

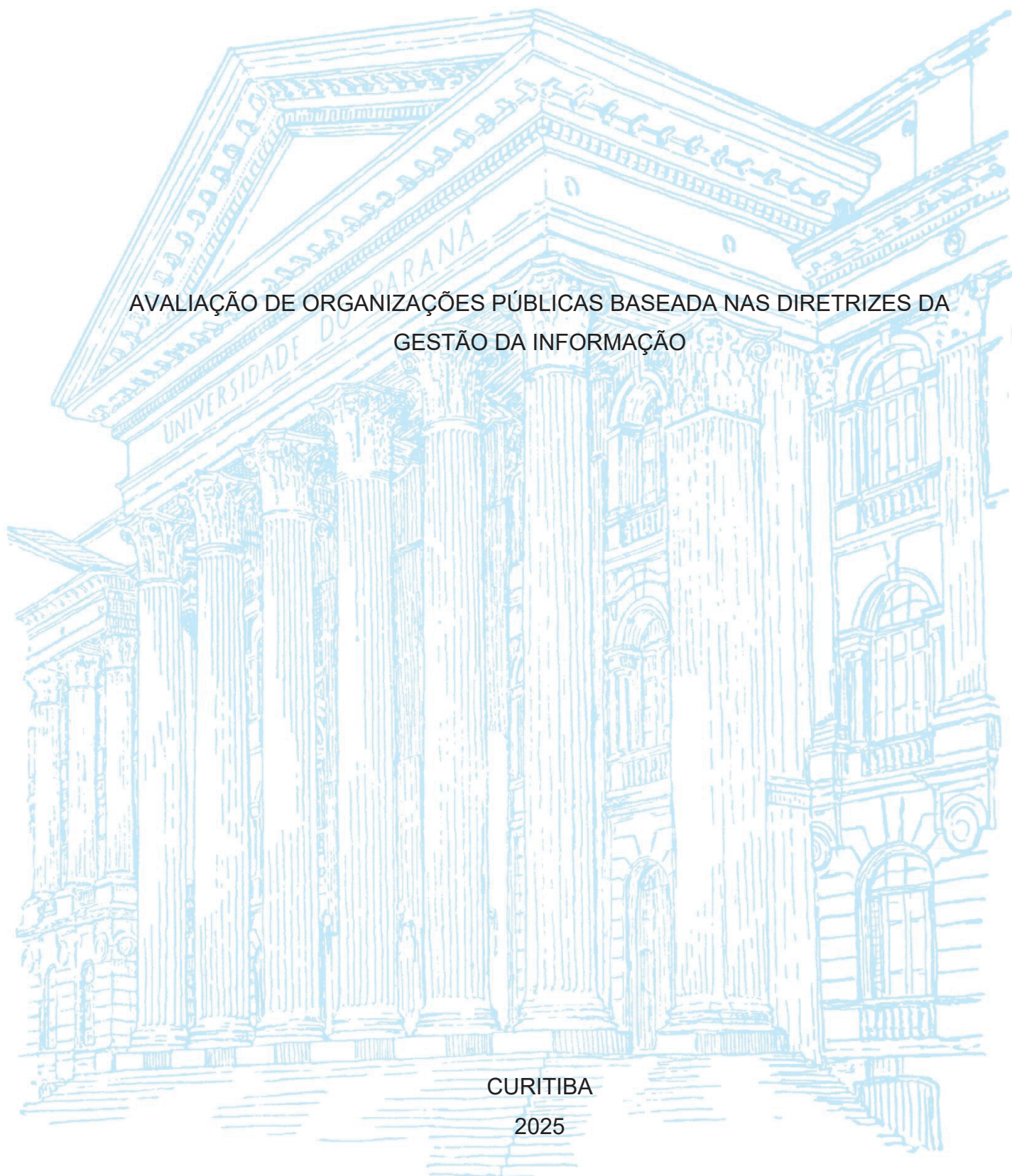
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NILMAR PIERIN

AVALIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BASEADA NAS DIRETRIZES DA  
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

CURITIBA

2025



NILMAR PIERIN

AVALIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BASEADA NAS DIRETRIZES DA  
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Ronan Assumpção Silva  
Coorientador(a): Prof(a). Dr(a). Louisi Francis Moura

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Pierin, Nilmar

Avaliação de organizações públicas baseada nas diretrizes da  
Gestão da Informação / Nilmar Pierin .- 2025.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Ronan Assumpção Silva.

Coorientadora: Profa. Dra. Louisi Francis Moura.

1. Gestão da Informação. 2. Administração pública. 3. Framework  
(Arquivo de computador). 4. Gerenciamento de recursos de informação.  
I. Silva, Ronan Assumpção. II. Moura, Louisi Francis. III. Universidade  
Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de  
Pós-Graduação em Gestão da Informação. IV. Título.

**ATA Nº502025**

**ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE MESTRADO PARA A OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

No dia trinta e um de outubro de dois mil e vinte e cinco às 14:00 horas, na sala 121, UFPR - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 1º Andar Jardim Botânico, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação do mestrando **NILMAR PIERIN**, intitulada: **AValiação DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BASEADA NAS DIRETRIZES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO**, sob orientação do Prof. Dr. RONAN ASSUMPÇÃO SILVA. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: RONAN ASSUMPÇÃO SILVA (INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ), FERNANDA CAVICCHIOLI ZOLA (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ), LOUISI FRANCIS MOURA (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ), JOSE MARCELO ALMEIDA PRADO CESTARI (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela APROVAÇÃO. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestre está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, RONAN ASSUMPÇÃO SILVA, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

CURITIBA, 31 de Outubro de 2025.

Assinatura Eletrônica  
07/11/2025 13:33:16.0  
RONAN ASSUMPÇÃO SILVA  
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica  
07/11/2025 14:09:42.0  
FERNANDA CAVICCHIOLI ZOLA  
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO  
PARANÁ)

Assinatura Eletrônica  
12/12/2025 10:08:29.0  
LOUISI FRANCIS MOURA  
Coorientador(a)

Assinatura Eletrônica  
07/11/2025 14:49:44.0  
JOSE MARCELO ALMEIDA PRADO CESTARI  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA  
INFORMAÇÃO - 40001016058P1

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **NILMAR PIERIN**, intitulada: **AVALIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BASEADA NAS DIRETRIZES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO**, sob orientação do Prof. Dr. RONAN ASSUMPÇÃO SILVA, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 31 de Outubro de 2025.

Assinatura Eletrônica  
07/11/2025 13:33:16.0  
RONAN ASSUMPÇÃO SILVA  
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica  
07/11/2025 14:09:42.0  
FERNANDA CAVICCHIOLI ZOLA  
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO  
PARANÁ)

Assinatura Eletrônica  
12/12/2025 10:08:29.0  
LOUISI FRANCIS MOURA  
Coorientador(a)

Assinatura Eletrônica  
07/11/2025 14:49:44.0  
JOSE MARCELO ALMEIDA PRADO CESTARI  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo sopro de vida e pela condução da minha história neste tempo.

À minha amada esposa, Vanessa, pelo incentivo constante e pela presença firme tanto nos momentos de angústia quanto nos de alegria.

Ao meu filho, Leonardo, cuja chegada trouxe imensa felicidade e renovou minhas forças no meio desta dura jornada.

Ao meu pai, Aristeu, que sucumbiu ao desgaste natural do corpo, mas que foi um guerreiro incansável pra sustentar o meu crescimento em seus tempos de vitalidade.

À minha mãe, Nair, hoje a matriarca da família, exemplo de mulher desbravadora, que impulsiona sua prole a lugares mais elevados.

À minha irmã Nilcelhe, aos meus irmãos, Alcemar e Almir, pelo apoio, pelas palavras de ânimo e pelas demonstrações de honra.

Aos demais amigos e familiares, pelo carinho e pelas boas conversas que tornaram o percurso mais leve.

Ao grupo da célula pelas orações, suporte emocional e espiritual que foram fundamentais para garantir a travessia turbulenta da trajetória.

À Ana, à Erika, ao Junior, ao Giovanni e ao João, companheiros, irmãos de coração, que com suas diferentes experiências de universidade, me incentivaram, apoiaram e com uma boa dose de café, estiveram presentes ao longo da jornada.

Ao meu orientador, professor Ronan, pela paciência e pela disposição em acolher um aprendiz ainda insipiente. Obrigado pela longanimidade e por sempre subir a régua em prol do meu desenvolvimento como pesquisador.

À minha coorientadora, professora Louisi, pelos *insights* precisos e pelas orientações assertivas nos momentos de incerteza.

À banca examinadora, pela leitura atenta, pelas críticas construtivas e pelas sugestões que enriqueceram esta pesquisa.

À Simone na secretaria que assessora o programa com maestria.

Ao corpo docente, e colegas do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, pelos momentos enriquecedores de compartilhamento e crescimento que levarei para a vida.

Todos fazem parte dessa história que guardarei na memória com imensa gratidão.



## EPÍGRAFE

*“O homem sábio é poderoso, e quem tem conhecimento  
aumenta a sua força;  
quem sai à guerra precisa de orientação, e com muitos  
conselheiros se obtém a vitória.”*

**Provérbios 24:5,6**

## RESUMO

A Gestão da Informação tem desempenhado papel central no aperfeiçoamento dos fluxos informacionais em vários contextos, especialmente no setor público cuja natureza singular reúne objetivos múltiplos e uma ampla pluralidade de interesses. **Problema:** como a Gestão da Informação pode contribuir para a legitimidade do fluxo informacional em organizações públicas? **Objetivo:** propor um framework para legitimar o fluxo informacional a partir de diretrizes da Gestão da Informação em organizações públicas, com os seguintes objetivos específicos: identificar as diretrizes da Gestão da Informação quanto às fases do fluxo informacional; apontar como as diretrizes de Gestão da Informação podem contribuir com a legitimidade do fluxo informacional na administração pública; e desenvolver um *framework* para o fluxo informacional que apresente a legitimidade de informações em organizações públicas. **Metodologia:** pesquisa de abordagem qualitativa, caracterizada como exploratória e aplicada, fundamentada em levantamento bibliográfico em bases como Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico, livros e portais de revistas científicas, utilizando análise documental e teórica para construção de protocolo avaliativo baseado na ferramenta de diagnóstico 5W1H para estruturação e detalhamento das diretrizes. **Resultados:** sistematização de 44 diretrizes práticas de Gestão da Informação organizadas em sete fases do ciclo informacional (identificação, obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, uso e descarte), acompanhadas de exemplos de aplicação e sugestões de evidências empíricas; desenvolvimento de *framework* composto por critérios distintos, método 5W1H para diagnóstico e rubrica de pontuação para medição de desempenho, com a finalidade de disponibilizar um relatório completo sobre transparência e legitimidade institucional. O *framework* apresenta uma opção de transformar princípios teóricos em procedimentos observáveis e verificáveis, fortalecendo a legitimidade ao tornar clara a coerência entre normas, processos e resultados percebidos pela sociedade, embora sua eficácia dependa de engajamento da alta gestão, qualidade das evidências e atualização constante dos processos, sendo reconhecida a necessidade aplicações e experimentos futuros.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Administração Pública. Fluxo Informacional. *Framework*. Legitimidade.



