dos sistemas, tem-se que um sistema complexo é formado por um elevado número de unidades que interagem entre si e, a partir dessa interação, emerge um comportamento coletivo. É um tipo de sistema que não possibilita a representação e a descrição de maneira compacta. Ribeiro (2016) descreve o movimento das unidades que compõem o sistema complexo.

Em um sistema complexo, as unidades armazenam e processam informações e estão constantemente evoluindo e se adaptando. As unidades captam essas informações, na maioria das vezes, de sua vizinhança, ou seja, de outras unidades que estão próximas em sua rede de interação. E às vezes, as unidades também captam informações globais, proveniente de um nível macroscópico. Por meio dessas informações, as unidades tomam suas decisões ou mudam seus estados individuais. Dessa forma, estes sistemas estão constantemente evoluindo em resposta às modificações de suas vizinhanças ou do próprio sistema como um todo, o que torna difícil (ou

talvez impossível!) descrevê-los em termos simples e compactados (RIBEIRO, 2016, p. 9).

De acordo com a definição de Ribeiro (2016) entende-se que os sistemas complexos têm uma estrutura hierárquica e são compostos por muitos elementos em diferentes escalas, com todos os níveis sendo afetados uns pelos outros. Embora cada nível seja interligado e interdependente com outro nível, não há como isolar um comportamento ou reduzi-lo segundo o princípio da Teoria da Complexidade.

Barbosa (2019, p. 103) complementa as observações de Ribeiro (2016) ao afirmar que “[...] o pensamento complexo para os sistemas reconhece a complexidade dos processos, dos seus comportamentos e de suas relações, visando uma melhor e mais abrangente compreensão da realidade”.

Baseado nas definições de sistemas, Torres (2005) apresenta a concepção da Teoria da Complexidade quanto à interdependência de todos os fenômenos e, na visão complexa, a definição da realidade por meio de relacionamentos e processos, com foco na qualidade desses elementos (Figura 1).

Figura 1: Visão complexa de mundo



Fonte: Torres (2005).

Na concepção de Torres (2005), a adoção de uma liderança compartilhada ao invés de uma estrutura de comando e controle faz emergir a criatividade e a coevolução, fato que propicia às pessoas o envolvimento na tomada de decisão e, como consequência, tem-se a motivação. A criação de significado de forma consensual resultante do diálogo eleva a qualidade e a produtividade, pois o domínio coletivo proporciona a melhoria na interação dos grupos, de maneira que os participantes visualizem melhor as conexões no trabalho e desenvolvam a capacidade de alavancar a diversidade inerente a qualquer equipe. Como efeito das múltiplas interações, as quais o observador faz parte, este afeta e é afetado pela realidade observada, pois não há uma resposta correta.

Para o autor supracitado, a Teoria da Complexidade “[...] é um novo modo de investigação das mudanças [...] um instrumento útil para entender as mudanças sociais no mundo, pois desafia as suposições convencionais de estabilidade natural, equilíbrio, processos lineares e previsibilidade” (TORRES, 2005, p. 6).

Observa-se que o pensamento sistêmico, originado da TGS, pressupõe a complexidade, tendo em vista que a simplificação inibe as relações entre os fenômenos do universo. Nesse sentido, é necessário entender os diferentes níveis de complexidade para entender o todo.

A evolução na atividade de GI evidencia o envolvimento da área nas relações e comunicações entre usuários, fontes de informação e tecnologia. Na literatura são abordados diversos modelos de GI que propiciam o entendimento da importância que a informação exerce nas organizações.

3.2 Modelos de Gestão da Informação

Em geral as instituições possuem áreas específicas para o gerenciamento das informações de uma forma sistemática, utilizando-se de conceitos, técnicas e ferramentas no desenvolvimento da atividade.

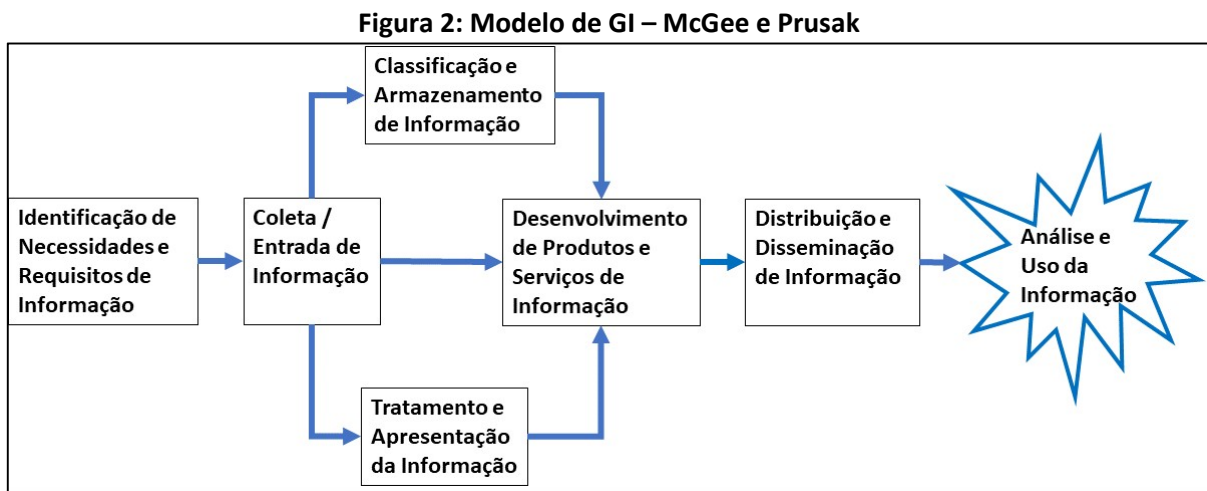
Modelos de GI estão disponíveis na literatura, sendo concebidos visando potencializar a informação, o desempenho organizacional e a tomada de decisão. Dentre os modelos explorados destacam-se os desenvolvidos por McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004), Rascão (2006), Assis (2008), Ponjuán Dante (2011).

Stark, Rados e Silva (2013) realizaram um estudo que abordou a comparação entre os referidos modelos, e identificaram etapas comuns no que se refere aos processos vinculados ao ciclo da informação. Estes autores concluíram que os modelos direcionados ao processo

de GI apresentam como características principais a transformação de dados em produtos de informação voltados aos usuários internos ou externos. Nesse sentido, apresentam-se alguns modelos presentes na literatura que podem servir de suporte aos gestores da informação.

3.2.1 Modelo de McGee e Prusak

O modelo de McGee e Prusak (1994) é baseado no gerenciamento estratégico da informação, e pressupõe a maximização da competitividade e da eficiência da organização. Para os autores “[...] a estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar em um mundo onde a informação desempenha um papel importante” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 43) como demonstra a Figura 2, a seguir. Fidelis e Cândido (2006) identificaram que a informação é fundamental na definição e execução da estratégia, sendo possível torná-la um veículo de avaliação de desempenho.



Fonte: McGee e Prusak (1994).

Observa-se no ciclo do processo a ênfase na análise e uso da informação a partir da identificação das necessidades e requisitos de informação. Os autores supracitados afirmam que no processo genérico de GI a ênfase atribuída à informação varia conforme o segmento econômico de cada organização, assim como as tarefas presentes no modelo em relação ao grau de importância. Os autores, ainda, afirmam que cada etapa possui um grau de importância, de acordo com as necessidades dos usuários da informação.

3.2.2 Modelo de Davenport e Prusak

O modelo desenvolvido por Davenport e Prusak (1998) foi denominado 'Ecologia da Informação', e tem como base a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Para estes autores, os gestores, ao adotarem uma abordagem ecológica, acreditam que a informação não é constituída apenas de dados e possui muitos significados no contexto organizacional. O processo de arquivamento não é uma tarefa simples e quanto maior a complexidade do modelo adotado, menor será sua aplicabilidade. A tecnologia faz parte de um dos componentes do ambiente da informação e recebe a mesma importância que os demais elementos.

O modelo está centrado no uso eficiente da informação, ou seja, como as pessoas criam, distribuem e compreendem a informação. Nesse contexto, cabe ao gestor da informação planejar o ambiente de informação, de modo a eliminar a rigidez de alguns controles centrais inviáveis e delegar a responsabilidade por informações específicas às pessoas que necessitam e utilizam informações. As atividades do gestor da informação não se limitam a *designs* arquiteturais e TIC, mas englobam também "[...] estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 43).

Davenport e Prusak (1998) enumeram quatro atributos-chave para o modelo denominado 'Ecologia da Informação': 1) integração dos diversos tipos de informação; 2) reconhecimento de mudanças evolutivas; 3) ênfase na observação e na descrição; 4) ênfase no comportamento pessoal e informacional. Estes autores explicam que para haver integração são necessárias mudanças no gerenciamento e na estrutura organizacional. As pessoas responsáveis por essa integração informacional necessitam definir o seu papel no processo, ou seja, agir com clareza ao definir as atividades, identificar os tópicos-chaves, e entender como as diversas fontes, tipos e perspectivas da informação podem contribuir para a organização.

Quanto ao reconhecimento de mudanças evolutivas, Davenport e Prusak (1998) reconhecem que os sistemas de informação devem ser flexíveis, de modo a propiciar as transformações que se fizerem necessárias, em virtude da dinâmica em torno da informação. Nessa perspectiva, a organização deve contemplar no planejamento as possíveis futuras transformações.

No que se refere à ênfase na observação e na descrição do ambiente informacional

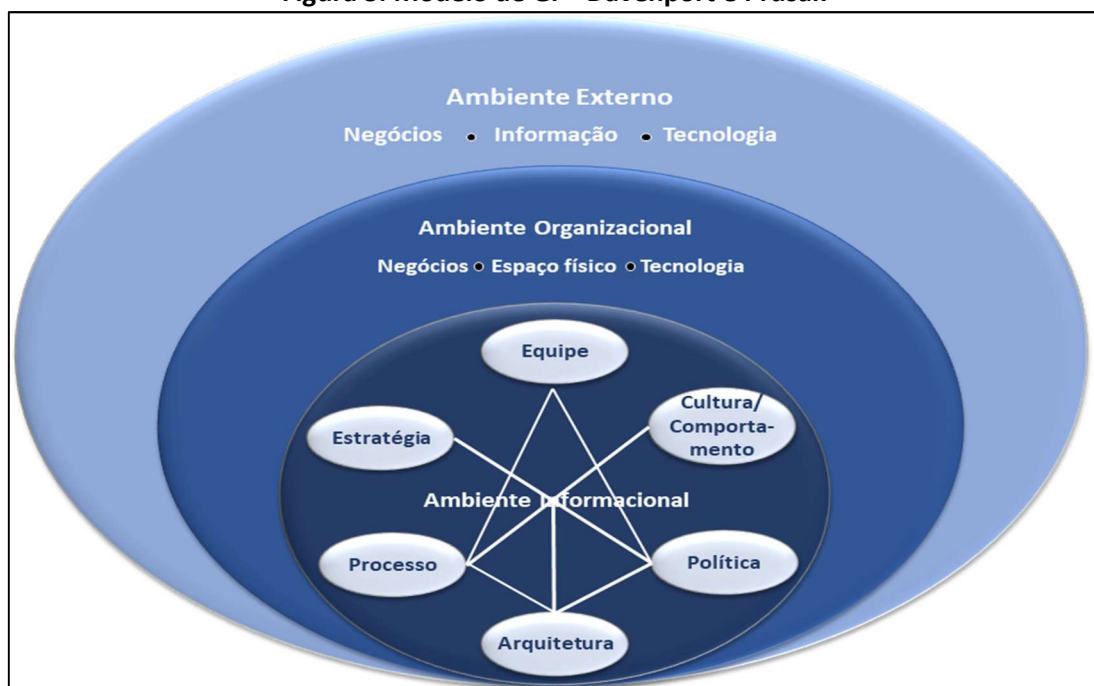
Davenport e Prusak (1998) afirmam que uma mesma informação pode ser usada em diferentes contextos e processos de trabalho. Relacioná-la às intenções e aos objetivos da organização se constitui em uma tarefa primordial, mas complexa. Assim, prever o futuro é impossível, tendo em vista a dinâmica dos ambientes interno e externo. Nessa perspectiva, o trabalho deve se concentrar no desenvolvimento de mapas informacionais atuais. Ao projetar novos projetos informacionais deve-se considerar o conhecimento gerado em projetos anteriores, como afirmam Davenport e Prusak (1998, p. 48).

Precisamos começar a perguntar como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela. Sabemos muito pouco sobre o uso da informação nas organizações, e o primeiro passo é observar as 'espécies' (usuários da informação) relevantes em seu hábitat natural (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 48).

O atributo ênfase relacionado ao comportamento informacional é centrado no usuário da informação. Nesse sentido, a informação produzida e distribuída deve ser pensada a partir da maneira que as pessoas realizam os processos de busca, apropriação, compartilhamento e uso.

Davenport e Prusak (1998) atribuem à descrição um elemento fundamental na ecologia da informação, por propiciar o entendimento do ambiente informacional. A Figura 3 apresenta o modelo desenvolvido pelos autores.

Figura 3: Modelo de GI – Davenport e Prusak



Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 120).

O ambiente informacional é a base da abordagem ecológica da informação, constituído por seis componentes: estratégia, política, cultura/comportamento, equipe, processo e arquitetura, os quais são definidos por Davenport e Prusak (1998):

- a) Estratégias de informação: envolvem a alta administração e giram em torno do seguinte questionamento: Qual a utilidade da informação na organização? Para se obter a resposta é necessário traçar os princípios básicos para expressar a estratégia informacional da organização. As estratégias envolvem todos os aspectos da ecologia da informação e promovem a comunicação, o debate e o consenso. Isso significa afirmar que a estratégia gira em torno de escolha e ênfase, contribuir para definir as diretrizes da organização, fatos que não a torna imutável;
- b) Política de informação: trata-se do poder proporcionado pela informação e as responsabilidades daqueles que a gerenciam e a utilizam, ou seja, é descrita para centralizar e distribuir o controle da informação. A escolha da forma de controle irá depender de alguns fatores como o tamanho da organização, ramo de atividade e estrutura organizacional;
- c) Cultura e comportamento em relação à informação: esses componentes são fundamentais para o sucesso do ambiente informacional. O compartilhamento da informação e a obtenção de conhecimento são fundamentais e não podem ficar centralizados em uma pessoa ou à alta administração. A utilização de incentivos visa influenciar o comportamento informacional, o qual irá definir a cultura informacional de uma organização;
- d) Equipe da informação: as pessoas fornecem e interpretam a informação, por isso são consideradas os melhores meios para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação. Uma boa equipe informacional inclui especialistas em conteúdo, projetistas, facilitadores de bases informacionais, entre outros. As organizações necessitam de pessoas qualificadas para lidar com o cruzamento das diversas fontes de informação. A equipe deve contemplar as pessoas que possam agregar valor à informação, não se limitando aos profissionais de tecnologia da informação (DE SORDI, 2003);
- e) Processo de gerenciamento informacional: demonstra como o trabalho é realizado e tem como foco as atividades dos fornecedores de informação. Para o ecologista

informacional é fundamental uma descrição completa do funcionamento de cada parte do trabalho informacional. Davenport e Prusak (1998, p.173) descrevem o processo de gerenciamento informacional como “[...] conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”;

- f) Arquitetura da informação: um manual para localização e estruturação da informação, desde a sua concepção até a chegada ao usuário, podendo assumir as formas descritiva ou analítica. Na forma descritiva envolve um mapa do ambiente informacional no presente, e na forma analítica oferece um modelo do ambiente no futuro.

Cabe ressaltar a reflexão de Ponjuán Dante (2007) sobre a importância do ambiente informacional nas práticas de GI. Esta autora comenta que no ambiente externo encontram-se os provedores, os usuários e outros elementos que guiam as ações organizacionais: os fatores culturais, sociais, tecnológicos, políticos e econômicos. No ambiente interno, vincula-se a infraestrutura, a cultura organizacional, a comunicação organizacional, as políticas, as pessoas e as tecnologias disponíveis.

Segundo Davenport e Prusak (1998) o ambiente organizacional pode orientar ou motivar o ambiente informacional, e este capacitar ou restringir a organização. Nesse contexto, a escolha da comunicação a ser adotada é essencial para se detectar como o ambiente organizacional é afetado. O ambiente organizacional é composto por situação dos negócios, espaço físico e investimento em tecnologia.

- a) Situação dos negócios: a transformação na situação nos negócios requer a modificação no ambiente informacional. Se o que se pretende é a modificação dos contextos administrativo e de informação, as alterações de um acarretam às mudanças do outro. Têm-se as estratégias como o instrumento fundamental para o gerenciamento dos negócios, pois determinam o rumo da organização em relação ao mercado, novos produtos e/ou serviços, e resultados financeiros. As estratégias genéricas inter-relacionadas aos ambientes informacionais, e as estratégias específicas inter-relacionadas ao uso da informação.
- b) Espaço físico: a disposição do espaço físico representa “[...] o lugar onde os indivíduos e os grupos estão situados em relação àqueles com quem trabalham” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.238), e consiste nas estruturas físicas nas quais as

pessoas desenvolvem suas atividades. Essas estruturas facilitam a comunicação pessoal, preferível por muitos, mas não comprometem a comunicação remota.

- c) Investimento em tecnologia: na perspectiva ecológica descrita por Davenport e Prusak (1998) o investimento em TIC afeta o gerenciamento e/ou o uso da informação, em virtude dos gerentes de informação se depararem com uma tecnologia inadequada para o ambiente informacional. A TIC adequada viabiliza a comunicação e o intercâmbio de informações, e não exige altos investimentos em processadores ou unidades de disco de maior capacidade. A economia de recursos financeiros e de suporte podem ser remanejados para a aplicação em pessoal especializado.

Davenport e Prusak (1998) observam que, em relação aos componentes espaço físico e investimento em TIC, embora algumas pessoas prefiram a comunicação pessoal, determinadas profissões optam pela comunicação eletrônica, como os cientistas e engenheiros. Estudos realizados pelos autores demonstraram que algumas organizações criam um ambiente para que os colaboradores possam desenvolver trabalhos colaborativos, de modo a trocarem ideias. Como exemplo Davenport e Prusak (1998) citam o setor farmacêutico japonês, que criou um espaço denominado “praça de conversação” ou “sala de conversa”, em que os pesquisadores eram estimulados a irem uma vez ao dia. Outro exemplo citado foi o “café”, criado pela Apple com propósito semelhante.

Davenport e Prusak (1998) citam um estudo que envolveu a empresa *Steelcase*, o qual demonstrou que a proximidade do local em que as atividades são desenvolvidas contribui para a melhoria da troca de informações interdepartamentais. Nesse estudo comprovaram que o distanciamento impactou negativamente nos objetivos da organização. Duas equipes foram designadas para o desenvolvimento de novos produtos com complexidade similar, sendo que uma equipe estava em um prédio e não tinha contato com o restante da organização e a outra equipe estava em um edifício único, partilhando o espaço com outros funcionários. Essa equipe mantinha contato com os funcionários durante o período de almoço, nos corredores e em outros locais de encontro informal.

Embora o prazo para o desenvolvimento do produto tenha sido praticamente o mesmo para ambas as equipes, o grupo que permaneceu em local separado utilizou o triplo do tempo gasto pela outra equipe para colocar o projeto em produção. Os gerentes avaliaram que a integração foi o fator de impacto, tendo em vista que a equipe que mantinha contato com os

demais funcionários teve a oportunidade de discutir os problemas identificados que envolviam outros setores.

Quanto ao investimento em TIC, para avaliá-lo é necessário conhecer como essa tecnologia auxilia ou retarda a estratégia informacional global e o ambiente informacional desejado. Davenport e Prusak (1998) relacionam sete linhas gerais que propiciam suporte para o investimento em TIC: escolha de uma conexão de alta qualidade nas redes que viabilize a troca de informações; identificação das necessidades de equipamentos (computadores) ou redes de trabalho para quem trabalha com conhecimento e informação; gerenciamento de informações que possibilite redes de acesso a arquivos internos, como bancos de dados; utilização de *software* de gerenciamento de rede para o efetivo gerenciamento do ambiente informacional; uso de *software* sofisticado para o gerenciamento e distribuição de informações qualitativas ou baseadas em documentos; uso da Internet para acesso e comunicação de informações externas; uso a *World Wide Web* como meio de organizar e acessar informação.

O terceiro ambiente da ecologia da informação descrito por Davenport e Prusak (1998) se refere ao ambiente externo, o qual parte do pressuposto que as organizações necessitam de informações sobre os acontecimentos como: necessidades dos clientes, comportamento da concorrência, regulamentações impostas pelo governo. O elevado volume de informações do ambiente interno é decorrente dos fatos ocorridos no ambiente externo ao negócio da organização. Nesse sentido, as organizações devem se adaptar aos seus ambientes externos, tendo em vista a incapacidade de gerenciamento deste ambiente e, assim, participar dos mercados que constituem o ambiente externo: mercado de negócios, mercado tecnológico e mercado de informação.

- a) Mercado de negócios: proporcionam condições para os negócios e impactam na capacidade de as instituições obterem, gerenciarem e optarem pela categoria de informação que necessitam. Portanto, as mudanças nos negócios (clientes, fornecedores, sócios, reguladores e concorrentes) refletem na informação que circula na organização.
- b) Mercado tecnológico: em que são comercializadas as TIC disponíveis que podem afetar o ambiente informacional. A organização necessita conhecer o que está à disposição para aquisição no mercado, para decidir se e como determinada tecnologia pode lhe ser útil.

- c) Mercado de informação: pode fornecer recursos essenciais para os ecologistas informacionais. São integrados por várias fontes e canais e envolvem tanto informações obtidas sobre agentes externos quanto aspectos do ambiente interno.

No estabelecimento das estratégias, a detecção ou a percepção de informações provenientes do ambiente externo possibilitam a observação de: 1) mudanças entre a percepção atual e as formas de se coletar e usar informações; 2) mudanças ambientais que requerem a interpretação de oportunidades, riscos e formas pelas quais a informação é coletada (KETTINGER; MARCHAND, 2011, p. 391).

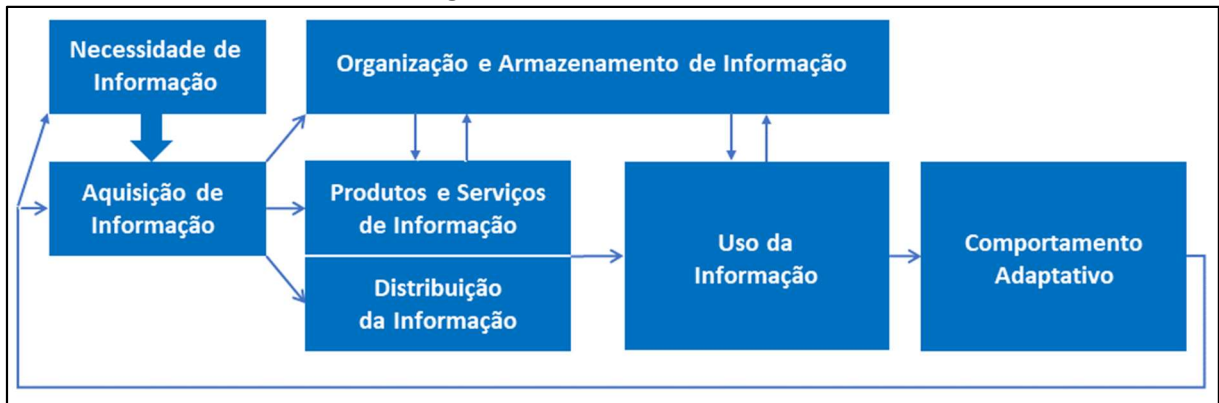
Acreditamos que se os indivíduos não possuem habilidades cognitivas o suficiente ou capacidade de perceber oportunidades e ameaças da concorrência, a organização não terá as informações necessárias para abordar os desafios estratégicos emergentes. Em nossas conclusões, acreditamos que as práticas de boa percepção ou detecção de informações ainda estão em evolução no pensamento estratégico e gerencial (KETTINGER; MARCHAND, 2011, p. 403).

Kettinger e Marchand (2011) entendem que ao utilizar a informação as pessoas devem expor o seu conhecimento e visualizar o bem-estar da organização. Ao pensar no melhor para a organização é possível que os indivíduos percebam as ações dos concorrentes que afetam à organização e, dessa forma, captar as informações necessárias para lidar com os desafios estratégicos.

3.2.3 Modelo de Choo

O modelo desenvolvido por Choo (2003) pressupõe que a administração da informação seja vista como um conjunto de processos inter-relacionados para a aquisição, criação, organização, distribuição e uso da informação. O autor analisa o uso da informação considerando as necessidades, a busca e o uso da informação e apresenta seis processos baseados nessas categorias para a gestão da informação (Figura 4).

Figura 4: Modelo de GI – Choo



Fonte: Choo (2003).

Choo (2003) argumenta que as necessidades de informação são derivadas de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências específicas. Portanto, os questionamentos necessários à determinação das necessidades informacionais — o que se pretende conhecer, qual a necessidade de conhecer, qual o problema a ser resolvido, quais as informações pré-existent, qual a expectativa em relação ao saber, qual a contribuição que a descoberta trará, como e de qual modo será realizada a busca do saber — propiciarão agregação de valor à informação, tornando-a significativa para os indivíduos em situações específicas.

Quanto à aquisição da informação, Choo (2003) ressalta a importância da coleta de informações, ou seja, sua gestão deve refletir a complexidade do ambiente considerando-se a minimização de sobrecarga de informação. Os sistemas de armazenamento devem ser flexíveis para captar informações e apoiar o entendimento que os usuários possuem em relação aos dados.

Em relação aos produtos e serviços de informação, estes devem ser concebidos considerando-se a agregação de valor à informação e, dessa maneira, propiciar aos usuários a escolha das melhores decisões. Para uma distribuição eficiente dos produtos e serviços de informação, os canais de comunicação devem permitir “[...] concentrar-se nas questões, buscar esclarecimentos, resolver diferenças e estimular a criatividade” (CHOO, 2003, p.421).

Na última etapa Choo (2003) explica que o uso da informação para criação de significado e entendimento exige a construção de processos e métodos flexíveis na representação da informação, facilite a criação de significado sobre a forma como a organização entende a realidade e permita a implementação das ações necessárias.

3.2.4 Modelo de Valentim

No modelo proposto por Valentim (2004) a GI abrange estratégias que objetivam a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos informacionais que compõem os ambientes organizacionais, a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação da informação, contribuindo dessa maneira para o desenvolvimento das atividades das organizações e a tomada de decisão (Figura 5).

Figura 5: Modelo de GI – Valentim



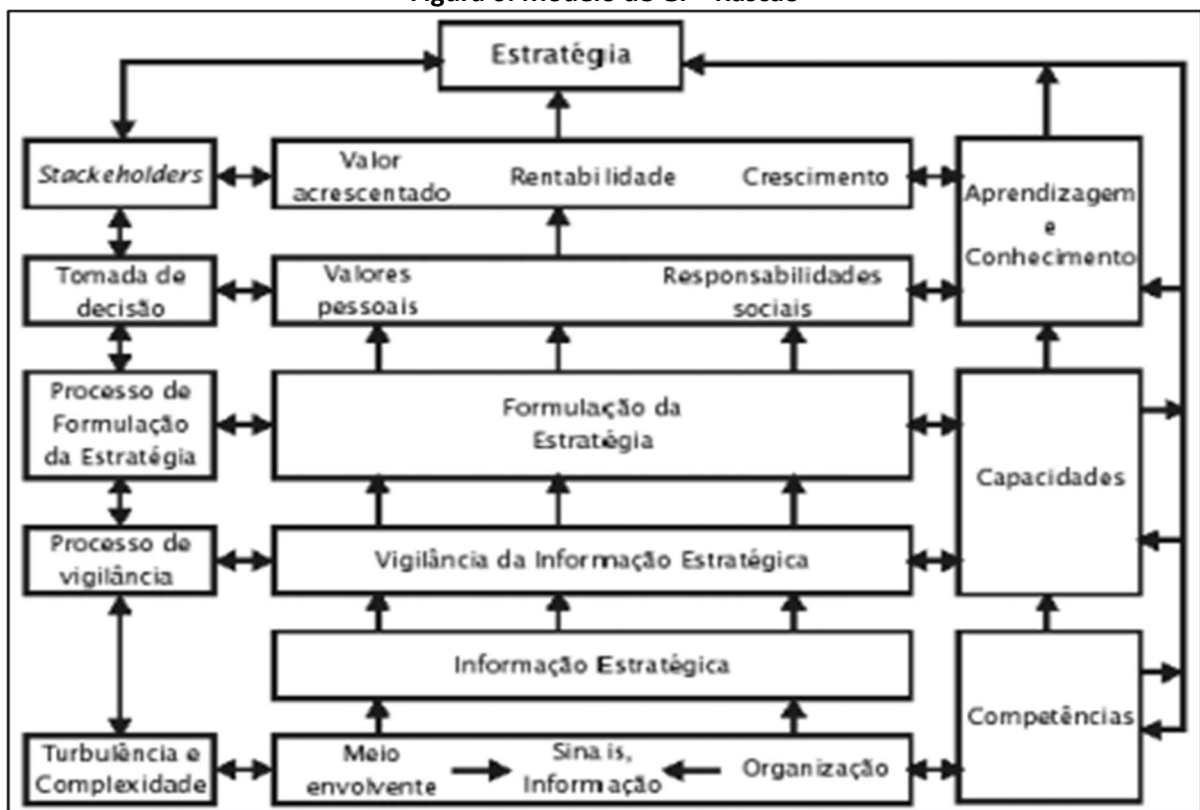
Fonte: Valentim (2004).

Valentim (2004) ressalta que a GI tem como foco os fluxos formais (conhecimento explícito), preocupando-se com os documentos gerados, recebidos e utilizados na condução das atividades organizacionais. A GI objetiva “[...] diminuir situações ambíguas e com diferentes graus de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso, o compartilhamento e o uso de informações que agirão sobre essas situações” (VALENTIM, 2008, p. 15).

3.2.5 Modelo de Rascão

A proposta de Rascão (2006) é voltada à operacionalização da Gestão Estratégica da Informação (GEI), e tem como ponto de partida a formulação de estratégias organizacionais e informacionais. O autor destaca que o modelo é aplicável a qualquer organização, entretanto, recomenda que as organizações motivem os seus membros a observar de forma proativa a percepção que estes têm sobre o meio envolvente⁸, suas capacidades e competências (Figura 6).

Figura 6: Modelo de GI – Rascão



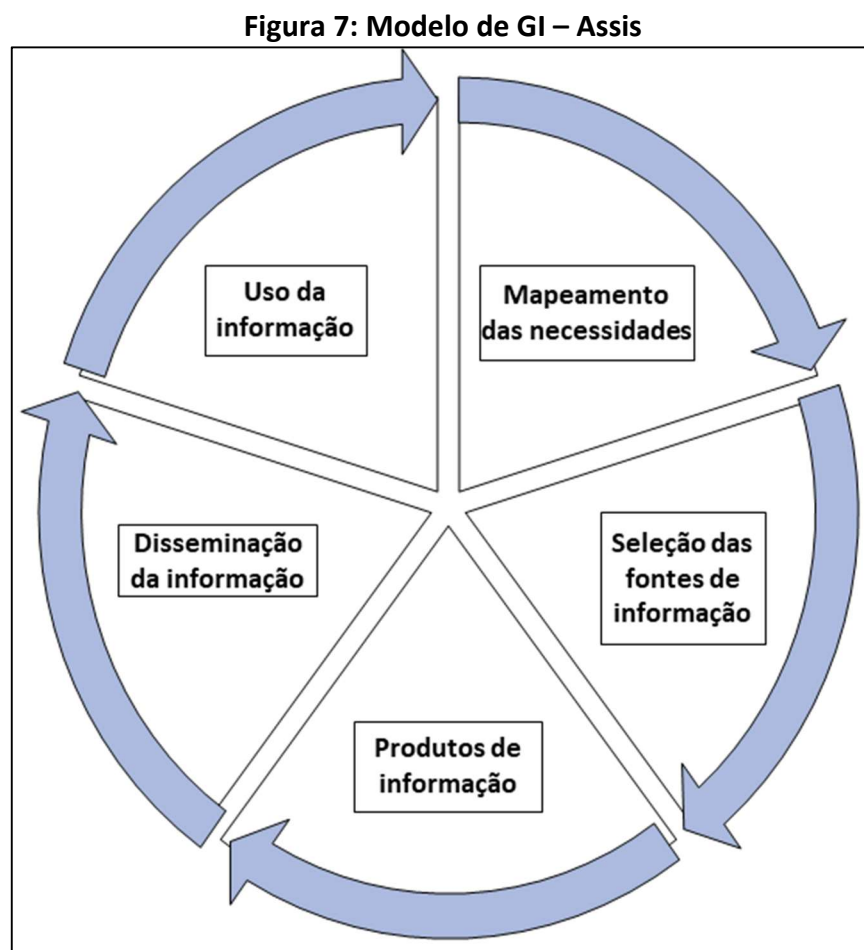
Fonte: Rascão, 2006

Na abordagem do modelo, Rascão enfatiza a importância do uso da informação no apoio à tomada de decisão estratégica, sendo que a seleção das melhores informações conduzirá a menores riscos e incertezas. A tomada de decisão estratégica exige um processo de raciocínio que, a partir da detecção de alterações no meio envolvente, a informação é obtida de maneira seletiva considerando-se o impacto na organização e, desse modo, será possível tomar a decisão estratégica mais apropriada.

⁸ O meio envolvente é o contexto no qual a empresa está inserida e desenvolve suas atividades e que, de alguma forma, impacta seu comportamento e desenvolvimento (NICOLAU, 2002).

3.2.6 Modelo de Assis

Na proposta de Assis (2008) o objetivo da GI é propiciar a construção de produtos de informação considerando-se as necessidades da organização e seus usuários. O autor destaca uma das preocupações dos executivos na gestão de negócios voltada ao gerenciamento da informação externa em virtude de: mudanças no mercado de atuação, crescente internacionalização, aumento da competitividade e globalização da economia. No modelo elaborado por Assis são apresentados cinco elementos que envolvem a realização da GI, por meio do tratamento da informação externa em relação às necessidades informacionais da organização (Figura 7).



Fonte: Assis (2008)

O mapeamento das necessidades informacionais é o ponto de partida do modelo e será determinante para as demais etapas do processo, além disso, consiste na identificação das necessidades dos usuários, considerando-se a missão, os objetivos estratégicos, as metas, os planos operacionais e as necessidades dos usuários internos e externos à organização.

O autor considera a etapa mais importante do processo e ressalta que o uso da informação de maneira correta, propicia melhores resultados para a organização. Destaca, ainda, que o monitoramento da informação é fundamental, pois podem ocorrer alterações nas necessidades informacionais tornando os enfoques da informação ineficientes.

3.2.7 Modelo de Ponjuán Dante

Ao apresentar sua proposta Ponjuán Dante (2011) afirma que a GI está presente em todas as organizações, sendo um processo que envolve todos os processos e atividades organizacionais e constitui-se de: necessidades e expectativas dos usuários, geração de nova informação, políticas de informação, processo estratégico, sistemas, conteúdo informacional, ciclo de vida da informação, produtos e serviços informacionais, processos, tecnologia, recursos humanos, gestão das mudanças, cultura organizacional e informacional, alfabetização informacional e desenvolvimento de competências (Figura 8).

Figura 8: Modelo de GI – Ponjuán Dante



Fonte: Ponjuán Dante (2011)

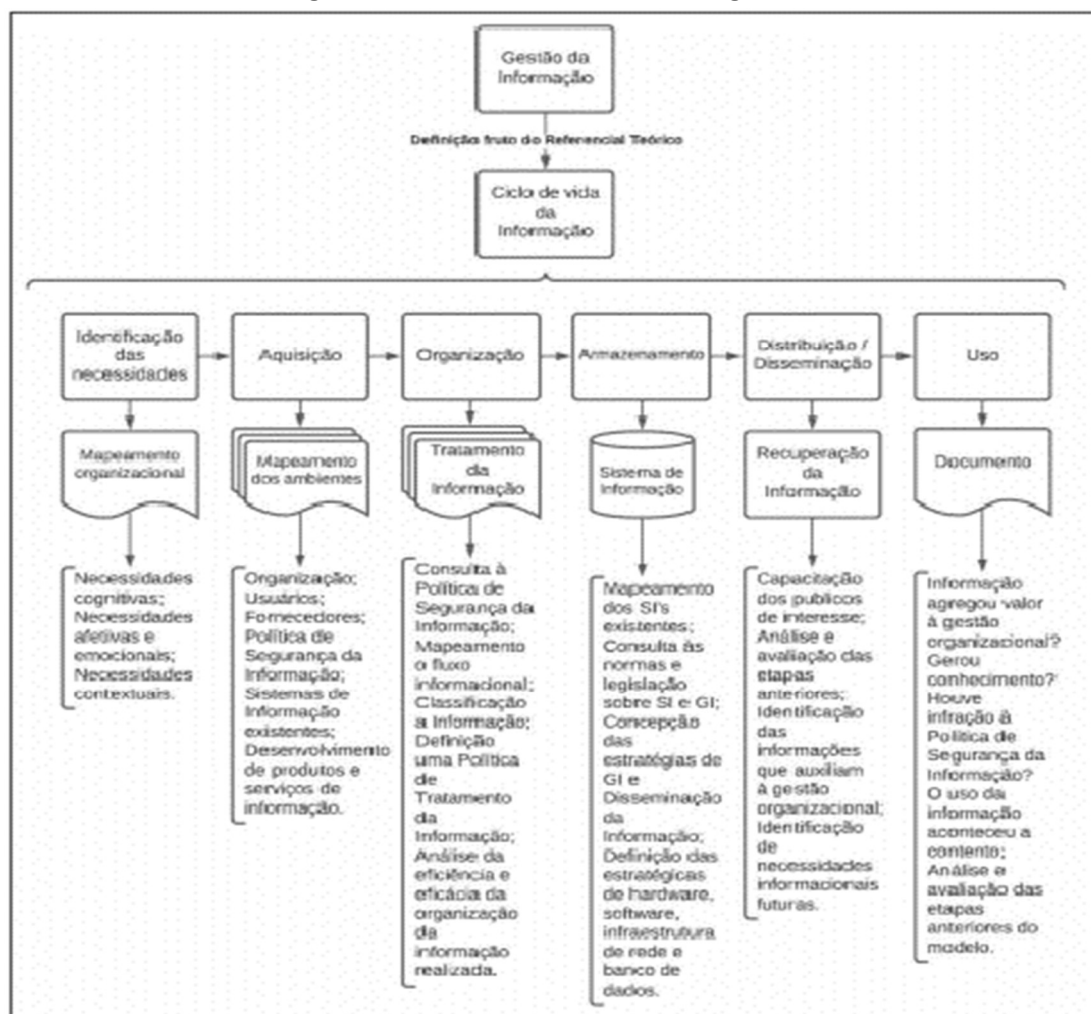
Observa-se no modelo proposto um processo sistêmico, no qual os componentes e

processos se inter-relacionam com os objetivos estratégicos, e tem como foco os usuários da informação. Comparando-se com os modelos apresentados anteriormente, observa-se que o modelo de Ponjuán Dante (2011) possui uma visão sistêmica, enquanto os demais uma abordagem processual, embora se identifique semelhanças em algumas etapas constantes nos modelos de McGee e Prusak (1994), Choo (2003), Valentim (2004) e Assis (2008).

