

Fluxos informacionais, gestão da informação e memória institucional: um roteiro de decisão tecnológica transferível para órgãos públicos de pequeno porte*Ana Paula do Prado Pereira*

Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós Graduação em Gestão da Informação

Palavras-chave: gestão da informação, fluxos de informação, tomada de decisão, memória institucional, esfera pública

Este trabalho apresenta um estudo empírico sobre a influência dos fluxos de informação na tomada de decisão por soluções tecnológicas em uma organização de pequeno porte, um instituto de pesquisa de opinião, que lida com dados de interesse público. A pesquisa aborda desafios característicos de unidades da esfera pública, como equipes enxutas e processos híbridos. Sua relevância reside no mapeamento de fluxos de informação, na identificação de barreiras informacionais e demandas tecnológicas e na proposição de um modelo processual para orientar decisões tecnológicas com base em evidências registradas.

Parte-se do entendimento de que a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) atuam de forma integrada na construção de significado e no suporte à decisão em ciclos de identificação, organização, disseminação e uso, com retroalimentação entre níveis organizacionais. Isso é discutido por Choo (2006) no contexto de organização do conhecimento e por Nonaka e Takeuchi (1997) na discussão da dinâmica entre conhecimento tácito e explícito em processos de aprendizagem organizacional.

A distinção operacional entre canais formais e informais contribui na compreensão de como as decisões se materializam no cotidiano dos processos de trabalho. Enquanto os canais formais favorecem o controle, armazenamento e recuperação, os canais informais, embora ágeis, tendem a dificultar a organização e rastreabilidade das informações, prejudicando a memória organizacional e causando retrabalho pela falta de aprendizado dos atores envolvidos.

No campo dos modelos processuais, Lesca e Almeida (1994) descrevem elementos e etapas para a administração estratégica da informação. De forma complementar, Davenport e Prusak (1998) apresentam um processo de gerenciamento que interliga a identificação de necessidades, aquisição, organização, distribuição e uso, conectando diretamente práticas informacionais a rotinas decisórias em contextos diversos.

Essa base clássica dialoga com contribuições recentes sobre a definição de gestão da informação, as quais atualizam conceitos e reforçam a pertinência desses fundamentos em ambientes digitais contemporâneos e intensivos em dados (Nonato e Aganette, 2022; Ribeiro Neto, 2021).

Metodologicamente, o estudo adotou um delineamento de caso único, com abordagem qualitativa, natureza aplicada e tipologia descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio da triangulação entre análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram gravadas mediante consentimento e transcritas integralmente, compondo um corpus denso, organizado e codificado em software de apoio à análise qualitativa.

A análise de conteúdo, seguindo os procedimentos de Bardin (2016), guiou a codificação temática e a construção de categorias relativas a fluxos formais e informais, fontes de informação, barreiras, critérios e processos decisórios e tecnologias de apoio. Isso permitiu construir uma visão integrada da dinâmica informacional e de sua influência na tomada de decisão por soluções tecnológicas.

A trajetória metodológica contemplou ainda a elaboração de diagramas de fluxos bidirecionais entre níveis operacionais e estratégicos, quadros de evidências e uma lista priorizada de demandas tecnológicas, derivada das necessidades informacionais e dos requisitos dos processos de trabalho, articulando registros empíricos e referenciais teóricos para sustentar as inferências.

Os resultados convergem para cinco achados principais. Primeiramente, verificou-se a predominância de fluxos informais, com o WhatsApp figurando como canal central de comunicação interna e externa, uma recorrência evidenciada nas entrevistas, observações e documentos. O mapeamento de fluxos revelou uma assimetria entre velocidade e recuperabilidade, onde a conveniência e a rapidez desse canal favorecem a execução cotidiana, mas dispersam registros em conversas paralelas, reduzem a rastreabilidade de decisões e comprometem a memória organizacional. Essa situação impacta novos ciclos decisórios e a formalização da gestão da informação, especialmente na ausência de políticas e rotinas institucionais de registro e armazenamento.