## ABSTRACT

Information Management has played a central role in improving information flows across various contexts, especially in the public sector, whose distinctive nature brings together multiple objectives and a wide plurality of interests. **Problem:** how can Information Management contribute to the legitimacy of the information flow in public organisations? **Objective:** to propose a framework to legitimise the information flow based on Information Management guidelines in public organisations, with the following specific objectives: to identify Information Management guidelines in relation to the phases of the information flow; to indicate how Information Management guidelines can contribute to the legitimacy of the information flow in public administration; and to develop an information-flow framework that demonstrates the legitimacy of information in public organisations. **Methodology:** qualitative research, characterised as exploratory and applied, grounded in a literature review drawing on databases such as the CAPES Journals Portal and Google Scholar, books, and journal *websites*, using documentary and theoretical analysis to construct an evaluation protocol based on the 5W1H diagnostic tool for structuring and detailing the guidelines. **Results:** the systematisation of 44 practical Information Management guidelines organised into seven phases of the information cycle (identification, acquisition, processing, storage, distribution, use, and disposal), accompanied by application examples and suggestions for empirical evidence; the development of a framework comprising distinct criteria, the 5W1H method for diagnosis, and a scoring rubric for performance measurement, with the aim of providing a comprehensive report on transparency and institutional legitimacy. The framework offers a way to translate theoretical principles into observable and verifiable procedures, strengthening legitimacy by clarifying the coherence between norms, processes, and outcomes as perceived by society, although its effectiveness depends on senior management engagement, the quality of the evidence, and continual updating of processes, while acknowledging the need for future applications and experiments.

Keywords: Information Management. Public Administration. Information Flow. Framework. Legitimacy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico para Aperfeiçoamento da Legitimidade da AP .....	37
Figura 2 - Fluxo dos Processos/Etapas/Fases da Gestão da Informação.....	40
Figura 3 - Sistemas de Apoio à Gestão: SPT → SIG → SSD .....	43
Figura 4 – Elementos do modelo teórico para legitimidade da AP .....	60
Figura 5 - Esquema de uso do <i>framework</i> .....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões e Objetivos Específicos .....	16
Quadro 2 - Processos/Etapas/Fases da Gestão da Informação .....	24
Quadro 3 - Síntese de referências .....	33
Quadro 4 - Procedimentos da pesquisa .....	36
Quadro 5 – Descrição do modelo 5W1H .....	38
Quadro 6 - Diretrizes relacionadas à Identificação de Necessidades e Requisitos ...	42
Quadro 7 - Diretrizes relacionadas à Obtenção .....	47
Quadro 8 - Dimensões da qualidade de dados conforme a ISO/IEC 25012 .....	48
Quadro 9 - Dimensões adicionais à Norma ISO/IEC 25012 .....	49
Quadro 10 - Diretrizes relacionadas ao Tratamento .....	50
Quadro 11 - Diretrizes relacionadas ao Armazenamento .....	51
Quadro 12 - Diretrizes relacionadas à distribuição .....	53
Quadro 13 - Diretrizes relacionadas ao Uso .....	54
Quadro 14 - Diretrizes relacionadas ao Descarte .....	55
Quadro 15 - Conjunto das Diretrizes e fases da Gestão da Informação .....	56
Quadro 16 – Composição do <i>framework</i> .....	63
Quadro 17 - Critérios de pontuação para a avaliação .....	66
Quadro 18 - Diretrizes éticas para uma IA confiável .....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E FLUXO DE INFORMAÇÃO	21
2.1.1 Fluxos Informacionais, Características e Desafios	23
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	27
2.2.1 Características Específicas da Gestão da Informação no Setor Público	30
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>34</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2 PROCEDIMENTOS	35
3.2.1 Levantamento Teórico	36
3.2.2 Busca de evidências e modelo teórico para aperfeiçoamento da legitimidade	37
3.2.3 <i>Framework</i> para legitimar o fluxo informacional em organizações públicas	37
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>40</b>
4.1 DIRETRIZES DE GI: AGRUPAMENTO DAS APLICAÇÕES	40
4.1.1 Identificação de necessidades e requisito	41
4.1.2 Obtenção	47
4.1.3 Tratamento	50
4.1.4 Armazenamento	51
4.1.5 Distribuição	53
4.1.6 Uso	53
4.1.7 Descarte	55
4.2 EVIDÊNCIAS E MODELO TEÓRICO PARA APERFEIÇOAMENTO DA LEGITIMIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	57
4.3 DESCRIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	62
4.3.1 Principais elementos da legitimidade	64
4.3.2 Funcionamento e uso do <i>framework</i>	65
4.3.3 Teste de aplicação	68
4.4 <i>FRAMEWORK</i> PARA LEGITIMAR O FLUXO INFORMACIONAL NA AP	68
4.5 LIÇÕES APRENDIDAS E SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A: <i>FRAMEWORK</i></b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B: TESTE DE APLICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i></b>	<b>146</b>
<b>ANEXO A: DIRETRIZES</b>	<b>156</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Informação tem se consolidado como um campo essencial para aprimorar a eficiência e a transparência na administração pública, baseando-se no seu papel em realizar tarefas como: organização, tratamento e uso de informações estratégicas para a governança. A base para essa consolidação está fundamentada em marcos teóricos através de obras de autores consagrados (Beal, 2004; Choo, 1998; Davenport; Prusak, 1998; Nonaka; Takeuchi, 1997; Valentim, 2002), além da crescente necessidade de modernização dos processos administrativos no setor público (Koerich *et al.*, 2023). Estudos recentes destacam a importância de investigar não apenas os aspectos teóricos da Gestão da Informação, mas também sua aplicação prática nos órgãos governamentais (Gomes, 2022; Maciel, 2020; Moura *et al.*, 2022; Vasconcelos; Santos, 2024) na busca pela melhoria dos fluxos de informações e serviços de qualidade neste setor. Além disso, a implementação efetiva da Gestão da Informação pode corroborar com os estudos de aperfeiçoamento da Administração Pública na promoção de uma cultura de transparência e participação cidadã (Davenport; Prusak, 1998).

A concepção de Administração Pública é ampla e multifacetada, refletindo a diversidade de abordagens teóricas e práticas que atravessam o campo. Matias-Pereira (2020) destaca que a Administração Pública, em sentido amplo, compreende o conjunto de serviços e entidades encarregadas de executar as decisões políticas e legislativas, gerindo bens e interesses coletivos nos diferentes níveis de governo, conforme princípios jurídicos e éticos. Essa perspectiva dialoga com a visão de Bresser-Pereira (2022), que enfatiza a função gerencial da Administração Pública na busca por eficiência e qualidade dos serviços públicos, dentro de um modelo orientado a resultados. Complementarmente, Hughes (2012) ressalta o caráter interdisciplinar e dinâmico da área, que integra elementos da ciência política, direito, economia e administração. Já Denhardt e Denhardt (2015) propõem um enfoque voltado à governança democrática, destacando a importância da participação cidadã, da transparência e da *accountability*. Essas diferentes abordagens evidenciam que a Administração Pública contemporânea vai além da execução burocrática de políticas, assumindo um papel estratégico na promoção do bem-estar coletivo e no fortalecimento da democracia.

Entretanto, estudos recentes no âmbito internacional (OECD, 2024) apontam a necessidade de maior maturidade na gestão integrada de informações públicas, especialmente em ambientes digitais como *websites* institucionais e portais de transparência e que a ausência de instrumentos sistemáticos para avaliar a qualidade e a efetividade dos fluxos informacionais limita o potencial desses canais como ferramentas efetivas de *accountability*. No contexto brasileiro, embora marcos legais relevantes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527/2011), tenham impulsionado avanços significativos, a Administração Pública enfrenta o desafio de atender demandas sociais e suas complexidades, com recursos limitados e pressão por maior transparência e eficiência (Sousa, 2024).

Diante disso, a Gestão da Informação emerge como recurso estratégico para organizar e disponibilizar dados, proporcionando melhoria no gerenciamento dos processos administrativos e promovendo a legitimidade institucional (Carvalho; Barbosa Neto, 2020; Miranda, 2014). Paralelamente, *frameworks* são desenvolvidos para gerir as organizações públicas, contudo, enfrentam limitações ao capturar as particularidades dessas instituições, dependendo de adaptação para cumprimento de propósitos específicos, já que visa atender aos seus múltiplos objetivos sociais e uma diversidade de *stakeholders* de forma personalizada (Moura *et al.*, 2020, 2022). Essas ferramentas têm relação com a Gestão da Informação no que se refere a coleta, análise, organização e uso estratégico de informações para o alcance desses objetivos. Porém, a busca por soluções inovadoras é um dos principais requisitos para adequação com as realidades em constante mudança.

Com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a era digital trouxe novas dinâmicas para a disseminação e gestão de informações conforme é destacado no relatório da *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD (2024) que apresenta uma visão geral do Índice de Governo Digital (DGI) de 2023, onde são avaliados os esforços dos governos para estabelecer bases sólidas para a transformação digital no setor público. Ele detalha os resultados e as principais descobertas, com a Coreia, Dinamarca e Reino Unido entre os países de melhor desempenho. A análise é estruturada em seis dimensões principais: 1. Digital por design, 2. Orientado a dados, 3. Governo como plataforma, 4. Aberto por padrão, 5. Orientado ao usuário e 6. Proatividade. Nesse cenário, os *websites* institucionais de organizações públicas se tornam imprescindíveis para abrigar plataformas de integração de serviços e publicação de informações. Eles não apenas viabilizam a

captura de dados em tempo real, mas também organizam e disponibilizam históricos documentais para consulta pública (Cestari *et al.*, 2021; Thomé; Carvalho, 2023). A baixa performance dos fluxos informacionais nesses sistemas afeta a eficiência na entrega de serviços, causando prejuízo na promoção da transparência estatal.