3.2.8 Modelo de Nonato e Aganette

A proposta de Nonato e Aganette (2021) é direcionada para o Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) e tem como foco a disponibilização da informação. Na proposta a GI é definida como um processo que controla o ciclo de vida da informação compreendendo as etapas de identificação das necessidades, aquisição, organização, armazenamento, distribuição/ disseminação e uso da informação (Figura 9).

Figura 9: Modelo de GI – Nonato e Aganette



Fonte: Nonato e Aganette (2021).

No âmbito da literatura que subsidiou a proposta elaborada, os autores supracitados destacam os estudos de McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Ponjuán Dante (2011), os quais fazem parte da pesquisa realizada. Nonato e Aganette (2021) argumentam que o modelo se diferencia dos demais em virtude de:

- a) considera GI como resultado e ao mesmo tempo agente produtor do ciclo de vida da informação;
- b) concilia várias contribuições de diferentes autores de GI desde sua concepção no início do século XX;
- c) apresenta recomendações relativas aos SGSI que, em nenhum momento, foi citado explicitamente pelos teóricos de GI;
- d) como Davenport (1998), propõe uma abordagem holística da informação, entretanto trata cada etapa do modelo proposto de forma igualitária: por exemplo, a organização da informação tem a mesma importância do uso da informação;
- e) há uma grande semelhança deste modelo com o proposto por Choo (1995), todavia cita de forma explícita o papel da TI que é o de suportar a implantação e manutenção da GI (NONATO; AGANETTE, 2021, p. 17-18).

Apesar de as considerações em relação ao diferencial da proposta, não há confirmação do grau de efetividade do modelo, pois segundo os autores não ocorreram testes para a avaliação.

3.3 Considerações Sobre os Modelos de Gestão da Informação

O modelo de GI é estabelecido pela organização para orientar o uso eficiente da informação e subsidiar a tomada de decisão. Além de dirimir falhas na comunicação e dificuldades na orientação dos rumos da organização, delimita a autoridade e responsabilidade de seus membros, tornando possível a estruturação do processo informacional e subsidia o gestor frente às decisões a serem tomadas.

Nessa perspectiva, a adoção ou o desenvolvimento de um modelo de GI irá definir o tratamento que será concedido à informação, para que esta alcance o usuário sem interferências individuais ou coletivas. Os modelos de McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004), Rascão (2006), Assis (2008), Ponjuán Dante (2011) e Nonato e Aganette (2021), trazem semelhanças nas atividades que os compõem, como também contribuições para o fortalecimento das informações no âmbito organizacional.

O Gerenciamento Estratégico da Informação (GEI) apresentado por McGee e Prusak (1994) tem como pilares a competitividade e a eficiência da organização. Embora os autores

afirmem que as etapas que compõem sua proposta possuam uma importância relativa, entende-se que ao atribuir um grau diferente em uma determinada etapa pode ocorrer o comprometimento de outra, devido à atenção atribuída àquela de menor importância, por exemplo: um grau de importância elevado para o armazenamento é inferior à distribuição. Nesse exemplo poderá ocorrer um impacto negativo na distribuição da informação, como a seleção dos canais de compartilhamento.

Ao contrário de McGee e Prusak, Davenport e Prusak (1998) consideram importantes na mesma proporção as etapas de sua proposta. Os autores enfatizam o ambiente informacional, o qual está contido no ambiente organizacional, sendo que ambos são influenciados pelo ambiente externo, por isso a necessidade de se conhecer todo o contexto em que ocorre o uso da informação (FERREIRA, 2018). Davenport e Prusak (1998) ressaltam que a tecnologia é um dos componentes do ambiente informacional e não o principal, o que é demonstrado em sua proposta ao concentrar a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Nesse sentido, afirmam que a tecnologia não deve se sobrepor ao objetivo principal da informação, que é informar.

O modelo de Choo (2003) apresenta-se semelhante ao desenvolvido por McGee e Prusak (1994) quanto às etapas constantes do processo e destaca a contribuição dos autores, assim como a de Davenport e Prusak (1998). O propósito do ciclo apresentado por Choo (2003) é fazer com que as informações relevantes para o negócio alcancem aquele que necessitam, por isso as informações necessitam ser dotadas de significado, o qual é dado pelo indivíduo que constrói um relacionamento com a informação.

Choo (2003) e Valentim (2004) compartilham do entendimento que a partir do acesso, da apropriação e do uso da informação por parte dos sujeitos organizacionais, ocorre a geração do conhecimento que, uma vez compartilhado, propicia o aprendizado organizacional.

Cabe destacar em Rascão (2006) a necessidade de ações de preparo, treinamento e motivação das pessoas na formulação de estratégias organizacionais e informacionais, que são os elementos que constituem o ponto de partida para a GEI. Entre os elementos da abordagem está o uso da informação na redução do risco, da incerteza e do insucesso.

Contrariando o pensamento de Davenport e Prusak (1998), a proposta de Assis (2008) enfatiza o uso da tecnologia no gerenciamento da informação pela facilidade de captação, armazenamento, processamento, distribuição e disponibilização da informação. O modelo

propõe que a atividade de mapeamento das necessidades tenha como pilares a missão, os objetivos estratégicos, metas, planos operacionais e as necessidades dos usuários.

Ponjuán Dante (2011) corrobora com McGee e Prusak (1994) quanto à importância do planejamento estratégico no GEI. Observa-se que o modelo possui variados componentes e processos organizacionais que, orientados pelo processo estratégico, contemplam as políticas de informação.

No estudo realizado por Dutra e Babosa (2020) foram identificados 44 (quarenta e quatro) modelos de GI desenvolvidos no período de 1979 a 2019 e, dentre os modelos desenvolvidos por McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003) orientaram a elaboração de novos modelos de GI. Os autores constataram que não há um consenso entre os estudiosos sobre um modelo de GI e que os critérios mediação e revisão, embora sejam fundamentais em um processo de GI, pouco foram abordados pelos estudos realizados que compuseram a pesquisa dos autores supracitados.

O modelo de Nonato e Aganette não foi contemplado no estudo de Dutra e Barbosa (2020). Embora os autores defendam o modelo como diferente dos demais, ao considerar o ciclo de vida da informação como o ponto fundamental da GI, compara-se ao modelo de McGee e Prusak. Na definição apresentada para a GI, utiliza-se das etapas constantes dos modelos desenvolvidos por McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004), Rascão (2006), Assis (2008), Ponjuán Dante (2011).

4 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Por meio da abordagem sobre a GI realizada na Seção anterior, pôde-se constatar que sua realização ocorre por meio de processos com etapas interligadas para o gerenciamento da informação.

Por meio dos FI é possível identificar o caminho percorrido pela informação, o qual tem início a partir das demandas e é finalizado com o uso da informação, que subsidia a tomada de decisão. Valentim e Teixeira (2012) afirmam que:

Os fluxos de informação são constituídos naturalmente ou induzidos formalmente nos ambientes organizacionais, bem como perpassam do nível estratégico ao nível operacional, refletindo e impactando nos processos que compõem a organização, inclusive o processo decisório e, por consequência, as estratégias de ação (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012, p. 151).

Estruturar os fluxos de informação é um processo dinâmico que envolve fontes e canais de informação, TIC e atores que intervêm no processo, e visa apresentar a maneira pela qual a informação circula e é percebida no ambiente organizacional. Esse processo está diretamente relacionado ao grau de interação entre os participantes não apenas do processo, mas de toda a organização.

Para o melhor entendimento do processo de estruturação dos fluxos de informação é importante mencionar a evolução do conceito (Quadro 3).

Quadro 3: Conceitos sobre fluxos de informação

Autor(es)	Conceitos
Altíssimo (2009, p. 45)	O fluxo é descrito como a dinâmica do processo de disseminação das informações, que tem a função de mediar os processos de comunicação. [...] O fluxo também opera sob a forma de um processo, onde existe a criação de informação, o processamento desta informação, o armazenamento, a seleção, recuperação e por fim, o uso da informação.
Valentim (2010, p. 13-17)	Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. [...] são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertence, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma. Os fluxos informacionais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação.
Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 85-86)	Os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional. Uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões.
Rodrigues e Blattmann (2011, p. 47)	Podem ser entendidos como as etapas que compreendem os momentos de interação e transferência da mensagem entre um emissor e um receptor.
Sugahara e Vergueiro (2013, p. 95)	O fluxo de informação, no âmbito da Ciência da Informação, implica reconhecer as forças que o governam, entendidas nesta tese como interesses econômicos comuns, confiança e respeito.

Autor(es)	Conceitos
Inomata e Rados (2015, p. 4)	É uma sucessão de acontecimentos que se inicia com a necessidade de informação, momento em que são acionados os processos de busca por informação estocada em distintos suportes, que circulam em canais internos e externos, os quais são auxiliados pelas tecnologias de informação e comunicação, esbarram em barreiras informacionais – as quais também podem ser humanas, que igualmente vão afetar negativamente no processamento da informação –, as informações que seguem o percurso são as informações que contém valor para responder às necessidades de informação dos clientes e da organização.
Silva (2016, p. 310)	O fluxo da informação é compreendido como parte integrante do processo de comunicação. É enquadrado desse modo, por explicar as fases que envolvem a dinâmica, percurso, etapas em que a informação é comunicada. Pode-se entendê-lo como um modelo explicativo do processo de comunicação frequentemente estudado por pesquisadores da Ciência da Informação.
Nascimento, Valentim e Moro-Cabero (2016, p. 34)	Os fluxos informacionais têm por finalidade subsidiar os sujeitos organizacionais no que tange ao desempenho de atividades e tarefas, entre elas a tomada de decisão. Dados e informações trafegam nos fluxos informacionais de maneira que, a partir do acesso, uso e apropriação de dados e informação, os sujeitos organizacionais geram conhecimento individual e, uma vez compartilhado, alimentam o conhecimento coletivo.
Araújo, Silva e Varvakis (2017, p. 60)	O fluxo de informação é um processo de comunicação dinâmico, que ocorre em diferentes ambientes informacionais, com o objetivo de transmitir informações, com valor agregado, de um emissor para um receptor ou múltiplos receptores, visando responder as mais complexas necessidades informacionais e possibilitando a geração de conhecimento. [...] Os fluxos de informação se inserem em todos os contextos sociais contemporâneos e a tecnologia da informação e da comunicação (TIC), a partir de sua massificação nesses contextos, possibilitou a maximização dos processos que envolvem a produção e a disseminação da informação nas mais diversas arenas.
Inomata (2017, p. 297-298)	É um processo cuja dinâmica envolve uma sucessão de eventos, envolvendo um ponto de partida, uma mensagem e um destino para a informação em um ciclo contínuo, que depende de uma mecânica que envolve um conjunto de elementos (fontes e canais de informação, atores e tecnologias) e aspectos influentes (necessidades de informação, barreiras, velocidade da informação, facilitadores, e presença na rede).
Biaggi (2019, p. 51)	Os fluxos de informação auxiliam nos processos internos de produção da informação, promovendo assim, as melhorias desejadas pela organização ou nos serviços de informação existentes, mas ainda não aperfeiçoados. Para tanto, os fluxos de informação podem ser utilizados para identificar diagnósticos de necessidade de informação e conhecimento dentro de uma organização, bem como mapear as oportunidades de melhorias frente aos processos de relacionamento com os profissionais que atuam dentro dessa instituição.
Santos (2021, p. 86)	O Fluxo de Informação é a informação em movimento a partir de alguém que fala para alguém que ouve e entende a informação transmitida por meio de um canal de comunicação, gerando o conhecimento necessário para a tomada de decisão e inserindo a informação, agora sob a forma de conhecimento construído, novamente no fluxo informacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Observa-se nos conceitos apresentados uma convergência no entendimento sobre os fluxos de informação entre os autores supracitados. Nas concepções de Altíssimo (2009); Valentim (2010); Vital, Floriani e Varvakis (2010); Rodrigues e Blattmann (2011); Inomata e Rados (2015); Silva (2016); Nascimento, Valentim e Moro-Cabero (2016); Inomata (2017), os fluxos informacionais compõem um processo que se inicia a partir da demanda por informações no qual são desenvolvidas atividades voltadas a produção, circulação, compartilhamento e uso de informação.

Valentim (2010); Nascimento, Valentim e Moro-Cabero (2016); Biaggi (2019); Santos (2021) defendem a ideia de que os fluxos informacionais proporcionam à organização a geração de conhecimento e subsidiam o processo de tomada de decisão.

Baseado nas definições apresentadas pode-se inferir que os fluxos de informação correspondem à trajetória percorrida pela informação nos ambientes organizacionais, constituindo-se em um processo estruturado que exige o envolvimento dos membros da organização no sentido de fornecer à informação o tratamento adequado, e dessa forma contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

Quanto à classificação dos FI, Altíssimo (2009) apresenta três distinções: fluxo vertical, fluxo horizontal e fluxo externo. Na perspectiva do autor, o fluxo vertical corresponde à comunicação entre os níveis organizacionais de modo ascendente e descendente; os fluxos horizontais são aqueles que atravessam as linhas hierárquicas, independentemente da vinculação gerencial; o fluxo externo compreende a comunicação entre a organização e os *stakeholders*.

Em relação à estrutura, Valentim e Teixeira (2012) classificam os FI em formais e informais. Os fluxos formais utilizam os canais formais de comunicação na organização. A tramitação da informação por meio dos fluxos formais segue as normas e procedimentos definidos na política da organização, ou seja, as regras de circulação da informação. Para Valentim e Teixeira (2012) os fluxos de informação formais alicerçam a gestão da informação e utilizam-se da comunicação interna formal, resultado da explicitação do conhecimento gerado em seu âmbito.

Os fluxos formais estão disponíveis em vários ângulos da gestão da informação como: prospecção e monitoramento informacional, criação de sistemas da informação, armazenamento de dados e informação entre outros. Destaca-se que os fluxos formais podem sofrer alteração, exclusão, atualização com o intuito de manter-se atualizados para o apoio das atividades cotidianas desenvolvidas na organização. A gestão da informação é responsável pelo gerenciamento deste fluxo e, portanto, propicia aos colaboradores o acesso, a mediação e a disseminação, sendo seu uso e/ou aplicação de responsabilidade do indivíduo (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012, p. 153).

Os fluxos informais não obedecem a uma regra de circulação da informação, mas o gerenciamento está a cargo da gestão do conhecimento. As informações transitam na organização por meio das diversas ferramentas informais de interação, de maneira não estruturada como: conversas nos corredores, reuniões informais, conversas durante um café,

troca de experiências, entre outras. Valentim e Teixeira (2012, p.154) afirmam que “[...] todo conhecimento é uma construção subjetiva gerada individualmente e, por isso mesmo, necessita dos fluxos informais para tomar significado e poder ser compartilhado e, posteriormente, utilizado”.

A partir dos pressupostos apresentados, a construção de um modelo de FI necessita conduzir inicialmente a maneira como são detectadas as necessidades informacionais, os produtores de informações, as fontes de informação, o meio de acesso, a disponibilização, o compartilhamento e uso da informação. Nesse sentido, é fundamental o conhecimento dos níveis organizacionais que irão conceber, receber e/ou interagir com os fluxos existentes.

4.1 Níveis Organizacionais e Fluxos de Informação

Os níveis organizacionais correspondem à divisão hierárquica e aos graus de autoridade e responsabilidade de uma organização, bem como são interligados de maneira que cada um atenda aos objetivos organizacionais, sendo “[...] responsáveis pelo funcionamento adequado de qualquer organização e pela solução dos problemas enfrentados diariamente pelos seus integrantes” (SCHULTZ, 2016, p. 128).

A disposição dos níveis hierárquicos encontra-se disposta no organograma de cada instituição, e o seu detalhamento ocorre por meio de estatuto, regimento ou documentos equivalentes. Santos (2019, p. 18) define os níveis hierárquicos da administração pública federal como a tradução de um “[...] conjunto das unidades administrativas que compõem o órgão ou entidade, relacionadas hierarquicamente dentro dos Ministérios, órgãos da Presidência da República, Autarquias e Fundações Públicas”. Quanto ao desdobramento nos níveis hierárquicos presentes na administração pública a autora afirma que:

O desdobramento em níveis hierárquicos, dos órgãos autônomos e das entidades da administração pública, permite a distribuição interna de competências e a divisão do trabalho, de forma que o posicionamento de cada órgão interno, na estrutura organizacional, reflita o seu papel institucional em relação à natureza, complexidade e volume das atividades a serem desempenhadas (SANTOS, 2019, p. 18).

A partir dos pressupostos de Santos (2019) compreende-se que a relação de poder se encontra vinculada aos níveis dispostos na estrutura organizacional, e propicia à instituição a capacidade de ordenar, coordenar, controlar e corrigir as atividades administrativas

internamente (GAMA JÚNIOR, 2012). A Figura 10 apresenta o grau de poder de acordo com o nível hierárquico.

Figura 10: Níveis hierárquicos *versus* grau de poder



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com a Figura 10, quanto mais próximo ao topo, maior a concentração de autoridade e poder. Nesse sentido, as ações de cada membro são influenciadas pelo poder que, por sua vez, as influenciam. Segundo Souza (2015), no nível estratégico as ações são realizadas considerando-se a continuidade da organização, vinculando-se aos objetivos de longo prazo. No nível tático são realizadas atividades de planejamento de médio prazo e controle. O nível operacional envolve as atividades-fim, ou seja, a operacionalização das tarefas.

Souza (2015) destaca a importância da interação entre os níveis de gestão no desenvolvimento das atividades organizacionais tendo em vista que em todos os níveis são realizadas as funções de planejamento, organização, direção e controle, funções estas abordadas na estruturação do fluxo informacional, como será demonstrado no modelo de fluxos de informação para a gestão pública.

Os níveis hierárquicos são representados no organograma das organizações, ou seja, por meio do organograma são apresentados a hierarquia e os órgãos/setores que compõem as atividades organizacionais e o relacionamento entre os setores. Dias (2008) afirma que a estrutura organizacional demonstra a distribuição de poder que, por sua vez, é representada por meio do organograma.

Chiavenatto (2000) apresenta as características nos níveis organizacionais: o nível estratégico corresponde ao mais elevado nível das organizações, concentrando-se o estabelecimento dos objetivos organizacionais e a tomada de decisões; o nível tático é um nível intermediário entre os níveis estratégico e o operacional, e seus esforços são voltados à resolução de problemas de adequação das decisões tomadas no nível estratégico com as operações desenvolvidas no nível operacional e; o nível operacional, responsável pela execução das tarefas.

4.2 Modelos de Fluxos de Informação

Diversos estudos apontados na literatura apresentam modelos diferenciados de FI. As diferenças dos modelos estão relacionadas aos contextos organizacional, ambiental e informacional que a instituição está inserida. Esses modelos, quando combinados ou aprimorados, podem servir de base na construção de uma proposta de gerenciamento da informação voltado às instituições públicas.

Inomata, Araújo e Varvakis (2015) definem um modelo como a idealização de uma realidade, fato que torna o modelo não adaptável integralmente a nenhuma organização, no entanto é possível identificar um modelo ou combinar modelos como parâmetros para a configuração de um FI da organização. Os autores destacam a contribuição do estudo do FI nos processos e resultados organizacionais.

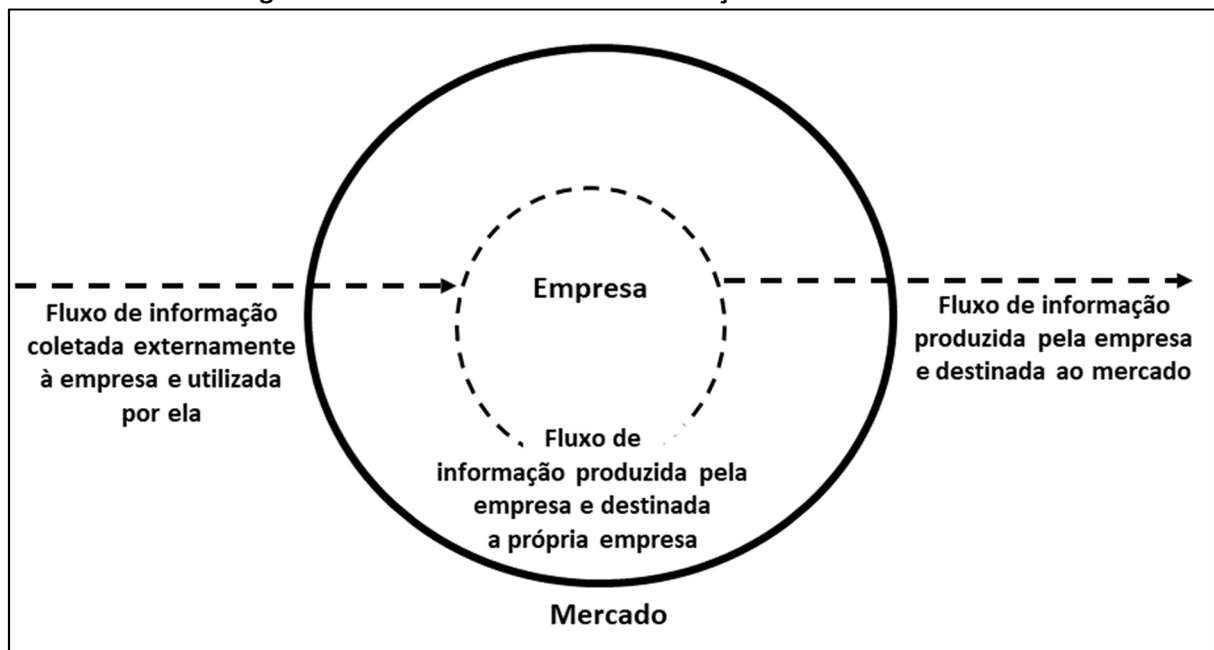
O estudo do fluxo permite caracterizar um processo enxuto e simples, a partir da identificação de seus elementos, considerando também o elemento homem como artefato para ter conhecimento e integrar este processo. Com isso, estabelecer avaliação e melhoria contínua a partir do diagnóstico como forma de prever a eficiência (processo) e a eficácia (resultado) do fluxo informacional (INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015, p. 220).

Nesse sentido, foram selecionados seis modelos para a compreensão do processo e do fluxo da informação em uma organização, a seguir apresentados, que subsidiarão a construção de um modelo voltado à administração pública.

4.2.1 Modelo de Fluxos de Informação de Lesca e Almeida

Lesca e Almeida (1994) desenvolveram um modelo considerando-se três grandes fluxos informacionais na empresa: fluxos da informação coletada externamente e utilizada pela empresa, fluxo da informação produzida pela empresa para sua utilização e fluxo da informação produzida pela empresa para uso externo (Figura 11).

Figura 11: Modelo de fluxos de informação – Lesca e Almeida



Fonte: Lesca e Almeida (1994).

Para cada tipo de fluxo os autores definiram dois componentes: informação de atividade e informação de convívio. Na informação de atividade está relacionada ao funcionamento da organização e tem como produtores as unidades que detém a informação. Apesar do domínio, em geral os produtores não são responsáveis pelo fluxo de informação. Na informação de convívio possibilita a convivência dos indivíduos de maneira a influenciar os seus comportamentos. A informalidade da informação é destacada nesse componente.

Os autores explicam também que, quando a informação é produzida pela organização para uso próprio, a informação de convívio propicia sentido à atividade, ou seja, possibilita ao indivíduo perceber a importância de sua atividade e sua posição em relação aos demais membros da organização, inclusive influenciando-os e orientando-os rumo a uma mesma direção. Na informação de atividade a informação é controlada por seus produtores e não existe uma visão de conjunto, fato que compromete o desempenho da organização.

Quanto à informação produzida pela organização para uso externo, na informação de convívio Lesca e Almeida (1994) descrevem a organização como um ator que se relaciona com os atores externos, fornecendo-lhes algumas informações, com o objetivo de influenciar seus comportamentos e, dessa maneira, obter alguma vantagem que lhe seja favorável. Em relação à informação da atividade os autores supracitados concluíram que este tipo de informação abrange as transações realizadas com os atores externos, não lhes impondo dificuldades de compreensão e, desse modo, contribuem para o sucesso da estratégia definida pela organização.

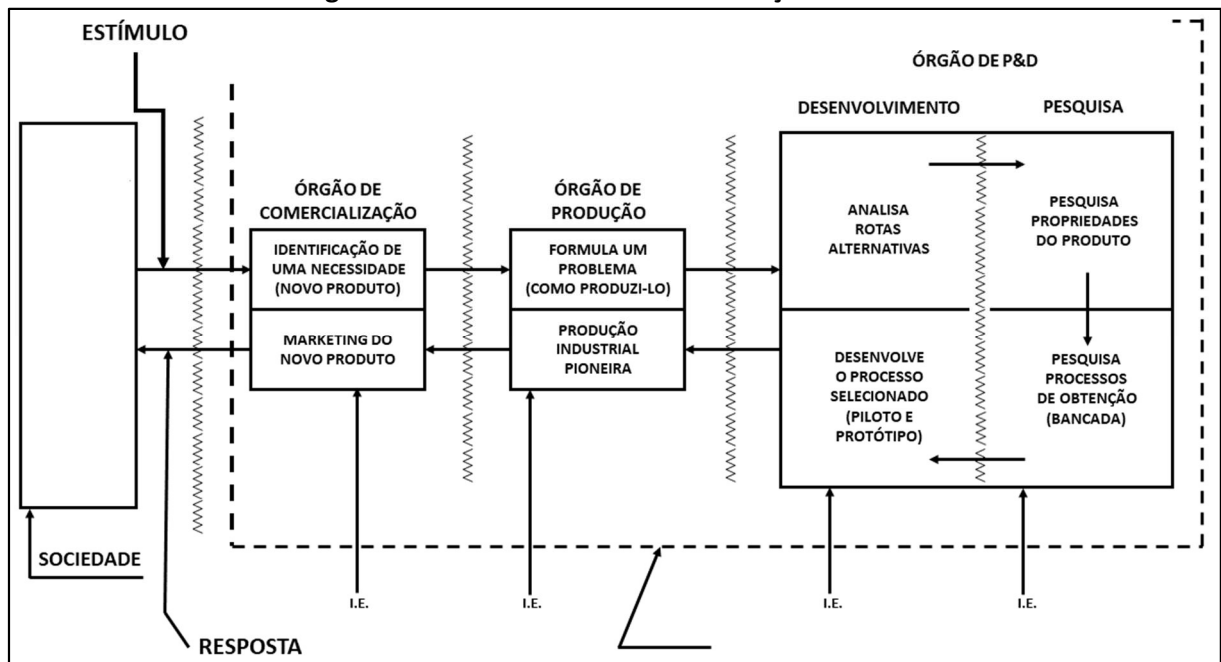
Em relação à informação coletada externamente para uso próprio, os autores destacam que a organização deve estar atenta sobre o comportamento dos atores externos no sentido de obter informações do que estão realizando, para poder antecipadamente planejar as ações futuras. Na informação de atividade os autores supracitados entendem que a organização necessita refletir sobre o conhecimento dos atores externos e seu impacto no desempenho da organização, a contínua observação do ambiente organizacional e dos atores externos, o controle do fluxo de informação de atividade voltado para o ambiente externo e seu impacto na estratégia da organização.

Na percepção de Lesca e Almeida (1994), a proposta para os FI visam apresentar um conjunto de instrumentos que proporcionam à direção da organização destinar uma atenção especial à administração estratégica da informação e, ainda, apresentar formas de administração dos FI segundo uma orientação estratégica.

4.2.2 *Modelo de Fluxos de Informação de Leitão*

No modelo desenvolvido por Leitão (1985) o autor considera a informação insumo e produto do desenvolvimento tecnológico de uma organização ou de um país, sendo que o desenvolvimento tecnológico se baseia no aprendizado tecnológico que ocorre nos indivíduos (Figura 12).

Figura 12: Modelo de fluxo de informação – Leitão



Fonte: Leitão (1985).

Inicialmente é apresentado o conceito de relacionamento entre informação e desenvolvimento tecnológico nos níveis individual, empresarial e de país. No nível do indivíduo é possível compreender que o desenvolvimento tecnológico de uma organização ou de um país ocorre a partir do indivíduo, em decorrência do seu aprendizado tecnológico. No nível da organização, a sua análise possibilita identificar novos atores, os quais são fundamentais para a compreensão do relacionamento entre a informação e o desenvolvimento tecnológico. Ao nível de país a função da informação no desenvolvimento tecnológico é analisada considerando-se os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento.

Em se tratando de países desenvolvidos, o processo de aprendizado tecnológico baseia-se no avanço da Ciência. Leitão (1985) destaca dois tipos de contribuição científica: a informação científica decorrente do avanço da fronteira do conhecimento e a informação científica fornecida como resposta a uma necessidade originada na área tecnológica. Nos países em desenvolvimento, o processo de aprendizado tecnológico é determinado por informações originadas no exterior.

Nesse caso, a Ciência ou a pesquisa universitária não participa do processo na maior parte do desenvolvimento, surgindo apenas no final do processo de aprendizado, ou seja, no

momento em que o país realiza a importação da tecnologia adaptando-a ou modificando-a para desenvolver novas tecnologias.

Na avaliação de Inomata, Araújo e Varvakis (2015, p.219), o modelo proposto por Leitão (1985) “[...] apresenta uma perspectiva para análises em diferentes níveis (individual e empresarial), sinalizando a complexidade dos estudos sobre fluxos de informação em organizações”.

4.2.3 Modelo de Fluxos de Informação de Valentim

O modelo proposto por Valentim (2010) pressupõe que os fluxos informacionais têm origem nos ambientes organizacionais, sendo estes desenvolvidos nos diferentes níveis organizacionais, quais sejam: estratégico, tático e operacional.

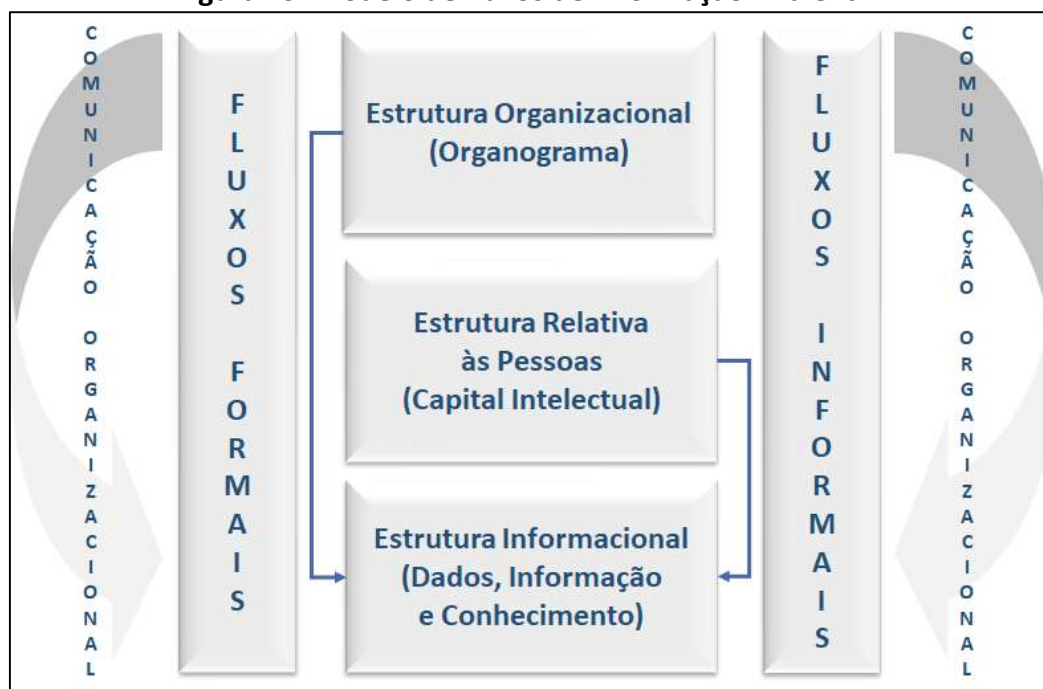
No nível estratégico, o ambiente informacional está relacionado ao saber e fazer das atividades inerentes ao ambiente organizacional, baseado na dinâmica que a informação propicia. Portanto, “[...] a informação estratégica, a prospecção e o monitoramento do mercado e da concorrência, a informação voltada à inovação tecnológica, a informação voltada à relação com o cliente, a informação que apoia o processo decisório são imprescindíveis” (VALENTIM, 2010, p.14).

No nível tático, considerado um nível intermediário, o ambiente informacional traduz e interpreta as decisões originadas no nível estratégico. Nesse sentido, o ambiente organizacional é voltado para estabelecer de ações que viabilizem as decisões. Valentim (2010, p.14) entende que nesse nível “[...] a informação se constitui em insumo para o desempenho das atividades, tarefas e tomada de decisão de curto e médio prazo”.

Em relação ao nível operacional a autora esclarece que no ambiente organizacional, o ambiente informacional pressupõe que a informação é a base para a realização das atividades. É neste nível que ocorre a execução da tarefa propriamente dita, ou seja, tudo o que foi planejado e normatizado passa a ser executado com base nas informações disponíveis para a sua consecução.

A proposta de FI desenvolvida por Valentim (2010), esclarece que as condições ambientais impactam no grau de estabilidade dos FI, sendo fundamental desenvolver a GI, pois decorre maior agilidade e confiabilidade no acesso, aquisição e uso da informação nas diversas atividades existentes nos ambientes organizacionais (Figura 13).

Figura 13: Modelo de fluxos de informação - Valentim



Fonte: Valentim (2010).

Valentim (2010) afirma que os FI são construídos pelas pessoas que atuam nos ambientes organizacionais com base em suas tarefas, atividades e nas decisões que ocorrem nos ambientes. Embora as informações sejam produzidas por pessoas ou setores de acordo com os objetivos definidos, uma mesma informação pode ser utilizada com outros fins e aplicada em outro contexto, recebendo uma agregação de valor não contemplada inicialmente.

O modelo de Valentim (2010) apresenta duas categorias para os FI: fluxos formais (estruturados) e fluxos informais (não estruturados). Os FI estruturados se apresentam com características formais e, portanto, explícitas, estão imbricados às rotinas relacionadas às atividades e tarefas provenientes do ambiente organizacional, estão subordinados às normas de procedimentos e especificações claras, circulam registros de diferentes formas, em distintos canais, utilizam tanto o ambiente Web (*Internet*) quanto o interno (*Intranet*). Esses fluxos são gerenciados no âmbito da gestão pública por uma ou mais pessoas, com a responsabilidade de organizar, tratar e disseminar as informações sob sua custódia, propiciando o acesso e uso das informações.