Em segundo lugar, emergiram barreiras informacionais associadas à ausência de padronização tecnológica e de uma política explícita de gestão da informação. Constatou-se também sobrecarga operacional, dependência de atores-chave e a falta de um sistema oficial para armazenamento e validação das informações utilizadas nas decisões. Esse cenário reforça a necessidade de regras de registro, designação de responsáveis e metadados mínimos que conectem o cotidiano dos fluxos à tomada de decisão, conforme argumentam os modelos processuais de gestão da informação (Lesca e Almeida, 1994; Davenport e Prusak, 1998).

Em terceiro lugar, confirmou-se a pluralidade de fontes formais e informais sem critérios claros de versionamento, validação, armazenamento e organização. Essa lacuna amplia as incertezas, demanda a estruturação de matrizes de canais e evidencia a importância de integrar a gestão da informação e a gestão do conhecimento para reduzir a incerteza e aplicar lições aprendidas, minimizando retrabalhos.

Em quarto lugar, a síntese empírica resultou na proposição de um modelo processual de gestão da informação ajustado ao contexto, com etapas, pontos de decisão, requisitos de registro, papéis e responsabilidades. Também foi elaborado um roteiro de decisão tecnológica que se inicia pela identificação de necessidades informacionais, define o registro mínimo obrigatório e metadados, prioriza alternativas tecnológicas por critérios explícitos e encerra com a disseminação e o uso, acompanhados por retroalimentação para novos ciclos, em consonância com o processo de gerenciamento da informação e com a centralidade dos indivíduos na atribuição de significado aos dados (Davenport e Prusak, 1998; Choo, 2006).

Finalmente, discutiu-se a pertinência de sistemas de apoio à decisão (SAD) para integrar fontes internas e externas e apoiar a tomada de decisão estratégica, especialmente quando os dados utilizados são recuperáveis e devidamente organizados. Os fundamentos do SAD, sua capacidade de manipular volumes de dados e entregar resultados em relatórios e painéis, além de sua ancoragem na literatura de sistemas de informação reforçam a utilidade dessas ferramentas, desde que acompanhadas de uma gestão e organização eficazes e de regras de registro compatíveis com os processos organizacionais e com a cultura informacional (Bortolin Jr., 2011; Marks e Griebeler, 2012; Turban, Ranier Jr. e Potter, 2007).

A discussão posiciona os achados em relação ao referencial teórico. A identificação de fluxos de informação como ponto de partida para a estruturação da gestão da informação confirma proposições clássicas e operacionais para o mapeamento e a melhoria de processos, como proposto por Álvarez (2002) em contexto organizacional e reafirmado por abordagens contemporâneas que atualizam o conceito de gestão da informação para ambientes digitais e intensivos em dados (Nonato e Aganette, 2022).

A leitura integrada da gestão da informação, gestão do conhecimento e tecnologias, combinada à distinção entre canais formais e informais, explica por que tecnologias isoladas tendem a reproduzir ineficiências analógicas quando não acompanhadas por processos explícitos de captação, registro, armazenamento, disseminação e uso. Por essa razão, o modelo proposto (Quadro 1 - Figura 1) incorpora papéis e responsabilidades para a gestão e tratamento qualificado da informação, indicadores de rastreabilidade e critérios de priorização tecnológica orientados a valor público, risco, custo total e requisitos legais de armazenamento e acesso, aproximando fluxos de informação e decisões tecnológicas de uma perspectiva processual e auditável.

Em organizações que consomem bases públicas amplamente utilizadas por gestores e que produzem análises de interesse social, a adoção incremental desse modelo favorece a continuidade administrativa, a transparência e a interoperabilidade.