Exemplos como o DaLiF (*Data Lifecycle Framework*) desenvolvido por Shah, Peristeras e Magnisalis (2021), que desenvolvem uma estrutura com quatorze fases distintas, que podem ser adaptadas de forma flexível de acordo com as necessidades específicas. O trabalho também mapeia essas fases com funções de padrões da indústria para gerenciamento de dados, como o DM-BOK<sup>1</sup>, e detalha as principais funções e considerações para cada estágio do ciclo de vida dos dados em um Ecossistema de *Big Data* Governamental. Isso evidencia a evolução das abordagens de gestão do ciclo de vida da informação, contribuindo para maior integração entre sistemas de informação e práticas de governança digital. No entanto, o estudo ressalta que ainda são escassas as aplicações específicas desses *frameworks* para fins de avaliação e melhoria da qualidade dos dados nos setores públicos em escala global.

Diante desse cenário, a Gestão da Informação é uma importante fonte para pautar fundamentos para desenvolvimento de processos avaliativos e levantamento de diagnósticos na atual Administração Pública. Por isso, para este estudo que tem por objetivo: “Propor um *framework* para legitimar o fluxo informacional a partir de diretrizes da Gestão da Informação em organizações públicas”, é estabelecida uma relação entre as teorias da Gestão da Informação e a prática dos fluxos informacionais na Administração Pública para a melhoria da transparência e eficiência neste setor. Para constituição desse estudo, foram levantadas as diretrizes da Gestão da Informação no estudo de (Pierin; Silva; Moura, 2025), com enfoque teórico no contexto de *websites* de organizações públicas.

Além disso, a relevância do tema está alinhada à agenda global de desenvolvimento sustentável. Em especial, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 — “Paz, Justiça e Instituições Eficazes” — enfatiza a necessidade de garantir acesso público à informação e de desenvolver instituições transparentes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (United Nations, 2015). Dessa forma, pesquisas que busquem aprimorar os fluxos informacionais na Administração Pública contribuem justamente para a realização dos compromissos internacionais firmados pelos Estados.

---

<sup>1</sup> O DM-BOK, ou *Data Management - Body of Knowledge*, é um padrão da indústria para gerenciamento de dados oferecido pela DAMA - *Data Management Association*.



1.1 PROBLEMA

Como a Gestão da Informação pode contribuir para a legitimidade do fluxo informacional em organizações públicas?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam este estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um *framework* para legitimar o fluxo informacional a partir de diretrizes da Gestão da Informação em organizações públicas.

1.2.2 Objetivos específicos

O Quadro 1 apresenta os objetivos específico desse estudo como resposta a questões específicas relacionadas a cada etapa da investigação.

Quadro 1 - Questões e Objetivos Específicos

Questão Parcial de Pesquisa (QP)	Objetivo Específico (OE)
QP1. Quais são as diretrizes da Gestão da Informação quanto às fases do fluxo informacional?	OE1. Identificar as diretrizes da Gestão da Informação quanto às fases do fluxo informacional
QP2. As diretrizes de Gestão da Informação podem contribuir com a legitimidade do fluxo informacional na administração pública?	OE2. Apontar como as diretrizes de Gestão da Informação podem contribuir com a legitimidade do fluxo informacional na administração pública
QP3. O que um <i>framework</i> precisa apresentar para oferecer a legitimidade do fluxo informacional em organizações públicas?	OE3. Desenvolver um <i>framework</i> para o fluxo informacional que apresente a legitimidade de informações em organizações públicas

Fonte: O Autor (2025).

Nos capítulos seguintes, cada etapa da investigação será detalhada com base nas questões de pesquisa e objetivos específicos apresentados no Quadro 1, contemplando as análises, fundamentações e resultados que orientam este estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A modernização dos processos administrativos coincide com o avanço da governança digital, suscitando uma série de publicações científicas (Barros Júnior; Rita; Silva, 2022), justamente por se tratar de ambientes que favorecem o acesso à informação *on line* de domínio público, onde a sociedade pode interagir e engajar-se com a governança de órgãos da Administração Pública. Nesse contexto, há espaço para estudos que além de propor inovação, também desenvolvem métodos de avaliação dos processos já existentes. Dessa forma, ao focar na interseção entre teoria e prática, este estudo oferece uma contribuição complementar ao campo da Gestão da Informação aplicada ao setor público, propondo um *framework* para guiar a avaliação dos fluxos informacionais, buscando fornecer subsídios para que órgãos governamentais possam diagnosticar e aprimorar seus processos de gestão e organização da informação, promovendo uma interação mais eficaz e transparente com a sociedade.

Para atender a essa demanda social por transparência e acesso à informação de qualidade (Sousa, 2024), o Estado desenvolve regulamentos como a Lei de acesso à Informação (Brasil, 2011), que é insuficiente sem os mecanismos necessários para torná-los concretos. As teorias dos fluxos informacionais são apresentadas por autores clássicos da Gestão da Informação como Beal (2004) que orientam como as organizações podem adotar boas práticas para o ciclo da informação. No entanto, de acordo com Belli *et al.* (2024), a ausência de integração entre diferentes sistemas e bases de dados nos órgãos públicos leva à fragmentação das informações, dificultando a obtenção de uma visão holística necessária para a formulação e implementação eficaz de políticas públicas. A falta de uma política nacional abrangente de dados abertos resulta em lacunas para os órgãos que pretendem abrir seus dados, evidenciando a necessidade de uma governança de dados integrada e simplificada para o usuário (Belli *et al.*, 2024).

Abdala e Torres (2016) destacam algumas limitações relevantes no uso dos portais de transparência como instrumentos de controle social efetivo. Os autores salientam que, embora a legislação brasileira tenha avançado significativamente ao estabelecer marcos legais robustos — como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000), a Lei da Transparência (Brasil, 2009) e a Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011) — muitos portais cumprem apenas o requisito formal da divulgação de dados,

sem se preocuparem com a funcionalidade, a clareza ou a usabilidade da informação. Isso compromete a transparência enquanto mecanismo de empoderamento da cidadania, especialmente quando os dados são disponibilizados em formatos difíceis de interpretar, exigindo conhecimentos técnicos específicos. No estudo foi constatado que, em vez de fomentar uma cultura de participação social, os portais analisados parecem reforçar uma lógica de "transparência como espetáculo", em que a visibilidade não se traduz em efetiva apropriação crítica e política das informações pelo cidadão comum.

Neste cenário, o artigo de Matenga e Guaraldo (2022) contribui com uma perspectiva complementar ao argumentar que a gestão da informação baseada na satisfação do usuário — tanto interno quanto externo — pode atuar como uma ponte entre a mera disponibilização de dados e sua utilização eficaz. As autoras propõem um modelo de gestão informacional que se inicia com o estudo das necessidades do usuário, percorre todas as etapas do ciclo informacional e culmina na distribuição estratégica da informação, considerando os diferentes níveis de responsabilidade institucional. A transparência, portanto, deve estar atrelada à qualidade e à utilidade da informação para quem a consome. Nesse sentido, a gestão da informação bem estruturada pode reduzir a assimetria entre Estado e sociedade, uma vez que considera não apenas o cumprimento legal, mas também os mecanismos de efetivação da informação como política pública voltada ao cidadão.

Assim, ao associar os achados empíricos de Abdala e Torres (2016) com a proposta teórica de Matenga e Guaraldo (2022), percebe-se que a efetivação da transparência e da participação social não depende apenas da existência de portais ou leis, mas da forma como a informação é organizada, interpretada e entregue ao público. Haja vista, uma revisão sistemática da literatura de Albuquerque e Silva (2021) revela uma abordagem adicional ainda pouco explorada ao constatar que os estudos focados em departamentos de comunicação representam menos de 1% das pesquisas relacionadas a plataformas digitais, tecnologias digitais ou sistemas de informação. A proposta de um *framework* para guiar uma avaliação dos processos informacionais nessas organizações visa preencher essa demanda e ainda orientar o desenvolvimento de novos sistemas de informação ou aperfeiçoamento dos sistemas existentes, que priorizem a acessibilidade cognitiva, a clareza e a satisfação do usuário-cidadão, promovendo, assim, uma cultura de informação pública efetiva, crítica e participativa (Albuquerque; Costa, 2024).

A contribuição institucional desta dissertação reside na abertura de caminhos para a continuidade de estudos voltados à aplicação empírica do *framework* proposto, com vistas à sua consolidação como um modelo de referência para classificação e ranqueamento de organizações públicas com base em critérios estruturados de gestão da informação e transparência. A padronização metodológica pode servir como instrumento comparativo entre diferentes esferas e níveis da administração pública, promovendo a avaliação contínua da maturidade informacional institucional, conforme apontam Moura *et al.* (2022) e Cestari *et al.* (2021) em estudos similares.

Adicionalmente, ao propor um protocolo prático de análise, o trabalho oferece subsídios diretos para gestores públicos interessados em revisar e inovar seus padrões operacionais, com base em evidências e boas práticas informacionais. Essa iniciativa dialoga com a crescente demanda por modelos de gestão orientados à eficiência, *accountability* e à participação cidadã, como reforçado por Machado (2017) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2024). Portanto, além de seu valor acadêmico, a pesquisa contribui para a missão da universidade de gerar conhecimento aplicável e de impacto social, promovendo a aproximação entre teoria e prática no contexto da Administração Pública contemporânea.

A realização desta dissertação representa uma grande oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, ao proporcionar a ampliação das competências analíticas, metodológicas e críticas do pesquisador. Ao investigar a aplicação da Gestão da Informação na Administração Pública, propor soluções e aprofundar conhecimentos teóricos e práticos em áreas como transparência, governança digital e políticas públicas.

Além disso, o processo de construção da pesquisa demanda do pesquisador um conjunto amplo de competências e o domínio de técnicas de análise documental, uso de ferramentas de organização e interpretação de dados, e a articulação entre fundamentos legais e práticas administrativas, habilidades exigidas para atuação qualificada no setor público. Do ponto de vista ético e social, a pesquisa reforça o compromisso do pesquisador com a promoção da cidadania, promoção da cidadania e da justiça informacional, ao contribuir para reduzir assimetrias de acesso e ampliar as condições de participação democrática, fortalecendo também a *accountability* no serviço público, na medida em que reconhece a transparência e a qualidade dos fluxos informacionais como fatores essenciais para fiscalização, responsabilização, melhoria contínua e legitimidade institucional, consolidando, assim, uma visão crítica e

transformadora do papel da informação como recurso estratégico na gestão governamental.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visto que a seção 1, apresentada no capítulo de introdução, realiza a apresentação do escopo do estudo, a problemática, os objetivos e a justificativa, situando a relevância científica, social e institucional do trabalho, delineando suas contribuições esperadas, seguem, nas próximas seções, as abordagens conforme a sequência enumerada: 2. Referencial Teórico, desenvolve a revisão da literatura sobre a Gestão da Informação com ênfase aos fluxos informacionais e sua interface com a Administração Pública que sustentam a formulação do modelo teórico para a sua legitimidade; 3. Procedimentos Metodológicos, descrevem-se a classificação da pesquisa e os procedimentos adotados, do levantamento teórico à busca de evidências para o modelo de legitimidade, culminando na construção do framework de avaliação do fluxo informacional em organizações públicas e na explicitação dos instrumentos de diagnóstico, disponível no Apêndice A, com apresentação de um teste de aplicação no Apêndice B. 4. Resultados e discussões, apresenta a aplicação das diretrizes de Gestão da Informação ao longo das sete fases do fluxo informacional, analisa os achados empíricos, discute as evidências que sustentam o modelo teórico de legitimidade e detalha a estrutura, o funcionamento, o uso e o teste de aplicação do framework, além de registrar lições aprendidas e proposições para pesquisas futuras. 5. Considerações Finais, sintetiza as principais contribuições teóricas e práticas, explicita limitações do estudo, indica implicações para a gestão pública e aponta caminhos de continuidade e aprimoramento do framework em contextos organizacionais diversos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção estão reunidos alguns temas que fundamentam a formulação dessa pesquisa. Trata-se da literatura sobre a Gestão da Informação e Administração Pública, seus conceitos e características.