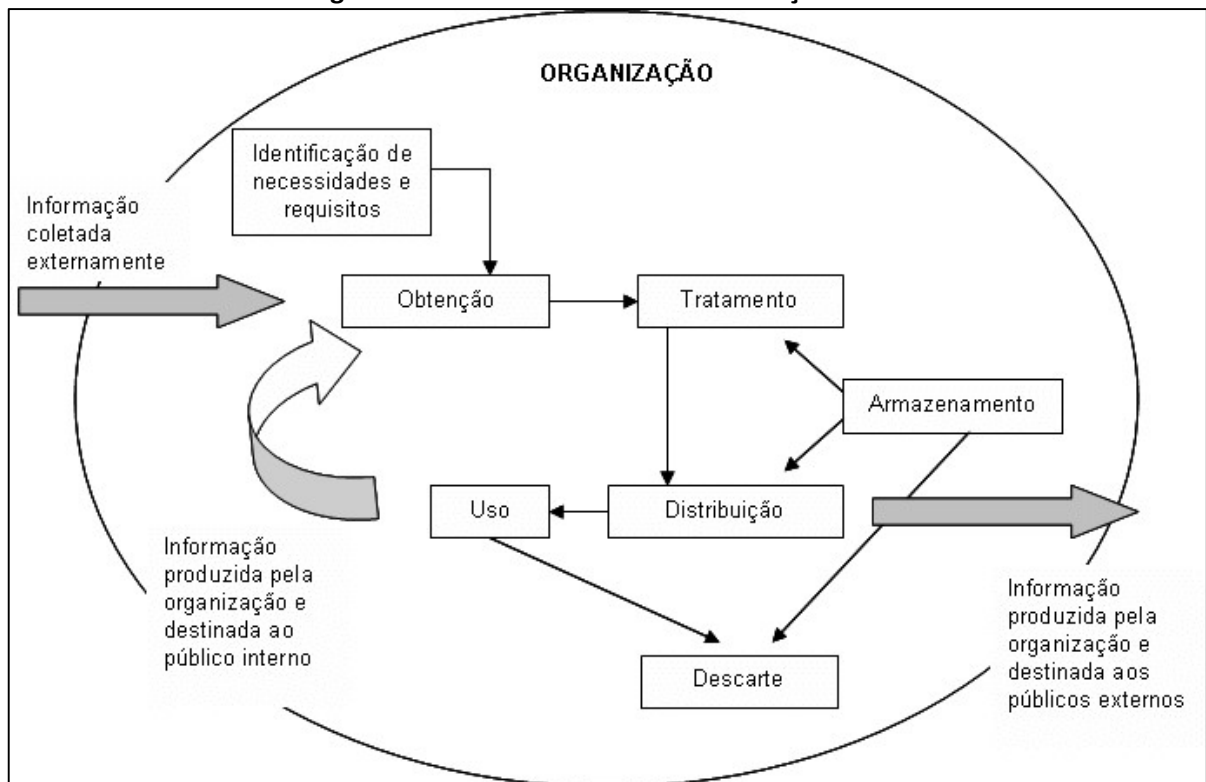
Como características dos FI informais ou não-estruturados a autora apresenta sua invisibilidade em virtude de se constituírem como resultado de experiências individuais e grupais, são sustentados pela aprendizagem organizacional e pelo

compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas. Esses fluxos geralmente não possuem registros, mas circulam por diferentes meios, como a Intranet e a Internet, e requerem a gestão do conhecimento envolvendo todas as pessoas que fazem parte da organização, “[...] uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais” (VALENTIM, 2010, p.19).

4.2.4 Modelo de Fluxos de Informação de Beal

Beal (2004) entende que os FI consistem em uma atividade de identificação das necessidades e requisitos de informação. Essa atividade aciona o processo de construção dos fluxos, desencadeando as demais etapas e, ao final, propicia o uso da informação nos processos operacionais e decisórios da organização, bem como transporta a informação para o ambiente externo. No modelo de Beal a informação percorre um fluxo dentro das organizações composto pelas seguintes etapas: 1) identificação de necessidades e requisitos; 2) obtenção; 3) tratamento; 4) distribuição; 5) uso; 6) armazenamento; 7) descarte (Figura 14).

Figura 14: Modelo de fluxos de informação - Beal



Fonte: Beal (2004).

Na primeira etapa (identificação das necessidades e requisitos de informação) são identificadas as necessidades informacionais dos membros da organização. Em seguida é trabalhada a obtenção da informação, em que são desenvolvidas as atividades de captura da informação, que pode ocorrer por meio das fontes interna e externa à organização. Na terceira etapa (tratamento) a informação é trabalhada no sentido de torná-la acessível e de fácil localização pelos usuários. Essa atividade envolve a organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação (BEAL, 2004, p.30).

Após o tratamento ocorre a distribuição, que prevê a destinação da informação a quem necessita. Nesta etapa a autora destaca a importância da rede de comunicação pois, quanto melhor, mais eficiente a distribuição.

Beal (2004) considera a quinta etapa (uso) a mais importante em virtude de entender o uso da informação como uma possibilidade de se combinar informações e, dessa maneira, desencadear novos conhecimentos passíveis de voltar a alimentar o ciclo informacional, em um processo contínuo de aprendizagem.

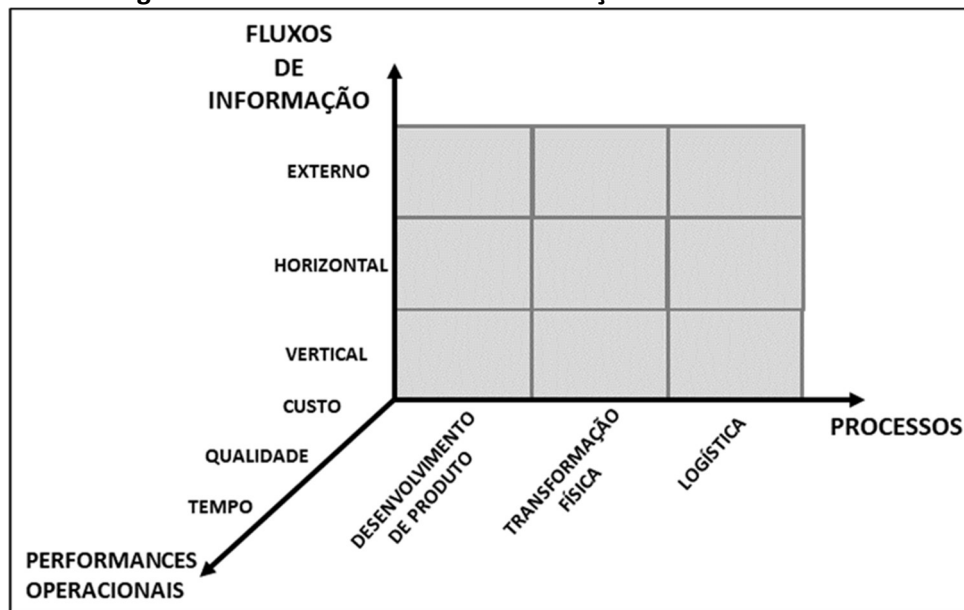
A sexta etapa (armazenamento) consiste em assegurar que os dados sejam convertidos em informações de maneira a propiciar seu uso e reuso no ambiente organizacional.

Na última etapa (descarte) a informação é descartada em virtude de não mais atender às necessidades dos usuários da informação. Beal (2004) recomenda a observância de normas legais, políticas institucionais e exigências internas para a realização do descarte.

4.2.5 Modelo de Fluxos de Informação de Forza e Salvador

Na proposta desenvolvida por Forza e Salvador (2001) os FI são denominados um processo de comunicação que propiciam a troca de informações, por meio de três direções: fluxo vertical, fluxo horizontal e fluxo externo de informação (Figura 15).

Figura 15: Modelo de fluxos de informação – Forza e Salvador



Fonte: Forza e Salvador (2001).

No fluxo vertical a comunicação ocorre nas cadeias de comando ascendente e descendente, ou seja, dos níveis mais baixos para os mais altos e/ou vice-versa. Observa-se uma tendência em relação aos objetivos e conteúdos em virtude da delegação de atividades aos níveis hierárquicos mais baixos.

No fluxo horizontal as informações cruzam as linhas hierárquicas e, dessa maneira, encurtam o percurso de conexão entre o produtor da informação e o indivíduo que necessita. Os autores destacam que nesse tipo de comunicação, em decorrência da rapidez dos canais, o compartilhamento do conhecimento existente por pessoas lotadas na organização é simultâneo, fato que maximiza o potencial de melhoria.

Em relação ao fluxo externo, a comunicação inter-relaciona a organização aos atores, por meio de canais externos à organização. Inonata, Oliveira e Varvakis (2015, p. 214) observam que há uma tendência no fluxo de informação externo em “[...] desempenhar um papel cada vez mais importante nas organizações, por alinhar as necessidades do cliente, permitindo uma comunicação entre os fornecedores, clientes e a organização”.

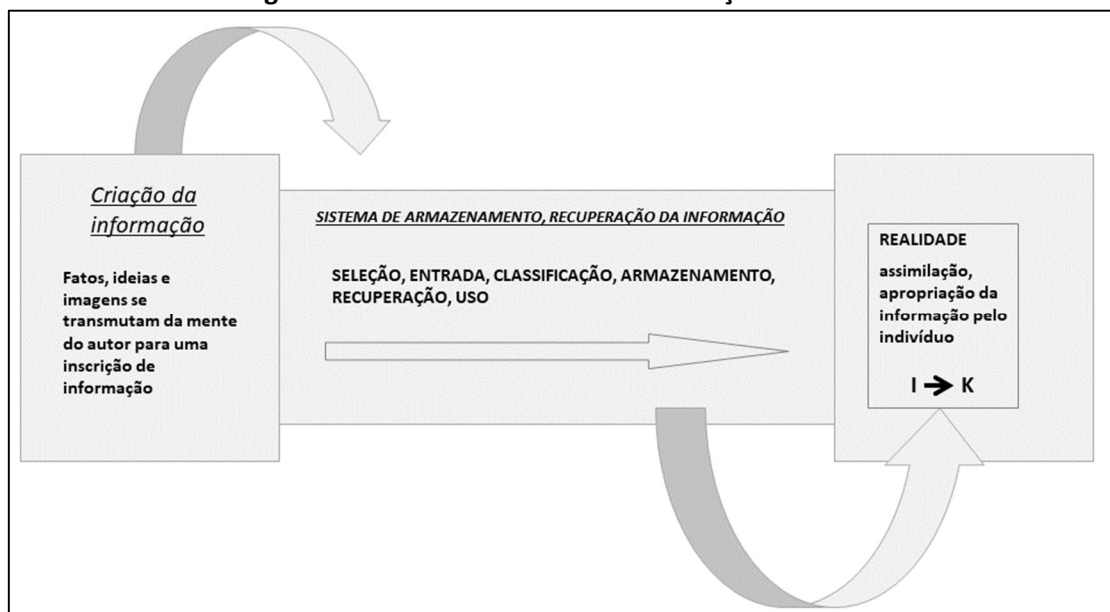
4.2.6 Modelo de Fluxos de Informação de Barreto

Barreto (2002) destaca dois critérios que permeiam os espaços e os usuários da informação: o da tecnologia da informação e o da Ciência da Informação. O critério relacionado à tecnologia da informação visa maximizar o acesso à informação e o da Ciência

da Informação envolve a qualidade do acesso quanto às competências para a assimilação da informação, condição indispensável para o receptor da informação acessada.

A proposta deste autor parte do pressuposto que os FI se movem em dois níveis. No primeiro nível os fluxos internos se movem entre os elementos de um sistema, de maneira a orientar para sua organização e controle. No segundo nível os FI ocorrem nas extremidades do fluxo interno envolvendo a seleção, o armazenamento e recuperação da informação. (BARRETO, 2002) (Figura 16).

Figura 16: Modelo de fluxos de informação - Barreto



Fonte: Barreto (2002).

Barreto (2002) descreve os fluxos externos como aqueles que demonstram o fenômeno da transformação da linguagem do pensamento do emissor e a interpretação realizada pelo receptor com base em sua realidade.

4.3 Considerações Sobre os Modelos de Fluxos de Informação

Os modelos de FI supracitados, de algum modo representam a GI por meio dos FI. Ao analisar cada um, verifica-se que uma vez ajustados podem servir de base para a construção de modelo de FI voltado à gestão pública brasileira. A maneira como os FI representam a GI está relacionada as etapas que os integram. Enquanto a GI trata do gerenciamento da informação (estratégias), os FI operacionalizam as etapas que compõem esse gerenciamento.

No modelo apresentado por Lesca e Almeida (1994) estes definem três tipos de FI: fluxos da informação coletada externamente e utilizada pela organização, fluxo de informação produzido pela organização para sua própria utilização e fluxo da informação produzido pela organização para uso externo, em que se observa a contribuição para a construção de um modelo de gestão pública, tendo em vista que tampouco todas as informações coletadas externamente são passíveis de uso pelo usuário interno, em virtude de limitações à própria legislação brasileira como, por exemplo, o sigilo da informação.

As informações produzidas pela organização para uso próprio também são compatíveis para a construção de um modelo para a gestão pública, pois, neste caso, as informações são relacionadas aos procedimentos a serem adotados no decorrer das atividades administrativas.

Finalmente, as informações produzidas pela organização para uso externo são consideradas àquelas de interesse público, que demandam um esforço da administração pública, no sentido de dar visibilidade aos próprios atos de gestão e, dessa maneira, contribuir para a transparência pública.

O modelo de Leitão (1985) traz como contribuição a relação entre a informação e o desenvolvimento tecnológico e, ainda, a importância da Ciência como uma resposta ao avanço tecnológico, ou seja, às necessidades originadas na área de tecnologia. Nesse sentido, conscientizar os gestores da necessidade de investimento em tecnologia é primordial para o aprimoramento dos processos organizacionais e a maximização do atendimento às necessidades informacionais.

Como contribuição de Valentim (2010) têm-se os fluxos formais (estruturados) e os fluxos informais (não estruturados). Em se tratando da gestão pública, os fluxos formais são subordinados à legislação na qual o órgão encontra-se vinculado. Quanto aos fluxos informais, uma atenção especial deve ser dispensada, pois o gestor desse tipo de fluxo, em geral, possui uma discricionariedade⁹ limitada na produção da informação.

⁹ Discricionariedade é a liberdade de ação administrativa, dentro dos limites permitidos em lei, ou seja, a lei deixa certa margem de liberdade de decisão diante do caso concreto, de tal modo que a autoridade poderá optar por uma dentre várias soluções possíveis, todas, porém, válidas perante o direito. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/282/edicao-1/poder-discionario#:~:text=Discricionariedade%20%C3%A9%20liberdade%20de,por%C3%A9m%2C%20v%C3%A1lidas%20perante%20o%20direito>. Acesso em: 20 jul. 2022.

No modelo de Beal (2004) entende-se que os FI são acionados por meio da atividade de identificação das necessidades e requisitos de informação, etapa desencadeadora das demais etapas de GI. Acredita-se que a etapa de descarte proposta pela autora inicialmente não se aplica à gestão pública, em virtude do vínculo da informação com a legislação brasileira.

Na proposta de Forza e Salvador (2001) a contribuição detectada está relacionada a troca de informações em três direções: fluxo vertical, fluxo horizontal e fluxo externo de informação. Identifica-se esses movimentos no gerenciamento da informação pública, principalmente pela influência que a legislação brasileira exerce no tratamento da informação. Nesse contexto, observa-se uma hierarquia flexível, possibilitando a verticalização e a horizontalização da informação.

O estudo realizado por Inomata, Araújo e Varvakis (2015, p. 220) que analisou os modelos de FI, identificou os fatores que impactam no funcionamento dos processos de circulação e criação de valor da informação na organização, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4: Fatores que compõe o fluxo de informação

Dimensões	Categoria de Análise	Conceito	Autores
Elementos	Atores	Todos os envolvidos no fluxo de informação, e nas atividades inerentes ao fluxo, e que, de alguma forma, são responsáveis para que o fluxo ocorra.	Allen (1966); Choo (2006); Davenport; Prusak (1998); Le Coadic (2004); Silva; Lopes (2011); Vaz (2004)
	Canais	Responsáveis por suporte à transmissão de informações no processo de comunicação.	Alves; Barbosa (2010); Calva Gonzalez (2004); Fujino (2007); Kwasitsu (2003)
	Fontes de informação	Insumo para a obtenção dos mais variados tipos de informação que darão suporte para as atividades que o fluxo de informação está inserido.	Barbosa (1997); Rodrigues; Blattmann (2011); Campelo (2000); Choo (2006); Dias (2005); Kayne (2005); Kwasitsu (2003)
	Tecnologias da informação e comunicação	Suportes para que as operações do fluxo aconteçam de forma exequível.	Castells (2005); Davenport; Prusak (1998); Meyer; Marion (2013); Molina (2010); Saracevic (1996); Kwasitsu (2003)
Aspectos	Barreiras	Entraves ocasionalmente encontrados no caminho que a informação deve percorrer.	Alves; Barbosa (2010); Sousa; Amaral (2012); Starec (2002); Valentim; Texeira (2012); Kwasitsu (2003)
	Escolha e uso da informação	Aspectos que interferem na escolha da fonte e do uso da informação.	Cavalcante; Valentim (2010); Choo (2006); Curty (2006); Detlor (2010)
	Necessidades informacionais	Fator responsável pelo início do processo e do fluxo de informação.	Bettiol (1990); Calva Gonzalez (2004); Fadel et al. (2010); Martínez-Silveira; Oddone (2007)
	Velocidade	Tempo de resposta entre a necessidade da informação e a resposta obtida.	Davenport; Prusak (1998); Detlor (2010); Dewett; Jones, 2011; Grácio; Fadel (2010)

Fonte: Inomata; Araújo; Varvakis, 2015.

Inomata, Araújo e Varvakis (2015) concluíram que, a partir do conhecimento dos fatores é possível entender o papel dos atores envolvidos no fluxo, aprimorar os canais de comunicação e as fontes de informação, aperfeiçoar o uso das TIC, minimizar as barreiras de comunicação, compreender as atividades que envolvem o levantamento das necessidades informacionais e o uso da informação, acelerar a resposta informacional e, por consequência, aperfeiçoar os processos, as etapas e as tarefas que compõe o fluxo de informação.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é fundamental para a descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados, pois descreve o processo metodológico da pesquisa. Na definição de Prodanov e Freitas (2013) os autores ressaltam a importância da disciplina na realização de estudos acadêmicos, pois subsidia os pesquisadores no planejamento da pesquisa e solução de questões que surgem no decorrer do estudo.

[...] uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica, [...] em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

Como uma ciência que estuda os métodos científicos, consiste na aplicação de métodos e técnicas para realização de uma pesquisa para atestar a veracidade do objeto em estudo, ou seja, “[...] o caminho que vai levar à construção da pesquisa, [...] as regras elaboradas para compreender o problema e ofertar uma resposta que possa ser justificável para ele” (CHOTOLLI, 2018, p. 36).

A partir dos pressupostos de Prodanov e Freitas (2013) e Chotolli (2018), nesta Seção apresentam-se as informações sobre os procedimentos metodológicos da pesquisa em relação à natureza, tipologia e métodos. São informados também o universo da pesquisa, a população alvo e os sujeitos de pesquisa (amostra) e os procedimentos de coleta e análise de dados.

5.1 Abordagem e Natureza da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada pois, tem como objetivo “[...] gerar novos conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Nesta pesquisa, a aplicabilidade é voltada à SEJUS, buscando-se a partir da análise dos fluxos informacionais, entender o gerenciamento da informação, visando apresentar um *framework* para a gestão dos fluxos de informação que contribua para o aprimoramento da GI no âmbito da instituição.

No que se refere aos objetivos se classifica como descritiva e exploratória. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória propicia mais informações sobre o objeto em estudo, tendo em vista que orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses.

No que tange a caracterização como descritiva, os autores entendem não haver interferência por parte do pesquisador nos fatos observados, apenas a descrição dos fenômenos que ocorrem na realidade pesquisada. Nesta pesquisa, foram descritos os fenômenos que envolvem a GI, mais especificamente no que se refere aos FI, bem como a maneira como a instituição é caracterizada, apresentando-se a população envolvida na constituição do FI. A SEJUS é a fonte direta para a coleta dos dados. Como sujeitos da pesquisa foram considerados os três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa se justifica em virtude de: a) compreender o ambiente natural como a fonte direta de coleta de dados; b) atribuir ao pesquisador o papel fundamental na descrição dos fenômenos e da população; c) considerar o processo o foco principal da abordagem; d) requerer um trabalho intensivo de campo em decorrência do contato direto do pesquisador com o ambiente e o objeto de estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para subsidiar a análise dos dados foi utilizado um modelo de GI desenvolvido nesta pesquisa, considerando-se as propostas de McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004), Rascão (2006), Assis (2008) e Ponjuán Dante (2011), em virtude do maior detalhamento das etapas que compõe o FI e a adequação à administração pública.

5.2 Revisão de Literatura

Prodanov e Freitas (2013) consideram o procedimento adotado para a coleta dos dados o elemento mais importante no delineamento da pesquisa. Os autores definem dois grupos de delineamento: fontes de papel e dados fornecidos por pessoas. Nesse sentido, os tipos de procedimentos técnicos adequados a esta pesquisa são a revisão bibliográfica, e a análise de documentos.

A seleção da bibliografia relevante englobou livros, *e-books*, artigos científicos publicados em periódicos, teses, dissertações e trabalhos apresentados em eventos acadêmicos-científicos. As fontes de informação utilizadas para a consulta foram: Banco de Teses e Dissertações da CAPES, BRAPCI, SciELO e WoS. Na consulta às referidas fontes de informação foram utilizados os termos “fluxos de informação”; “fluxos informacionais”; “gestão da informação”; e “gestão pública”, nos idiomas português, inglês e espanhol.

No espaço temporal selecionou-se o período entre 2012 e 2021. O ano de 2012 se justifica em virtude de corresponder ao período de entrada em vigor da LAI, que regula o acesso à informação nas esferas Federal, Estadual e Municipal.

Na seleção dos textos relevantes foi dada preferência aos estudos que abordaram os modelos de gestão pública adotados no Brasil, os conceitos e os modelos de GI e de FI. Nos estudos sobre conceitos e modelos de GI e de FI buscou-se identificar as pesquisas que pudessem subsidiar a construção de um modelo de GI aplicável às instituições públicas.

O Quadro 5 apresenta o resultado da revisão bibliográfica nas fontes de informação citadas, considerando-se os trabalhos pertencentes à área de Ciências Sociais Aplicadas e as subáreas Administração Pública, CI e Comunicação, perfazendo um total de 2800 estudos.

Quadro 5: Levantamento bibliográfico

Fontes de Informação	Termos / Palavras-Chave			
	Fluxos de informação	Fluxos informacionais	Gestão da informação	Gestão pública
CAPES	69	56	280	141
BRAPCI	103	-	502	17
SciELO	18	-	443	278
WoS	254	-	497	142

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após a identificação da bibliografia relevante aplicou-se a ferramenta *State of the Art through Systematic Review* (StArt) desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) para a seleção das bases de dados SciELO e WoS, pois essas bases eram compatíveis para a exportação para a ferramenta StArt. Para as bases de dados CAPES E BRAPCI foi utilizado o aplicativo Excel, tendo em vista que essas bases possuíam uma linguagem de exportação incompatível com a ferramenta StArt. Como critério de inclusão foram selecionados os trabalhos que: a) apresentaram as características do modelo de gestão adotado na administração pública brasileira; b) abordaram os pressupostos da gestão da informação e sua relação com as TIC; c) retrataram o gerenciamento dos FI, destacando-se os conceitos e modelos debatidos na literatura. A seleção resultou em 120 (cento e vinte) publicações destacando-se que, no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, diversos estudos não possuíam autorização de publicação, o que inviabilizou a seleção de um número maior de estudos.

Concluída a revisão da literatura foram pesquisados documentos emitidos pelo poder público para subsidiar a análise dos fluxos de informação.

Entendemos por documento qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação, que engloba: observação (crítica dos dados na obra); leitura (crítica da garantia, da interpretação e do valor interno da obra); reflexão (crítica do processo e do conteúdo da obra); crítica (juízo fundamentado sobre o valor do material utilizável para o trabalho científico) (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 56).

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 5), entendem a análise de documentos como “[...] um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”. Nesse contexto, os documentos selecionados abrangeram a legislação federal brasileira, que dispõe sobre as diretrizes de acesso à informação aplicáveis às unidades da Federação, as normas legais emitidas pelo Governo do Estado de Rondônia no que se refere à regulamentação do acesso à informação e a estrutura administrativa da SEJUS, e as normas e procedimentos operacionais do Sistema Penitenciário de Rondônia (SPR), emitido pela SEJUS, subordinado aos membros da estrutura administrativa e demais pessoas que adentrem nas Unidades Prisionais.

5.3 Métodos de Pesquisa

A pesquisa se enquadra no procedimento Estudo de Caso em decorrência da profundidade do estudo sobre os FI da SEJUS, de maneira a possibilitar amplo e detalhado conhecimento sobre esta Instituição. No estudo de caso “[...] as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195).

Essa pesquisa se identifica com o entendimento de Llewellyn e Northcott (2007), tendo em vista que adentrar o sistema penitenciário brasileiro é uma tarefa complexa, os estudos são limitados e o contingente de interessados por informações é elevado, pois não se restringe apenas aos membros da instituição, mas também à toda a sociedade que, direta ou indiretamente possuem necessidades informacionais (familiares de reeducandos, pesquisadores, governos federal, estadual e municipal, e demais interessados na obtenção de informações sobre o sistema penitenciário).

Yin (2001) destaca que no procedimento Estudo de Caso as variáveis de interesse são superiores aos dados fornecidos de maneira objetiva e imparcial, o que representa um desafio para o pesquisador. Este autor destaca a necessidade de utilização de várias fontes de evidências que, ao convergir, garantam a validade dos achados por meio de triangulações de informações, de dados, de evidências e mesmo de teorias. Nesse sentido foram definidas como fontes de evidencia os documentos institucionais, as entrevistas, os grupos de foco e o questionário.

Corroborando com Yin (2001), Martins (2008) considera o referencial teórico como uma ferramenta orientadora nas questões e proposições do estudo, e possibilita a reunião de uma variedade de informações por meio de diversas técnicas de levantamento de evidências.

Como exposto anteriormente, esta pesquisa tem por objeto o estudo do FI da SEJUS. A dinâmica do fluxo de informação perpassa a atividade de comunicação, atribui valor à informação. Neste estudo pretendeu-se entender a gestão do FI da Instituição e propor um *framework* que maximize o valor da informação para a tomada de decisão, utilizando-se o Modelos Genéricos de Gestão da Informação e dos Fluxos de Informação voltado para à gestão pública desenvolvidos nesse estudo.

Em relação à análise dos dados optou-se pelo método Análise de Conteúdo de Bardin (1977), que de acordo com Berelson (1952, p. 18, tradução livre) “[...] é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto na comunicação”. Segundo Bardin (1977) o método engloba

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Bardin (2016) definiu três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

1) Pré-análise – Tem por objetivo propiciar a operacionalização e sistematização das ideias iniciais constantes no referencial teórico. Esta fase compreende: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores para fundamentar a interpretação final.

2) Exploração do material – Compreende as operações de codificação, considerando-se os recortes textuais em unidades de registros. Bardin (2016) descreve a codificação como

a transformação dos dados brutos do texto por meio de recorte, agregação e enumeração, a partir de regras que propiciem esclarecer ao analista as características do texto.

3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – Nesta fase são captados os conteúdos manifestos e latentes constantes no material coletado. É realizada a comparação por meio da justaposição das categorias definidas em cada análise, destacando-se os aspectos classificados como semelhantes e diferentes.

5.4 Universo e Sujeitos de Pesquisa

Os objetos desta pesquisa se referem a GI e aos FI da SEJUS no Estado de Rondônia. A escolha foi motivada em virtude da experiência da pesquisadora em uma visita a uma unidade prisional no interior do Estado de São Paulo ligada à Secretaria de Administração Penitenciária. Nessa visita foram identificadas várias dificuldades para a obtenção de informações, fato que levou à reflexão sobre a gestão dos FI no sistema penitenciário brasileiro, e também se as dificuldades se estendiam para as demais unidades que compõem o sistema penitenciário.

Por residir no Estado de Rondônia a pesquisadora analisou o Portal da SEJUS para identificar elementos que pudessem subsidiar o estudo dos FI da entidade e constatou que há procedimentos e/ou processos que podem ser aprimorados a partir de o desenvolvimento de uma pesquisa científica. Vale destacar que os sujeitos de pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice A).

A SEJUS foi criada por meio da Lei Complementar nº 412, de 28 de dezembro de 2007, que transformou a Secretaria de Administração Penitenciária (SEAPEN) na SEJUS, atribuindo-lhe como competências: organização e administração do sistema penitenciário; supervisão dos estabelecimentos penitenciários; administração dos repasses de recursos orçamentário e financeiro; coordenação da programação física e financeira das Unidades Penitenciárias e Centros de Atendimento à adolescentes infratores que compõem sua estrutura administrativa e; a elaboração de políticas de administração penitenciária (RONDÔNIA, 2007).

Em 2017 o Governo do Estado de Rondônia alterou a estrutura do Poder Executivo Estadual, por meio da Lei nº 965, de 20 de dezembro de 2017, e ampliou as atribuições da SEJUS, acrescentando a atribuição de elaboração e implementação da política de formação, qualificação, capacitação dos servidores públicos do sistema penitenciário.

O quadro funcional da SEJUS em 2021 perfaz um total de 2.640 servidores, sendo 93 servidores lotados em cargos de direção superior (RONDÔNIA, 2021). Desta população foram selecionados os servidores com cargos de direção para a realização da entrevista e, também, demais servidores para responder ao questionário. Os entrevistados fizeram parte da discussão dos grupos de foco, limitando-se a participação em até seis participantes por reunião.

Para a seleção dos cargos de direção foi consultado o organograma da SEJUS e, inicialmente, selecionados todos os cargos pertencentes aos níveis organizacionais estratégico e tático. Em seguida, verificou-se a disponibilidade dos gestores para participarem da entrevista. A consulta ocorreu por meio de visita às dependências da SEJUS em Porto Velho. Nessa perspectiva, participaram da entrevista os servidores com disponibilidade de agenda. Os servidores entrevistados compuseram os grupos de foco.

Para a seleção dos respondentes do questionário foi utilizada a amostragem intencional, considerando-se a participação dos servidores pertencentes ao nível hierárquico operacional. O *link* do questionário foi encaminhado à Ouvidoria, responsável por enviá-lo às diretorias das unidades prisionais. Às unidades prisionais coube repassar o *link* aos policiais penais para que respondessem o questionário. A amostragem intencional possibilita que o amostrador escolha os elementos que devem fazer parte da amostra, tendo em vista que, no seu entendimento, esses elementos bem representem a população (SANTOS, [s.d.]).

5.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Prodanov e Freitas (2013) definem dados como as informações coletadas pelo pesquisador que possam lhe ser úteis nas diversas etapas do trabalho, e são acessíveis por meio da revisão bibliográfica e/ou análise de documentos (dados secundários) ou extraídos da realidade, utilizando-se neste caso a pesquisa de campo em que o pesquisador coleta dados primários. Para estes autores, o instrumento para a coleta de dados é definido a partir dos objetivos da pesquisa e do universo e sujeitos a serem investigados. Baseado nos preceitos de Prodanov e Freitas (2013) foram definidos os seguintes procedimentos para a coleta dos dados:

- a) Documentos institucionais – Prodanov e Freitas (2013, p. 56) definem documento como “[...] qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação”. A análise de documentos institucionais é fundamental para

compreender o contexto organizacional e as condições institucionais de gerenciamento dos FI. Buscou-se por meio dos documentos institucionais entender a organização administrativa e o papel dos atores envolvidos no processo da GI.

- b) Entrevista semiestruturada – “A entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 106). A entrevista (Apêndice B) foi realizada com base em um roteiro pré-estabelecido, com o objetivo de coletar informações sobre a GI e os FI. Para tanto, foi realizado um pré-teste com a encarregada da Ouvidoria da SEJUS com o objetivo de identificar os responsáveis pelo gerenciamento da informação e eliminar problemas de adequação ao objetivo da pesquisa.
- c) Questionário – Prodanov e Freitas (2013) definem o questionário como um conjunto de perguntas elaboradas pelo pesquisador e que devem ser respondidas pelo informante. Nesse estudo as perguntas foram fechadas.
- d) Grupos de foco – os grupos de foco são comumente utilizados nas pesquisas qualitativas. Barbosa (2008) descreve a técnica como sendo a constituição de grupos de sujeitos de pesquisa, em pequeno número e com características comuns, com o propósito de realizar uma discussão informal para a obtenção de uma informação qualitativa em profundidade. Para este autor as informações envolvem troca de experiências, relato de necessidades, observações etc. Os grupos de foco foram reunidos para debater questões relacionadas a GI e aos FI existentes no ambiente organizacional (Apêndice C).

Destaca-se que o projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética da Universidade Estadual Paulista, sendo aprovado em reunião realizada no dia 5 de dezembro de 2022 (ANEXO D). Para a transcrição da entrevista e da reunião com os grupos de foco foi utilizado o site *WebCaptioner*¹⁰.

Em relação à análise dos dados, conforme mencionado anteriormente, optou-se pelo método Análise de Conteúdo, mais especificamente aplicando-se a técnica Análise Categórica. A técnica denominada Análise Categórica é realizada a partir da definição de categorias que

¹⁰ *WebCaptioner* é um site que funciona de forma gratuita e faz transcrições por meio de reconhecimento de voz em tempo real, utilizando-se o navegador *Google Chrome*. Disponível em: <https://webcaptioner.com/captioner>. Acesso em: 10 jan. 2023.

podem ser atribuídas *a priori*, a partir da revisão de literatura ou *a posteriori*, a partir da pesquisa de campo. Neste caso, as categorias foram atribuídas *a posteriori*.

Moraes (1999) afirma que a matéria-prima da análise de conteúdo é constituída de qualquer material proveniente de comunicação verbal ou não-verbal, acessado pelo investigador em estado bruto. Ao ser processado, contribui para a compreensão, a interpretação e a inferência presentes na análise de conteúdo.

O autor destaca que “[...] dependendo da abordagem de pesquisa utilizada, a definição dos objetivos pode assumir dois rumos diferentes” (MORAES, 1999, p. 3) (Quadro 6).

Quadro 6: Abordagens de aplicação da análise de conteúdo

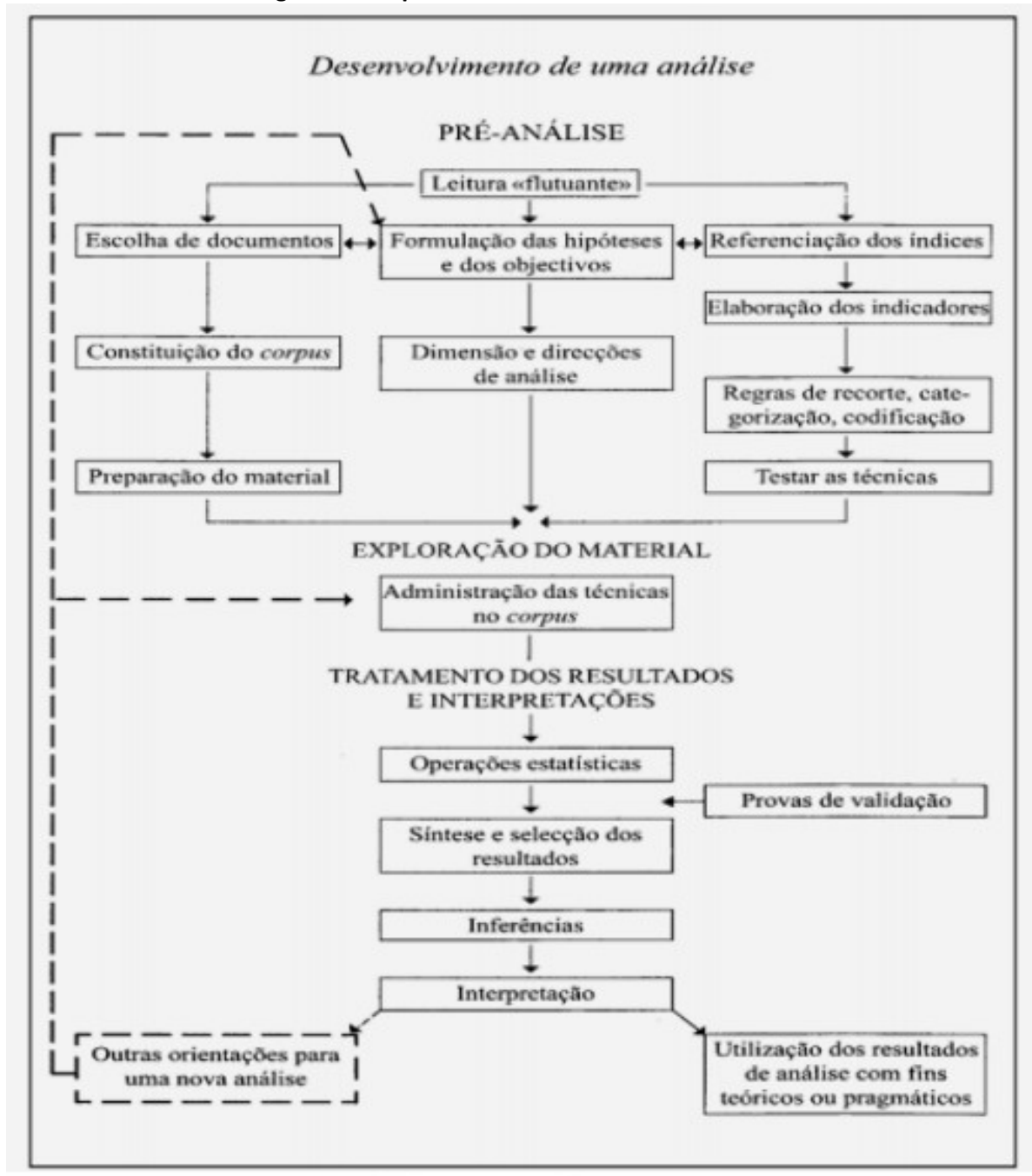
Abordagem quantitativa, dedutiva, de verificação de hipóteses	Abordagem qualitativa, indutiva, construtiva ou heurística
Os objetivos são definidos à priori de modo bastante preciso e constituem parte essencial do planejamento inicial.	Os objetivos poderão ser delineados à medida que a investigação avança.
Procura explicações e generalizações probabilísticas.	Visa a compreensão dos fenômenos investigados.
Parte de uma teoria.	Visa chegar à teoria.
As categorias são fornecidas ou estabelecidas a priori e necessitam ser justificadas a partir de um referencial teórico sólido.	As categorias têm como ponto de partida os dados, e são construídas durante a análise.
A descrição das categorias envolverá a organização de tabelas e quadros, apresentando não só as categorias construídas no trabalho, como também computando-se frequências e percentuais referentes às mesmas.	Na descrição das categorias será produzido um texto síntese para cada categoria em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma.
Implica a utilização da quantificação como tratamento preferencial dos dados.	Implica na exploração e descrição detalhadas.
Possibilita atingir níveis de precisão, rigor e sistematização mais aceitáveis dentro da visão da pesquisa tradicional.	O rigor e cientificidade necessita ser construído ao longo de todo o processo, não podendo ser garantido a priori.
A teoria precede à análise	A teoria emerge da análise
Analisa o conteúdo manifesto	O analista de conteúdo exercita com maior profundidade o esforço de interpretação e o faz sobre os conteúdos manifestos e os latentes.
O teste inferencial de hipóteses estabelece os limites em que os achados de um estudo, geralmente feitos a partir de uma amostra, são passíveis de generalização para a população da qual a amostra provém	O termo interpretação está mais associado à pesquisa qualitativa. O analista realiza a interpretação sobre os conteúdos manifestos, latentes e ocultos.