Como implicações práticas para a esfera pública, propõe-se um roteiro de decisão tecnológica orientado por fluxos de informação. Este roteiro inclui etapas de identificação de necessidade informacional atrelada a processo e objetivo institucional, definição do registro mínimo obrigatório com metadados, designação de responsáveis por registro e organização de conteúdo, critérios de priorização tecnológica considerando valor público, risco, custo/requisitos legais e disseminação e uso com indicadores de rastreabilidade (como tempo de localização de decisões e cobertura de metadados).

A recomendação é iniciar por processos críticos, com foco em interoperabilidade e preservação da memória organizacional e acompanhar com capacitação informacional e tecnológica, consolidando a transformação digital como processo e não apenas como incorporação de ferramentas. Ao esclarecer como os fluxos de informação se articulam com a tomada de decisão por soluções tecnológicas, o estudo oferece um referencial prático e adaptável a órgãos de pequeno porte, sustentado por fundamentos clássicos e atualizados da área, capaz de fortalecer a capacidade institucional de decidir com base em evidências registradas e recuperáveis.

Referências

- Álvarez, V. M. C. (2002). La identificación de flujos de información: una herramienta obligada para la gestión de información. In Congreso Internacional de Información (Info'2002), La Habana. Memoria Cuba: Biomundi: IDICT.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (T.). Edições 70.
- Bortolin Jr., S. A. M. (2011). *Sistemas de apoio à decisão*. INFOCAMP.
- Choo, C. W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* (2^a ed.). SENAC.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Futura.
- Lesca, H., & Almeida, F. C. (1994). Administração estratégica da informação. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, (3^a ed.).
- Marks, S. R., & Griebeler, M. P. D. (2012). *Sistemas de apoio à decisão*. Editora Unijuí.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (9^a ed.). Campus.

Nonato, R. S., & Aganette, E. C. (2022). Gestão da informação: rumo a uma proposta de definição atual e consensual para o termo. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27(1), 133–159. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/38428>

Ribeiro Neto, J. A. (2021). *Big Data para executivos e profissionais de mercado* (2^a ed.).

Turban, E., Ranier Jr., R. K., & Potter, R. E. (2007). *Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Elsevier.