### 2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E FLUXO DE INFORMAÇÃO

A consolidação da Gestão da Informação como campo de estudo encontra seus alicerces teóricos em obras seminais que estabeleceram os fundamentos conceituais da disciplina. Ao longo das décadas, evoluiu de uma função meramente administrativa para uma disciplina estratégica, impulsionada pelo avanço das tecnologias da informação e pela crescente complexidade dos ambientes organizacionais (Nonato; Aganette, 2022). Nos anos 1950, a informação era vista, segundo Dutra *et al.* (2023), como um “requisito burocrático necessário”, contribuindo para “reduzir o custo do processamento de muitos papéis”. Nas décadas de 1960 e 1970, passou a ser considerada um suporte aos processos de gestão. Os estudos nessa área tiveram um grande aprofundamento no início dos anos 1990, com estudos de alto impacto por McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (1998), entre outros teóricos, por ocasião do aumento da produção de dados exigindo tratamento sistematizado da informação, com enfoque em processos organizacionais que valorizassem a informação como recurso estratégico. Atualmente, é vista como um recurso estratégico essencial para o sucesso organizacional (Dutra *et al.*, 2023).

No início da década de 1990, a Gestão da Informação passou por um processo de consolidação conceitual, no qual a obra *Gerenciamento Estratégico da Informação*, de McGee e Prusak (1994), teve papel relevante ao propor a informação como um recurso estratégico comparável aos ativos tradicionais da organização como monetários ou patrimoniais. Os autores romperam com a visão tecnicista predominante até então, ao argumentar que a tecnologia, por si só, não é suficiente para garantir o uso eficaz da informação, sendo necessário um esforço coordenado de identificação, organização, disseminação e aplicação desse recurso no processo decisório. Essa abordagem se alinha à evolução da Gestão da Informação no período, que começa a integrar-se à estratégia organizacional e se distancia do enfoque puramente operacional ou tecnológico. McGee e Prusak (1994) também destacam a importância

dos fluxos formais e informais de informação, do papel da cultura organizacional e da liderança na criação de um ambiente propício ao compartilhamento e uso inteligente da informação. Com isso, sua contribuição não apenas reforça a centralidade da informação nas organizações contemporâneas, mas também antecipa discussões que mais tarde seriam ampliadas pela Gestão do Conhecimento, ao enfatizar que o verdadeiro valor da informação está em sua capacidade de gerar sentido e orientar a ação.

O modelo teórico de Davenport e Prusak, (1998) complementa esta visão ao enfatizar a importância dos fluxos informacionais sob uma perspectiva prática e estratégica, destacando a necessidade de gerenciar esses fluxos de forma eficiente para garantir que "a informação certa alcance as pessoas certas no momento certo". Esta abordagem processual da informação como ativo organizacional estabelece as bases para o desenvolvimento de estruturas de gestão informacional em diferentes contextos organizacionais. Os autores estabelecem o processo de gerenciamento da informação em quatro passos genéricos: (1) determinação das exigências; (2) obtenção (3) distribuição; e (4) utilização. Eles defendem a aplicação desses passos com foco na praticidade, clareza e ação gerencial, optando por essa abordagem enxuta porque busca valorizar o uso eficaz da informação, e não apenas seu acúmulo ou armazenamento (Davenport; Prusak, 1998).

Choo (1998) corrobora através de sua obra *A organização do conhecimento*, estabelece que as organizações funcionam como "sistemas de uso da informação", desenvolvendo um modelo processual que identifica seis etapas fundamentais: (1) identificação de necessidades de informação; (2) aquisição da informação; (3) organização e armazenamento da informação; (4) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (5) distribuição da informação; e (6) uso da informação. Para Choo (1998), esta perspectiva sistêmica posiciona a informação como recurso estratégico para a construção de sentido organizacional, criação de conhecimento e tomada de decisões.

A contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997) adiciona uma dimensão epistemológica ao campo, ao propor o modelo de conversão do conhecimento baseado na interação entre conhecimento tácito e explícito. Os autores identificam os fluxos informacionais como elementos-chave no ciclo de conversão do conhecimento, posicionando-os como motor da inovação organizacional, que de acordo com a obra,



essa perspectiva teórica é fundamental para compreender como organizações podem transformar dados em conhecimento aplicável para a melhoria dos serviços.

Mais tarde Beal (2004), aprofunda a compreensão do papel da informação e da Tecnologia da Informação como elementos centrais para o sucesso organizacional no século XXI. A autora apresenta uma abordagem sistêmica da Gestão da Informação ao descrever detalhadamente o ciclo de vida da informação dentro das organizações e ao classificar os diferentes tipos de informação e os sistemas baseados em Tecnologia da Informação. Beal (2004) analisa o valor estratégico da informação, destacando suas características como ativo organizacional e propondo alguns caminhos para que seu uso efetivo contribua para o aumento da competitividade e da eficiência institucional. A obra também explora as etapas do planejamento e da execução da gestão estratégica da informação e da TI, com ênfase no alinhamento aos objetivos de negócio, na gestão de riscos e na condução de processos de mudança. Essa abordagem torna-se especialmente relevante ao considerar os desafios contemporâneos de sobrecarga informacional, necessidade de segurança e exigência de respostas rápidas a contextos complexos.

Nesse sentido, Beal (2004) busca evidenciar os fundamentos teóricos propostos pelos autores antecessores, ao reunir uma série de exemplos concretos, aplicados a diferentes contextos organizacionais. Beal (2004) descreve o fluxo informacional nas organizações como cíclico, iniciando com a identificação de necessidades e requisitos, seguido pelas etapas de obtenção, tratamento, distribuição/armazenamento, uso e descarte. Essa contribuição marca a evolução da Gestão da Informação como disciplina essencial à governança organizacional, oferecendo um referencial prático e integrador que conecta informação, tecnologia e estratégia com foco em desempenho, inovação e sustentabilidade institucional.

#### 2.1.1 Fluxos Informacionais, Características e Desafios

Os fluxos informacionais representam "a movimentação da informação através de canais formais e informais dentro e entre organizações" (Choo, 2003). Esta definição abrange tanto os aspectos estruturais quanto os comportamentais da gestão informacional, reconhecendo que a efetividade dos fluxos depende não apenas de sistemas tecnológicos, mas também de aspectos culturais e organizacionais (Choo, 2003). Essa visão é compartilhada por Davenport e Prusak (1998) sobre o ambiente da

informação em sua totalidade, pensando em uma perspectiva holística que envolve: cultura, comportamento e processo de trabalho, política e a tecnologia como partes indissociáveis para prover a gestão de todas as etapas do processo.

Santos e Valentim (2014) apresentam um quadro comparativo que sintetiza os principais processos, etapas ou fases da Gestão da Informação descritos na literatura. O objetivo é oferecer uma visão geral, destacando convergências e nuances de detalhamento entre diferentes autores, para apoiar a compreensão dos pontos essenciais do fluxo informacional nas organizações (Ver Quadro 2).

Quadro 2 - Processos/Etapas/Fases da Gestão da Informação

McGee e Prusak (1994, p. 108)	Davenport e Prusak (1998, p.175)	Beal (2004, p.29)	Valentim (2002, p. 1)	Choo (2006, p. 404)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de necessidades e requisitos de informação;</li> <li>• Classificação e Armazenamento de informação;</li> <li>• Coleta/entrada de informação;</li> <li>• Tratamento e apresentação da informação;</li> <li>• Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;</li> <li>• Distribuição e disseminação de informação;</li> <li>• Análise e uso da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinação das exigências;</li> <li>• Obtenção;</li> <li>• Distribuição;</li> <li>• Utilização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de necessidades e requisitos;</li> <li>• Obtenção;</li> <li>• Tratamento;</li> <li>• Armazenamento;</li> <li>• Distribuição;</li> <li>• Uso;</li> <li>• Descarte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar demandas/ necessidades de informação;</li> <li>• Mapear e reconhecer fluxos formais;</li> <li>• Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação;</li> <li>• Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Prospectar e monitorar informações;</li> <li>• Coletar, selecionar e filtrar informações;</li> <li>• Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação;</li> <li>• Elaborar produtos e serviços informacionais;</li> <li>• Fixar normas e padrões de sistematização da informação;</li> <li>• Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das necessidades de informação;</li> <li>• Aquisição da informação;</li> <li>• Organização e armazenamento da informação;</li> <li>• Uso da informação;</li> <li>• Distribuição da informação;</li> <li>• Desenvolvimento de produtos e serviços da informação.</li> </ul>

Fonte: Santos e Valentim (2014).

McGee e Prusak (1994) apresentam um ciclo de vida da informação orientado para a solução de um problema preestabelecido, em outras palavras, entrega a informação sob demanda, voltado para a transformação da informação em produtos e serviços de informação úteis à organização, enfatizando sistemas organizacionais.

Davenport e Prusak (1998) apresentam um fluxo mais genérico, afirmando que dentro de cada uma dessas etapas existem subdivisões de operações dependendo do

contexto que está sendo aplicada, trata-se de um modelo generalista e adaptável a diferentes contextos.

Beal (2004) concebe a Gestão da Informação como um processo cíclico e integrado que se inicia na identificação de necessidades e requisitos organizacionais, percorre o tratamento técnico, a organização e o controle sob critérios de qualidade e governança, avança à disponibilização para uso e avaliação de desempenho e culmina na decisão de destinação, que inclui o descarte conforme políticas de temporalidade e valor informacional. A execução rigorosa do descarte traz vantagens estratégicas: reduz riscos legais e operacionais, elimina redundâncias, otimiza custos de armazenamento e manutenção, preserva a integridade do acervo relevante e, ao retroalimentar o ciclo com lições aprendidas, sustenta a melhoria contínua da qualidade informacional.