Fonte: Moraes (1999).

Baseado nos pressupostos apresentados por Moraes (1999), identificou-se a aplicação do método Análise de Conteúdo em uma abordagem qualitativa, em virtude de a aplicação ser considerada a que melhor se aplica a esta pesquisa.

Para maior clareza das atividades que foram desenvolvidas no âmbito do método Análise de Conteúdo, apresenta-se a esquematização desenvolvida por Bardin (2016) sobre as etapas que compõem o método (Figura 17).

Figura 17: Etapas do método Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin (2016, p. 102).

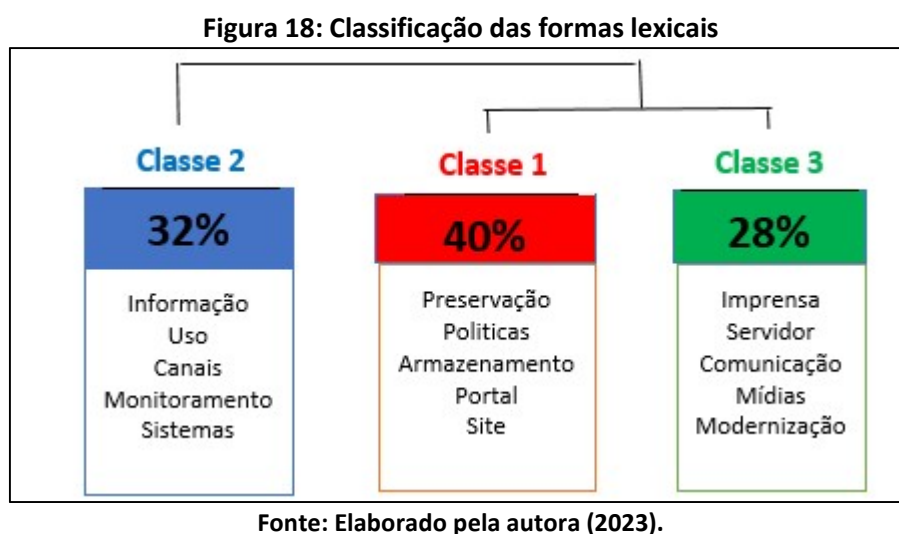
Bardin (2016) reconhece a importância do uso do computador e dos programas de tratamento de textos no desenvolvimento das etapas do método Análise de Conteúdo, mas

não descarta a necessidade de operações prévias relacionadas à preparação do material verbal e às regras de codificação.

Como vantagens no uso, a autora destaca: aumento da rapidez, aumenta-se o rigor na investigação, o objetivo geral da análise de conteúdo é reforçado, a flexibilidade é mantida, é possível a manipulação dos dados complexos, as atividades laboriosas, longas e estéreis dão lugar à criatividade e a reflexão.

Considerando-se os pressupostos de Bardin (2016), aplicou-se o *software* Iramuteq¹¹, versão 0.7 alpha 2 em virtude de suas funcionalidades serem compatíveis com os procedimentos desenvolvidos na análise em questão, pois “[...] contribui para a organização dos dados, a otimização do processo analítico, além de ser maleável para inúmeros tipos de pesquisas qualitativas com objetivos diversos” (SILVA JÚNIOR; LEÃO, 2018, p. 724).

Na utilização do *Software* Iramuteq optou-se pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD) ou Método de Reinert. A CHD organiza as formas lexicais em classes, com a importância relativa de cada uma (Figura 18).



O Iramuteq utiliza o Método de Reinert para a construção da CHD obedecendo as seguintes etapas: 1) identificação dos textos no *corpus* textual; 2) divisão dos textos em Segmentos de Textos (STs); 3) construção de uma tabela composta pelos STs e as formas

¹¹ Iramuteq é um software licenciado por GNU GPL (v2) que permite fazer análises estatísticas sobre corpora1 textuais e sobre tabelas indivíduos/palavras (LOUBÉRE; RATINAUD, 2014). No Brasil o uso do *software* iniciou em 2013 em pesquisas sociais, se expandido para outras áreas posteriormente. O Iramuteq permite a utilização da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), uma técnica que parte da lógica da existência de correlação entre termos pertencentes ao mesmo *corpus* textual (CERVI, 2018).

lexicais; 4) cruzamento dos dados para a indicação da presença ou ausência da forma lexical; 5) aplicação do teste χ^2 (qui-quadrado) para fracionamento da tabela até que alcance um conjunto estável. As classes inferiores possuem formas associadas com χ^2 maior que 3 e p menor que 0,05 (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Ao extrair a CHD foram apresentadas informações em relação à classificação, as quais se destaca: a) nº de textos, b) nº de STs; c) quantidade de formas; e d) quantidade e percentual de segmentos classificados. É importante que o percentual de classificação seja igual ou superior a 75% pois, caso o percentual seja inferior pode indicar textos diferenciados em relação ao total de textos, ausência de respostas em determinadas questões, e até mesmo mudança de foco no em relação ao assunto debatido.

Camargo e Justo (2018) destacam que os segmentos de texto apresentam por volta de três linhas, as quais são formadas por meio da transcrição do pesquisador e o tamanho do corpus, sendo que o conjunto desses segmentos é dividido conforme a frequência das formas reduzidas.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os dados coletados por meio de documentos, questionário, entrevistas e grupos de foco, e suas respectivas análises. Como subsídio para a análise foram utilizados os modelos genéricos de GI e de FI voltados para a administração pública desenvolvidos nesse estudo.

Embora se reconheça que os modelos de GI presentes na literatura permitam a adaptação a qualquer instituição, entende-se que na administração pública brasileira há especificidades que não se encontram presentes na iniciativa privada, como a vinculação ao direito administrativo e demais normas que regem a gestão pública. Nesse sentido, as questões constantes nos instrumentos de coleta (questionário, entrevista e grupos de foco) foram elaboradas considerando-se os modelos propostos.

6.1 Modelo Genérico de Gestão da Informação

A GI desempenha um papel fundamental no desempenho das atividades organizacionais e compreende um conjunto de abordagens, técnicas, procedimentos e ferramentas necessárias ao gerenciamento da informação. A literatura evidenciou que, em geral, o gerenciamento da informação se inicia a partir da identificação das necessidades informacionais e completa o ciclo com o uso da informação. Nesse contexto, apresenta-se os macroprocessos relacionados a GI (Figura 19), elaborados a partir dos modelos de McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003), Valentim (2004), Rascão (2006), Assis (2008), Ponjuán Dante (2011), Nonato e Aganette (2021) com foco na gestão da informação pública.

Figura 19: Modelo genérico de gestão da informação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como demonstrado na Figura 19, o modelo genérico de GI é composto por 11 (onze) etapas que evidenciam o processo de gerenciamento da informação e teve como subsídio teórico os estudos de McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003), Valentim (2004) e Ponjuán Dante (2011). Apesar de os modelos de GI possuírem a possibilidade de adaptação a diversas organizações, a proposta tem como foco a iniciativa pública, especificamente a administração estadual.

Nessa perspectiva, todas as etapas que compõem o modelo devem levar em consideração a legislação que rege cada órgão da estrutura administrativa estadual, inclusive a LAI que entrou em vigor em 2012.

O modelo busca atender as necessidades informacionais internas e externas da organização e concentra-se na disponibilização de informações à sociedade, que corresponde à maior demanda por produtos e serviços informacionais.

A proposta teve como objetivo atender a GI pública e engloba onze etapas a seguir explicitadas:

Etapa 1 - identificação das necessidades informacionais: visa identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), e variam conforme a vinculação do usuário (profissão ou grupo social), suas origens demográficas e os requisitos específicos de suas atribuições. As necessidades de informação são identificadas por meio dos problemas, incertezas e ambiguidades decorrentes de situações e experiências organizacionais específicas. Reconhecida a situação que deu origem a essas deficiências, os usuários buscam a informação para compreender e solucionar a situação problema (CHOO, 2003). Destaca-se nesta etapa que, em relação à identificação das necessidades na estrutura da administração pública, a demanda é elevada em virtude dos diversos serviços oferecidos e a existência de normas as quais a sociedade encontra-se subordinada. Nesse sentido, para se identificar tais demandas é fundamental um Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) que possibilite um relacionamento com a estrutura do órgão para o registro da solicitação da informação.

Etapa 2 - seleção das fontes de informação: a fonte de informação é definida por Ferreira (2018) como o local de origem/produção da informação. A seleção de uma fonte consiste em identificar o local em que as informações serão coletadas. Dutra (2014) classifica as fontes de informação em: fontes pessoais internas, fontes pessoais externas, fontes documentais internas, fontes documentais externas e eventos. Em se tratando da administração pública optou-se por fontes documentais internas e externas em virtude de essas fontes contemplarem o conhecimento explícito. No entanto, cabe ressaltar que os objetivos dos órgãos que compõem a estrutura administrativa devem ser claros e bem definidos, caso contrário as fontes não serão eficazes, impactando negativamente no gerenciamento da informação (ASSIS, 2008).

McGee e Prusak (1994) e Davenport e Prusak (1998) compartilham do entendimento que as fontes de informação devem ser tão variadas quanto o universo que representam. Entretanto, destaca-se novamente a questão do alinhamento das fontes de informação com os objetivos estratégicos da organização. Ponjuán Dante (2011) recomenda a avaliação das fontes de informação de modo contínuo, inclusive valorizando-se as novas fontes e reexaminando as existentes.

Etapa 3 - coleta das informações: consiste na exploração do ambiente informacional interno e externo, filtragem e seleção. Esta etapa está diretamente relacionada às necessidades informacionais, tendo em vista que a informação obtida servirá de suporte ao desempenho organizacional. O ambiente ideal de exploração da informação é aquele em que todos realizam a coleta de dados e em seguida compartilham as informações obtidas, bem como há a necessidade da adoção de um plano sistemático de aquisição da informação, alinhado aos objetivos estratégicos da organização (CHOO, 2003).

A LAI conceitua o tratamento da informação como “[...] conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação” (BRASIL, 2011). Pode-se inferir que na esfera pública o gerenciamento da informação ocorre por meio do tratamento da informação.

Martins (2014) enfatiza, ainda, que sempre que possível deve-se utilizar das técnicas provenientes de áreas como a Biblioteconomia, Arquivologia, CI, Jornalismo e Publicidade para o tratamento informacional considerando-se as tecnologias e ferramentas disponíveis.

A fase de tratamento da informação está distribuída em duas etapas: organização e armazenamento da informação e representação e sistematização da informação.

Etapa 4 - organização e armazenamento das informações: no armazenamento é refletida a percepção do ambiente e da memória organizacional, bem como a forma que esses elementos são representados. A recuperação da informação propicia o diálogo necessário para a obtenção de soluções em situações-problema (CHOO, 2003; McGEE; PRUSAK, 1994).

McGee e Prusak (1994) reconhecem que tanto a organização quanto o armazenamento têm impacto direto no acesso à informação e, por isso, se faz necessária uma organização em vários ângulos para ser possível atender aos mais variados requisitos de informação. Ao analisar a atividade de armazenamento da informação, Martins (2014, p.110) identifica que “[...] os sistemas de informação são um importante aliado, devendo ser construídos sob interação constante entre todos na organização”.

Na esfera pública federal, a etapa de organização requer a observância do grau de sigilo da informação e formalização em decisão que contenha o assunto referente à informação, fundamentação da referida organização, indicação do prazo de sigilo e a identificação da autoridade que a realizou. O ato de organização pode ser reavaliado tanto pela autoridade que a estabelecer quanto pela autoridade hierarquicamente superior.

(BRASIL, 2011). Considerando-se que o modelo apresentado está voltado à esfera pública, na realização do estudo será consultado a norma legal estadual.

Etapa 5 - representação e sistematização da informação: objetiva formatar a informação de maneira que o usuário possa compreendê-la no desenvolvimento de suas atividades. Muitas vezes a informação não se encontra em uma linguagem ou em um formato adequado para um uso específico. Valentim (2006, p.12) descreve a etapa como uma atividade de “[...] análise e agregação de valor aos dados, informação e conhecimento, visando dar consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada”.

Diante o entendimento dos autores citados, o tratamento e sistematização da informação visa propiciar aos usuários da informação uma interpretação, que possa contribuir para o desenvolvimento de suas atividades e decisões, ou seja, uma linguagem acessível, considerando-se os diversos perfis dos usuários.

Etapa 6 - desenvolvimento de produtos e serviços de informação: devem ser desenvolvidos para atender as necessidades dos usuários em uma determinada situação, com a finalidade de resolver um problema específico. Entretanto, Amaral (1999/2000) destaca alguns princípios básicos a serem considerados pelos profissionais e gestores da informação.

[...] (a) saber interpretar a necessidade de informação dos seus usuários, realizando estudos de usuários com base nas noções de pesquisa de mercado, análise do consumidor, segmentação de mercado; (b) valorizar o bom atendimento, tendo interesse em não deixar o pedido sem resposta e treinando a equipe para agir com cortesia, empenhando-se em oferecer a resposta em tempo hábil; (c) ser receptivo às críticas, sugestões e reclamações, valorizando as avaliações; (d) ser eficaz, dando ênfase aos resultados e desenvolvendo a capacidade para definir prioridades (AMARAL, 1999/2000, p. 4).

Choo (2003) complementa o posicionamento de Amaral (1999/2000) ao ressaltar a importância de agregação de valor à informação, pois essa atividade propicia uma estrutura para a criação de produtos e serviços ao considerar o ambiente em que os membros da organização utilizam a informação. Para Davenport e Prusak (1998), agregar valor à informação gera confiança no usuário da informação, direciona ações que precisam ser realizadas, dão consistência à informação, tornando-a convincente e de uso provável.

Corroborando com os autores, Ponjuán Dante (2011) destaca que as organizações devem estar atentas aos níveis de aceitação dos produtos e serviços de informação, ou seja, se a informação produzida/disponibilizada atende as necessidades de seus usuários.

Etapa 7 - elaboração de políticas para o acesso e uso da informação: são definidas as autoridades e responsabilidades para o acesso e uso da informação. Assis (2008) reconhece a importância de se incluir nas políticas voltadas à informação os meios de divulgação. Para Ponjuán Dante (2011, p. 14) “[...] as políticas de informação constituem o marco regulatório onde o sistema de informação se movimenta e onde os conteúdos constituem o objeto base fundamentais da gestão”.

Etapa 8 - disseminação da informação em distintos canais e mídias: objetiva conduzir a informação àquele que necessita: o usuário. Valentim (2006, p. 13) entende que “[...] nessa etapa a palavra-chave é a velocidade de resposta, ou seja, a competência em atender as demandas informacionais da organização”. Beal (2007, p. 31) esclarece que “[...] quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação. A velocidade com que a informação é prestada irá definir a eficiência na disseminação da informação no âmbito da administração pública.

As informações devem ser distribuídas de acordo com os critérios de estabelecidos na Etapa 7, em canais e mídias adotados pela organização. No que se refere à administração pública, os portais corporativos são canais relevantes para a distribuição da informação. Ocorre que, especificamente nos órgãos vinculados à segurança pública, como as secretarias estaduais de justiça, algumas informações são sigilosas ou de acesso restrito e, sendo assim, deve haver canais diferenciados e de acesso restrito.

Uma distribuição adequada, ou seja, a informação correta para a pessoa certa, e armazenamento adequado conduz ao aprendizado organizacional, a recuperação da informação torna-se rápida e, por consequência, novas informações podem ser criadas e compartilhadas para promover a construção de conhecimento e a tomada de decisão (CHOO, 2003). Nessa perspectiva, uma arquitetura informacional eficiente possibilita aos usuários obterem a informação que necessitam, embora a estrutura organizacional adotada em relação à distribuição de funções, atividades e tarefas possa contribuir, o investimento tecnológico afeta diretamente essa distribuição. Sendo assim, definir a distribuição no processo de gerenciamento informacional contribui para esclarecer quais os meios e canais são os mais adequados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Valentim (2013) afirma que a seleção dos canais é definida pela estrutura administrativa existente em uma organização. No que se refere às instituições públicas, há de

observar o que rege a legislação brasileira, destacando-se a LAI (BRASIL, 2011), a qual prevê o acesso da informação de forma presencial.

Etapa 9 - uso e reuso da informação: o uso da informação é a etapa que dá sentido ao processo de GI (McGEE; PRUSAK, 1994). O gerenciamento eficaz do comportamento informacional requer clareza quanto a estratégia de informação, ou seja, uma organização deve definir claramente sua estratégia de informação, de maneira que cada indivíduo tenha conhecimento do que a organização deseja realizar por intermédio do uso da informação, e como espera fazê-lo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A informação é utilizada para gerar conhecimento, não se restringe a dados e fatos, fornecem significado e contexto para uma ação intencional, por meio da interpretação de cada indivíduo (CHOO, 2003).

Em relação aos usuários da informação descritos por Choo (2003), Barboza e Almeida Júnior (2017) se reportam ao usuário da informação como o leitor das informações contidas em diversas fontes e linguagens. A leitura da informação proporciona ao usuário a representação, contextualização e apropriação do conhecimento necessário às suas práticas sociais. Para estes autores, o entendimento das necessidades do leitor é essencial para o atendimento de suas demandas e propicia o alinhamento da busca da informação aos materiais disponíveis, nos espaços físico ou virtual.

Etapa 10 - Preservação da informação: a administração pública é regida por legislação que, mesmo sofrendo alteração, justifica a realização de determinado ato no seu período de vigência. A informação se tornará obsoleta com a alteração ocorrida, mas poderá ser útil para consulta a determinado ato administrativo decorrente de uma norma correspondente à sua época. Ao pensar a etapa de preservação da informação, a equipe responsável pela construção do modelo de GI deve estar atenta para um mecanismo de preservação que propicie a proteção e manutenção das informações, ou seja, um dispositivo de armazenamento seguro e de fácil acesso.

Etapa 11 - monitoramento da informação: é uma etapa que pode ocorrer durante todo o ciclo informacional. Choo (2003) recomenda que, para minimizar ou evitar a saturação da informação, as fontes e a seleção de informações requerem planejamento e monitoria contínua. Corroborando com Choo (2003), Valentim (2006, p.13) afirma que as atividades desta etapa são contínuas e servem de “[...] parâmetro básico para as adequações e alterações nas atividades vinculadas aos fluxos informacionais”.

O modelo de GI voltada a gestão pública adotado no Brasil traz muitas características na iniciativa privada. No levantamento da bibliografia foi identificado que os estudos sobre a GI pública são restritos, não sendo identificado um modelo de gestão voltada à GI no âmbito do setor público, no entanto a bibliografia traz modelos adaptáveis às organizações públicas.

Dias (2021, p. 48) ressalta que “[...] um modelo pode ser entendido como a idealização de uma realidade e, por este motivo é limitado, razão pela qual também não é adaptado integralmente a nenhuma organização”. A autora não descarta a possibilidade de adoção de um modelo específico, e sugere a combinação dos modelos disponíveis considerando-se as peculiaridades da organização.

No que se refere à distribuição das etapas em cada modelo, Stark, Rados e Silva (2013) explicam que:

O modelo de McGee e Prusak (1994) apresenta sete etapas, concentrando na fase de tratamento do ciclo da informação a maior parte delas. O modelo de Davenport (1998) apresenta quatro etapas, sendo que na etapa de obtenção da informação são incluídas as atividades de exploração, classificação e formatação e estruturação da informação. No modelo de Choo (2003), ressalta-se a presença do comportamento adaptativo, que não se faz explícito no modelo de McGee e Prusak (1994) e de Davenport [e Prusak] (1998), mas que é pertinente no que tange à identificação e a correção de eventuais falhas, importante para o aprimoramento dos serviços prestados. Contudo, vale destacar que a informação recebe ênfases diferentes em cada segmento econômico e em cada organização, assim, as diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações [...] (STARK; RADOS; SILVA, 2013, p. 67).

Davenport e Prusak (1998) reconhecem que o número de etapas do modelo pode variar de acordo com os interesses da organização. Choo (2003) afirma que em relação à inteligência e aprendizado organizacional, a geração, aquisição, armazenamento, análise e uso da informação formam as bases que suportam o crescimento de uma organização inteligente.

Desenvolver um modelo de GI direcionado à administração pública é um desafio, dada a amplitude da estrutura administrativa, de pessoas, de processos e da diversidade da demanda informacional. Nesse contexto, a proposta objetivou reproduzir a eficiência da GI com base na atribuição de valor à informação, circulação e uso da informação na tomada de decisão.

6.2 Modelo Genérico de Fluxos de Informação para a Gestão Pública

A construção de um modelo de FI requer ações previamente discutidas e acordadas com os membros da organização, pois o fluxo é determinado pelo caminho percorrido de dados e informações, desde a identificação das necessidades informacionais dos diversos usuários pertencentes aos ambientes interno e externo à organização.

Como exposto anteriormente, a gestão pública tem uma vinculação de seus atos à legislação brasileira. Nesse sentido, mapear os caminhos que dados e informações percorrem no ambiente organizacional, requer a observância da subordinação às normas legais. Em determinadas circunstâncias a gestão pública pode utilizar de seu poder discricionário, ou seja, quando a legislação não regulamenta determinada ação para atender determinada necessidade informacional.

A partir dos pressupostos apresentados, serão abordadas as etapas que compõem o modelo genérico de FI orientado pelos estudos de Leitão (1985), Lesca e Almeida (1994), Forza e Salvador (2001), Barreto (2002), Beal (2004) e Valentim (2010) (Figura 20).

Figura 20: Modelo genérico de FI para a gestão pública



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como se observa, os FI estão presentes em todos os níveis organizacionais, pois todos os departamentos/setores participam da sua construção de maneira a contribuir para a

definição do caminho que dados e informações percorrem, bem como do tratamento que é dado aos dados e às informações, de modo que possam atender as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais.

Na estrutura da administração pública a comunicação ocorre nas cadeias ascendentes, descendentes e, ainda, cruzam as linhas hierárquicas, criando uma conexão entre o detentor da informação e aquele que necessita da informação (FORZA; SALVADOR, 2011).

Os fluxos formais normativos legais são constituídos considerando-se às normas legais, neste caso: Constituição Nacional, Constituição Estadual, Constituição Municipal, leis e decretos. Os fluxos formais normativos procedimentais estão vinculados aos documentos emitidos pela instituição governamental: instruções normativas, manuais e instruções normativas. Os fluxos executivos envolvem as atividades vinculadas, tanto nos fluxos normativos legais quanto nos fluxos normativos procedimentais. Os fluxos informais não se subordinam à legislação ou documentos emitidos pela instituição. Nesse sentido, ao se identificar as necessidades informacionais dos diversos usuários, atividade acionadora do processo dos FI (BEAL, 2004), sejam internos ou externos à instituição, os profissionais responsáveis pela seleção da informação devem possuir o conhecimento necessário, para identificar se a informação solicitada requer a consulta em fontes de dados que envolvem o poder legislativo ou as normas emitidas pela própria instituição, no caso dos fluxos normativos procedimentais.

Quando da realização da coleta de informações é importante observar se há um conflito entre as normas legais e as normas procedimentais, tendo em vista que as normas legais prevalecem em relação às normas procedimentais.

Quanto à organização e ao armazenamento das informações, tanto os fluxos normativos legais, quanto os normativos procedimentais estão sujeitos ao requisito do sigilo da informação constante na legislação brasileira no que tange ao acesso à informação. Nesse caso, somente terão acesso a esse tipo de informação as pessoas que a legislação ou a norma emitida pela instituição autorizar. Ressalta-se, ainda, o fato de a organização da informação ser prevista em legislação federal e proporcionar sua reavaliação pela autoridade superior. A adoção de uma política de acesso à informação é importante para definir a autoridade, a responsabilidade, o acesso e o uso da informação, inclusive seus meios de divulgação (ASSIS, 2008).

Os fluxos normativos legais e os procedimentais têm em comum a forma de disseminação da informação. Ambos devem primar pela velocidade de resposta (VALENTIM, 2006), pois irá refletir a eficácia da GI, ou seja, propiciar seu uso e gerar conhecimento. Nesse intuito, a tecnologia da informação é um forte aliado, por proporcionar a maximização do acesso à informação (BARRETO, 2002).

Outro ponto comum entre os fluxos formais normativos legais e procedimentais está relacionado ao armazenamento da informação. Mesmo uma informação obsoleta em virtude de uma norma que se sobrepõe, a informação deve permanecer armazenada por um período, tendo em vista que os atos públicos são passíveis de revisão. Nesse sentido, uma informação obsoleta em decorrência de alteração de uma norma deve observar o prazo legal previsto para sua prescrição.

Tendo em vista a dinâmica da legislação brasileira e, também, das normas emitidas pelas instituições públicas, o monitoramento da informação deve ser contínuo, de modo a evitar a saturação da informação (CHOO, 2003), bem como a realização de adequações nas atividades relacionadas aos FI (VALENTIM, 2006).

Os fluxos informais estão presentes em todas as organizações e não possuem uma regra ou norma de circulação mesmo nas instituições públicas, em virtude de se constituírem das experiências individuais e grupais, fato que explica sua invisibilidade, ou seja, não possuem registros formalizados (VALENTIM, 2010). No entanto, na administração pública esses fluxos merecem atenção, pois uma informação disseminada informalmente pode acarretar a chamada a responsabilidade daquele que disseminou a informação.

6.3 Documentos, Questionário, Entrevistas e Grupos de Foco

Os resultados provenientes dos dados coletados estão dispostos da seguinte maneira: inicialmente apresenta-se os resultados obtidos por meio dos documentos, a fim de identificar a estrutura organizacional, o modelo de GI adotado e a maneira como ocorre o gerenciamento dos fluxos informacionais na SEJUS. Na sequência apresenta-se a análise do questionário aplicado aos servidores do nível operacional, seguido do resultado das entrevistas realizadas com os servidores lotados nas funções enquadradas nos níveis estratégico e tático. Ao final são analisadas as discussões entre os participantes dos grupos de foco. A expectativa das respostas obtidas por meio das entrevistas, dos grupos de foco e do questionário foi a de identificar a percepção dos servidores da SEJUS em relação ao gerenciamento da informação.

No que concerne a pré-análise buscou-se entre os documentos institucionais, aqueles que abrangessem em seu conteúdo o histórico de competências da SEJUS, a distribuição hierárquica e as atribuições dos departamentos/setores que compunham a estrutura administrativa a fim de identificar de que maneira ocorre a GI. Nesse sentido, foi realizada uma busca no *site* do Governo do Estado de Rondônia para identificar a legislação que dispunha sobre o assunto. Após a leitura flutuante indicada por Bardin (2016) foram selecionados os documentos que serviram de base para o conhecimento das competências da SEJUS e as atribuições da estrutura administrativa adotada pela Instituição. Para a construção do *corpus* foram consideradas a regra de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade.

No que se refere às entrevistas, aos grupos de foco e ao questionário, as categorias foram definidas *a posteriori*, tendo em vista a compreensão de que a partir da observação dos fenômenos se estabelecerá a inter-relação com o referencial teórico analisado. Cabe ressaltar que as entrevistas, as reuniões com os grupos de foco e a aplicação do questionário buscaram conhecer a percepção dos servidores em relação à GI da SEJUS.

6.4 Análise Documental

O Estado de Rondônia foi criado por meio da Lei Complementar nº 41, de 22 de dezembro de 1981 (BRASIL, 1981), e a primeira organização administrativa da SEJUS foi realizada por meio do Decreto-Lei nº 1, de 31 de dezembro de 1981 (RONDÔNIA, 1981), que posteriormente foi modificada por meio de atos do Governo Estadual. É importante destacar que desde a primeira organização administrativa foi abordada a visão sistêmica da SEJUS.

A norma legal previu que as atividades correlatas e de suporte administrativo ou técnico seriam organizadas no formato de sistemas estaduais, ficando a cargo do Poder Executivo a normatização destes, de modo que se inseriu na estrutura organizacional básica das secretarias de estado as Unidades Setoriais dos Sistemas Estaduais.

Na estrutura administrativa proposta em 1991 foi definido que, no âmbito do Poder Executivo, as atividades de planejamento e de coordenação, de finanças e de administração, são organizadas e centralizadas por meio dos Sistemas Estaduais de Planejamento e Coordenação, de Finanças e de Administração, sendo responsabilizadas as Secretarias de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, da Fazenda. No Quadro 7 é apresentado o histórico de atribuições da SEJUS e suas respectivas alterações.

Quadro 7: Histórico das atribuições da SEJUS

Dispositivo Legal	Descrição
Decreto - Lei nº 01 de 31 de dezembro de 1981	Instituiu a Secretaria de Estado de Interior e Justiça atribuindo a função de propiciar a integração com entidades e programas federais e estaduais para a coordenação dos interesses do Estado com os seus municípios, promovendo assistência em assuntos de natureza social, técnica, econômica, administrativa e jurídica, bem como a promoção de estudos, pesquisas e a divulgação de documentos técnicos e manuais básicos na área da administração municipal; a promoção de política habitacional nas áreas urbanas; a supervisão e fiscalização do Sistema Penitenciário do Estado; e desenvolver outras atividades correlatas (RONDÔNIA, 1981).
Lei Complementar nº 40 de 05 de setembro de 1990	A Secretaria de Estado de Interior e Justiça é eliminada da estrutura administrativa do Estado e os assuntos relacionados à justiça passam a ser de responsabilidade da Secretaria de Estado dos Assuntos da Justiça, competindo-lhe, dentre outras atribuições, a gestão do sistema penitenciário (RONDÔNIA, 1990).
Lei Complementar nº 42 de 19 de março de 1991	Criou a Secretaria de Estado da Justiça e Defesa da Cidadania, a qual compete a organização e administração do Sistema Penitenciário do Estado, a supervisão dos estabelecimentos penitenciários e outras atividades relacionadas ao sistema prisional (RONDÔNIA, 1991).
Lei Complementar nº 133 de 22 de junho de 1995	Criou a Superintendência de Justiça e Defesa da Cidadania, atribuindo a função de administrar o sistema penitenciário, supervisionando e fiscalizando o cumprimento das penas, promovendo o planejamento e a execução da política estadual de proteção ao consumidor e aos direitos do cidadão (RONDÔNIA, 1995).
Lei Complementar nº 224 de 4 de janeiro de 2000	Alterou a denominação da Superintendência de Justiça e Defesa da Cidadania para Superintendência de Assuntos Penitenciários (SEAPEN) e atribui a competência de administrar o sistema penitenciário do Estado, supervisionando e fiscalizando o cumprimento de penas, promovendo o planejamento e estudos de atividades de ressocialização dos apenados ao convívio social (RONDÔNIA, 2000).
Lei Complementar nº 304 de 14 de setembro de 2004	Extinguiu a Superintendência de Assuntos Penitenciários e criou a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, a qual são atribuídas as funções de gerir o Sistema Penitenciário do Estado, inclusive os recursos orçamentário e financeiro; elaboração e execução das políticas de administração penitenciária; elaborar e implementar a política de formação, qualificação, capacitação dos servidores do Sistema Penitenciário (RONDÔNIA, 2004).
Lei Complementar nº 412 de 28 de dezembro de 2007	Alterou a nomenclatura da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária, a qual passou a ser denominada Secretaria de Estado da Justiça, mantendo-se as atribuições contidas na Lei Complementar nº 304 de 14 de setembro de 2004 (RONDÔNIA, 2004).
Lei Complementar 827 de 15 de julho de 2015	Acrescentou às atribuições da SEJUS: implantação e desenvolvimento de programas e projetos que viabilizem a inclusão dos adolescentes infratores; organização e administração dos centros de medidas socioeducativas voltadas aos adolescentes infratores; observação do cumprimento do Estatuto da Criança e do Adolescente; supervisão dos centros de atendimento ao adolescente infrator, inclusive apuração de infrações cometidas por servidores (RONDÔNIA, 2015).
Lei Complementar nº 965 de 20 de dezembro de 2017	Restringiu as atribuições da SEJUS às constantes na Lei Complementar nº 304 de 14 de setembro de 2004 (RONDÔNIA, 2017).
Portaria nº 4419/2019/SEJUS-ASTEC	Estabelece a estrutura organizacional básica da Gerência de Inteligência Penitenciária, institui a padronização da atividade de Inteligência e suas competências no âmbito da SEJUS e dá outras providências (SEJUS, 2019).
Portaria nº 3215 de 5 de novembro de 2020	Dispõe sobre as diretrizes para acompanhamento e desenvolvimento do Sistema de Informações Penitenciárias, estabelece regras sobre a composição, funcionamento e atribuições de suas de sua estrutura organizacional (SEJUS, 2020).

Dispositivo Legal	Descrição
Lei Complementar nº 1102 de 26 de outubro de 2021	Organiza a Polícia Penal Estadual vinculando-a à SEJUS e altera as Leis Complementares nº 728, de 27 de agosto de 2013 (plano de cargos e salários da SEJUS) e nº 965, de 20 de dezembro de 2017 (RONDÔNIA, 2021).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No histórico do sistema penitenciário estadual não se observa mudanças significativas nas atribuições das organizações responsáveis pela gestão do sistema no período compreendido entre 1981 a 1990, entretanto, em 1991, a competência é direcionada exclusivamente às questões relacionadas ao sistema penitenciário, inclusive à organização, o que perdurou até 1995, quando foi acrescentada às atribuições a promoção, o planejamento e a execução da política estadual de proteção ao consumidor e aos direitos do cidadão.

No ano de 2000 é retomada à competência da organização a gestão do sistema penitenciário, inclusive o planejamento e estudos de atividades de ressocialização dos apenados ao convívio social. Essa competência se estendeu até 2004, e a partir desse período manteve-se a gestão do Sistema Penitenciário do Estado, inclusive os recursos orçamentário e financeiro, elaboração e execução das políticas de administração penitenciária; elaboração e implementação da política de formação, qualificação, capacitação dos servidores do Sistema Penitenciário. Observa-se com essa alteração nas atribuições a primeira iniciativa do Estado, via Secretaria, em fortalecer o seu quadro de servidores por meio da formação, qualificação e capacitação.

Em julho de 2015 foram acrescentadas atribuições à Instituição no sentido de realizar ações voltadas aos apenados adolescentes, incluindo-se também a apuração de infrações cometidas por servidores. Essas novas atribuições foram retiradas em dezembro de 2017, mantendo-se apenas as atribuições constantes na Lei nº 304 de 14 de setembro de 2004: gerir o Sistema Penitenciário do Estado, inclusive os recursos orçamentário e financeiro; elaboração e execução das políticas de administração penitenciária; elaborar e implementar a política de formação, qualificação, capacitação dos servidores do Sistema Penitenciário. Em 2017, foi instituída a Polícia Penal, vinculada à SEJUS, a qual coube a segurança dos estabelecimentos penais.

No que se refere à estrutura organizacional, a estrutura básica é determinada pelo Chefe do Poder Executivo Estadual. Na organização da estrutura do Poder Executivo de 1981 foi definido que a competência, a estrutura e o regimento interno de cada Secretaria seriam objeto de decreto. Em 1990 foi apresentada uma nova estrutura básica para as secretarias de

estado e, pela primeira vez é contemplado o fluxo de informações, na competência dos Núcleos Setoriais de Economia, Planejamento, Finanças e de Administração, aos quais coube:

[...] a implantação, organização e administração do respectivo sistema no âmbito de cada Secretaria, definindo, implementando e estimulando o fluxo de informações para as ações de coordenação, controle e intercâmbio de dados (RONDÔNIA, 1990, Art. 24).

Observou-se que em 1995 houve uma expansão da estrutura administrativa da SEJUS, que pode ter decorrido do aumento das atribuições da Secretaria. A implementação e estimulação do fluxo de informações permaneceu sob a responsabilidade dos Núcleos Setoriais. As atribuições relacionadas ao fluxo de informações permaneceram até 1999, sendo que no Ano de 2000 os núcleos setoriais foram transformados em gerências e não abordavam os fluxos de informações.