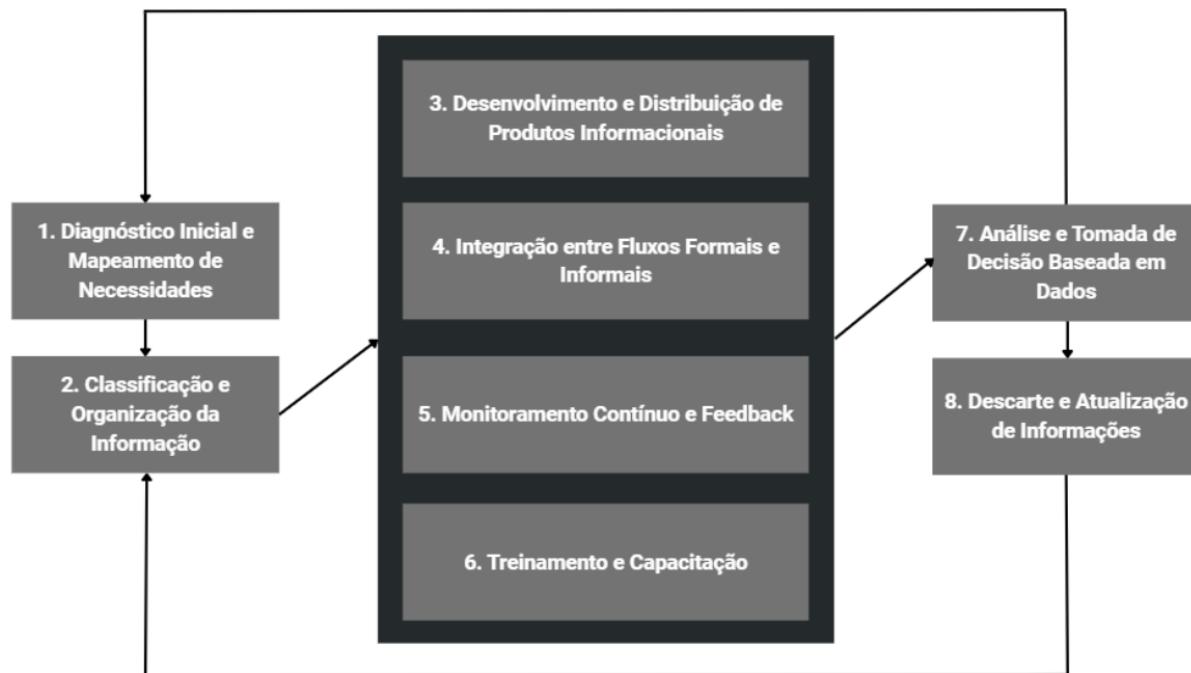
Apêndice - Ilustrações

QUADRO 1 - Etapas para identificação de demandas tecnológicas informacionais

Etapa	Objetivo	Ação	Ferramenta
Diagnóstico Inicial e Mapeamento de Necessidades	Realizar um levantamento detalhado das necessidades informacionais da organização.	Identificar as áreas críticas que requerem maior atenção no fluxo de informação, como processos de decisão, comunicação interna, e gestão de conhecimento.	Entrevistas semiestruturadas e análise documental para mapear fluxos de informação existentes.
Classificação e Organização da Informação	Estruturar a informação de maneira que seja facilmente acessível e utilizável pelos gestores.	Categorizar a informação em tangível e intangível, criando repositórios digitais e físicos para armazenamento.	Uso de sistemas de gerenciamento de documentos e software como o NVivo para codificação e categorização, por meio de consultorias.
Desenvolvimento e Distribuição de Produtos Informacionais	Transformar a informação em produtos úteis para a tomada de decisão.	Desenvolver relatórios, dashboards e outras ferramentas de visualização para acesso rápido a informações críticas.	Criação de relatórios automatizados e gráficos dinâmicos que possam ser atualizados em tempo real, por meio de BI e disponibilizados para a equipe.
Integração entre Fluxos Formais e Informais	Garantir que a informação tácita seja capturada e integrada ao fluxo formal.	Estabelecer canais de comunicação para a troca de informações informais e sua formalização quando relevante.	Plataformas de colaboração interna e práticas de gestão com registros do conhecimento como Café do Conhecimento, reuniões internas rápidas ou lições aprendidas.
Monitoramento Continuo e Feedback	Mantar o modelo dinâmico e adaptável às mudanças internas e externas.	Implementar um sistema de monitoramento para avaliar continuamente a eficácia dos fluxos de informação.	Práticas de GC como lições aprendidas e melhores práticas, além de pesquisas de feedback com os colaboradores.
Treinamento e Capacitação	Garantir que todos os colaboradores entendam e saibam utilizar os sistemas de informação.	Desenvolver programas de treinamento contínuos para familiarizar os colaboradores com as ferramentas e processos.	Revisão por pares, mentorias, café do conhecimento, workshops, tutoriais online e sessões de treinamento presenciais.
Análise e Tomada de Decisão Baseada em Dados	Utilizar a informação organizada e categorizada para tomar decisões mais assertivas e estratégicas.	Analizar os dados e informações para identificar padrões, oportunidades e riscos, e embasar as decisões estratégicas.	Software de análise de dados (como NVivo para análise qualitativa e Excel ou Power BI para análise quantitativa).
Descarte e Atualização de Informações	Mantar o sistema de informação atual e relevante.	Periodicamente revisar as informações armazenadas, descartando as desatualizadas e atualizando as relevantes.	Procedimentos de arquivamento e descarte de informações em conformidade com as políticas da organização.

FONTE: A autora (2024).

FIGURA 1 - Modelo de gestão da informação aplicável à esfera pública



FONTE: A autora (2025).