Valentim (2002) abrangente, sistêmico e essencialmente dinâmico, que não se limita a uma sequência linear de etapas técnicas, mas articula políticas, pessoas, tecnologias e contextos de uso sob uma lógica de mediação contínua. Não há um único enfoque, mas uma pulverização nos diversos aspectos que envolvem o fluxo informacional: comportamento organizacional e humano integrando questões estruturais, culturais e tecnológicos, incorporando compartilhamento, retroalimentação e construção de cultura informacional.

Choo (1998) entende o fluxo da informação como uma rede contínua de seis fases, cujo uso eficaz gera comportamento adaptativo e realimenta o ciclo. Expõe sua visão ao tratar a informação como meio de construir sentido, conhecimento e decisão em contextos marcados por ambiguidade (leitura do passado) e incerteza (projeção do futuro). Assim, conclui que administrar informação vai além de gerir ferramentas: é planejar sistemas, serviços e rotinas que tornem a informação compreensível, confiável e acionável para orientar escolhas em ambientes mutáveis.

Em suma, os modelos apresentados no quadro refletem diferentes perspectivas sobre a Gestão da Informação no contexto do ciclo de vida da informação, variando de abordagens operacionais e gerenciais a enfoques mais abrangentes que incorporam dimensões culturais, tecnológicas e estratégicas, evidenciando que uma gestão eficaz da informação deve considerar não apenas os fluxos formais, mas também os contextos organizacionais, humanos e digitais onde se desenvolvem.

Embora os modelos apresentados forneçam bases teóricas abrangentes para compreender os fluxos informacionais nas organizações, a aplicação prática desses

princípios enfrenta inúmeros desafios, sobretudo no contexto da administração pública. Mutula e Wamukoya (2009) identificam que entre os principais desafios dos fluxos informacionais no setor público estão: a fragmentação de sistemas de informação, a falta de padronização de processos, a resistência organizacional a mudanças e limitações de recursos tecnológicos e humanos. Estes desafios são mais evidentes em contextos de países em desenvolvimento, onde as limitações de infraestrutura amplificam as dificuldades de implementação de sistemas eficazes de gestão informacional (Mutula; Wamukoya, 2009; Popescu *et al.*, 2018).

Um dos principais entraves para a evolução da Gestão da Informação em organizações pelo mundo está na modernização dos sistemas informacionais, sobretudo em contextos onde predominam estruturas legadas e pouco adaptáveis. Segundo Adekunle (2022), a implementação de sistemas integrados e seguros de gestão da informação ainda se configura como um desafio recorrente nas instituições, em função de limitações estruturais, restrições orçamentárias e deficiências na capacitação técnica dos recursos humanos. Essa constatação revela que a dependência de tecnologias ultrapassadas impede a integração e a fluidez dos fluxos informacionais. No entanto, o autor sinaliza que o fortalecimento das infraestruturas digitais e a capacitação dos profissionais são caminhos promissores para reverter esse cenário e alinhar a Gestão da Informação às demandas contemporâneas de eficiência e segurança.

A integração entre gestão da informação e gestão do conhecimento é um desafio conceitual e prático nas organizações públicas e privadas. Souza e Dantas (2021) reconhecem que "os desafios e perspectivas em gestão do conhecimento estão associados à estruturação da informação e à sua capacidade de gerar valor e inovação". Para os autores, "a gestão do conhecimento é importante para que a informação seja aplicada de forma eficaz no contexto organizacional". Isso indica que, para além da coleta e armazenamento, a informação precisa ser mobilizada por meio de ambientes colaborativos e estratégias de compartilhamento que promovam o aprendizado organizacional.

Em ambientes mais dinâmicos e voltados à inovação, como empresas e centros de pesquisa, os fluxos informacionais apresentam características distintas. Nessas organizações, a ênfase recai sobre a adaptabilidade, a interação humana e a informalidade controlada, aspectos que desafiam os modelos mais estruturados, mas também os complementam, oferecendo novas perspectivas para a evolução da Gestão

da Informação (Araújo; Silva; Varvakis, 2017). Os pesquisadores investigam três organizações distintas: (1) empresa privada com fins lucrativos; (2) empresa privada sem fins lucrativos e (3) projeto de pesquisa vinculado a um programa de pós-graduação. A partir disso, observam que os fluxos informacionais nas organizações estudadas são complexos e contextuais, refletindo as particularidades de cada ambiente, sobretudo, a interação humana ("fator humano"), sendo destacada como peça central no processo de criação de valor da informação e para o efetivo funcionamento do fluxo. Além disso, o estudo salienta que há uma preferência por canais de comunicação que proporcionem respostas mais rápidas e diretas, como informações que são trocadas entre os indivíduos para produção de conhecimento, sem desconsiderar, no entanto, a formalização da informação para posterior recuperação (Araújo; Silva; Varvakis, 2017).

A análise dos modelos teóricos de Gestão da Informação evidencia a riqueza e a diversidade de abordagens existentes, desde perspectivas mais estruturadas e operacionais até enfoques sociotécnicos e estratégicos. Cada autor contribui com características complementares para a compreensão dos fluxos informacionais nas organizações. No entanto, ao se confrontar essas estruturas com a realidade da administração pública, percebe-se que fatores como limitações tecnológicas, resistência cultural e fragmentação dos sistemas ainda impõem barreiras à eficácia da Gestão da Informação. Por outro lado, experiências em ambientes de inovação revelam a importância da flexibilidade, da interação humana e da informalidade controlada como elementos-chave para a circulação e o aproveitamento da informação. Assim, compreende-se que a aplicação eficaz da Gestão da Informação requer uma abordagem contextualizada, capaz de articular fundamentos teóricos com a complexidade dos ambientes institucionais. Diante deste cenário, será abordado a seguir como a Administração Pública se desenvolveu na história, e o papel da Gestão da Informação nesse processo.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A trajetória da administração pública no século XX iniciou-se com o modelo tradicional de administração pública, que predominou por grande parte do século XX (Hughes, 2012). Este modelo é fortemente influenciado pelo paradigma burocrático weberiano, sendo as teorias de Max Weber (Weber, 2000), hierárquicas e legalistas,

Woodrow Wilson (Wilson, 1887) que instituiu a base para a separação entre política e administração e Frederick Taylor (Taylor, 1990) suas principais bases conceituais pautadas em eficiência operacional, racionalização do trabalho e produtividade. Nesse contexto, a administração era entendida como uma função mais estreita e limitada que a gestão, focada essencialmente em seguir instruções e servir, concebida como um sistema técnico e neutro, com funcionários públicos politicamente neutros e anônimos, que deveriam permanecer no cargo independentemente das mudanças de governo (Hughes, 2012).

Com o surgimento da Nova Gestão Pública, nas décadas de 1980 e 1990, a lógica burocrática foi desafiada por uma abordagem “gerencialista” inspirada no setor privado, como abordam Lapuente e Van de Walle (2020) ao publicarem um estudo em que descrevem algumas características do novo modelo, a saber: o cidadão passou a ser tratado como cliente ou consumidor de serviços públicos, e a *accountability* se transformou em um processo focado em *outputs* (refere-se ao que é produzido e entregue) e *outcomes* (refere-se ao impacto ou resultado dessas entregas). O estudo enfatiza três componentes principais: (1) incentivo, na busca de profissionais da iniciativa privada juntamente com parcerias público-privadas; (2) competição, usando modelos de licitação para contratos de compras e prestação de serviços; e (3) desagregação, com agências especializadas e autônomas, visando maior eficiência, responsabilização e foco nos resultados no setor público. Fatemi e Behmanesh (2012) acrescentam que o novo paradigma resultou em sistemas de informação mais ágeis, orientados à *performance*, desenvolvidos para gerar dados quantificáveis sobre eficiência, reforçando a ideia de que a adoção de um modelo de gestão inspirado nas práticas do setor privado, sobretudo por meio da descentralização das funções governamentais, permitiu não apenas a racionalização dos gastos públicos, com a consequente redução de custos operacionais, como também a concretização de metas previamente estabelecidas de maneira mais eficiente.

Um bom exemplo ocorreu na Noruega, após avaliações negativas na educação de acordo com alguns testes internacionais, em especial o *Program for International Student Assessment* (PISA), vinculado à *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2025). A liderança do país usou isso como catalizador para uma direção acelerada na implementação do modelo da Nova Gestão Pública impulsionando toda a população a um novo comportamento e engajamento nas

reformas com foco na mensuração objetiva e busca por resultados (Møller; Skedsmo, 2015).

Também houve a evolução do modelo da Nova Gestão Pública na Nova Zelândia, com a aplicação relativamente rigorosa e consistente, tendo muitos dos feitos preservados. Chapman e Duncan (2007) examinam as revisões e adaptações do modelo no país, destacando mudanças legislativas e um esforço para restaurar a ética do serviço público. Pallot (1998) aborda uma perspectiva histórica do movimento no país, focando na gestão financeira e contábil dos departamentos governamentais ao descrever as fases da reforma, desde um período tradicional até a estratégia de governo como um todo, buscando superar a fragmentação inicial da Nova Gestão Pública. Ambos os artigos reconhecem a singularidade do "Modelo da Nova Zelândia" que até então se revelou bem sucedido.

Apesar dos benefícios alcançados pela reforma em todo o mundo, o modelo da Nova Gestão Pública recebeu várias críticas: o descolamento da administração pública tradicional burocrática, criando restrições de direitos para o cidadão e o aumento da corrupção; o engajamento cívico ativo e os valores públicos sendo ignorados; enfraquecimento da *accountability* política com incentivos e parcerias que não necessariamente coincidiam com o interesse público mais amplo (Fatemi; Behmanesh, 2012; Lapuente; Van de Walle, 2020). Apesar de alguns bons resultados em ambientes e culturas que souberam equilibrar os modelos da administração pública tradicional com a Nova Gestão Pública auferindo bons resultados, houve desafios e dependências contextuais.

Em resposta às limitações da Nova Gestão Pública, emergiu o paradigma do Novo Serviço Público por Denhardt e Denhardt (2015) que propõe uma inflexão normativa importante: o cidadão é visto como "dono" do Estado e não apenas consumidor, ou seja, "os cidadãos decidem aquilo que é tão ou de tal forma importante que o governo deve produzi-lo à expensa pública". O estudo apresenta o Novo Serviço Público como resgatador dos princípios democráticos e do serviço ao bem comum, entendendo o governo como espaço de coprodução e construção coletiva de políticas.