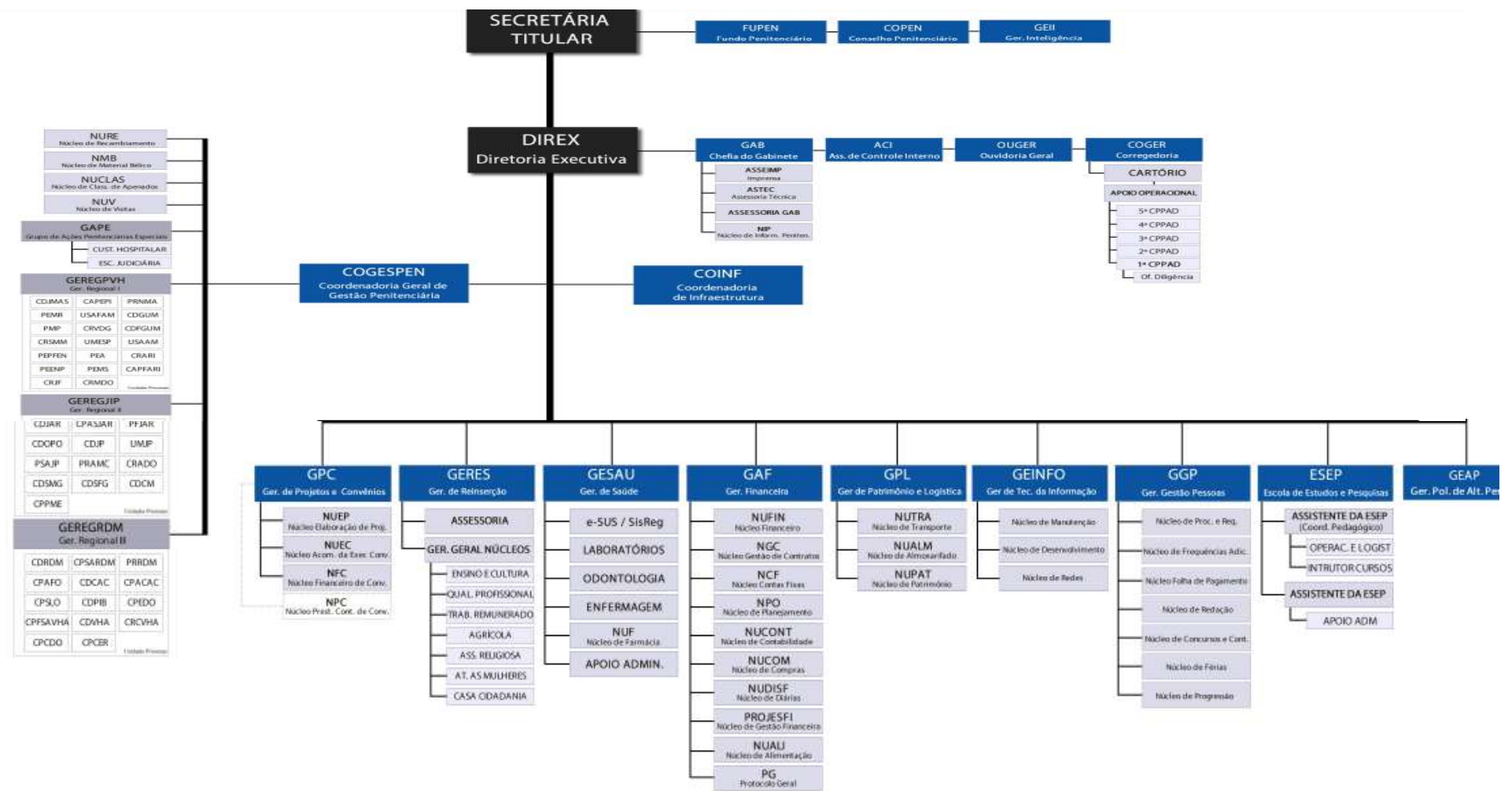
As reformulações ocorridas nos anos de 2004 e 2007 no que se refere às atribuições, não contemplaram a GI, apesar do aprofundamento dos estudos da GI ocorrido na Década de 2000 que, por sua vez, evidenciou a GI como uma ferramenta indispensável para a gestão das organizações (MONTEIRO; DUARTE, 2019). A reestruturação administrativa de 2015 foi tímida em relação à GI, pois apenas atribuiu às assessorias o controle da coleta de informações e comunicação (RONDÔNIA, 2015).

Em 2016, por iniciativa do Secretário de Estado da Justiça, foi elaborado o Manual de Normas e Procedimentos Operacionais do Sistema Penitenciário do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 2016) que descreveu as atribuições das funções pertinentes à estrutura das unidades prisionais.

No Ano de 2019 foi inserida na estrutura da SEJUS a Gerência de Inteligência Penitenciária, subordinada diretamente ao Secretário de Estado que, entre suas competências abrangeu atividades relacionadas à GI.

As modificações ocorridas na estrutura organizacional da SEJUS até 2019, ou seja, a distribuição hierárquica no formato de organograma foi localizada no Portal da Instituição (Figura 21).

Figura 21: Organograma SEJUS



Fonte: <http://www.sejus.ro.gov.br> (2023).

Em consulta aos documentos disponibilizados via Portal da SEJUS não foi identificado um documento de validação do organograma, ou seja, a descrição das atribuições de cada função atualizado em um único documento, como a inserção da Associação dos Funcionários do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (ASSIPEN) e do Núcleo de Informação Penitenciária (NIP). Foi solicitado via e-SIC do Governo do Estado de Rondônia o Regimento Interno da Instituição para verificar as atribuições dos cargos indicados no organograma, mas a informação recebida foi de que a SEJUS não possui um Regimento Interno e que este se encontra na fase de elaboração. A solicitação foi realizada em 2021, conforme protocolo 20210524094713652 e até o momento não há registros do Regimento Interno.

Por meio dos documentos institucionais, dentre as atribuições da SEJUS e das funções da estrutura administrativa, buscou-se identificar evidências de um modelo de GI compatível com os objetivos institucionais que visam o aprimoramento do ambiente dinâmico que é a administração pública, conforme o entendimento de Capobianco (2013), ambiente esse que desde a Década de 1990 direcionou suas ações para atendimento aos cidadãos, por meio da transformação da burocracia em uma cultura gerencial, constante na proposta de Bresser Pereira (1997).

Na análise documental buscou-se também entender o funcionamento da SEJUS relacionando-a à um sistema, baseando-se na Teoria Geral de Sistemas (TGS) desenvolvida por Bertalanffy (2009), ou seja, a SEJUS como um sistema composto por organismos que visam a consecução dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a SEJUS é o todo e os organismos que a compõe suas partes, as quais, por meio da interação, solucionam as questões relacionadas as atividades e a consecução dos objetivos organizacionais.

Retomando o conceito de sistema e seu alinhamento a SEJUS, compreendido aqui como um sistema, observa-se na composição da estrutura organizacional diversas unidades que, por meio de sua movimentação e interação podem propiciar um comportamento coletivo, apesar da presença de interferência entre os níveis hierárquicos que, de acordo com a Teoria da Complexidade, não possibilita o isolamento de um determinado comportamento, conforme apontado por Ribeiro (2016).

Finalmente se observa nos documentos estudados que, pelas ações da SEJUS na construção de sua estrutura administrativa, a complexidade do sistema se encontra distribuída tanto na sua estrutura, quanto nas relações entre os seus organismos, o que pode impactar na compreensão da realidade, conforme ressaltado por Barbosa (2019).

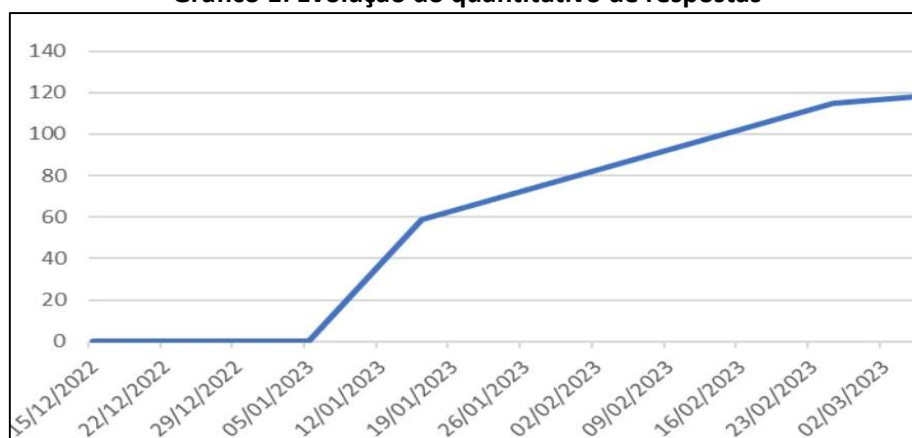
Considera-se nesta pesquisa que a descrição das atividades dos cargos constantes no organograma da SEJUS é fundamental para se conhecer como ocorre a GI. Evidencia-se que algumas atribuições referentes à hierarquia atual estão contempladas na legislação que envolve a Instituição. Nesse sentido, a expectativa de identificação do modelo de GI foi direcionada às entrevistas, aos grupos de foco e aos questionários.

6.5 Análise do Questionário

Para disponibilizar o questionário aos respondentes utilizou-se o *Google Forms*, e o *link* do questionário foi enviado via *e-mail* para a Ouvidoria da SEJUS no dia 15 de dezembro de 2022, pois esse setor foi designado pelo Secretário de Estado como o responsável para dar o suporte necessário à coleta dos dados. À Ouvidoria coube compartilhar o *link* do questionário entre as diretorias e as gerências, para que esses pudessem retransmitir aos seus respectivos servidores as orientações sobre o preenchimento do questionário, inclusive informando o prazo de até o dia 5 de janeiro de 2023 para o envio das respostas. O setor também prestou o suporte na convocação dos servidores selecionados para as entrevistas e para as reuniões dos grupos de foco.

Em virtude de até o dia 5 de janeiro de 2023 não haver registro de respostas, foi encaminhada uma nova mensagem para a Ouvidoria informando que o prazo para as respostas do questionário seria dia 16 de janeiro de 2023, incluindo-se na mensagem a sugestão do texto a ser replicado aos servidores. Após esse período foram realizadas várias tentativas para se obter o quantitativo de respostas. O Gráfico 1 apresenta a evolução com base nas ações realizadas junto à SEJUS.

Gráfico 1: Evolução do quantitativo de respostas



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

No dia 16 de janeiro de 2023 foi constatado que somente 59 (cinquenta e nove) servidores enviaram suas respostas. Em virtude do baixo número de respondentes, no dia 19 de janeiro, dia da entrevista com o Coordenador Geral de Gestão Penitenciária, foi solicitado o seu apoio no sentido de contatar as gerências das unidades prisionais para que reforçasse o pedido de resposta ao questionário. Foi providenciada a abertura de processo (0033.000670/2023-43) no Serviço Eletrônico de Informações (SEI) e enviado para as respectivas unidades. O prazo para resposta do questionário foi prorrogado para o dia 25 de fevereiro de 2023.

Até o dia 25 de fevereiro de 2023 foram obtidas 115 (cento e quinze) respostas. No dia 27 de fevereiro foi contatada a Gerência de Informações Penais para prestar um apoio à pesquisa no que se refere às respostas do questionário. O NIP, setor subordinado à gerência, se prontificou a entrar em contato com as unidades prisionais e solicitar a resposta do questionário.

Foi solicitado o apoio à Gerência Regional III (Unidade Prisional) para a obtenção das respostas ao questionário, inclusive elaborado um vídeo explicativo em relação às perguntas para subsidiar os respondentes. O prazo estipulado para as respostas foi prorrogado até o dia 3 de março de 2023, mas apesar das várias tentativas, foram obtidas 118 (cento e dezoito) respostas ao final do prazo. Não havendo mais tempo para aguardar o recebimento de novas respostas, iniciou-se a análise com o quantitativo obtido até o dia 3 de março de 2023.

Na construção do questionário as perguntas foram distribuídas em três tópicos: 1) caracterização do respondente; 2) GI; e 3) FI. Para a análise utilizou-se como ferramenta o próprio *Google Forms*, tendo em vista que o formulário disponibiliza o quantitativo de respostas obtidas no formato de gráficos e que, dependendo da variedade de respostas, didaticamente é interessante representá-las graficamente.

Tópico 1 – Caracterização do respondente

Apresenta as características individuais dos respondentes como gênero, faixa etária, grau de instrução, área de formação, o tempo de serviço na SEJUS e o vínculo hierárquico (Questões 1.1 a 1.5).

No quesito gênero, a maioria dos respondentes é de gênero homem, seguido de mulher e, por último LGBTQIA+, correspondente ao quantitativo de 63%, 35% e 2%, respectivamente. Quanto a faixa etária, prevaleceu a idade entre 31 e 40 anos, o que

corresponde a 43% dos respondentes. Em segundo lugar, entre 41 e 50 anos (39%); na faixa entre 51 e 60 anos (11%); e a faixa etária entre 20 e 30 anos totalizou 7% dos respondentes.

No que se refere ao grau de instrução, do total de respondentes, 53% possui graduação; 26% pós-graduação em nível de especialização; 20% ensino médio; e 1% pós-graduação a nível de mestrado. Entre os graduados, a formação que prevaleceu apresentou o percentual de 42%, correspondente ao curso de Direito. As especializações foram distribuídas entre as diversas áreas de conhecimento, sendo 21% na área de gestão pública.

Em relação ao vínculo hierárquico, 57% pertencem ao nível operacional; seguido de 37% ao nível estratégico; e 6% ao nível tático. No que tange ao tempo de serviço, evidenciou-se que a maioria dos respondentes, ou seja, 56% estão na Instituição entre 11 e 15 anos. Nas faixas entre 6 e 10 anos e mais de 20 anos, ambas indicaram 15% cada uma. Entre um e cinco anos correspondeu a 6%, mais de 20 anos 4% e menos de um ano 3%. Tendo em vista que o último concurso da SEJUS ocorreu em 2014, pode-se inferir que aproximadamente 13% dos respondentes não pertencem ao quadro efetivo da SEJUS.

Tópico 2 – Gestão da Informação

Neste tópico buscou-se a percepção dos participantes em relação à GI, questionando-os sobre a existência de documentos que apresentassem os procedimentos a serem observados no âmbito da GI. Buscou-se também verificar se os respondentes identificam na estrutura administrativa um departamento ou coordenação responsável pela GI, enfim, o conhecimento individual do respondente em relação à GI na SEJUS.

Na elaboração das questões partiu-se do pressuposto que a GI reúne um conjunto de atividades voltadas à obtenção, disseminação e uso da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Essas atividades são desenvolvidas em virtude das demandas da informação. Em se tratando da administração pública, as demandas são elevadas, portanto, a máquina administrativa deve trabalhar para atender aos indivíduos adequadamente (MARCHIORI, 2002).

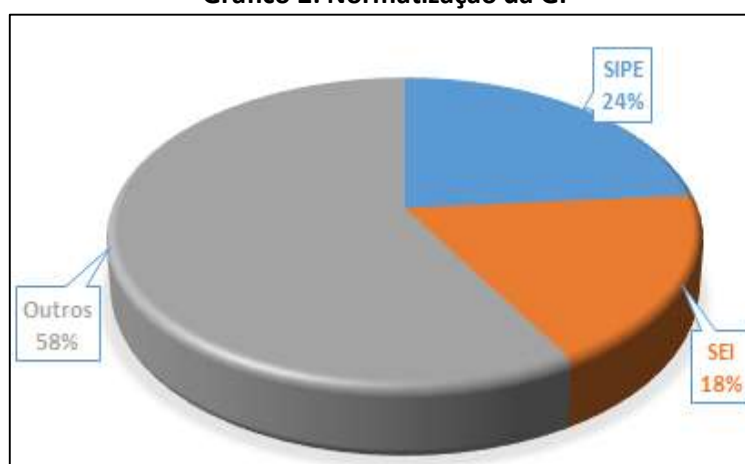
A partir dos pressupostos apresentados, a expectativa estava voltada à verificação de ações por parte da estrutura organizacional da SEJUS no sentido de identificar um modelo de GI que atendesse às demandas tanto internas quanto externas.

Na Questão 2.1 foi perguntado aos respondentes se tinham conhecimento de algum documento emitido pela SEJUS que abordasse a GI como, por exemplo: identificação das necessidades informacionais, coleta de dados/informação, canais informacionais, organização

e armazenamento da informação, disseminação da informação, compartilhamento da informação, modos de uso da informação. Na mesma questão solicitava-se que em caso afirmativo, o respondente deveria descrevê-lo resumidamente.

Do total de respondentes 55% afirmaram conhecer um documento que abordasse o tema e 45% afirmaram que não tinham conhecimento. Dos respondentes que afirmaram ter conhecimento, quando solicitado que realizassem a descrição de maneira resumida, as respostas não corresponderam ao questionamento (Gráfico 2).

Gráfico 2: Normatização da GI

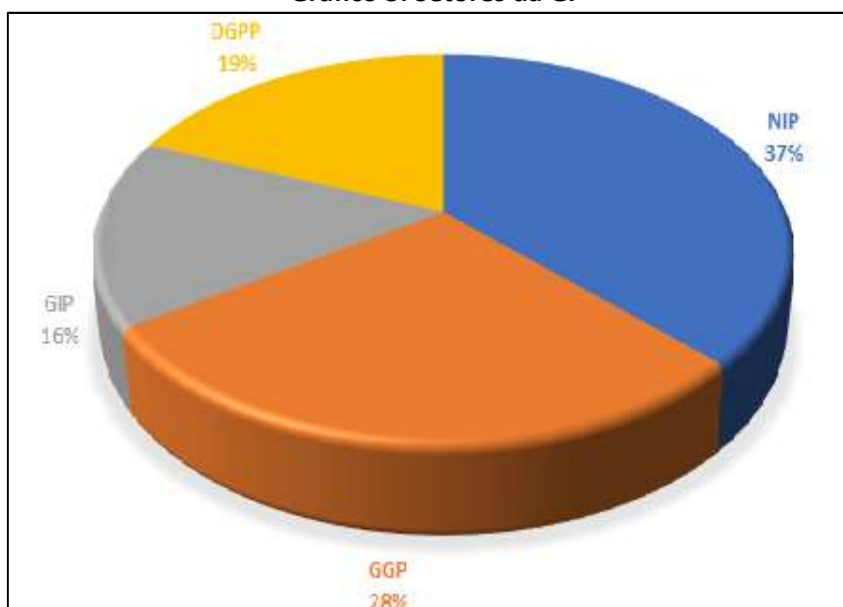


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Observou-se que os respondentes relacionavam o documento aos sistemas de informação utilizados pela SEJUS, como o SIP e o e-SIC. Em outros, que corresponde a 58% do total de respostas obtidas, estas foram diversificadas e abrangeram como respostas: memorandos institucionais, mensagens de WhatsApp, canais de informação, cursos a respeito de informações, dados informais relacionados à Secretaria, Portal da SEJUS, *websites*, Portal da Transparência, entre outros. Nesse sentido, considera-se que o respondente não relacionou a implementação da GI por meio de um documento institucional.

A Questão 2.2 visou constatar se o respondente identifica na estrutura administrativa da SEJUS um Departamento, Setor ou Coordenação responsável pela GI. Do total dos respondentes 63% não identificou a responsabilidade pela GI na estrutura administrativa. O restante dos respondentes, correspondente a 37%, identificaram os setores que realizam a GI no âmbito da SEJUS (Gráfico 3).

Gráfico 3: Setores da GI



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

O NIP obteve maior referência, subentendendo-se dessa maneira que os respondentes visualizam a GI no âmbito das informações relacionadas às penitenciárias, pois cabe ao NIP reunir informações para fins de apresentação de um panorama sobre o Sistema Penitenciário Estadual (RONDÔNIA, 2020).

Houve a indicação (28%) para a Gerência de Gestão de Pessoas (GGP), inferindo-se que os respondentes relacionam a GI às informações correspondentes ao quadro de pessoal de servidores. Esse tipo de interpretação pode ocorrer também em relação à Diretoria Geral da Polícia Penal, tendo em vista que 19% dos respondentes identificam esse setor como o responsável pela GI, sendo que ao setor foram atribuídas atividades de segurança.

Embora 16% dos respondentes tenham indicado a Gerência de Informações Penitenciárias (GIP) como o setor responsável pela GI, não foi identificado no organograma da SEJUS o referido setor.

As respostas à esta questão evidenciam que não é unânime o entendimento sobre a GI na estrutura da Instituição, ou seja, não há evidências de que há um departamento específico para o gerenciamento da informação, mas ao contrário o entendimento é atribuído a vários departamentos. Ressalta-se a importância do papel do gestor da informação, que não se limita ao uso das TIC, mas englobam o planejamento do ambiente informacional, conforme apontado por Davenport e Prusak (1998) que pode não estar ocorrendo na SEJUS. Segundo

Stark, Rados e Silva (2013), é importante para o quadro funcional da instituição conhecer o ambiente da GI e o papel que cada um desempenha nesse ambiente.

Na Questão 2.3 perguntou-se sobre o conhecimento que os respondentes têm sobre o modelo de GI adotado pela SEJUS. Do total obtido, 70% informaram que desconhecem um modelo. Nos casos afirmativos foi solicitado aos respondentes que apresentassem uma descrição resumida do modelo (Gráfico 4).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

O resultado demonstrou que, embora 32% dos respondentes tenham afirmado que a SEJUS possui um modelo de GI, não conseguiram descrever o modelo utilizado, 17% relacionaram o modelo ao sistema SIPE e 14% às redes sociais. Os demais respondentes, que totalizaram 37% apresentaram respostas um tanto diversificadas, que não correspondem à um modelo de GI: gestão pautada na regionalização e ressocialização, imprensa; participativa, reuniões virtuais, hierarquia, organização mecanicista e totalmente verticalizada, setores e gerências. Diante os resultados encontrados têm-se que os respondentes não possuem um conhecimento teórico sobre a GI.

Destaca-se que a existência de um modelo de GI propicia à organização a disseminação da importância que a informação exerce em toda a estrutura organizacional, podendo servir de guia para o aprimoramento do uso da informação. Como mencionado por McGee e Prusak (1994), os modelos de GI visam potencializar o uso da informação, o desempenho organizacional e a tomada de decisão. Uma instituição sem um parâmetro para o gerenciamento da informação é como um barco à deriva, movido pelo vento.

Na Questão 2.4 foi perguntado se a GI está alinhada aos objetivos estratégicos da SEJUS. O resultado demonstrou que 67% dos respondentes afirmaram que “sim”. Esse percentual chama a atenção se comparado com o resultado encontrado na Questão 2.3 pois, nessa questão, 70% dos respondentes afirmaram que não tinham conhecimento de um modelo de GI adotado pela SEJUS.

A Questão 2.5 buscou identificar se os respondentes participavam de reuniões para tratar de assuntos relacionados à GI. Do total obtido 57% afirmaram que “sim”, e 43% mencionaram que “não”. Esse resultado possibilita inferir que, embora a maioria dos respondentes participem de reuniões para discutir sobre a GI, pouco debateram sobre o significado da implementação de um modelo de GI. Nesse sentido, a condução dos debates necessita ser repensada.

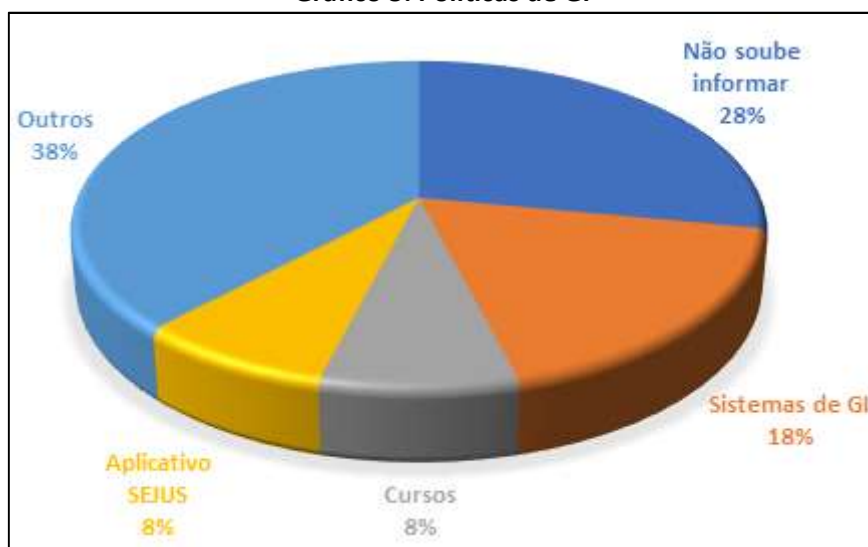
Na Questão 2.6 foi explicado aos respondentes o significado de fontes de informação para que pudessem indicar quais as fontes de informação utilizadas pela SEJUS. Como sugestão foi inserida como alternativas: legislação, instruções normativas emitidas pela SEJUS, relatórios emitidos pelo controle interno e relatórios emitidos pelo controle externo. Além dessas alternativas o respondente poderia indicar outras fontes de informação, inclusive indicar mais de uma fonte de informação.

O resultado evidenciou como principal fonte de informação as instruções normativas emitidas pela SEJUS. Na sequência foram indicados os relatórios emitidos pelo controle interno, a legislação e os relatórios emitidos pelo controle externo, nessa ordem. Baseado nessa constatação, têm-se que o uso das fontes internas é intensificado, o que pode sugerir uma dinâmica em relação a geração de informações por parte da Instituição.

Não se observa uma diversidade referente as fontes de informação, fato que vai de encontro aos entendimentos de McGee e Prusak (1994) e Davenport e Prusak (1998), pois ambos afirmam que as fontes de informação devem ser tão variadas quanto o universo que representam.

A Questão 2.7 visou identificar a iniciativa da Instituição quanto ao desenvolvimento de políticas voltadas à modernização, otimização e qualidade da informação. Caso o respondente identificasse a ação, deveria citar algumas dessas políticas. Do total de respondentes 71% informaram que “sim” e 29% afirmaram que “não” (Gráfico 5).

Gráfico 5: Políticas de GI



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Observou-se que embora a maioria dos respondentes tenham afirmado que a SEJUS desenvolve políticas voltadas à GI, 28% desses respondentes não souberam relacionar essas políticas. O equivalente à 18% citaram os sistemas de informação, 8% o aplicativo da SEJUS e 8% cursos.

A maior concentração de respostas foi direcionada para “Outros”, com o percentual de 38%, o qual foi distribuído em: melhorias salariais, eventos ao público, decretos, portais de transparência, estudos e consultoria realizada pelo Instituto Veredas e reuniões.

Como abordado anteriormente, este tópico buscou identificar a percepção dos respondentes quanto à GI, inclusive por meio da identificação de um modelo adotado pela SEJUS. Para as considerações sobre GI foram consideradas as respostas da maioria dos respondentes.

Os respondentes afirmaram inicialmente que têm conhecimento de algum tipo de documento que dispõe sobre a GI, mas não souberam descrevê-lo, o que indica que as atividades que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento, constantes na definição de GI (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) podem estar dispersos em vários documentos e as atividades ligadas às funções de cada respondente não incluem a observância desse documento.

Quanto à existência de um setor responsável pelo gerenciamento da informação, embora a maioria dos respondentes tenha mencionado a inexistência de um setor específico, observou-se a presença de algumas etapas da GI, como a aquisição de informação, elaboração

de produtos informacionais, uso da informação, disseminação da informação, etapas essas constantes nos modelos desenvolvidos por Choo (2003), Valentim (2004) e Assis (2008).

Chama a atenção o fato de a maioria dos respondentes afirmarem que a SEJUS possui uma política de GI, mas relacionarem à política aos sistemas de informação, como se os sistemas abordassem em seu funcionamento a GI. Ocorre que os sistemas são alimentados, formatados por pessoas, e para que ocorra essa formatação é essencial que haja uma normatização que subsidie o seu funcionamento.

Destaca-se que a ausência de uma política de GI tem impacto na interatividade dos portais eletrônicos (JARDIM, 2007), contribuem para a modernização, a otimização e o aumento da qualidade de produtos e processos (BELLUZZO, 2003) e regulam a movimentação do sistema de informação e de maneira são constituídos os conteúdos base fundamentais da gestão (PONJUÁN DANTE, 2011).

Tópico 3 – Fluxos de informação

Este Tópico subsidiou a pesquisa no sentido de entender o conhecimento dos respondentes em relação à GI, mas buscou ainda identificar o caminho percorrido pela informação no ambiente organizacional.

A Questão 3.1 visou obter informação sobre se os respondentes realizam o registro de uma necessidade de informação. As respostas foram concentradas na alternativa “sistema institucional”, com 74% (Gráfico 6).

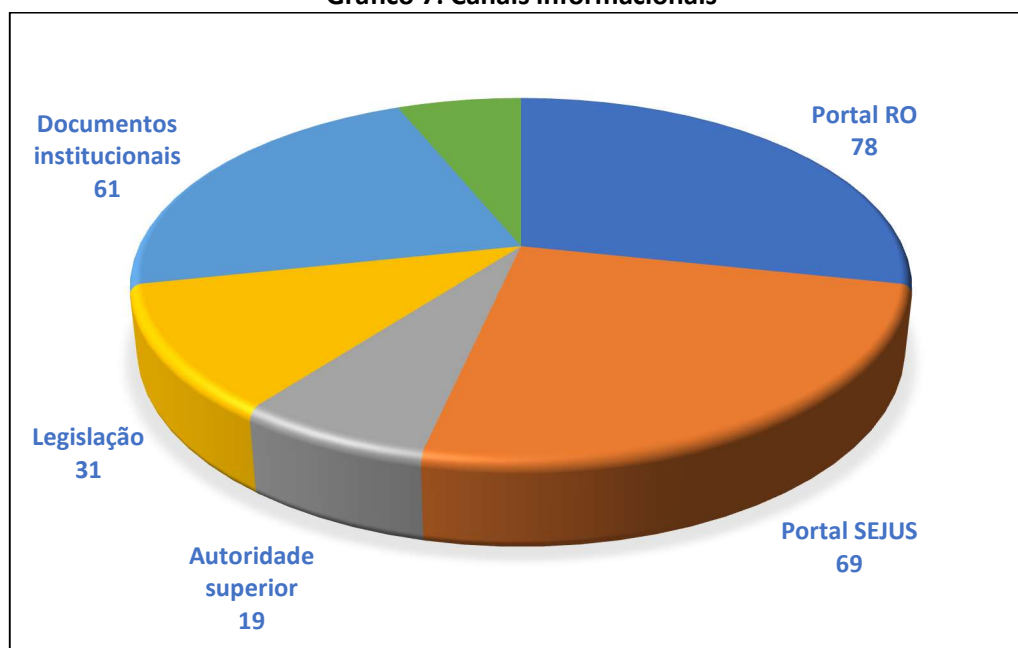


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

A ausência de um registro de uma necessidade informacional impede à elaboração de ações voltadas a maximizar a eficácia da GI. No caso da SEJUS, 12% dos respondentes não registram suas necessidades. Em “Outros” foi mencionado pelos respondentes as redes sociais, a ouvidoria e o atendimento presencial. Ressalta-se nesta questão que a autoridade superior não é um local de registro de informação, mas uma pessoa que pode sanar uma dúvida em relação à informação.

Na Questão 3.2 foi solicitado aos respondentes que indicassem os canais utilizados para buscar informação, ou seja, em que canais os respondentes buscam a informação para desenvolver suas atividades. Dentre as opções apresentadas aos respondentes, o canal mais utilizado é o Portal do Governo do Estado de Rondônia, seguido pelo Portal da SEJUS (Gráfico 7).

Gráfico 7: Canais informacionais



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Cabe ressaltar que os canais conduzem a informação aos seus usuários e refletem a competência no atendimento às demandas informacionais, as quais podem ser maximizadas de acordo com a velocidade com que são atendidas. Nesse contexto é importante verificar se os canais têm atendido ao menor tempo de respostas possível, conforme exposto por Valentim (2006).

Em relação à Questão 3.3, o objetivo foi saber se o respondente possuía alguma dificuldade em localizar determinada informação. O resultado demonstrou que 76% dos respondentes não possuíam dificuldade, e 24% afirmaram possuir dificuldade em localizar

determinada informação. As dificuldades apresentadas se relacionaram ao acesso restrito ao SEI, falta de divulgação, poucos canais de acesso, demora nas respostas, não identificar o local para conseguir a resposta, documentos dispersos.

No que se refere à Questão 3.4, desejou-se conhecer qual a solução realizada pelo respondente, quando não localiza uma informação necessária ao desenvolvimento de sua atividade. As soluções de maior ocorrência foram: 30% dos respondentes mencionaram que se dirigem à autoridade superior; 26% procuram o setor responsável; e 44% das respostas obtidas foram distribuídas em diversas soluções, como: pesquiso; solicito por meio do telefone, *e-mail* ou *WhatsApp*; “vai atrás da informação”, utiliza a rede Internet.

As Questões 3.5 a 3.7 estão relacionadas às fontes de informação utilizadas pela SEJUS. No que tange à Questão 3.5, considerando-se que as fontes de informação são fundamentais para o trâmite da informação no ambiente organizacional, faz-se imprescindível a participação dos servidores nas discussões em que são definidas essas fontes. Nessa perspectiva, a ideia foi conhecer a participação dos servidores nessas discussões, cujo resultado demonstrou que 82% dos respondentes não participam desse tipo de reunião.

As fontes de informação requerem planejamento e monitoramento de modo contínuo (CHOO, 2003), pois assim como a informação, determinadas fontes tendem a se tornar obsoletas em virtude de alterações ocorridas, em se tratando da administração pública como é o caso da SEJUS no que se refere a evolução de suas competências. Tendo em vista a dinâmica do direito brasileiro no que se refere à dinâmica das normas voltadas à administração pública, é importante observar o monitoramento conforme exposto por Choo (2003).

A Questão 3.6 buscou demonstrar a avaliação do respondente em relação às fontes de informação utilizadas pela SEJUS. Essa questão é fundamental para se conhecer a satisfação dos respondentes em relação às fontes que subsidiam a geração da informação. Do total dos respondentes, 50% informaram que as fontes são satisfatórias e suficientes; 33% responderam ser satisfatórias e insuficientes; e 17% afirmaram ser insatisfatórias e insuficientes.

A Questão 3.7 evidenciou a relação entre as fontes de informação e os objetivos estratégicos da Instituição, ou seja, o alinhamento. De acordo com os respondentes, 73% afirmaram que as fontes de informação se encontram alinhadas aos objetivos estratégicos.

As Questões 3.8 a 3.10 estão relacionadas às etapas dos fluxos de informação. A Questão 3.8 demonstrou que a SEJUS possui um procedimento de coleta e filtragem de informação, segundo 60% dos respondentes. A Questão 3.9, que aborda o tratamento e organização da informação, 61% dos respondentes afirmaram que quanto a esses procedimentos, estes são adequados ao atendimento de suas necessidades informacionais. A questão 3.10, que relaciona o armazenamento à facilidade de acesso e uso da informação, 68% dos respondentes avaliaram que a forma de armazenamento propicia facilidade no acesso e uso da informação.

É interessante observar que, de acordo com os respondentes, mesmo não possuindo um modelo de GI, um documento que explicita as políticas de acesso e uso da informação, ocorre a GI no âmbito da SEJUS.

As Questões 3.11 a 3.14 buscam o entendimento dos respondentes em relação ao uso da informação. Na Questão 3.11 é abordada a compreensão da informação, em que os respondentes, em um total de 61%, entendem que a formatação atribuída à informação é adequada para a compreensão da informação.

Embora as áreas de Biblioteconomia, Arquivologia e Ciência da Informação tragam em seu conteúdo diversas contribuições para o gerenciamento da informação, 84% dos respondentes da Questão 3.12 afirmaram que a SEJUS não possui um profissional ligado a tais áreas. Essa situação é contraindicada por Martins (2014), pois as técnicas oriundas dessas áreas devem ser utilizadas sempre que possível no tratamento informacional.

Apesar de a maioria dos respondentes afirmarem que a formatação atribuída à informação é adequada para a compreensão, 39% dos respondentes afirmaram na Questão 3.13 que prestaram uma informação equivocada em virtude da interpretação.

Finalmente, 59% dos respondentes afirmaram na Questão 3.14 que as informações constantes no Portal da SEJUS possibilitam ao usuário obter informações relacionadas ao apenas como: forma de acesso, visita e formulários. Considera-se essa ação importante para o acesso às informações pelo usuário externo, que em determinadas situações em que precisa se dirigir ao órgão para a obtenção de informação.

Algumas observações merecem destaque, como as fontes utilizadas pelos respondentes na busca por informações. A concentração nas fontes internas contraria parcialmente o posicionamento de alguns autores que tratam o tema, como Dutra (2014) que classifica as fontes de informação em fontes pessoais internas e externas, fontes documentais

internas e externas, e eventos. O mesmo ocorre com McGee e Prusak (1994) e Davenport e Prusak (1998) pois para esses autores a diversidade das fontes de informação devem ser comparadas ao universo que representam.

6.6 Análise das Entrevistas

A entrevista foi selecionada como um instrumento de coleta de dados tendo em vista que sua utilização é comum quando se pretende identificar a compreensão dos participantes sobre determinado assunto. Nesta pesquisa, a entrevista buscou identificar a percepção dos entrevistados em relação à GI.

Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevista com 14 (quatorze) questões (Quadro 8) que envolvem a GI no âmbito da SEJUS. A amostra intencional correspondeu a 20% do quadro de servidores em cargos de direção, o correspondente a 18 (dezoito) servidores. Para a seleção dos participantes, considerou-se a disponibilidade de agenda, pois muitos servidores não possuíam disponibilidade para participarem da pesquisa.