A gestão da informação, nesse contexto, requer fluxos informacionais multidirecionais, sistemas de feedback cidadão e mecanismos de transparência ativa, estabelecendo novos desafios para a gestão no setor público, exigindo que a informação pública seja acessível, inteligível e disponível para retroalimentar o processo democrático (Pardo; Gil-Garcia; Luna-Reyes, 2010). Esse novo paradigma



vai além de apenas medir resultados, mas de deliberar coletivamente sobre o que importa à comunidade.

Em síntese, a gestão da informação na administração pública deve refletir o paradigma em que está inserida. Enquanto a Velha Administração Pública prioriza o controle legal e a informação como documento (Hughes, 2012), a Nova Gestão Pública a utiliza como ferramenta gerencial para controle de desempenho (Lapiente; Van de Walle, 2020), e o Novo Serviço Público a reposiciona como meio para a participação cidadã, o fortalecimento democrático e a construção do bem comum. A mudança na forma de conceber o cidadão – de subordinado a cliente, e de cliente a coprotagonista da governança – redefine a forma como a informação é coletada, tratada, disseminada e utilizada (Denhardt; Denhardt, 2015). Assim, o avanço da gestão pública exige também a maturidade da gestão informacional como instrumento de responsabilidade, diálogo e transformação coletiva.

### 2.2.1 Características Específicas da Gestão da Informação no Setor Público

A Administração Pública possui características únicas que impactam de maneira particular a forma como a informação é gerida em seus processos. De acordo com (Moura *et al.*, 2022), a finalidade da Administração Pública é de cunho social com a responsabilidade da promoção da eficiência, transparência e legitimidade. Em função disso, a Gestão da Informação apresenta métodos de fluxos informacionais estratégicos em busca desses objetivos (Beal, 2004; Davenport; Prusak, 1998; Santos; Valentim, 2014), uma vez que uma gestão eficaz da informação permite que órgãos governamentais coletem, armazenem e processem dados de maneira eficiente, resultando em serviços públicos mais ágeis e responsivos (Denhardt; Denhardt, 2015).

Outra característica da Administração pública destacada por (Moura *et al.*, 2022) é que precisa equilibrar as expectativas de múltiplos *stakeholders* com a viabilidade econômica para suprir seus anseios. Isso pode incluir: cidadãos, grupos de interesse, mídia, legisladores, judiciário e outras agências governamentais, cada qual com demandas informacionais específicas e muitas vezes conflitantes. Isso também implica na obrigatoriedade de prestação de contas a múltiplas instâncias, exigindo que as organizações públicas mantenham sistemas informacionais capazes de atender simultaneamente aos requisitos de controle interno, auditoria externa, supervisão legislativa e escrutínio público.

Nesse mesmo sentido Relly e Sabharwal (2009) realizam um estudo demonstrando a exigência por transparência, não apenas gerencial, mas como princípio legal, de modo que a divulgação de informações deixe de ser uma escolha estratégica para tornar-se uma obrigação constitucional e legal, fundamentada em marcos como leis de acesso à informação adotadas por vários governos ao redor do mundo. A produção atribui esse movimento à globalização das últimas décadas com ambiente comercial neoliberal e o setor privado buscando indicadores sobre políticas, regras oficiais, como o recurso é distribuído para estudos de viabilidade de investimentos.

Quando a Administração Pública desenvolve mecanismos de transparência e acesso fácil a informações precisas e completas, aumenta-se a percepção de justiça e honestidade nas decisões governamentais (Denhardt; Denhardt, 2015). Esse processo de abertura gera confiança entre os múltiplos *stakeholders*, diminuindo a desinformação e promovendo uma cultura de prestação de contas. Além disso, a busca por transparência carrega consigo o estímulo acompanhado de incentivo à participação cidadã em processos de decisão, apontando para as reais necessidades demandadas pela sociedade (Munik *et al.*, 2021).

Ademais, ao propor métodos claros de organização da informação tornando-a acessível ao público, a Gestão da Informação contribui para o fortalecimento da transparência, abrindo caminho para que os cidadãos fiscalizem as ações governamentais e participem ativamente do processo democrático. De acordo com Matias-Pereira (2020) a Administração Pública detém o protagonismo de agir como um elo entre o Estado e a sociedade, com a responsabilidade de fornecer serviços de qualidade com transparência e eficiência. Embora os princípios de governança sejam semelhantes aos do setor privado, a gestão pública lida com bens sociais e requer alto compromisso e responsabilidade, diferenciando-se por sua complexidade que transcende a mera eficiência<sup>2</sup> e eficácia<sup>3</sup>, englobando também legalidade e legitimidade (Matias-Pereira, 2020).

Dessa forma, evidencia-se outra característica importante da Administração Pública: a legitimidade. Rivera e Knox (2023) apresentam contrapontos relevantes sobre esse conceito, que envolve a percepção dos *stakeholders* quanto à justiça e

---

<sup>2</sup> Segundo Chiavenato (2021) eficiência significa fazer bem e corretamente as coisas com um mínimo de custo ou desperdício.

<sup>3</sup> Segundo Chiavenato (2021) eficácia significa atingir os objetivos e resultados pretendidos.




adequação dos serviços públicos prestados. No contexto da Nova Gestão Pública, os autores argumentam que esse paradigma fornece uma estrutura orientada para a ação, posicionando o administrador público como um elo entre distintas fontes de legitimidade, com a missão de corrigir iniquidades sociais. No entanto, advertem que "ações voltadas para resultados socialmente equitativos nem sempre são aceitas positivamente pelo público, pois podem violar princípios democráticos e/ou contribuir para um déficit democrático." Nesse sentido, os autores procuram destacar a importância de que a disciplina alcance uma definição amplamente aceita de "equidade social" e compreenda os fatores sócio-históricos que sustentam estruturas de poder desiguais, a fim de formular políticas públicas mais eficazes. Assim, permanece a questão central: a Administração Pública deve simplesmente refletir uma sociedade cujos interesses em torno da equidade social são polarizados, ou assumir um papel ativo na condução dessa sociedade rumo a resultados mais justos? (Rivera; Knox, 2023).

Na administração pública, a legitimidade é construída com a percepção dos *stakeholders* de que as ações e a gestão de recursos da entidade são desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças sociais (Moura *et al.*, 2019). Essa construção é fundamental e alcançada através de uma combinação de transparência e responsabilidade (*accountability*) perante os diversos *stakeholders*, incluindo cidadãos, financiadores e órgãos reguladores (Moura *et al.*, 2020). É impulsionada pela rigorosa aderência a essas obrigações legais e regulatórias e pela divulgação pública de informações (Cestari *et al.*, 2021; Moura *et al.*, 2020). A publicação de relatórios de desempenho e financeiros, que detalham o uso eficiente dos recursos, a criação de valor social e o impacto organizacional, serve como um mecanismo essencial para demonstrar credibilidade e promover a confiança da instituição (Cestari *et al.*, 2018, 2021; Moura *et al.*, 2020; Treinta *et al.*, 2020). Assim, são sugeridos *frameworks*, sistemas de medição de desempenho, desenhados e utilizados como ferramentas estratégicas não apenas para gestão interna, mas primordialmente para legitimar as atividades e garantir o reconhecimento social necessário à operação e sustentabilidade da administração pública (Cestari *et al.*, 2021; Moura *et al.*, 2019, 2020).

Buscando condensar as referências deste capítulo, com o propósito de oferecer uma visão geral da revisão bibliográfica dos temas abordados, apresenta-se a seguir

uma síntese, organizada por assunto, com todas as autorias utilizadas. Os temas são dispostos em ordem cronológica e encontram-se sistematizados no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese de referências

Principais teorias e evolução da Gestão da Informação													
(Nonato; Aganette, 2022)	(Dutra <i>et al.</i> , 2023)	(McGee; Prusak, 1994)	(Davenport; Prusak, 1998)	(Choo, 1998)	(Nonaka; Takeuchi, 1997)	(Beal, 2004)	(Choo, 2003)	(Santos; Valentim, 2014)					
													
Fluxos informacionais: Características, desafios e perspectivas.													
(Santos; Valentim, 2014)	(Valentim, 2002)	(Mutula; Wamukoya, 2009)	(Popescu <i>et al.</i> , 2018)	(Adekunle et al., 2022)	(Souza; Dantas, 2021)	(Araújo; Silva; Varvakis, 2017)							
													
Administração Pública, teoria, evolução e prática													
(Hughes, 2012)	(Weber, 2000)	(Wilson, 1887)	(Taylor, 1990)	(Lapiente; Van de Walle, 2020)	(Fatemi; Behmanesh, 2012)	(OECD, 2025)	(Møller; Skedsmo, 2015)	(Chapman; Duncan, 2007)	(Pallot, 1998)	(Denhardt; Denhardt, 2015)			
													
Gestão da Informação e Administração Pública: características específicas													
(Moura <i>et al.</i> , 2022)	(Beal, 2004)	(Davenport; Prusak, 1998)	(Santos; Valentim, 2014)	(Relly; Sabharwal, 2009)	(Muniz <i>et al.</i> , 2021)	(Matias-Pereira, 2020)	(Rivera; Knox, 2023)	(Moura <i>et al.</i> , 2019)	(Moura <i>et al.</i> , 2020)	(Cestari <i>et al.</i> , 2021)	(Cestari <i>et al.</i> , 2018)	(Treinta <i>et al.</i> , 2020)	

Fonte: O Autor

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um levantamento bibliográfico sobre as teorias da Gestão da Informação é conduzido como etapa exploratória inicial, com o objetivo de mapear a produção científica relacionada à integração entre Gestão da Informação e Administração Pública. Essa sondagem parte de uma corrente de pesquisa voltada para a análise dos fluxos informacionais no âmbito da Administração Pública. Para a realização das buscas, são utilizadas as palavras-chave: "Gestão da Informação", "Administração Pública", "legitimidade", "transparência" e "Fluxo Informacional", com o objetivo de compreender as inter-relações conceituais e operacionais entre esses termos.

As fontes de exploração incluem livros e artigos científicos disponíveis em bases consolidadas, como o Portal de Periódicos da CAPES, o Google Acadêmico e alguns periódicos especializados na área de Gestão da Informação, Administração e Gestão Pública. Dessa forma é revelado um campo de estudo em ascensão que exige uma investigação em busca de resposta para o problema de pesquisa e a estruturação metodológica do estudo. Esse referencial teórico revela a necessidade de identificar as diretrizes da Gestão da Informação como parâmetro de um instrumento de avaliação dos fluxos informacionais que proporcione mensurar a qualidade e o grau de controle dos fluxos informacionais em ambientes digitais institucionais de organizações públicas, contribuindo para o avanço da transparência e legitimidade da Administração Pública perante seus múltiplos *stakeholders*.