A indisponibilidade de agenda fez com que se decidisse por aumentar a amostra para 21 (vinte e um) participantes, de maneira que nas reuniões com os grupos de foco se alcançasse o equivalente a 18 (dezoito) participantes.

Quadro 8: Roteiro da entrevista

Questão	Propósito
Q1	Verificar se o entrevistado é servidor efetivo da SEJUS.
Q2	Verificar o tempo de atuação na SEJUS.
Q3	Explicar a importância da informação para a SEJUS comentando que a informação tem se destacado como um instrumento fundamental no desenvolvimento das atividades organizacionais. Na Década de 2000 a gestão da informação passou a ser implantada como uma ferramenta significativa no processo de gestão das organizações. Em 2011, com a publicação da Lei de Acesso à informação houve uma ênfase na necessidade de adoção de um modelo de gestão da informação voltado a aprimorar os procedimentos de compartilhamento e uso da informação. Após a explicação, averiguar se a SEJUS possui um modelo de Gestão da Informação.
Q4	Na estrutura administrativa do organograma elaborado em 2019, verificar se o entrevistado identifica um Setor/Departamento responsável pela gestão da informação.
Q5	Verificar como são debatidas as necessidades de informações.
Q6	Verificar como são selecionadas as fontes de informações utilizadas pela SEJUS?
Q7	Verificar se as informações coletadas são compartilhadas para promover a filtragem e seleção.
Q8	Verificar se a forma como as informações são organizadas e armazenadas propiciam a facilidade no acesso às informações.
Q9	Verificar se a forma como a informação é tratada/sistematizada propicia a compreensão da informação.
Q10	Verificar se são realizados estudos sobre as necessidades de informação em relação aos usuários internos e externos.

Questão	Propósito
Q11	Verificar se a SEJUS possui uma política para acesso e uso da informação.
Q12	Verificar quais os canais utilizados para a disseminação da informação.
Q13	Verificar qual o procedimento adotado para a preservação da informação.
Q14	Verificar se é realizado o monitoramento visando a alteração ou modificação para evitar a saturação da informação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As entrevistas foram previamente agendadas com os participantes e ocorreram no mês de janeiro nas dependências da SEJUS, em Porto Velho, Rondônia. O tempo de duração variou entre 10 (dez) a 35 (trinta e cinco) minutos. Para a condução da entrevista foi realizado um pré-teste do roteiro e validada a compreensão das questões. Foram entregues os Termos de Consentimento Livre Esclarecido para leitura e, em caso de concordância, solicitada a assinatura. No início de cada entrevista foi solicitada a autorização para a gravação.

6.6.1 Análise Categorial

Conforme explicado anteriormente na Seção dos Procedimentos Metodológicos, as categorias de análise foram definidas *a posteriori*, ou seja, a categorização das unidades de análise foi definida relacionando-se as categorias às questões abordadas durante as entrevistas (Quadro 9).

Quadro 9: Categorias de unidade de análise

Categorias	Motivação	Questões a Observar
1. Estrutura de GI	Conhecimento sobre a estrutura organizacional disponível para o gerenciamento da informação.	Q3; Q4; Q11; Q12; Q13
2. Necessidades informacionais	Identificar como e onde são debatidas as necessidades informacionais.	Q5; Q10
3. Fontes de informação	Entender os procedimentos, adotados para o gerenciamento da informação.	Q6; Q10
4. Coleta de informações		Q7
5. Organização e armazenamento da informação		Q8; Q13
6. Tratamento e sistematização da informação		Q9; Q12
7. Políticas de acesso e uso da informação		Q3; Q6; Q11
8. Preservação e monitoramento da informação	Entender os mecanismos de proteção, preservação e supervisão das informações.	Q13; Q14

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Buscou-se reunir nas categorias as respostas com características comuns, ou que se relacionassem de alguma maneira com os temas abordados para a obtenção de uma organização, classificação e validação das respostas apresentadas nas entrevistas.

Para a preparação do corpus textual foram seguidas as instruções contidas no tutorial para uso do *software* Iramuteq desenvolvidas por Camargo e Justo (2018) (CAMARGO; JUSTO, 2018). Os textos que originaram o *corpus* de análise (respostas obtidas por meio das entrevistas) foram codificados para reconhecimento junto ao *software* Iramuteq utilizando-se de linhas de comando.

Foram observadas as instruções de Camargo e Justo (2018) na preparação do material para a alimentação do *software*. Na construção das linhas de comando cada tema recebeu uma codificação, relacionada as categorias construídas para a análise de conteúdo. (**** *tema_1, **** *tema_2, e assim sucessivamente até o tema 8).

Em seguida procedeu-se a formatação do *Corpus* textual, considerando-se as seguintes recomendações para uso do *software*: a) o conteúdo de todas as entrevistas foi separado em temas, conforme as linhas de comando e a transcrição foi realizada utilizando-se o *software Libre Office* (o *software* Iramuteq é incompatível com aplicativos *Microsoft*); b) correção e revisão do texto; c) não foram utilizados parágrafos, mas a pontuação foi observada; d) o texto foi alinhado à esquerda; e) foram suprimidos itálico, negrito, hifenização (o hífen foi substituído por *underline*); f) para as siglas foram utilizadas letras minúsculas; g) os verbos que usaram pronomes foram passados para a forma de próclise; h) os números foram mantidos na forma algoritmia; i) foram suprimidos aspas ("), apóstrofo ('), hífen (-), cifrão (\$), percentagem (%), reticências (...), e asterisco (*). O atêstico foi utilizado na construção das linhas de comando.

Após a preparação do material procedeu-se a inserção do *corpus* no *software* Iramuteq. O *corpus* textual foi constituído por oito categorias (Quadro 10) contemplados a partir das entrevistas realizadas.

Quadro 10: Composição dos temas

Tema	Nº Segmentos de Texto (ST)	Ocorrências (nº de palavras)	Aproveitamento dos ST
1. Estrutura de GI	145	5064	84,83%
2. Necessidades informacionais	104	3741	68,27%

Tema	Nº Segmentos de Texto (ST)	Ocorrências (nº de palavras)	Aproveitamento dos ST
3. Fontes de informação	46	1664	92,59%
4. Coleta de informações	44	1589	79,55%
5. Organização e armazenamento da informação	133	4748	66,17%
6. Tratamento e sistematização da informação	431	2053	78,33%
7. Políticas de Acesso e Uso da Informação	124	4492	79,03%
8. Preservação e monitoramento da informação	54	1984	87,04%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para a análise dos temas foi utilizada a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) disponível no *software* Iramuteq. Esse tipo de análise possibilita a classificação dos ST em classes e os perfis de cada classe. Após comandar ao Iramuteq a CHD, surgiu o Dendograma, resultado do processamento e agrupamento das palavras, a distribuição das classes e suas relações. Neste estudo, optou-se pela apresentação do conjunto de palavras de cada classe, pois acredita-se que propicia uma melhor interpretação.

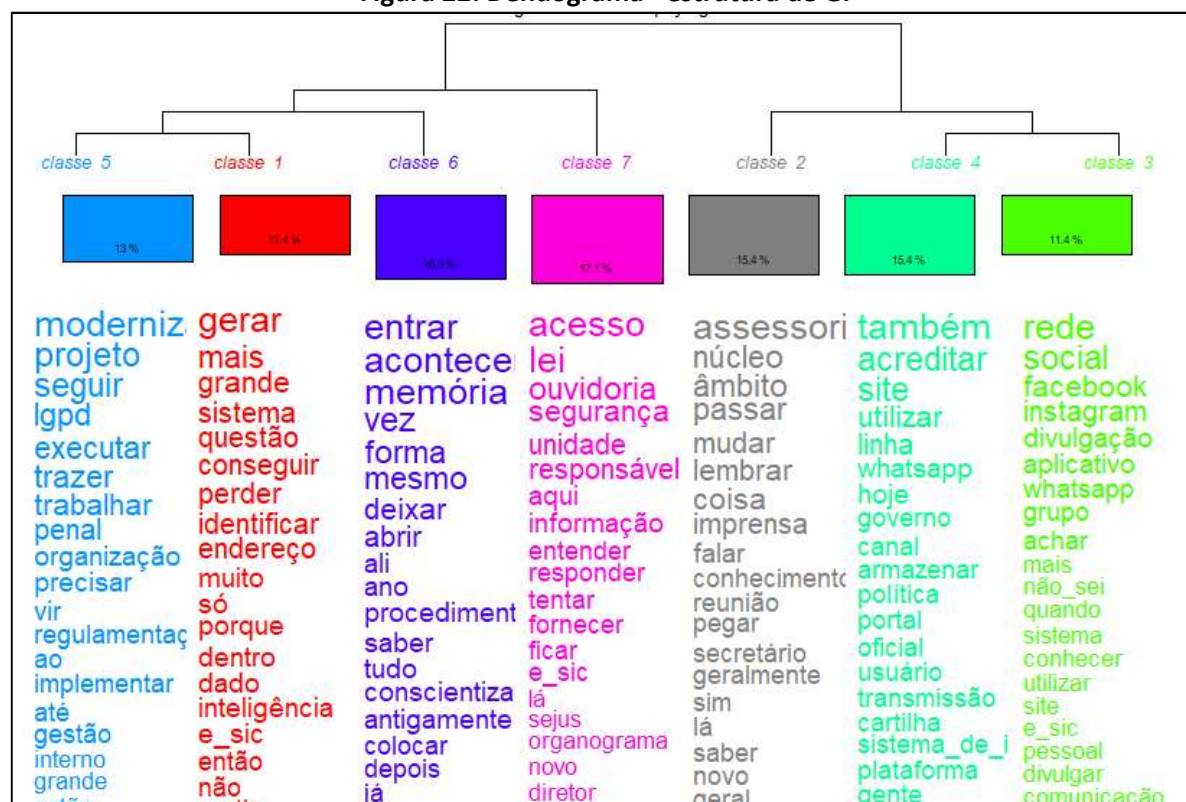
Após a etapa de processamento e emissão dos relatórios originados no Iramuteq, se iniciou a fase de análise de dados, com o apoio do referencial teórico para alicerçar as reflexões e sustentação das narrativas, visando a extração do significado dos dados coletados e apresentação dos resultados da pesquisa.

Na análise das classes foram consideradas as três primeiras classes, pois se considerou que seriam suficientes para subsidiar a interpretação, considerando-se os ST correspondentes.

6.6.1.1 Estrutura da GI

Para identificar a estrutura de GI (Questões 3, 4, 11, 12 e 13) foi necessário verificar junto aos respondentes a existência de um modelo de GI, de um Departamento ou Setor responsável pelo gerenciamento da informação, canais de acesso e políticas de GI. Após alimentar o Iramuteq com o *corpus* textual, foi apresentada a distribuição das classes correspondentes aos ST (Figura 22).

Figura 22: Dendograma - estrutura de GI



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

A distribuição das classes indica que a classe 7 tem a maior participação na construção dos ST analisados, que corresponde a 17,07%, seguida da classe 6 com 16,26%. E as classes 2 e 4 com 15,45% cada uma. Na classe 7 o destaque foi para os termos acesso, lei, ouvidoria, segurança e unidade, que representam comparando-se aos ST e à pergunta formulada, que os respondentes entendem que o modelo de GI relacionado à Ouvidoria, ou seja, é esse setor que normatiza a questão do modelo, do acesso, da observância da Lei de Acesso à Informação.

Na classe 6 os respondentes se mostraram preocupados com a preservação da informação no sentido da continuidade da informação para os servidores que virão no atuar futuro, ou seja, a memória organizacional. A classe 6 direcionou o modelo de GI à assessoria de imprensa e ao NIP. Para os entrevistados são esses setores que trabalham o gerenciamento da informação, embora não confirmem a existência de um modelo institucionalizado.

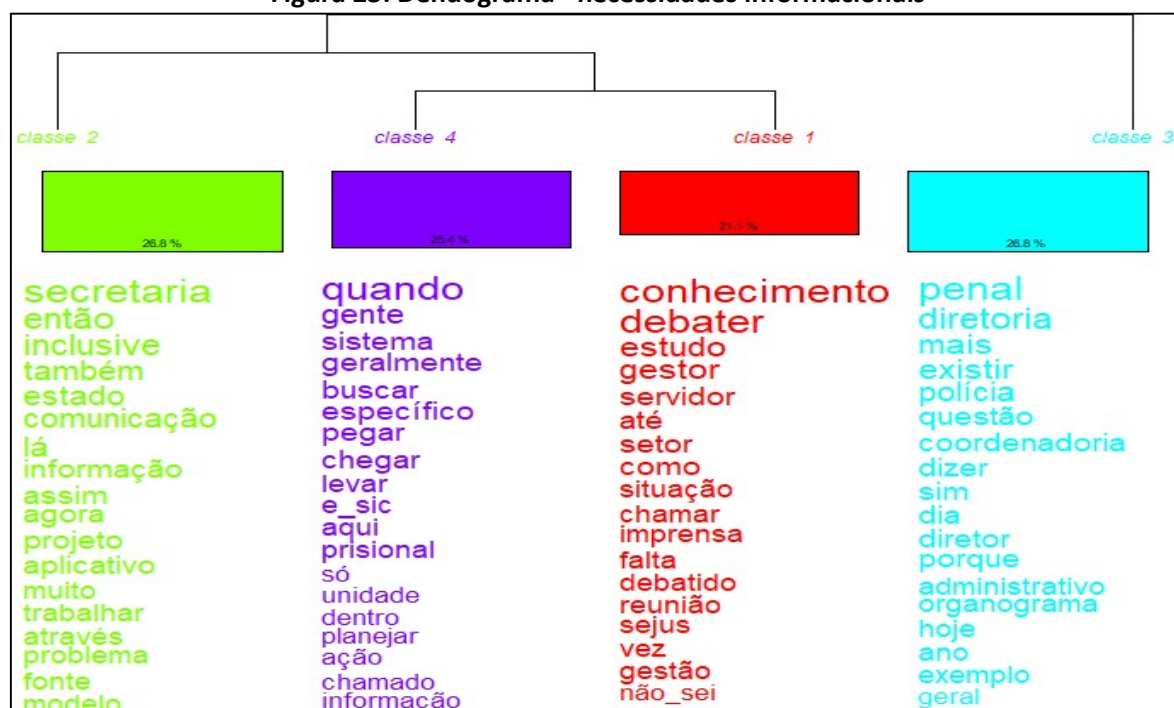
Ao aderir a um modelo de GI, a SEJUS terá condições de aprimorar o gerenciamento de seus produtos e serviços de informação de maneira estruturada, e demonstrar os meios utilizados para a obtenção, distribuição e uso da informação, como destacado por Davenport e Prusak (1998). A existência de uma estrutura de GI propicia a organização, controle e correção de ações para o alcance da excelência em informação.

A SEJUS enquanto integrante da estrutura administrativa estadual, assim como as demais secretarias, possui uma elevada demanda por produtos e serviços de informação, o que requer a interação entre os níveis hierárquicos organizacionais. Santos (2015) menciona que a estruturação do fluxo informacional envolve funções de planejamento, organização, direção e controle, as quais são presentes em todos os níveis, o que requer a interação entre esses níveis.

6.6.1.2 Necessidades Informacionais

A categoria necessidades informacionais foi construída para se identificar como são debatidas as necessidades informacionais interna e externamente, inclusive por meio da realização de estudos sobre necessidades. As classes 2 e 3 atingiram o mesmo percentual de aproveitamento dos RT sendo que na classe 2, os entrevistados apresentaram dificuldades em expor a ocorrência de reuniões sobre necessidades, e atribuíram à Secretaria de Comunicação a responsabilidade de convocação. A classe 3 demonstrou que as reuniões sobre necessidades ocorrem no âmbito da Diretoria Geral da Polícia Penal (Figura 23).

Figura 23: Dendograma - necessidades informacionais



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Na análise das classes foram definidas as ramificações em 2 temas: disponibilização da informação e identificação das necessidades informacionais. Os dados evidenciaram que a Secretaria de Comunicação do Estado é responsável por debater os assuntos relacionados à informação, mas também foi atribuído aos sistemas de informação suprir às necessidades informacionais. Se observou por meio da composição da Classe 3 que os servidores relacionam o gerenciamento das informações à Diretoria da Polícia Penal, que é responsável, entre outras atribuições, pela atualização das informações referentes aos apenados.

A classe 4 demonstrou que as reuniões sobre as necessidades de informação surgem quando há uma dúvida em relação à determinado procedimento. Nesse caso são chamados os envolvidos para a resolução da situação, fato que desencadeia o fluxo de informações, confirmando os estudos de McGee e Prusak (1994), Choo (2003), Valentim (2004).

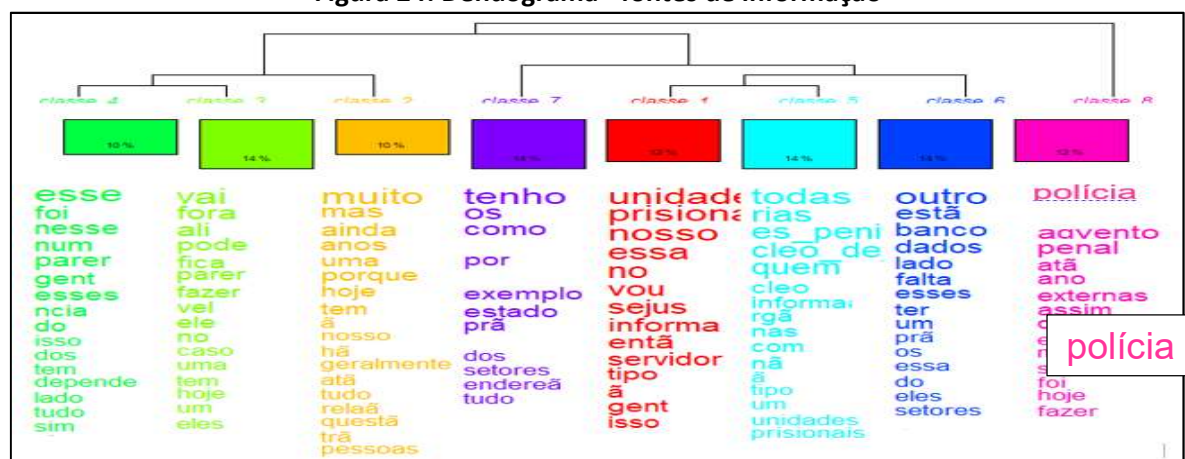
A partir desses pressupostos, tratar as necessidades individualmente impede o compartilhamento da informação na estrutura organizacional e pode induzir os servidores à mesma decisão levados por seu poder discricionário.

6.6.1.3 Fontes de Informação

As fontes de informação representam o canal no qual as informações se encontram disponíveis para acesso aos interessados. Na SEJUS, as seleções das fontes de informações são fundamentais para a alimentação do panorama dos sistemas carcerários estadual e nacional. Há também os familiares dos reeducandos, que buscam na SEJUS, em especial nas unidades prisionais, informações relacionadas à permanência desses reeducandos.

Nessa perspectiva, a categoria foi selecionada para se conhecer como são selecionadas as fontes de informação, bem como a relação das fontes com as necessidades informacionais, pois as necessidades podem determinar a fonte selecionada. O *corpus* textual resultou em 8 classes (Figura 24).

Figura 24: Dendograma - fontes de informação



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

A classe 8 indicou uma tendência em buscar informações na Diretoria Geral da Polícia Penal, como se as informações prestadas pela SEJUS se limitassem às questões voltadas à polícia penal, indicando a DGPP como uma fonte de informação.

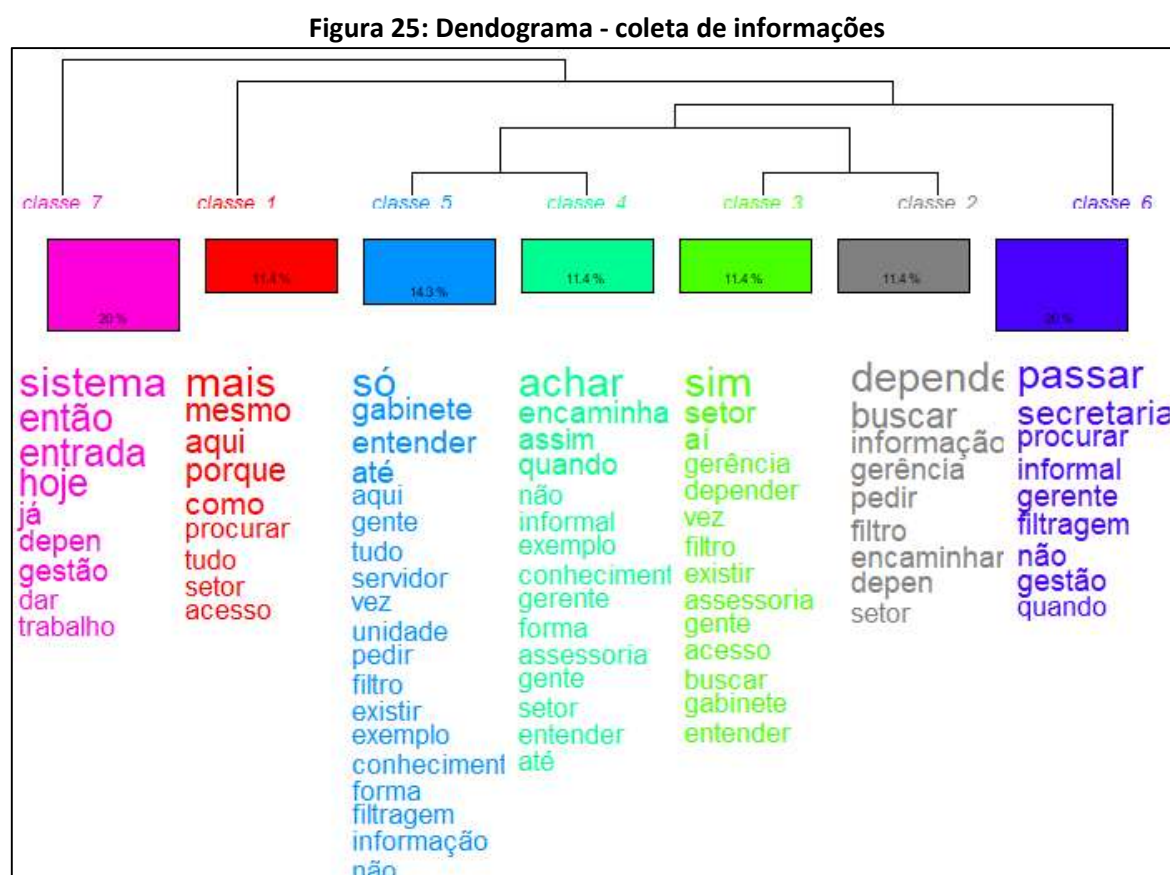
Observa-se que os entrevistados compreendem como fontes de informações os sistemas de informação utilizados pela SEJUS, como o e-SIC e, também o NIP, que é responsável pelo panorama do sistema carcerário do Estado de Rondônia, com informações voltadas às questões dos apenados.

A classe 7 demonstrou que os participantes não têm conhecimento da maneira como são selecionadas as fontes de informação e, em suas buscas, se dirigem aos setores que inicialmente poderiam prestar a informação requerida. A análise da classe 6 apresentou um foco interessante, pois evidenciou a falta de interação entre os servidores na consulta às fontes de informação, fato que contraria o estudo de Davenport e Prusak (1998), que defendem a interação e a comunicação ocorrerem a partir da visão dos gestores quanto às mudanças no gerenciamento e na estrutura organizacional.

Foi identificado na SEJUS que a distribuição da estrutura administrativa não está clara, como supracitado, cada setor/servidor busca a fonte com base na sua necessidade, mas também na sua experiência sobre a estrutura. Ocorre que a GI só evolui à medida em que as diversas áreas se relacionam e se comunicam, quando os objetivos são claros e bem definidos, caso contrário as fontes não são eficazes e podem comprometer a GI (ASSIS, 2008).

6.6.1.4 Coleta de Informações

Em geral, as informações coletadas necessitam receber um filtro, uma formatação para que possam ser disponibilizadas aos seus diversos usuários. Nesse sentido, buscou-se compreender como esse filtro é realizado e identificar o responsável por essa tarefa na estrutura administrativa. Apesar de o tema não ter gerado um debate exaustivo, foram constituídas 7 classes de ST (Figura 25).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

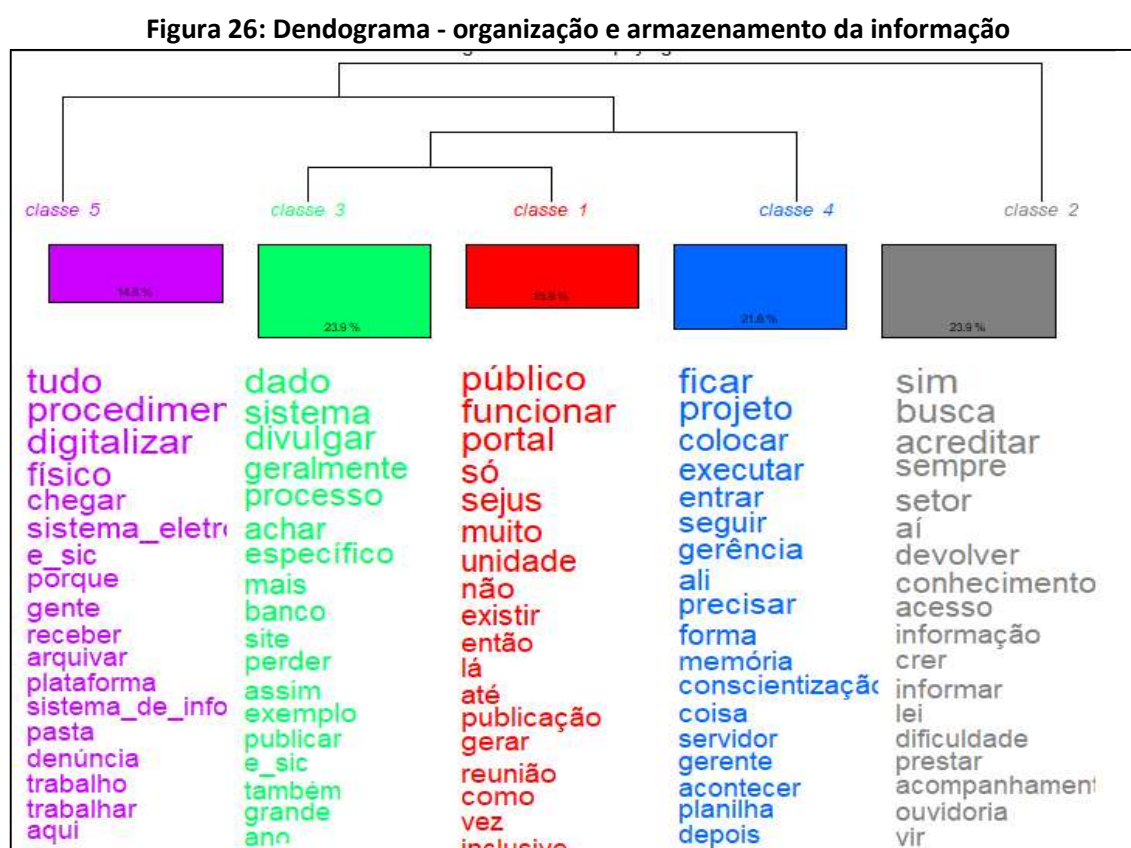
Os entrevistados entendem que a filtragem ocorre automaticamente via sistema (classe 7), ou encaminhada para as gerências, o Gabinete ou a Assessoria de Comunicação, que fazem o filtro. O tipo de informação irá determinar se será enviada a outros setores ou realizada no setor que irá prestar a informação (classe 2).

A literatura selecionada não discute a questão da filtragem da informação, embora se identifique nas etapas que compõem o gerenciamento da informação e os fluxos de informação. Nesse sentido o entendimento é que a filtragem, em se tratando especificamente da SEJUS, é o formato atribuído à informação para que não sejam comprometidas as

atividades no sistema carcerário estadual, por exemplo: pode-se informar à família de um reeducando que será transferido, mas geralmente esse tipo de informação não é prestada com detalhes que envolvem a data e horário da transferência. Nesse sentido a informação é recortada, filtrada para disponibilização.

6.6.1.5 Organização e Armazenamento da Informação

No que se refere à organização e armazenamento da informação, esses procedimentos têm um impacto significativo no acesso à informação, por isso foi fundamental conhecer a percepção dos participantes sobre o entendimento que possuem em relação à eficiência dessas atividades. Ademais, a organização e o armazenamento também se relacionam com a preservação da informação, pois viabilizam a utilização e recuperação da informação. Neste tema, foram extraídas 5 Classes de ST (Figura 26).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

A forma como a informação é organizada e armazenada não impactam negativamente no acesso à informação, mas há necessidade de se conhecer o canal de busca, ou seja, a fonte

(Classe 2). O acesso às informações e o armazenamento está relacionado ao e-SIC, pois a documentação da SEJUS foi digitalizada e armazenada neste sistema (Classe 5).

Na concepção dos respondentes a consultoria contratada para a elaboração de um projeto de modernização pode contribuir para a melhoria da GI, inclusive subsidiando os gestores na continuidade de ações, por meio do adequado armazenamento das informações (Classe 4), entretanto, foi constatado que a organização, o armazenamento e a preservação estão vinculados às informações dos reeducandos.

Todas as etapas que compõem a GI são importantes (DAVENPORT, 1998), mas o armazenamento tem impacto direto no acesso à informação (MCGEE; PRUSAK, 1998), pois o armazenamento da informação pode interferir não só no acesso, mas na recuperação da informação. Por isso, os sistemas de informação devem ser constituídos considerando-se uma interação contínua (MARTINS, 2014).

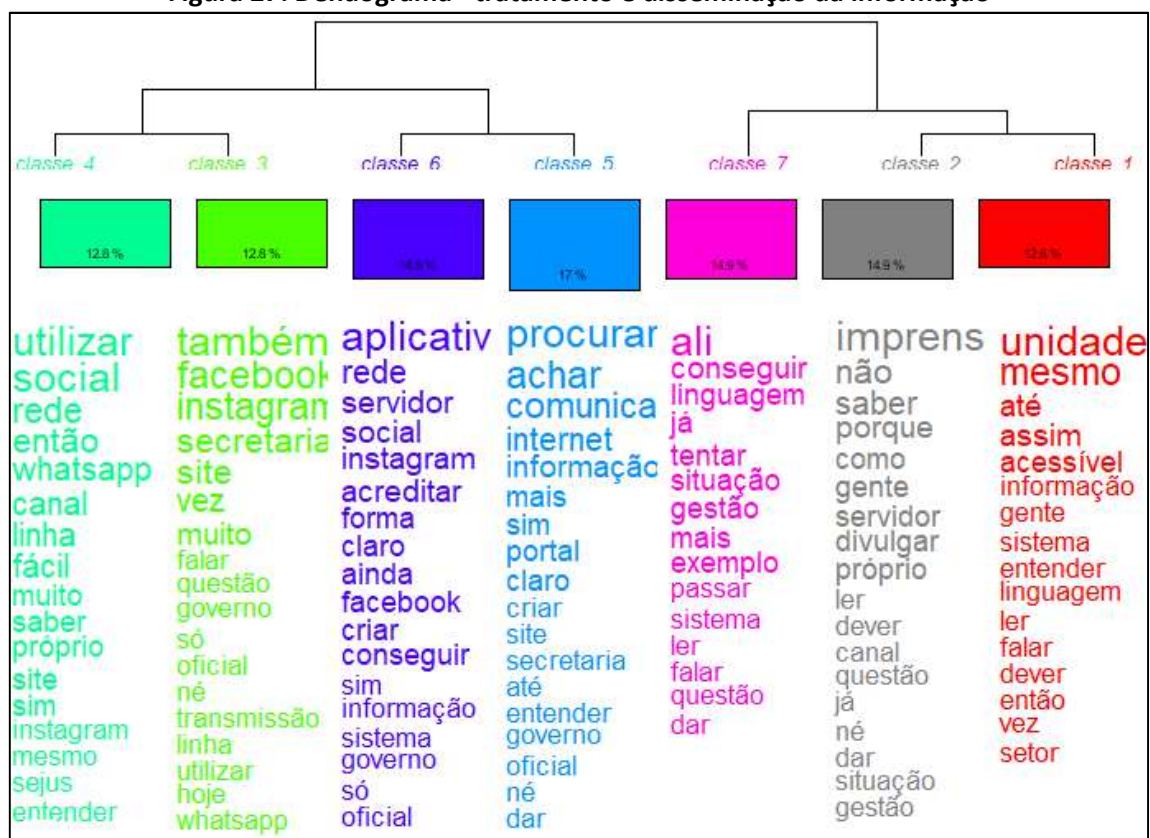
A SEJUS, como órgão pertencente à esfera pública e com ações voltadas à gestão prisional, deve observar também o grau de sigilo da informação, para que a organização e o armazenamento protejam a informação restrita ou sigilosa.

6.6.1.6 Tratamento e Sistematização da Informação

O tratamento atribuído à informação tem como objetivo desenvolver atividades capazes de tornar a informação alcançável aos seus usuários, ou seja, formatar a informação para que o usuário alcance a compreensão.

Nesse contexto, o tratamento e sistematização da informação buscou verificar se o tratamento atribuído à informação propicia sua compreensão para a distribuição nos canais informacionais. Baseado no entendimento dos participantes, os ST foram distribuídos em 7 classes (Figura 27).

Figura 27: Dendograma - tratamento e disseminação da informação



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Se relacionou o tratamento da informação à sua disseminação, destacando-se as redes sociais, com a predominância do *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram* e o Portal da SEJUS (classes 4 e 3). Há também um aplicativo de uso exclusivo para os servidores. Além das informações sobre a Secretaria é possível ocorrer a interação entre os participantes (classes 6 e 5).

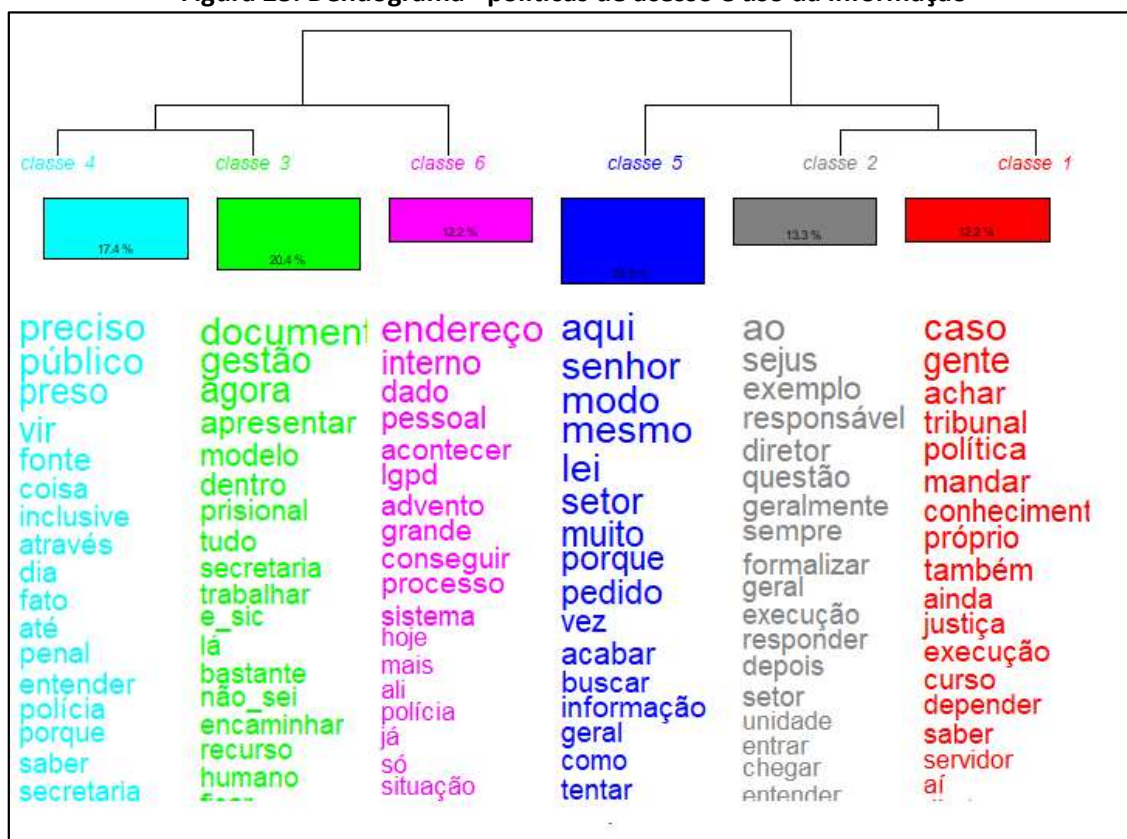
É importante que sejam selecionados diversos canais para disseminação da informação, tendo em vista que os serviços oferecidos pela administração pública atendem uma diversidade de pessoas com diferentes facilidades de acesso à informação. É possível que o aplicativo *WhatsApp*, em se tratando de informações relacionadas aos reeducandos e possíveis de serem prestadas aos seus familiares, tenha contribuído positivamente como um canal de acesso à informação.

A seleção do canal de distribuição deve considerar a rapidez com que a informação transita até chegar ao usuário, quanto maior a rapidez, maior a eficiência do canal, pois segundo Valentim (2006, p.13) “[...] a palavra-chave é a velocidade de resposta”.

6.6.1.7 Políticas de Acesso e Uso da Informação

Os procedimentos a serem observados para o gerenciamento da informação em geral, são reunidos em um documento denominado políticas de acesso e uso da informação. As políticas de acesso e uso subsidiam os gestores em relação às fontes, aos canais de distribuição, às formas de acesso, ao monitoramento etc. Trata-se de uma norma orientadora no desenvolvimento das atividades vinculadas aos processos informacionais, por isso a importância da adoção/implementação da norma. Nesse sentido, buscou-se identificar a normatização da GI no âmbito da SEJUS (Figura 28).

Figura 28: Dendograma - políticas de acesso e uso da informação



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Constatou-se que diversos respondentes não têm conhecimento de uma política de acesso e uso da informação institucionalizada (classe 1), e vinculam os procedimentos ao e-Sic (classe 6) e à GIP (classe 5). Para sanar a ausência de um procedimento pré-estabelecido utiliza-se a experiência do servidor (classe 4), e no caso de solicitação de informação é utilizado o encaminhamento da solicitação por meio do SEI ao setor específico (classe 3).

Uma política de acesso e uso da informação envolve todas as etapas que compõem a GI: identificação das necessidades informacionais, coleta, tratamento, monitoramento, compartilhamento, distribuição, filtragem, sistematização, preservação. Como anteriormente explanado, é o documento norteador do comportamento em relação à informação.

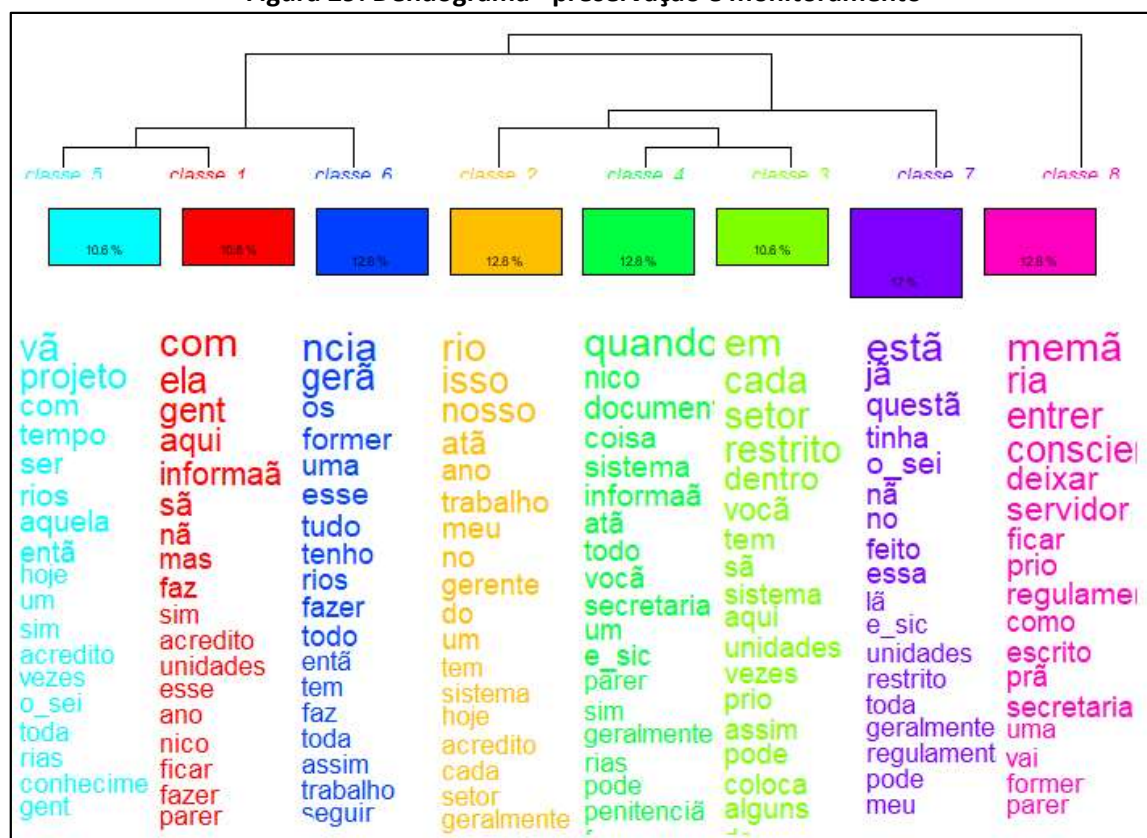
No caso da SEJUS, a LAI (BRASIL, 2011) deve ser observada para resguardar a informação sigilosa ou ainda restrita. A norma protege ainda o gestor responsável por atribuir à informação o sigilo ou a restrição, pois este deve responder quando chamado pelas autoridades para justificar a ação.

6.6.1.8 Preservação e Monitoramento

A informação gerada é como um produto que com o tempo pode se tornar perecível, nesse caso, a informação é descartada. Em se tratando da SEJUS, dada a sua atribuição de gerir o cárcere, as informações dos reeducandos podem ser mantidas por determinação de algum órgão superior, ou até mesmo fora da estrutura, como é o caso do poder judiciário. Portanto, as informações devem ser monitoradas para evitar que uma informação inútil permaneça vinculada aos canais de distribuição.

As questões relacionadas ao tema geraram uma distribuição de 8 classes de ST (Figura 29).

Figura 29: Dendograma - preservação e monitoramento



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Não foi identificado um procedimento formalizado para a preservação e monitoramento da informação, mas os servidores se preocupam com a manutenção da memória organizacional (classe 8). No caso do monitoramento, esse ocorre por meio da gerência/coordenação a qual a informação se encontra vinculada (classe 6) por isso criam controles e relatórios de suas ações (classe 8).

Em geral, as informações são preservadas no SIP utilizado pela SEJUS. A preservação da informação deve ser concebida de maneira a proteger e manter a informação em um dispositivo seguro, mas que seja monitorada para evitar o esgotamento dos bancos de dados devido ao volume de informações produzidas ou mantidas pela SEJUS.

6.7 Análise dos Grupos de Foco

No planejamento das reuniões com os grupos de foco se dividiu os participantes das entrevistas em três grupos com sete participantes cada um. Para a seleção dos participantes de cada grupo se considerou a disponibilidade de agenda. Ressalta-se que os participantes dos grupos de foco pertenciam aos níveis hierárquicos estratégico e tático. Para a realização das

reuniões com os grupos de foco foi disponibilizada a sala de reuniões da sede da SEJUS, em Porto Velho, Rondônia.

As reuniões contaram com a participação de 14 (quatorze) servidores, divididos em grupos de quatro e seis servidores, respectivamente. O motivo da ausência foi a disponibilidade de agenda, conforme previsto anteriormente. Foram realizadas diversas tentativas para reunir sete participantes em cada grupo, mas não foi possível à adequação devido a agenda atribulada dos servidores.

A primeira reunião ocorreu às 13 horas do dia 15 de fevereiro de 2023, e teve duração de 36 (trinta e seis) minutos, a segunda reunião ocorreu às 13 horas no dia 16 de fevereiro, com duração de 48 (quarenta e oito) minutos, e a terceira e última reunião foi realizada às 12 horas do dia 28 de fevereiro de 2023, com duração de 26 (vinte e seis) minutos.

As reuniões buscaram compreender a percepção dos participantes em relação à GI no âmbito da SEJUS e comparar os posicionamentos às respostas obtidas por meio das entrevistas, ou seja, se quando reunidos em grupos mantém os mesmos conceitos e percepções identificadas individualmente.

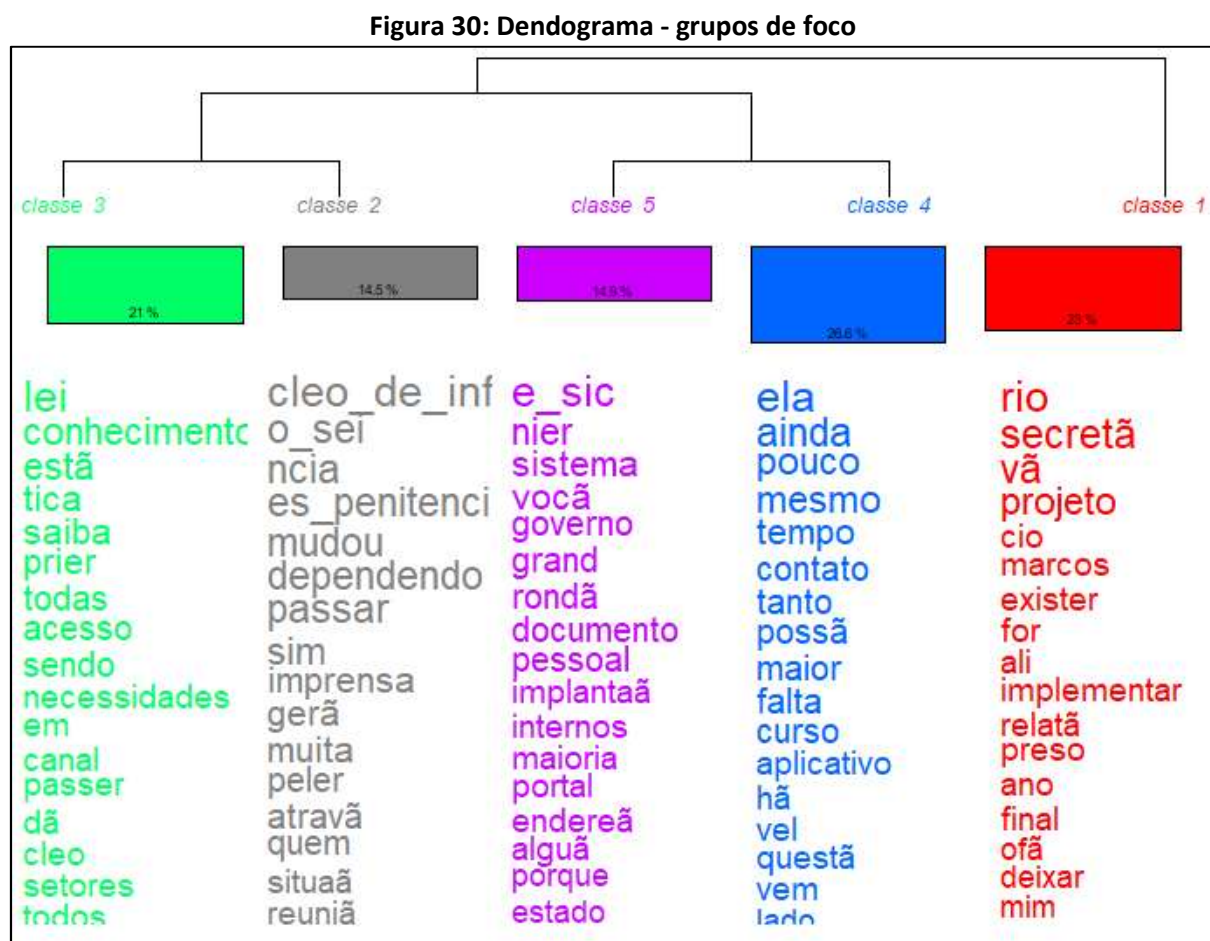
A categorização das unidades de análise foram as mesmas construídas para a análise das entrevistas, ou seja: 1) estrutura de GI; 2) necessidades informacionais; 3) fontes de informação; 4) coleta de informações; 5) organização e armazenamento da informação; 6) tratamento e sistematização da informação; 7) políticas de acesso e uso da informação; e 8) preservação e monitoramento da informação.

A preparação do *corpus* textual também seguiu os procedimentos realizados na organização do material das entrevistas, ou seja, codificação para reconhecimento junto ao *software* Iramuteq utilizando-se de linha de comando, que recebeu o comando *****gru_3, correspondente à reunião dos textos obtidos a partir da realização dos três grupos de foco.

Após a preparação do material procedeu-se a inserção do *corpus* no *software* Iramuteq, que identificou 10.876 ocorrências (número de palavras), 302 ST, e 82,12% de classificação de textos, ou seja, aproveitamento de ST.

A CHD resultou na divisão do *corpus* textual em *cinco subcorpora*, que correspondem às classes. Os percentuais constantes no Dendograma indicam que as classes 1 a 5 alcançaram um aproveitamento em relação aos textos classificados de 57/248, 36/248, 52/248, 66/248 e 37/248, respectivamente. Para a análise, foram consideradas as categorias de unidade de

análise, as classes apresentadas pela CHD, e os recortes de textos realizados por cada classe (Figura 30).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

A classe 1 evidenciou a participação ativa do Secretário de Estado na implementação de melhorias relacionadas ao aprimoramento da gestão. Os respondentes reconheceram que foi importante a iniciativa do Secretário na contratação de uma consultoria que, dentre os eixos temáticos identificados, contribuiu para a elaboração de uma proposta de reestruturação da distribuição hierárquica e dos procedimentos que envolvem a GI. Com base na análise, se constatou que a classe 1 abordou a estrutura de GI constante na categoria 1.

A normatização da estrutura de GI foi identificada na classe 3 sob a perspectiva da categoria 7, políticas de acesso e uso da informação, pois demonstrou que no desenvolvimento das atividades organizacionais se considera as disposições contidas na LAI e na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Do ponto de vista da classe 2, os participantes

associaram à categoria 2, estudo de necessidades, pois indicaram que esses estudos são de competência do NIP, ligado à alimentação do panorama do sistema carcerário estadual.

As categorias 5 e 6, organização e armazenamento da informação, e tratamento e sistematização da informação, respectivamente, foram tratadas na classe 5 em virtude da abordagem do ST quanto à contribuição do e-SIC nessas atividades. Os participantes defendem que o e-SIC exige uma organização e armazenamento da informação que propicie ao usuário o uso da informação, por isso consideram que o sistema organiza e armazena adequadamente. Quanto ao tratamento, reconhecem a necessidade de um filtro para a disseminação da informação.

Observou-se na classe 4 a necessidade de melhorias necessárias ao bom funcionamento da GI, principalmente nos canais de distribuição da informação. Não há um canal específico para cada tipo de informação, mas alguns canais necessitam de revisão. O contato telefônico também é um canal que liga a SEJUS à sociedade no que tange a prestação de informações, mas em alguns municípios não há torre que permita o funcionamento da rede Internet. Foi demonstrado também a informalidade na utilização de algumas fontes de informação.

6.8 Comparação dos Resultados das Análises da Entrevista e dos Grupos de Foco

As reuniões com os participantes dos grupos de foco visaram validar o posicionamento dos participantes nas entrevistas, ou seja, se havia uma sincronia entre as respostas apresentadas. Para a comparação entre os resultados foram utilizadas as categorias de análise (Quadro 11).

Quadro 11: Comparativo grupos de foco x entrevistas

Categoria	Entrevista	Grupo de Foco
1. Estrutura de GI	Distribuição da responsabilidade do gerenciamento das informações em alguns setores, como Ouvidoria, NIP, Assessoria de Imprensa.	Expectativa no projeto de modernização que se encontra em andamento, sendo que algumas ações implementadas apontam uma melhoria no gerenciamento da informação.
2. Necessidades informacionais	Os estudos ou debates sobre as necessidades são realizados via Diretoria Geral da Polícia Penal, Secretaria de Comunicação do Estado de Rondônia e por meio de reuniões com setores relacionados com a informação. O foco são as informações relacionadas ao sistema carcerário.	Os participantes entendem que os estudos são de competência do NIP, que aborda especificamente questões relacionadas ao panorama do sistema carcerário estadual.

Categoria	Entrevista	Grupo de Foco
3. Fontes de informação	Abordaram o e-SIC como uma fonte para o usuário externo, o NIP e o servidor como uma fonte de informação, sendo o servidor classificado em virtude de sua experiência na organização.	A LAI e a LGPD se destacaram por conta da ausência de uma política de acesso e uso da informação.
4. Coleta de informações	A filtragem das informações são realizadas pelas gerências, o gabinete ou a assessoria de comunicação, podendo se estender para outros setores, dependendo do tipo de informação.	Reconhecem a necessidade da realização de um filtro nas informações coletadas.
5. Organização e armazenamento da informação	Consideram o e-SIC como uma ferramenta para a organização e o armazenamento da informação, com ênfase nas informações relacionadas aos reeducandos.	O e-SIC organiza e armazena a informação adequadamente.
6. Tratamento e sistematização da informação	Relação com os canais de distribuição da informação, com predominância das redes sociais	O e-SIC é uma ferramenta de tratamento e sistematização da informação.
7. Políticas de acesso e uso da informação	O e-SIC foi considerado um instrumento de política de acesso e uso da informação dadas as suas peculiaridades quanto aos prazos para atendimento de solicitações de informações.	Vinculadas à LAI e à LGPD.
8. Preservação e monitoramento da informação	O SIP foi indicado como o sistema de preservação da informação.	O NIP é o responsável por gerenciar as informações penitenciárias.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2023).

Observa-se que, embora sejam identificados pontos de divergência entre as entrevistas e os grupos de foco, mesmo sendo os mesmos respondentes, constata-se a ausência de um entendimento unânime do conceito de GI, em virtude dos resultados apresentados.

A SEJUS é um sistema complexo tanto em estrutura quanto em processos. Para que esse sistema funcione ordenadamente os organismos que compõe esse sistema têm que convergir. Não há como fazer funcionar bem um sistema, sendo que as partes não se integram, não completam o todo.

Se observou que a GI ocorre, mas de acordo com o entendimento baseado na experiência de cada um. Contudo, se reconhece que há um problema estrutural presente na administração pública brasileira, em virtude do quadro reduzido de pessoal e pela escassez de recursos para investimentos.

Nesse sentido, como proposta para o gerenciamento das informações, no âmbito da SEJUS, é recomendado o modelo de GI desenvolvido nesta pesquisa e que foi elaborado

especificamente para as instituições ligadas diretamente à iniciativa pública e que servirá de apoio ao gerenciamento dos fluxos informacionais.

Constatou-se a necessidade de a estrutura organizacional da SEJUS interagir, criando um caminho sistemático a ser percorrido pela informação e que conte com a participação e contribuição dos servidores. Nessa perspectiva, apresenta-se as ações a serem implementadas pela SEJUS para o funcionamento do modelo, conforme as etapas que o constitui (Quadro 12). Ressalta-se que inicialmente será necessário designar uma comissão, que pode ser composta tanto por servidores da SEJUS, quanto por convidados externos, pertencentes a outras instituições para prestar contribuições. Todas as ações devem ser registradas por meio do SIP da SEJUS por meio de processos eletrônicos.

Quadro 12: Ações para implementação de modelo de GI

Etapas	Ações
1. Identificação das necessidades informacionais	a) reunião com os integrantes dos níveis estratégicos e tático para identificar a percepção sobre o ambiente informacional; b) realização de pesquisas para se conhecer os tipos de informações que os usuários necessitam;
2. Seleção das fontes de informação	c) relacionar as principais fontes de informações utilizadas e utilizáveis pela SEJUS; d) aplicar a classificação das fontes;
3. Coleta de informações	e) determinar a forma como o material coletado será explorado;
4. Organização e armazenamento da informação	f) convocar um profissional relacionado às áreas de arquivologia ou biblioteconomia e tecnologia da informação para prestar o suporte na definição da forma de organização e armazenamento da informação;
5. Tratamento e sistematização da informação	g) selecionar e convocar servidores do nível operacional e profissionais das áreas de Biblioteconomia, Arquivologia, CI, Jornalismo e Publicidade para apresentarem proposições quanto à ao tratamento atribuído à informação;
6. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	h) nessa etapa deve-se pensar a informação enquanto usuário logo, sempre que se desenvolver um produto ou serviço informacional, a estrutura organizacional deve possuir mecanismos para avaliar esses produtos e serviços;
7. Políticas de acesso e uso da informação	i) preparar um documento que regulamente o acesso e uso da informação;
8. Disseminação da informação	j) determinar os canais que serão utilizados para a disseminação da informação;
9. Uso e reuso da informação	k) supervisionar se a informação está formatada para uso e reuso;
10. Preservação da informação	l) escolher o banco de dados onde a informação será preservada;
11. Monitoramento da informação	m) auditar as informações, identificando se o seu conteúdo se mantém aplicável.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após realizadas as ações acima relacionadas, todos os procedimentos devem ser reunidos em um único documento, que pode- ser denominado “Modelo de Gestão da Informação da Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia” que, por sua vez, deve ser revisado continuamente, ou sempre que a administração superior entender necessário, podendo a iniciativa se estender aos demais servidores, mas com a anuência do Secretário de Estado.

Com base nos pressupostos apresentados, foi possível chegar as seguintes conclusões:

1) A GI ocorre de acordo com o surgimento das necessidades informacionais, assim como nos modelos de fluxos apresentados na literatura, ou seja, as necessidades informacionais disparam o fluxo de informação, que dispara o gerenciamento da informação, mas na SEJUS não há um procedimento normatizado para a GI;

2) Há uma deficiência na concepção de GI, pois não foi identificado um entendimento compatível com a literatura em relação ao conceito de GI, sendo concentrado em algumas etapas que compõe o gerenciamento da informação;

3) Não se identificou na estrutura organizacional um departamento/setor responsável pela GI na SEJUS, fato que contribui para que cada setor gerencie a informação relacionando seu entendimento às situações que ocorrem no decorrer de suas atividades;

4) O quadro de servidores pertencentes às funções relacionadas ao nível tático é incompatível com o montante de atividades desenvolvidas pelos setores correspondentes, o que inviabiliza a mobilização para a construção de um modelo de GI;

5) A administração da SEJUS está aberta às contribuições, nesse sentido, as organizações voltadas ao ensino e pesquisa poderiam realizar convênios que viabilizassem a melhoria da prestação de produtos e serviços informacionais, contanto inclusive com a participação de estudantes;

6) O quantitativo reduzido de pesquisas voltadas ao sistema carcerário pode estar relacionado à ausência de motivação dos participantes em contribuir com a coleta de dados, fato evidenciado na coleta dos dados correspondentes ao questionário e aos grupos de foco.

Os resultados obtidos serão apresentados à direção superior da SEJUS com vistas a provocar a instituição a aderir um modelo de GI que contribua para o aprimoramento dos processos, produtos e serviços informacionais presentes na instituição e reflita junto à sociedade a preocupação da SEJUS com a excelência do atendimento aos cidadãos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Ciência da Informação tem apresentado diversas contribuições para a realização de pesquisas voltadas à GI, seja por meio de teses e dissertações defendidas nos programas de pós-graduação, apresentadas em eventos de cunho científico ou, ainda, por meio da constituição de grupos de pesquisas, espaço de debate e construção de conhecimento. A publicidade desses estudos despertou diversos interessados no aprofundamento de pesquisas sobre a GI.

Estudos sobre a GI na esfera pública tem evoluído, mas em relação ao sistema carcerário brasileiro, observa-se que se refere a um tema de pouco interesse por parte dos pesquisadores do campo da CI. Pode-se inferir esse fato à questão da complexidade do sistema e dos processos, ao ambiente de pesquisa (as unidades prisionais) e a própria ausência de motivação e visão dos gestores em disponibilizar sua estrutura para a realização de estudos.

Contrariando as argumentações apresentadas, a Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia demonstrou receptividade na colaboração com a pesquisa e, como retribuição espera-se que este estudo possa efetivamente contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da organização.

Nesse sentido, a pesquisa buscou entender o funcionamento da GI no âmbito da SEJUS, ou seja, o modelo adotado, as normas que regem o gerenciamento da informação, a autoridade e responsabilidade da estrutura organizacional em relação à informação, sendo definido como objetivo geral analisar a gestão e os fluxos de informação voltados à busca, compartilhamento e uso da informação na SEJUS.

O objetivo geral desencadeou os seguintes objetivos específicos: a) identificar e analisar as normativas e sistemas institucionais voltados à gestão da informação, no período de 2012 a 2021; b) verificar a estrutura informacional institucional que subsidia o processo decisório; c) verificar os fluxos de informação relacionados aos processos e atividades desenvolvidas pelos gestores, em consonância com a Lei 12.527/2011; d) verificar os procedimentos institucionais adotados para a disseminação e compartilhamento da informação no âmbito da estrutura organizacional, em atendimento à Lei 12.527/2011; e) identificar e caracterizar as dificuldades/facilidades de compartilhamento de informação junto aos gestores de processos; f) elaborar um *framework* voltado à gestão de fluxos de

informação que apoiem as atividades de disseminação, compartilhamento e uso da informação.

Para o atendimento dos objetivos definidos foi realizada inicialmente a revisão de literatura, a seleção da bibliografia pertinente para alicerçar a construção do referencial teórico, de modo que propiciasse o arcabouço necessário para formular uma proposta de GI voltada à esfera pública e, cujos modelos de GI e de FI, pudessem subsidiar as ideias para tal intuito. Nesse sentido, selecionou-se modelos desenvolvidos por pesquisadores que contribuíram para a melhoria da GI em diferentes tipos de organizações, os quais envolveram indivíduos, conhecimento e tecnologia.

Foi estabelecida uma comparação entre os modelos selecionados para que se pudesse construir um modelo direcionado à GI no âmbito da administração pública brasileira, mas que não se limitasse nas propostas apresentadas, mas nos achados que essas propostas poderiam contribuir para a construção de um novo modelo, ressaltando-se que na literatura não foi identificado um modelo que representasse os requisitos de GI na gestão pública, entretanto os modelos selecionados nos pressupostos teóricos foram considerados representativos como subsidio para a proposta construída neste estudo.

Quanto ao cumprimento dos objetivos, são declarados cumpridos. Foram analisadas as normas gerais e sistemas que regem à GI, iniciando pela LAI que entrou em vigor em 2012. Os documentos que dispõem sobre a estrutura informacional e o processo decisório, embora não se encontrem disponibilizados em um único documento, foi localizado no período do levantamento de documentos.

As atividades desenvolvidas se encontram em consonância com a Lei 12.527/2011, em virtude do estabelecimento da estrutura básica da GIP. Foi identificado praticamente um consenso em relação à observância da Lei 12.527/2011 no desenvolvimento das atividades organizacionais.

Acredita-se que a maior dificuldade no compartilhamento de informação é atribuída a ausência de interação entre a estrutura administrativa. As decisões sobre determinadas informações se concentram em alguns setores ligados ao nível estratégico, que restringem a informação àquele setor.

A partir dos objetivos específicos anteriormente mencionados, foi elaborada uma proposta de GI voltada à gestão de fluxos de informação para o apoio das atividades de disseminação, compartilhamento e uso da informação.

Como limitação ao desenvolvimento do estudo foi constatada a baixa participação dos servidores lotados no nível hierárquico operacional. Se observou que esses servidores, em sua maioria não dispunham de um computador para responder ao questionário, e não possuíam habilidade para responder às questões utilizando um *smartphone*.

Como contribuição espera-se que este estudo dê visibilidade às atividades da SEJUS, tornando-a referência em GI no âmbito do Estado de Rondônia e que o modelo proposto possa servir de parâmetro para que outras instituições públicas tenham um olhar para a GI, tão importante para a eficiência da gestão pública.

A contribuição desta pesquisa não se restringe à estrutura da SEJUS ou a outros órgãos ligados direta ou indiretamente à iniciativa pública. Os atos administrativos públicos têm impacto direto na sociedade, que é a maior beneficiária dos produtos e serviços de informação oriundos da administração pública.

No caso específico da SEJUS, uma padronização das etapas que compõem o ciclo informacional beneficiará também as famílias dos reeducandos, que constituem uma população significativa no Estado de Rondônia. Essas famílias, em geral são pessoas menos favorecidas de instrução e conhecimento. Criar mecanismos para que esse público, sem voz, sem voto, tenha acesso à informação pode ser considerada uma evolução significativa para a GI no Estado de Rondônia.

REFERÊNCIAS

- ALTÍSSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103226/266021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 mar. 2022.
- AMARAL, S. A. O profissional da informação e as técnicas de *marketing*. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 23/24, n.2, p. 173-188, especial 1999/2000. Disponível em: https://brapci.inf.br/_repositorio/2010/10/pdf_786a8ec6ae_0012290.pdf . Acesso em: 11 jul. 2022.
- AMARAL, S. A.; SOUSA, A. J. F. P. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 133-146, jan./mar. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/gFwPZ3HPLrm4Kd8LzCsVsNM/?lang=pt>. Acesso em 20 jun. 2022.
- ARAÚJO, C. A. A. Correntes teóricas da Ciência da Informação. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p.192-204, set./dez., 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/qhsrgPL7T6RbKKVbMwrPMNb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jun. 2022.
- ARAÚJO, W. C. O.; SILVA, E. L.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 57-79, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/fpdT9MrS9yCx3GLHsRfyn8q/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 mar. 2022.
- ASSIS, W. M. **Gestão da informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.
- BARBOSA, E. F. Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais. Material didático, 2008. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf . Acesso em: 11 jul. 2022.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n. esp., 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277121609_Gestao_da_informacao_e_do_conhecimento_origens_polemicas_e_perspectivas. Acesso em: 12 fev. 2022.
- BARBOSA, R. R.; NASSIF, M. E. Práticas de gestão e de tecnologia da informação e seu relacionamento com o desempenho organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.2, Número Especial, out. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/13748/8025>. Acesso em: 18 fev. 2022.

BARBOZA, E. L.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. A mediação da informação nas discussões sobre os fluxos informacionais. **Inf. Pauta**, Fortaleza, v. 2, n.2, p. 55-73, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/30812/71593>. Acesso em: 25 abr. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

_____, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

BARRETO, A. A. O tempo e o espaço da ciência da informação. **Transinformação**, Campinas (SP), v.14, n.1, p.17-24, 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/118178>. Acesso em: 17 abr. 2022.

BATISTA, E. R. **Sistema de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/397624288/BEAL-A-GESTAO-ESTRATEGICA-DA-INFORMACAO-pdf>

_____, 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, 2007.

BERELSON, B. **Análise de conteúdo na pesquisa em comunicação**. Nova York: Hafne, 1952

BIAGGI, C. **A atuação do bibliotecário na área da saúde no contexto da gestão do fluxo de informação**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2019. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7680151. Acesso em: 24 mar. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Lei complementar nº 41 de 22 de dezembro de 1981**. Cria o Estado de Rondônia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp41.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2041%2C%20DE,Rond%C3%B4nia%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art.,seus%20atuais%20limites%20e%20confronta%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 27 dez. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 3.294 de 15 de dezembro de 1999**. Institui o Programa Sociedade da Informação e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3294.htm#:~:text=DECRETO%20No%203.294%2C%20DE,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 18 dez. 2021.

_____. Presidência da República. **Decreto de 3 de abril de 2000**. Institui grupo de trabalho interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas de interação. Brasília, DF, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2000/dnn8917.htm. Acesso em 18 dez. 2021.

_____. Presidência da República. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Dois anos de governo eletrônico: balanço de realizações e desafios futuros**. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/2-anos-de-governo-eletronico-balanco-de-realizacoes-e-desafios-futuros.htm>. Acesso em: 23 nov. 2021.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 17 jan. 2021.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm. Acesso em: 23 nov. 2021.

_____. Presidência da República. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do parágrafo 3º do art. 37 e no parágrafo 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 27 nov. 2021.

_____. Presidência da República. Decreto nº 7.724 de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: 5 dez. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**. Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno01.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2021.

CAFEZEIRO, I.; COSTA, L. C.; KUBRUSLY, L. S. Ciência da Computação, Ciência da Informação, Sistemas de Informação: uma reflexão sobre o papel da informação e da interdisciplinaridade na configuração das tecnologias e das ciências. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.3, p.111-133, jul./set. 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/49714>. Acesso em: 28 fev. 2022.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. L.; SILVA, E. A.; FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg116.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2022.

CAPURRO, R; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/j7936SHkZJkpHGH5ZNYQXnC/?format=pdf>. Acesso em: 6 mar. 2022.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. *In* FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no Brasil em 2030 – prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [**online**]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. Pp. 135-194. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2022.

CARVALHO, L. F.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão da informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 28, n. 1, p. 71-84, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159>. Acesso em: 19 fev. 2022.

CERVI, E. U. Análise de conteúdo automatizada para conversações em redes sociais online: uma proposta metodológica. *In*: 42º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. **Anais...**Caxambu, MG, 2018. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-40-encontro-3/gt-31/gt17-22/11253-analise-de-conteudo-automatizada-para-conversacoes-em-redes-sociais-online-uma-proposta-metodologica/file>. Acesso em: 27 fev. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

CHOTOLLI, W. P. **A concepção geral da pesquisa**. *In*: Mazucatto, T. (Org.). Metodologia da pesquisa e do trabalho acadêmico. Penápolis: FUNEPE, 2018. P. 31-37).

CRIVELLARO, F. F. **Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/crivellaro_ff_me_mar.pdf. Acesso em: 25 abr. 2022.

CRIVELLARO, F. F.; VITORIANO, M. C. C. P. Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos. **Em Questão**, v. 28, n. 1, p. 92-127, jan./mar. 2022. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/112200/65130>. Acesso em: 25 abr. 2022.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DE SORDI, J. O. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru. São Paulo: EDUSC, 2003.

DIAS, Reinaldo. Sociologia das organizações. São Paulo: Atlas, 2008

DIAS, V. C. S. **Fluxo informacional dos planos de ação trienal**: um estudo de caso dos cursos de graduação do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32179>. Acesso em: 26 abr. 2022.

DUARTE, E. N. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p.159-173, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/9640/5605>. Acesso em: 21 fev. 2022.

DUTRA, F. G. C. **Avaliação de conteúdo e serviços de informação**: um estudo das fontes de informação para monitoramento dos clientes do mercado livre de energia no Brasil. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9WEKHV>. Acesso em: 22 mar. 2022.

DUTRA, F. G. C.; BARBOSA, R. R. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática da literatura. **Em Questão**, Porto Alegre, v.26, n.2, p.106-131, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/139420>. Acesso em: 7 mar. 2022.

FALCO, S.E. Instrumentos de *voice giving* na relação entre os cidadãos e a administração pública: a carta dos serviços. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, jan./set. 2000, p.5 -- 27. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.Php/RSP/article/view/329/335>. Acesso em: 5 dez. 2021.

FARACO, B. P.; NIWA, T. H.; VICENTIN, I. C. Controle na Administração Pública. In: OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J.; AUGUSTINH, S. M. (Org.). **Gestão e Governança Pública**: aspectos essenciais. Curitiba: Editora UFTPR, 2016.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, C. V. **Gerenciando a informação em busca de melhorias no processo de planejamento estratégico**: um estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). 2018. Dissertação – (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27318> . Acesso em: 31 jul. 2022.

FIDELIS, J. R. F.; CÂNDIDO, C. M. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspect. Ciênc. Inf., Belo Horizonte**, v.11 n.3, p. 424-432, set./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/qhxrPnFxf5dYLwMZScyhQQR/?lang=pt>. Acesso em 18 jul. 2022.

FONTOURA, M. C. **A documentação de Paul Otlet**: uma proposta para a organização racional da produção intelectual do homem. 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/11909>. Acesso em: 22 fev. 2022.

FORZA, C.; SALVADOR, F. Information flow for high performance manufacturing. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v.70, n.1, p.21-26, Mar. 2001. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00038-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00038-4).

FURLAN, L. F. **Uma década de governança corporativa**: história do IBGC, marcos e lições da experiência. São Paulo: Saraiva, 2006.

GAMA JÚNIOR, G. A. A. Aplicação do poder hierárquico na administração pública. **Justiça e Cidadania**, [S.l.], Edição 144, 2012. Disponível em: <https://www.editorajc.com.br/aplicacao-do-poder-hierarquico-na-administracao-publica>. Acesso em: 04 ago. 2022.

GOMES, J. F. Os modelos (dimensões) de administração pública e a realidade da gestão pública brasileira: do patrimonialismo à possibilidade de uma gestão democrática. In: 58ª REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 2006. **Anais...** Florianópolis, SC: SBPC: 2006. Disponível em: http://www.sbpnet.org.br/livro/58ra/senior/RESUMOS/resumo_1649.html. Acesso em 10 jan. 2022.

GRIN, E. J. Programa nacional de gestão pública e desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencia. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, abr./jun. 2015. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1576.pdf. Acesso em 20 dez. 2021.

INOMATA, D. O. **Redes colaborativas em ambientes de inovação**: uma análise dos fluxos de informação. 2017. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Universidade Federal de

Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/182585>. Acesso em: 22 fev. 2022.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.20, n.3, p.203-228, 2015.

Disponível em:

<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209/17645>. Acesso em: 17 nov. 2022.

INOMATA, D. O.; RADOS, G. J. V. A complexidade do fluxo da informação tecnológica e a interação da rede interna no subsídio ao desenvolvimento de produtos biotecnológicos.

Biblios (Peru), n. 58, p. 1-16, 2015. Disponível em:

<<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/64485>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

JARDIM, J. M. Governo eletrônico no Brasil: o Portal Rede Governo. **Arquivística.net**, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.28-37, jan./jun.2007. Disponível em:

<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/50277>. Acesso em: 18 nov. 2021.

KETTINGER, J. K.; MARCHAND, D. A. Information management practices (IMP) from the senior manager's perspective: an investigation of the IMP construct and its measurement.

Information Systems Journal, v.21, n.5, p.385-406, set. 2011. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/220356603_Information_management_practices_IMP_from_the_senior_manager's_perspective_An_investigation_of_the_IMP_construct_and_its_measurement. Acesso em: 25 fev. 2022.