Em uma segunda etapa exploratória é realizado um novo levantamento bibliográfico na construção da matriz de diretrizes da Gestão da Informação. Este processo metodológico estruturado é detalhado na subseção de Definição da forma de organização e análise.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa adota uma abordagem de natureza qualitativa, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2022), caracteriza-se por privilegiar a especificidade e a peculiaridade dos fenômenos analisados, não se atendo a necessidade de explicação, mas a compreensão aprofundada dos fenômenos em seu contexto original, considerando as particularidades inerentes ao objeto de estudo. Creswell e Lopes (2010) destacam que entre as estratégias dessa abordagem estão as teorias

fundamentadas pela exploração de processos, atividades e eventos. Nesse contexto, a presente pesquisa se alinha a esses princípios ao realizar um levantamento teórico sobre a Gestão da Informação e o seu papel como disciplina atuante na Administração Pública. Além disso, a pesquisa propõe um modelo de diagnóstico, estruturado na formulação de um *framework* dotado de uma sequência de ações estruturadas para examinar a conformidade dos fluxos informacionais com as diretrizes da Gestão da Informação evidenciadas nos fluxos informacionais de organizações públicas, presentes em seus sistemas, *websites* e plataformas digitais institucionais, consolidando, assim, uma abordagem metodológica de acordo com a perspectiva qualitativa adotada.

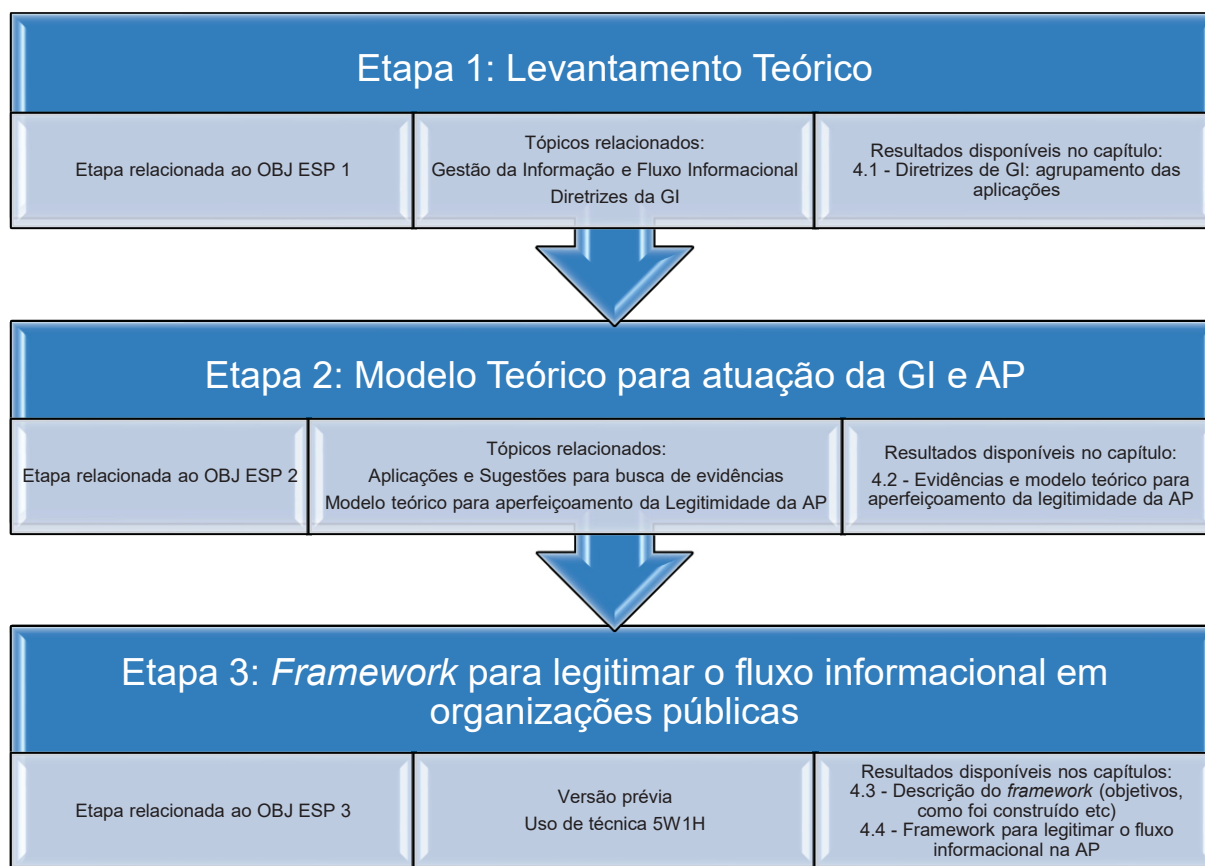
A pesquisa faz parte de um estudo exploratório, conforme define Gil (2008), tendo como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses passíveis de investigação em estudos posteriores”. Tal enquadramento justifica-se pelo propósito deste trabalho de identificar e compreender as diretrizes da Gestão da Informação aplicáveis aos fluxos informacionais na Administração Pública, bem como propor e testar um *framework* que contribua para sua legitimidade. Nesse sentido, a pesquisa busca aprofundar a compreensão sobre um campo ainda pouco consolidado, contribuindo para a construção teórica e metodológica e abrindo caminho para replicações futuras.

A classificação da pesquisa quanto à finalidade é apresentada por Marconi e Lakatos (2022) nas categorias básica, aplicada ou uma combinação de ambas. As autoras esclarecem que a pesquisa básica tem como propósito expandir o conhecimento sem necessariamente buscar soluções para problemas práticos, enquanto a pesquisa aplicada se destina à geração de conhecimento voltado para a resolução de uma questão específica. Considerando que esta investigação parte da fundamentação teórica para a formulação de um *framework* para legitimar o fluxo informacional na Administração Pública, ela se enquadra na categoria de pesquisa aplicada em que são estruturados os meios para viabilizar diagnósticos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos da pesquisa com uma síntese das etapas descritos no Quadro 4.

Quadro 4 - Procedimentos da pesquisa



Fonte: O autor (2025)

### 3.2.1 Levantamento Teórico

No levantamento teórico, como primeira etapa da pesquisa, busca-se a consolidação das bases conceituais sobre Gestão da Informação e fluxo informacional, a fim de nortear a construção do modelo para análise posterior. As investigações iniciais são realizadas em bases de dados científicas utilizando os descritores “Gestão da Informação” e “fluxo informacional”. Como resultado, surge o artigo de Santos e Valentim (2014) como referência de base, oferecendo um panorama das principais abordagens da Gestão da Informação no contexto organizacional. Essa referência é utilizada como ponto de partida para o aprofundamento das leituras e estruturação dos eixos conceituais da pesquisa.

Durante o processo de aprofundamento teórico, é incorporado à análise o estudo de Pierin, Silva e Moura (2025), que apresenta cinco modelos de estruturação dos processos, etapas ou fases da Gestão da Informação, destacando as contribuições de Beal (2004) como compatível com a proposta de pesquisa por apresentar uma fase



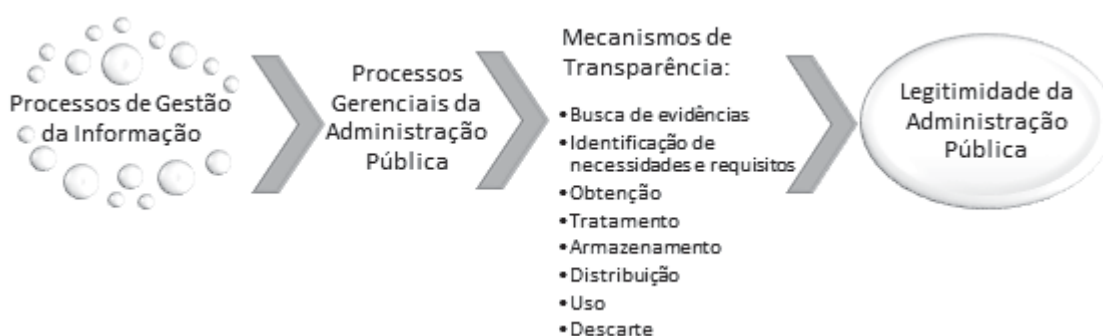
de descarte, considerada relevante no processo de seleção de informações válidas e descartáveis. A partir desse estudo, são identificadas 44 diretrizes derivadas das teorias da Gestão da Informação, consideradas boas práticas informacionais. Essas diretrizes são catalogadas como potenciais instrumentos analíticos para a avaliação dos fluxos de informação no setor público, sendo incorporadas como unidade de análise no desenvolvimento subsequente de um instrumento de avaliação dos processos.

### 3.2.2 Busca de evidências e modelo teórico para aperfeiçoamento da legitimidade

As diretrizes da Gestão da Informação, complementadas com sugestões específicas para a busca de evidências ou provas que possam confirmar a sua implementação, são a base para a composição de um instrumento de avaliação da transparência nas organizações com exigência de mais detalhes e especificações.

O modelo teórico para aperfeiçoamento da Legitimidade da Administração Pública é apresentado como uma síntese da atuação da Gestão da Informação na Administração Pública para promover a transparência nas organizações. Este modelo é visualmente representado no estudo por um fluxograma (ver Figura 1). Ele ilustra, de maneira sucinta, os atores, as ações e os mecanismos que, desenvolvidos, visam aprimorar a legitimidade da Administração Pública.

Figura 1 - Modelo Teórico para Aperfeiçoamento da Legitimidade da AP



Fonte: Pierin, Silva e Moura (2025)

### 3.2.3 *Framework* para legitimar o fluxo informacional em organizações públicas

O desenvolvimento do *framework* ocorre de modo progressivo, com base nas diretrizes sistematizadas no modelo teórico apresentados em Pierin, Silva e Moura (2025). A versão inicial do *framework* organiza as 44 diretrizes como unidades de

análise prática, cada uma associada a sugestões de evidências empíricas para sua verificação.

No desenvolvimento da pesquisa, o modelo 5W1H é a ferramenta de diagnóstico utilizada como recurso metodológico de detalhamento. Esse modelo é inspirado nos fundamentos da retórica aristotélica e depois em contos infantis, escritos e publicados por Kipling (1902), que retratavam a curiosidade e a série de perguntas exploratórias, típicas das crianças nas fases de descobertas (Roy, 2009). O método foi desenvolvido e utilizados mais tarde em diversos ambientes como na formalização científica da comunicação (Lasswell, 1971), assim como na gestão da qualidade, especialmente com o movimento da indústria japonesa no período pós-Segunda Guerra, adaptado como ferramenta de diagnóstico e planejamento, sendo utilizado pelo Sistema Toyota de Produção como uma das ferramentas de análise e melhoria de processos (Ohno, 1988; Womack; Jones; Roos, 2004). O Quadro 5 apresenta a descrição de cada elemento do modelo seguida da definição de acordo com Cardoso Jr. (2017).