LEITÃO, D. Moura. A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico. *Ciência da Informação*, Brasília, v.14, n.2, p.93-107, jul./dez. 1985. Disponível em:

<https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/215/215>

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de**

Administração da FEA/USP, São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/download/18561>

LIEBER, R.R. Teoria de sistemas. **Technical Report**, jan./2001. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/311023676_TEORIA_DE_SISTEMAS. Acesso em: 13 maio 2022.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The "singular view" in management case studies qualitative research in organizations and management. **Ver International Journal**, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17465640710835355/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 13 maio 2022.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.72-79, maio/ago. 2002. Disponível em:

<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/962/999>. Acesso em: 15 fev. 2022.

MARKTANNER, M.; WINTERBERG, J. M. Consenso de Washington vs. Economia Social de Mercado. **Diálogo Político**, ano 26, n. 1, p. 99-131, 2009. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/310459>. Acesso em: 17 dez. 2021.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, jan./abr., 2008, p. 9-18. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702>. Acesso em: 13 dez. 2021.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados. **Publix**, 2010. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf. Acesso em: 30 jan. 2022.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea. **Revista do TCU**. Maio/ago, 2014. P. 42-53. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em: 30 jan. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração Pública no Brasil: Políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Universidad de Málaga, v.12, n.1, p. 1-29, 2004. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/885>. Acesso em: 15 jan. 2022

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010. 288 p.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MESA, Y. R. De la gestión da información e la gestión del conocimiento. **ACIMED**, La Habana, v.14, n.1, jan./fev. 2006. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002. Acesso em 22 fev. 2022.

MONTEIRO, S. A. Gestão da informação e qualidade: investimentos teóricos para a Ciência da Informação. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v.2, n.2, p.3-16, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/1778>. Acesso em 21 fev. 2022.

MONTEIRO, S. A.; DUARTE, E. N. Bases teóricas da gestão da informação: da gênese às relações interdisciplinares. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto (SP), v.9, n.2, p.89-106, set./fev. 2018/2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/133677/148275>. Acesso em: 22 fev. 2022.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf. Acesso em: 12 jul. 2022.

MPOG. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Documento de Referência**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão: MP: SEGES, 2007. 67 p.

MULLER, A. P. **Transparência na gestão pública municipal: avaliação dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/22188>. Acesso em 13 dez.2021.

Nascimento, A. R. A., & Menandro, P. R. M. (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: Uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(2), 72–88. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v6n2/artigos/pdf/v6n2a07.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NASCIMENTO, N. M.; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M. M. M. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 29-44, jan. 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/56893>. Acesso em: 23 mar. 2022.

NICOLAU, I. O conceito de meio envolvente. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Lisboa, out./dez. 2002. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1413/6/nicolau_1_3_2002.pdf. Acesso em: 29 jul. 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. Nova York: Oxford University Press, 1995.

NONATO, R. S.; AGANETTE, E, C. Rumo a um modelo de gestão da informação para sistemas de gestão de segurança da informação. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, [S.l.], n. Especial, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/37079>. Acesso em: 29 jul. 2022.

NORTH, K.; RIVAS, R. **Gestión del conocimiento**: una guía práctica hacia la empresa inteligente. Buenos Aires: LibrosEnRed, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informação gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 2002.

ORTEGA, C. D. **Os registros de informação dos sistemas documentários: uma discussão no âmbito da Representação Descritiva**. 2009. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2009. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-21092009-211824/pt-br.php>. Acesso em: 20 mar. 2022.

OSÓRIO, F. M. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? Salvador, BA. **ReRE**. N. 1, mar./mai. 2005. Disponível em: <http://docplayer.com.br/16363610-Novos-rumos-da-gestao-publica-brasileira-dificuldades-teoricas-ou-operacionais.html>. Acesso em 15 jan. 2022.

PAES, B. et al. 5 anos da Lei de acesso à informação: uma análise de casos de transparência. São Paulo: **Article 19**. Disponível em: <https://artigo19.org/wp-content/blogs.dir/24/files/2017/05/Os-5-anos-da-Lei-de-Acesso-%C3%A0-Informa%C3%A7%C3%A3o-%E2%80%93-uma-ver%C3%A1lise-de-casos-de-transpar%C3%Aancia.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2022.

PESSOA, F. **Mensagem**. Lisboa: Ática, 10ª ed. 1972.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

PINHO, J. A. G. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. Rio de Janeiro: **RAP**, Rio de Janeiro v. 42, n. 3, p. 471 -493, maio/jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/%20j8dGWgrkM%208KVBwm5gzXhSJr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jan. 2022.

PINTO S.; FERNANDES, C. Institucionalização do governo eletrônico no Brasil. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 10, 2005, Santiago. **Anales** Chile, 2005.

PONJUÁN DANTE, G. **Introducción a la gestión del conocimiento**. La Habana: Universidad de La Habana, 2006.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón: Trea, 2007.

PONJUÁN DANTE, G. La gestión de información y sus modelos representativos. Valoraciones. Ciencias de la Información, **La Habana**, v.42, n.2, p.11-17, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294003> . Acesso em: 28 jul. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

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

RIBEIRO, F. L. Introdução à modelagem de sistemas complexos. **Material didático**. 2016. Disponível em: <https://dmm.ufla.br/ic-complex/arq/apostila-sist-complex.pdf>. Acesso em: 17 maio 2022.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/9999/6922>. Acesso em 17 fev. 2022.

RONDÔNIA. Governo do Estado de Rondônia. **Decreto-lei nº 1 de 31 de dezembro de 1981**. Dispõe sobre a organização do Poder Executivo do Estado de Rondônia, e dá outras providências. Disponível em: 517.7090432934732DL81_01_Organizacao_do_P.Exec.do_Estado_de_RO.pdf (sefin.ro.gov.br). Acesso em 17 jan. 2023.

_____. Governo do Estado de Rondônia. **Lei Complementar nº 40 de 5 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a Organização da Administração Pública Estadual, e dá outras providências. Disponível em: 173_texto_integral.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

_____. Rondônia. Governo do Estado de Rondônia. **Lei Complementar nº 42 de 19 de março de 1991**. Dispõe sobre a organização do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: 5430_texto_integral.pdf. Acesso em 17 jan. 2023.

_____. Governo do Estado de Rondônia. **Lei Complementar nº 133 de 22 de junho de 1995**. Dispõe sobre a organização da administração pública estadual e dá outras providências. Disponível em: 5067_texto_integral-1.pdf (rondonia.ro.gov.br). Acesso em: 17 jan. 2023.

_____. Governo do Estado de Rondônia. **Lei Complementar nº 224 de 4 de janeiro de 2000**. Modifica a organização administrativa do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: 3784_texto_integral.pdf. Acesso em: 17 jan. 2023.

_____. Governo do Estado de Rondônia. **Lei Complementar nº 304 de 14 de setembro de 2004**. Cria a Secretaria de Estado de Administração Penitenciária – SEAPEN, acrescenta e revoga dispositivos da Lei Complementar nº 224, de 4 de janeiro de 2000, e dá outras providências. Disponível em: Lei Complementar 304 2004 de Rondônia RO (leisestaduais.com.br). Acesso em: 17 jan. 2023.

_____. Governo do Estado de Rondônia. **Lei Complementar nº 412 de 28 de dezembro de 2007**. Altera a nomenclatura da Secretaria de Administração Penitenciária – SIAPEN, e dá outras providências. Disponível em: https://sapl.al.ro.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2007/3841/3841_texto_integral.pdf. Acesso em 5 ago. 2022.

_____. Secretaria de Estado da Justiça. **Portaria nº 2069/2016/GAB/SEJUS de 28 de setembro de 2016**. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/1.-portaria-2069-de-28-09-2016-procedimento-de-revista-SEJUS.pdf>. Acesso em 18 ago. 2022.

_____. Governo do Estado de Rondônia. **Lei Complementar nº 965 de 20 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a organização e estrutura do Poder Executivo do Estado de Rondônia

e dá outras providências. Disponível em: https://sapl.al.ro.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2017/8225/8225_texto_integral.pdf. Acesso em: 28 jul. 2022.

_____. MISSÃO, VISÃO E VALORES. **Portal do Governo do Estado de Rondônia**. disponível em: <http://www.rondonia.gov.br/sejus/sobre/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 19 ago. 2022.

_____. RELAÇÃO DOS SERVIDORES. **Portal da Transparência do Estado de Rondônia**. Disponível em: <http://www.transparencia.ro.gov.br/RelacaoServidor/Grafico>. Acesso em 19 ago. 2022.

_____. Secretaria de Estado da Justiça. **Portaria nº 3215 de 5 de novembro de 2020**. Dispõe sobre as diretrizes para acompanhamento e desenvolvimento do Sistema de Informações Penitenciárias, estabelece regras sobre a composição, funcionamento e atribuições de suas de sua estrutura organizacional. Disponível em: <https://diof.ro.gov.br/data/uploads/2020/12/DOE-02.12.2020.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2022.

_____. Secretaria de Estado da Justiça. **Sistema Prisional em números**. 2021. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/wp-content/uploads/2021/08/Sistema-Penitenciario-em-Numeros.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, Ano 1, n. 1, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhsc/about/contact>. Acesso em: 25 maio 2022.

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

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, F. H. A. **Fluxo de informação ambiental no contexto do lixo eletrônico**: estudo de caso no município de Garça/SP. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/214471>. Em: 24 mar. 2022.

SANTOS, P. Paul Otlet: um pioneiro da organização das redes mundiais de tratamento e difusão da informação registrada. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.2, p.54-63, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1176/1339>. Acesso em: 9 fev. 2022.

SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. João Pessoa: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.6, n.2, p.48-79, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/34521>. Acesso em: 13 jan. 2022.

SANTOS, S. C. A. **Estruturas organizacionais do governo federal – Siorg**. Brasília/DF: Enap, 2019.

SANTOS, T. C. S.; TRZECIAK, D. S.; RADOS, G. V. Narrativa no fluxo de informação para o compartilhamento do conhecimento em MPE: proposta de um modelo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 28-47, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/28723>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SANTOS, V. C. B. **Aprendizagem organizacional como instrumento de gestão de pessoas sob a ótica da competência em informação**. 2020. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/193325>. Acesso em 12 fev. 2022.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre/RS: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, A. P.; SANTOS, J. C.; KONRAD, M. R. Teoria Geral dos Sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 22, jun./ 2016. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162834.pdf. Acesso em: 14 maio 2022.

SILVA, E. C. R.; VITORINO, E. V. A gestão da informação sob a abordagem da ecologia: possibilidades à competência em informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v.22, n.1, p.242-266, jan./abr. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/302983805_A_Gestao_da_Informacao_sob_a_abordagem_da_Ecologia_possibilidades_a_competencia_em_informacao. Acesso em: 7 mar. 2022.

SILVA JÚNIOR, A. R. **Neoliberalismo e Corrupção: análise comparativa dos ajustes neoliberais no Brasil de Fernando Collor (1990-1992) e no México de Carlos Salinas (1988-1992)**. 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, 2006. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/106285/silvajunior_ar_dr_arafcl.pdf?sequence=1. Acesso em: 20 mar. 2022.

SILVA, M. F. Processo de comunicação no ambiente interno de uma indústria: compreensões a partir da análise de conteúdo. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 306-323, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/46455>. Acesso em: 24 mar. 2022.

STARK, K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, E. L. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Bíblios**, n. 52, p.59-73, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/86398>. Acesso em: 8 fev. 2022.

SUGAHARA, C. B.; VERGUEIRO, W. C. S. Fluxo de informação na perspectiva do ambiente em rede. **Ver. Digit. bibliotecon.. Cienc. Inf.**, Campinas, SP, v.11, n.2, p.76-97, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1639/pdf>. Acesso em: 24 mar. 2022.

TAKAHASHI, T. (org.). **Sociedade da Informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/%20a/j8dGWgrkMhttps://www.livrosgratis.com.br/%20ler-livro-online-69536/sociedade-da-informacao-no-brasil---livro-verde%208KVBwm5gzXhSjr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 dez. 2021.

TIMMERS, H. Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how? **Netherlands Ministry of Finance**. Holanda: Drukkerij Van Deventer's Gravenzande, 2000.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. Londrina: **Infohome**, 2004. 3p. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88 . Acesso em: 20 jul. 2022.

VALENTIM, M. L. P. Fluxos informacionais e a importância da atuação do profissional da informação. **Material didático**: Unesp, Marília. 2006. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Graduacao/PETBiblioteconomia/palestras/fluxos_informacionais.pdf. Acesso em: 15 abr. 2022.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/121573> . Acesso em: 18 mar. 2022.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca/Espanha. **BJIS**. Marília/SP, v.7, n. Especial, p. 299-323, 1º sem. 2013. Disponível em: <http://www2.marilia.Unesp.br/revistas/index.php/bjis/index>. Acesso em: 28 jul. 2022.

VALENTIM, M. L. P.; CARVALHO, E. L.; WOIDA, L. M.; CASSIANO, E. L. Gestão da informação utilizando o método *infomapping*. **Perspect. Ciênc. Inf.**, v. 13, n. 1, p. 184-198, abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/xJRdJqkCTnT6DL9k pzH5Lvb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 17 abr. 2022.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Inf. & Soc. Est.**, João Pessoa, v.22, n.2, p. 151-156, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/92908>. Acesso em: 23 mar. 2022.

VAZ, V. R. C.; MERLO, E. M. O Consenso de Washington: estabilização conservadora e estagnação. Marília: Aurora, v.13, n. 1, p. 37-58, jan./jun., 2020. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/aurora/article/view/10334>. Acesso em: 27 dez. 2021.

VIANNA JUNIOR, A. J. D. O.; ABREU, J. C. A. de; RAMOS, E. M. dos S. R.; BERNARDES, S. A. P. Contribuições da Lei de Acesso à Informação para o avanço da transparência no Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 134–152, 2019. Disponível em: https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revista_gestaoedesenvolvimento/article/view/1778. Acesso em 30 jan. 2022.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M. VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p.85-103, jun./jul. 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335> . Acesso em: 15 mar. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DE UMA SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA DO NORTE DO BRASIL. O motivo que nos leva a analisar os fluxos de informação voltados à busca, compartilhamento e uso de informação na Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia, se refere a importância da gestão da informação para atender adequadamente a Lei de Acesso à Informação.

Para tanto, será necessário aplicar alguns instrumentos de coleta de dados da seguinte forma: Primeiramente, pretende-se aplicar um roteiro de entrevista para averiguar o setor responsável pela gestão da informação no âmbito da Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia. A partir dessa verificação será aplicado um questionário com questões fechadas e mistas junto aos funcionários da Secretaria, bem como será aplicado um grupo de foco/grupo focal aos gestores da Secretaria. Além disso, também se analisará documentos institucionais que possibilitem uma melhor compreensão da estrutura organizacional e dos fluxos de informação existentes.

Você pode ser esclarecido(a) sobre qualquer aspecto da pesquisa que se faça necessário. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. A pesquisadora irá tratar a sua identidade com padrões acadêmico-científicos de sigilo. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar desta pesquisa. A participação na pesquisa não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

Eu, _____ fui informado(a) do objetivo da pesquisa de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim o desejar. Declaro que concordo em participar desta pesquisa. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido.

Nome Assinatura do Participante Data

Nome Assinatura do Pesquisador Data

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista

O presente instrumento tem como finalidade verificar a percepção do entrevistado em relação à Gestão da Informação e aos Fluxos Informacionais

1. Verificar se o entrevistado é servidor efetivo da SEJUS.
2. Verificar o tempo de atuação na SEJUS.
3. Explicar a importância da informação para a SEJUS comentando que a informação tem se destacado como um instrumento fundamental no desenvolvimento das atividades organizacionais. Na Década de 2000 a gestão da informação passou a ser implantada como uma ferramenta significativa no processo de gestão das organizações. Em 2011, com a publicação da Lei de Acesso à informação houve uma ênfase na necessidade de adoção de um modelo de gestão da informação voltado a aprimorar os procedimentos de compartilhamento e uso da informação.
4. Nessa perspectiva, averiguar se a SEJUS possui um modelo de Gestão da Informação.
5. Na estrutura administrativa do organograma elaborado em 2019, verificar se o entrevistado identifica um Setor/Departamento responsável pela gestão da informação.
6. Verificar como são debatidas as necessidades de informações.
7. Verificar como são selecionadas as fontes de informações utilizadas pela SEJUS?
8. Verificar se as informações coletadas são compartilhadas para promover a filtragem e seleção.
9. Verificar se a forma como as informações são organizadas e armazenadas propiciam a facilidade no acesso às informações.
10. Verificar se a forma como a informação é tratada/sistematizada propicia a compreensão da informação.
11. Verificar se são realizados estudos sobre as necessidades de informação em relação aos usuários internos e externos.
12. Verificar se a SEJUS possui uma política para acesso e uso da informação.
13. Verificar quais os canais utilizados para a disseminação da informação.
14. Verificar qual o procedimento adotado para a preservação da informação.
15. Verificar se é realizado o monitoramento visando a alteração ou modificação para evitar a saturação da informação.

APÊNDICE C

Questionário

O presente instrumento tem como finalidade coletar informações para subsidiar a pesquisa de tese intitulada “Gestão dos fluxos de informação de uma Secretaria de Estado de Justiça do Norte do Brasil” desenvolvida pela doutoranda Denise Andrade, sob a orientação da Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, no âmbito do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, câmpus de Marília, São Paulo.

O questionário é composto por tópicos e perguntas que devem ser respondidas de acordo com a sua percepção no desenvolvimento das atividades realizadas junto à Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia (SEJUS).

Cabe destacar que as respostas serão tratadas de modo confidencial e a identificação do respondente é opcional. Sua contribuição é de extrema importância, pois visa contribuir para a melhoria da gestão da informação no âmbito da SEJUS.

Tópico 1 – Caracterização do Respondente

1.1 Gênero

1.1.1 ☐ Homem

1.1.2 ☐ Mulher

1.1.3 ☐ LGBTQIA+

1.2 Faixa Etária

1.2.1 ☐ menos de 20 anos

1.2.2 ☐ 20 a 30 anos

1.2.3 ☐ 31 a 40 anos

1.2.4 ☐ 41 a 50 anos

1.2.5 ☐ 51 a 60 anos

1.2.6 ☐ mais de 60 anos

1.3 Grau de Instrução

1.3.1 ☐ Ensino médio

1.3.2 ☐ Graduação - área de formação. Qual? _____

1.3.3 ☐ Pós-graduação (especialização). Qual? _____

1.3.4 ☐ Pós-graduação (mestrado). Qual? _____

1.3.5 ☐ Pós-graduação (doutorado). Qual? _____

1.3.6 ☐ Pós-doutorado. Qual? _____

1.4 Nível hierárquico que se encontra vinculado

1.4.1 ☐ Estratégico

1.4.2 ☐ Tático

1.4.3 ☐ Operacional

1.5 Tempo de serviço na instituição

- 1.5.1 ☐ Menos de 1 ano
1.5.2 ☐ de 1 ano a 5 anos
1.5.3 ☐ de 6 anos a 10 anos
1.5.4 ☐ de 10 anos a 15 anos
1.5.5 ☐ de 16 anos a 20 anos
1.5.6 ☐ mais de 20 anos

Tópico 2 – Gestão da Informação

A gestão da informação pode ser definida como o gerenciamento de fluxos e processos informacionais de uma organização, visando a prospecção, filtragem, coleta, tratamento, organização, armazenagem, disseminação, uso e reuso da informação para o desenvolvimento de atividades e tomada de decisão. Um modelo de Gestão da Informação é estabelecido para orientar o uso eficiente da informação e subsidiar a tomada de decisão.

2.1 Você tem conhecimento sobre a existência de algum documento emitido pela SEJUS sobre a gestão da informação como, por exemplo: identificação das necessidades informacionais, coleta de dados/informação, canais informacionais, organização e armazenamento da informação, disseminação da informação, compartilhamento da informação, formas de uso da informação?

- ☐ Sim
☐ Não

Em caso afirmativo, descreva-o resumidamente.

2.2 Você identifica na estrutura administrativa da SEJUS um Departamento, Setor ou Coordenação responsável pela gestão da informação?

- ☐ Sim
☐ Não

Em caso afirmativo, cite o Departamento ou Setor.

2.3 Você tem conhecimento do modelo de gestão da informação adotado pela SEJUS?

- ☐ Sim
☐ Não

Em caso afirmativo, descreva-o resumidamente.

2.4 Você avalia que a gestão da informação está alinhada aos objetivos estratégicos da instituição?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.5 Os departamentos, setores ou coordenações são convocados a se reunirem para debater sobre assuntos relacionados à gestão da informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.6 As fontes de informação correspondem ao local de origem/produção da informação. Quais as fontes de informação utilizadas pela SEJUS no gerenciamento da informação?

- ☐ Legislação
- ☐ Instruções normativas emitidas pela SEJUS
- ☐ Relatórios emitidos pelo Controle Interno
- ☐ Relatórios emitidos pelo Controle Externo
- ☐ Outros (especificar)

2.7 A SEJUS tem desenvolvido políticas voltadas à modernização, à otimização e ao aumento da qualidade da informação e dos serviços oferecidos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Em caso afirmativo, cite algumas.

Tópico 3 – Fluxos de Informação

Os fluxos de informação correspondem aos caminhos percorridos pela informação para o atendimento das necessidades informacionais dos usuários. A constituição de um fluxo informacional compreende diversas etapas, iniciando-se pela identificação das necessidades informacionais e é finalizada com o uso da informação. Nesse contexto, responda as questões a seguir:

3.1 Como é realizado o registro da sua necessidade de informação?

- ☐ Sistema institucional
- ☐ E-mail à autoridade superior
- ☐ Não é realizado o registro
- ☐ Outro (especificar)

3.2 Quais são os canais de informação que você utiliza para buscar uma informação?

- ☐ Portal do Governo do Estado de Rondônia
- ☐ Portal da SEJUS
- ☐ E-mail à autoridade superior
- ☐ Legislação
- ☐ Documentos institucionais
- ☐ Outros (especificar)

3.3 Você tem dificuldades em localizar uma informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Em caso afirmativo, descreva a dificuldade.

3.4 Quando você não localiza uma informação, a qual está necessitando para o desenvolvimento de suas atividades/tarefas, como você soluciona a questão?

- ☐ Solicito junto ao chefe imediato
- ☐ Peço ajuda aos colegas de trabalho
- ☐ Outros (especificar)

Considerando-se que as fontes de informação correspondem aos locais (físicos ou virtuais) onde a informação será coletada, responda:

3.5 Você participa da discussão/definição das fontes de informação relevantes para o SEJUS?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.6 Como você avalia as fontes de informação utilizadas pela SEJUS?

- ☐ Satisfatórias e suficientes
- ☐ Satisfatórias e insuficientes
- ☐ Insatisfatórias e insuficientes

3.7 Você considera que as fontes de informação utilizadas pela SEJUS estão alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A coleta e filtragem da informação consiste na exploração do ambiente informacional. Nesse sentido, responda:

3.8 A SEJUS possui uma norma que descreva o procedimento de coleta e filtragem das informações relevantes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.9 Como você avalia a o tratamento e organização da informação adotada pela SEJUS é adequado para o atendimento das necessidades dos usuários da informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.10 Você considera que o sistema de armazenamento das informações propicia facilidade de acesso e de recuperação da informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

A apresentação da informação deve ser feita por meio de formatos e linguagem que usuário possa compreendê-la. Muitas vezes a informação não se encontra em uma linguagem ou formato adequado para um uso específico. Nesse contexto, responda:

3.11 Você considera que a formatação atribuída à informação é suficiente para sua compreensão e uso da informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.12 Você tem conhecimento da participação de um profissional das áreas de Biblioteconomia, Arquivologia, Ciência da Informação nas atividades de tratamento, organização e disseminação da informação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.13 Você prestou alguma informação equivocada em virtude de ter interpretado uma informação de maneira errônea?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.14 As informações constantes no Portal da SEJUS permitem ao usuário acesso a legislação voltada para apenado, forma de acesso, visitação, formulários?

- ☐ Sim
- ☐ Não

APÊNDICE D

Grupo de Foco

1. O que compreendem sobre gestão da informação e fluxos de informação?
2. Possuem conhecimento da estrutura administrativa da SEJUS?
3. Na estrutura administrativa, onde você visualiza a gestão da informação?
4. Realizam reuniões para debater sobre as necessidades de informação que surgem no decorrer das atividades?
5. Apresentaram alguma proposta para a melhoria da gestão da informação no SEJUS?
6. Caso tenham apresentado uma proposta, como esta foi recebida pela SEJUS?
7. As decisões sobre assuntos específicos são tomadas de maneira uniforme?
8. O e-SIC tem contribuído para o aprimoramento dos processos de gestão da informação da SEJUS?
9. Participaram de alguma reunião/encontros/*workshop* para tratar de assuntos relacionados à gestão da informação?
10. Como avaliam a gestão da informação da SEJUS?
11. O que recomendaria à administração superior da SEJUS em relação a gestão da informação?

ANEXOS

ANEXO A

Registro de Solicitação de Informação

04/04/2022 13:15

Detalhes do pedido nº 20220520175006482 | e-SIC

[Início](#) + [Pedido](#) + 20220520175006482

 GERAR RELATÓRIO

 [Pedido](#)
 [Resposta](#)
 [Recursos](#)
 [Histórico](#)
[Protocolo](#)

20220520175006482

[Situação](#)

Respondido

[Órgão supervisor](#)

Controladoria Geral do Estado - CGE

[Órgão responsável](#)

Secretaria de Estado da Justiça - SEJUS

[Data de abertura](#)

20/05/2022

[Data da identificação oficial](#)

23/05/2022

[Prazo para atendimento](#)

13/06/2022

[Forma de recebimento da resposta](#)

Correspondência eletrônica (via email)

[Classificação do pedido](#)

Público

[Aplicação da informação](#)

Controle social

[Categoria](#)

Defesa da segurança

[Subcategoria](#)

Segurança pública

[Descrição da solicitação](#)

Estou realizando uma pesquisa voltada aos fluxos de informação do sistema penitenciário do Estado de Rondônia. Anteriormente havia solicitado o Regimento da SEJUS, sendo informada que a instituição não possui regimento. Nesse sentido, gostaria de ter acesso ao documento que descreve as atribuições dos cargos constantes no organograma da instituição.

[Anexos](#)

Nenhum anexo foi inserido nesta solicitação de informação.

ANEXO B

Resposta à Solicitação de Informação



Governo do Estado de
RONDÔNIA

GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Estado da Justiça - SEJUS

DESPACHO

De: SEIUS-ASTEC

Paras: SEIUS-OLIV

Processo Nº: 0033.078408/2022-23

Assunto: Pedido de acesso à informação.

Senhora Ouvidora,

Com os cordiais cumprimentos, em atenção ao Memorando (0029148631) que apresenta o Pedido de Acesso à Informação (0029150476) formulado através da plataforma e-SIC, sirvo-me do presente para expor:

Prefacialmente, a título de contextualização histórica, importante trazer à baila que Sistema Prisional do Estado de Rondônia, era administrado pela Secretaria de Estado de Administração Penitenciária - SEAPEN, conforme Lei Complementar nº 304 de 14 de setembro de 2004 que criou a então Secretaria, posteriormente, transformada em Secretaria de Estado da Justiça - SEJUS através da Lei Complementar nº 412/2007, nomenclatura e organização atual.

De acordo com a norma supramencionada e em convergência com a Lei Complementar nº 965/2017, compete à SEJUS:

- a) A administração do Sistema Penitenciário do Estado, supervisionando e fiscalizando o cumprimento das penas, promovendo o planejamento e estudos de atividades de ressocialização dos apenados ao convívio social;
- b) A organização e administração do Sistema Penitenciário do Estado, proporcionando-lhe por meio de seus estabelecimentos penitenciários, condições necessárias à execução da pena privativa da liberdade, da medida de segurança e da custódia provisória;
- c) A supervisão dos estabelecimentos penitenciários, bem como proceder à apuração das infrações penais, administrativas e disciplinares dos servidores do Sistema Penitenciário;
- d) A administração orçamentária e financeira dos recursos destinados à Secretaria de Estado de Justiça;
- e) A coordenação da programação física e financeira das ações desenvolvidas pelas diversas Unidades Penitenciárias e Centros de Atendimento a Adolescentes infratores que compõem a estrutura da Secretaria de Estado de Justiça;
- f) Elaboração e execução das políticas de administração penitenciária;
- g) Elaborar e programar a política de formação, qualificação, capacitação dos servidores do Sistema Penitenciário; e

10/05/2022 07:50

SEI/ABC - 0029188127 - Despacho

h) Exercer outras competências afins.

Nesta senda, para regulamentar os procedimentos administrativos e competências do setor penitenciário a SEJUS editou a Portaria nº 2069 de setembro de 2016, que institui o Manual de normas e procedimentos operacionais do Sistema Penitenciário.

A Lei Complementar n. 728 de 27 de agosto de 2013, publicada no Diário Oficial do Estado de Rondônia na mesma data, DOE N. 2286 regulamenta o Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações dos Servidores da Secretaria de Estado de Justiça - SEJUS.

Sobreleva trazer a baila a recente criação da Polícia Penal do Estado de Rondônia, para tanto, foi sancionada a Lei Complementar nº 1102 de 26 de outubro de 2021, que dispõe sobre a estrutura da Polícia Penal, esta, pertencente a esta Secretaria.

Mister destacar ainda, que está em trâmite a confecção do Regimento Interno da SEJUS, ante a recente alteração na estrutura do órgão. O Regimento Interno tratará todas as informações solicitadas neste pedido em análise, no entanto, em razão de ainda estar em tramitação, fica impossibilitado o fornecimento.

Atenciosamente.

ELIVELTON ARAÚJO CUNHA

Assessor Técnico

Assessoria Técnica - SEJUS



Documento assinado eletronicamente por Elivelton Araújo Cunha, Assessor(a), em 31/05/2022, às 14:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no artigo 18 caput e seus §§ 1º e 2º, do [Decreto nº 21.794, de 5 Abril de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [portal do SEI](#), informando o código verificador 0029188127 e o código CRC 2DBF296F.

ANEXO C
Cargos de Direção Superior



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
GOVERNADORIA

ANEXO ÚNICO
Cargos de Direção Superior
Secretaria de Estado de Justiça

CARGO	QUANT.	SÍMBOLO
Secretário	01	CDS-20
Secretário Adjunto	01	CD-19
Chefe de Gabinete	01	CDS-13
Assessor de Gabinete	03	CDS-14
Assessor Técnico	01	CDS-14
Assessor Jurídico	01	CDS-16
Chefe de Núcleo	12	CDS-12
Chefe de Equipe	16	CDS-11
Chefe de Grupo	04	CDS-9
Corregedor Geral	01	CDS-16
Presidente da CPPAD	03	CDS-10
Diretor de Inteligência e Planejamento Operacional	01	CDS-14
Diretor de Estudos e Pesquisas da Escola Penitenciária	01	CDS-14
Secretária da Escola de Formação Penitenciária	01	CDS-11
Ouvidor-Geral	01	CDS-14
Gerente Geral do Sistema Penit. e da Atend. ao Adolescente em Conflito com a Lei	01	CDS-16
Gerente de Infra-Estrutura	01	CDS-16
Gerente de Projetos e Convênios	01	CDS-15
Gerente de Administração e Finanças	01	CDS-15
Gerente de Planejamento e Orçamento	01	CDS-15
Gerente de Gestão de Pessoas	01	CDS-14
Gerente de Tecnologia e Informatização	01	CDS-14
Gerente de Saúde do Sistema Penitenciário	01	CDS-14
Gerente Regional do Sistema Penitenciário	01	CDS-14
Diretor Geral da Penitenciária Dr. José Mário Alves da Silva	01	CDS-16
Diretor Administrativo da Penitenciária Dr. José Mário Alves da Silva	01	CDS-14
Diretor de Segurança da Penitenciária Dr. José Mário Alves da Silva	01	CDS-14
Diretor Geral de Penitenciária	07	CDS-15
Diretor Geral de Casa de Detenção	09	CDS-13
Diretor de Segurança de Penitenciária	07	CDS-13
Diretor Administrativo de Penitenciária	07	CDS-13
Chefe de Segurança de Casa de Detenção	45	CDS-6
Chefe de Segurança de Colônia Penal	10	CDS-6
Chefe de Segurança de Penitenciária	75	CDS-9
Diretor de Cadeia Pública	12	CDS-12
Diretor de Semi-aberto	15	CDS-11
Chefe de Segurança de Semi-aberto	15	CDS-6
Diretor Geral de Colônia Agrícola	02	CDS-13
Diretor de Segurança de Colônia Agrícola	02	CDS-10
Diretor de Segurança de Casa de Detenção	09	CDS-10
Diretor Administrativo de Colônia Agrícola	02	CDS-10
Diretor Administrativo de Casa de Detenção	09	CDS-10
Diretor de Albergue	20	CDS-11

ANEXO D

Parecer do Comitê de Ética

	UNESP - FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS - CAMPUS DE MARÍLIA	
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP		

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DE UMA SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA DO NORTE DO BRASIL

Pesquisador: DENISE ANDRADE

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 64863722.0.0000.5408

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.794.730

Apresentação do Projeto:

O projeto intitulado "GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DE UMA SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA DO NORTE DO BRASIL" foi submetido para análise ética deste CEP em 25/11/2022 sob CAAE:64863722.0.0000.5408 atende as pendências de apontadas anteriormente.

Assim sendo, o projeto apresenta todos os elementos textuais para análise ética, com boa contextualização do tema e embasado cientificamente com bibliografia atualizada, deixa claro hipótese e justificativa do estudo. Também apresenta os procedimentos metodológicos, os quais estão bem descritos, delineados e de acordo com os objetivos que pretende alcançar.

Investigará os fluxos de informação no âmbito do sistema penitenciário brasileiro, com enfoque na Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é analisar os fluxos de informação voltados à busca, compartilhamento e uso de informação na Secretaria de Estado da Justiça de Rondônia.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Não há riscos, mas os entrevistados poderão se sentir desconfortáveis em expressar sua real opinião quando questionados sobre as informações e experiências pessoais no desenvolvimento de suas atividades. Nesse caso a pesquisadora irá conversar com os participantes no sentido de orientá-los quanto ao quanto ao sigilo de suas respostas e também que o estudo visa a melhoria

Endereço: Avenida Hygino Muzzi Filho, 737, Poço de Administração, Sala nº 20

Bairro: Campus Universitário

CEP: 17.125-900

UF: SP

Município: MARÍLIA

Telefone: (14)3402-1348

E-mail: cep.marilia@unesp.br



**UNESP - FACULDADE DE
FILOSOFIA E CIÊNCIAS -
CAMPUS DE MARÍLIA**



Continuação do Parecer: 1.794.790

da gestão da informação no âmbito da SEJUS.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O Universo da pesquisa foi especificado, assim como o TCLE que apresenta uma explicação para cada tipo de instrumento a ser aplicado: entrevista, questionário e grupo de foco.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O Projeto de pesquisa está bem delineado e contém todos os elementos textuais necessários para análise ética deste CEP.

O documento da Folha de rosto está preenchido com todas as informações necessárias e assinada pelo pesquisador e pelo responsável da instituição proponente.

O documento "autorização da instituição" onde será realizada a pesquisa contém o nome da pesquisa e o nome do pesquisador e, em seu conteúdo a responsável autoriza a pesquisa, dando fé com sua assinatura e carimbo institucional.

O documento Cronograma descreve as etapas que serão desenvolvidas, está adequado e é exequível.

O documento do TCLE está redigido adequadamente, com linguagem clara e acessível de forma clara, o nome e objetivo da pesquisa e está de acordo com a resolução 466/2012.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovada.

Considerações Finais a critério do CEP:

O CEP da FFC da UNESP de MARÍLIA, em reunião ordinária de 05/12/2022, após acatar o parecer do membro relator previamente aprovado para o presente estudo e atendendo a todos os dispositivos das resoluções 466/2012, 510/2016 e complementares, bem como ter aprovado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido como também todos os anexos incluídos na pesquisa, resolve APROVAR a pesquisa "GESTÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DE UMA SECRETARIA DE ESTADO DE JUSTIÇA DO NORTE DO BRASIL". Ressalta-se que as etapas "contato com participantes" e "coleta de dados" a partir dessa data.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
----------------	---------	----------	-------	----------

Endereço: Avenida Hygino Muzzi Filho, 737, Praça de Administração, Sala nº 30

Bairro: Campus Universitário

CEP: 17.125-900

UF: SP

Município: MARÍLIA

Telefone: (14)3402-1348

E-mail: cep.marilia@unesp.br



**UNESP - FACULDADE DE
FILOSOFIA E CIÊNCIAS -
CAMPUS DE MARÍLIA**



Continuação do Parecer: 5.794.738

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2020963.pdf	25/11/2022 13:04:56		Aceto
TCE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo.pdf	25/11/2022 12:54:31	DENISE ANDRADE	Aceto
Cronograma	Cronograma.pdf	27/10/2022 14:50:06	DENISE ANDRADE	Aceto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	21/10/2022 18:05:30	DENISE ANDRADE	Aceto
Declaração de concordância	Autorizacao.pdf	21/10/2022 18:04:39	DENISE ANDRADE	Aceto
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	28/08/2022 18:23:31	DENISE ANDRADE	Aceto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MARÍLIA, 05 de Dezembro de 2022

Assinado por:
MEIRE LUCI DA SILVA
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Hygino Muzzi Filho, 737, Prédio da Administração, Sala nº 20

Bairro: Campus Universitário

CEP: 17.525-900

UF: SP

Município: MARÍLIA

Telefone: (14)3402-1348

E-mail: cnp.marilia@unesp.br