Quadro 5 – Descrição do modelo 5W1H

Elemento	Definição
<b>What</b> (o quê)	Descrição sobre cada conceito relacionado ao que está acontecendo ou pode acontecer.
<b>Why</b> (por quê)	Traz informações sobre os incentivos ou as razões do que está acontecendo ou pode acontecer.
<b>When</b> (quando)	Refere-se a data e horário do que está acontecendo ou quando poderá acontecer.
<b>Where</b> (onde)	Refere-se ao local onde os eventos estão acontecendo ou podem acontecer.
<b>Who</b> (quem)	Refere-se às pessoas ou entidades responsáveis por realizar as ações.
<b>How</b> (como)	Refere-se a estrutura e aos processos de observação dos eventos.

Fonte: Adaptado de Cardoso Jr. (2017).

No decorrer das décadas o modelo 5W1H tem sido estudado em diversos contextos e em muitos países como apresentado no artigo de revisão de Fauziah et al. (2021) com as dimensões do “o quê”, “por quê”, “quando”, “onde”, “quem” e “como”, busca uma visão abrangente da situação ou tarefas. Pode ser citada, de maneira exemplificativa, uma organização de cadeia de suprimentos, dependendo da interoperabilidade e do compartilhamento das informações existentes, proporcionando a integração dos múltiplos *stakeholders* (Correia; Teixeira; Marques, 2021). O modelo

se popularizou no Japão, mas foi amplamente divulgado com as iniciais dos termos interrogativos em inglês levando a sigla “5W1H”.

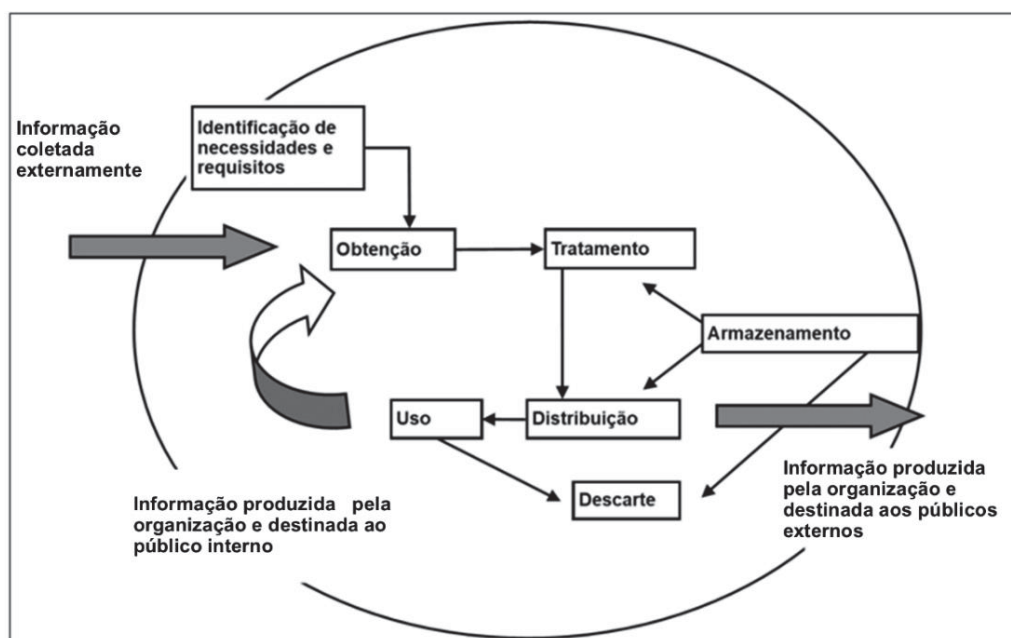
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são agrupados os resultados oriundos da aplicação da pesquisa para cumprimento dos objetivos geral e específicos estabelecidos no primeiro capítulo. Os subcapítulos contemplados aqui apresentam o produto de pesquisa pormenorizado.

### 4.1 DIRETRIZES DE GI: AGRUPAMENTO DAS APLICAÇÕES

As diretrizes da Gestão da Informação são compostas por aplicações de conceitos que representam um esforço teórico e metodológico para estruturar práticas organizacionais em torno dos fluxos informacionais (ver Quadro 2 na seção 2.1.1). Beal (2004) constitui a base conceitual predominante, propondo a decomposição do fluxo informacional em 7 fases sucessivas, porém dinâmicas, podendo adotar caminhos alternativos, a depender dos objetivos da organização ou dos *stakeholders*. O diagrama ilustrando o fluxo da informação de acordo com a autora pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Fluxo dos Processos/Etapas/Fases da Gestão da Informação



Fonte: Beal (2004)

A figura representa duas formas de se obter informações, as coletadas externamente e as produzidas dentro da organização, ambas entram no ciclo mediante a “Identificação de necessidades e requisitos”. A partir desta etapa o ciclo inicia com a “obtenção” (buscar, receber, capturar dados/documentos, inclusive informais),

seguindo para “tratamento” (padronização, limpeza, metadados, classificação, versão, qualidade, segurança) e “armazenamento” em um fluxo de ida e volta quando ocorre: retrabalho; curadoria; reclassificação; correção; atualização, em seguida a “distribuição” (publicação, compartilhamento, entrega em canais internos/externos) para posterior “uso” (decisão, análise, execução de serviços) ou “descarte”, quando a informação perde valor ou vence o prazo de guarda. Dentro deste ciclo podem haver variações e inúmeras possibilidades no fluxo, pois a informação depende de contexto ou do perfil dos *stakeholders* demandantes.

Cada etapa contribui para a formulação de diretrizes no âmbito da Gestão da Informação, e as aplicações relacionadas, as quais serão discutidas de forma mais aprofundada a seguir.

#### 4.1.1 Identificação de necessidades e requisito

Esse é o processo inicial, com a administração recebendo as demandas de forma sistemática, por meio de registros em seus canais oficiais ou através da percepção dos gestores que de forma exploratória passam a mapear, localizar fontes ou compreender uma necessidade ou requisitos dos *stakeholders*. Davenport e Prusak (1998) afirmam que “a etapa de identificação é valiosa porque coloca os gerentes de informação em posições que provavelmente os habilitarão a ter um impacto produtivo na direção estratégica da empresa”, para o autor, ainda que o acesso não seja imediato, a geração de objetivos para a organização irá orientar a aquisição ou criação de informação inovadora.

Choo (1998) explica que esse é um processo que antecede a busca pela informação, pois primeiramente o indivíduo precisa compreender claramente a necessidade da informação e saber expressá-la na forma de perguntas ou tópicos. Essa é uma visão simples e esclarecedora, sendo corroborada por Tarapanoff (2006) que detalha através da apresentação de um combo de necessidades a serem identificadas: fontes confiáveis, métodos que podem ser empregados e objetivos a serem atingidos. Beal (2004) esclarece que o esforço de descoberta das necessidades e dos requisitos de informação é recompensado quando a informação se torna mais útil. Em resumo a etapa da identificação faz parte do planejamento, sendo fundamental para o sucesso de um projeto. No Quadro 6 são agrupadas as diretrizes aplicáveis na

fase de identificação de necessidades e requisitos que irão orientar as ações preliminares da administração.

Quadro 6 - Diretrizes relacionadas à Identificação de Necessidades e Requisitos

ID	APLICAÇÃO	AUTORES
1	Reunir a cúpula estratégica e explicitar os seus objetivos e metas.	Foina (2002)
2	Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.	Beal (2004)
3	Buscar a melhor estratégia de TI para atualizações nos Sistema de Informação e melhoria da eficiência dos processos.	Foina (2002)
4	Estabelecer prioridades com relação as soluções propostas.	Beal (2004)
5	Plano de Desenvolvimento de Competências e valorização do corpo funcional da instituição.	Braun e Mueller (2014)
6	Considerar não apenas as informações formais, mas também as informais para perceber o ambiente.	Beal (2004)
7	Identificar e classificar a importância dos documentos.	Davenport, Prusak (2001)
8	Mapeamento da informação disponível, essa ação detalhada facilita a percepção das necessidades específicas dos distintos usuários em diferentes atuações na organização.	Beal (2004)
9	Adaptação do fluxo informacional para demandas específicas.	Beal (2004)
10	Criação e manutenção de ambiente motivador da criatividade compartilhamento da informação e do conhecimento.	Hansen, Nohria e Tierney (1999)

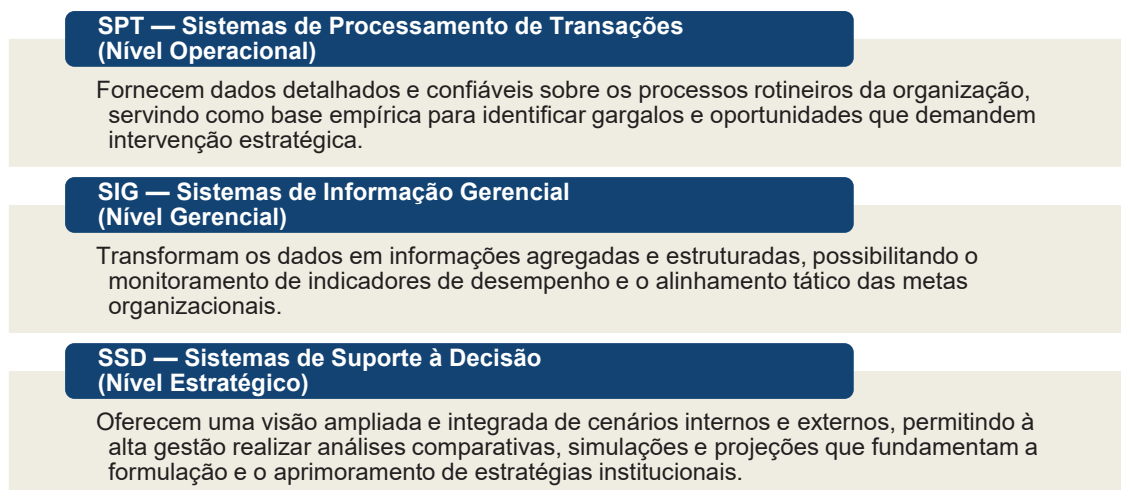
Fonte: Adaptado de Pierin, Silva e Moura (2025)

Cada uma das diretrizes propostas neste bloco tem a função de evidenciar ações concretas voltadas ao desenvolvimento, preparação e construção das metas, objetivos e da visão organizacional. Nesse sentido, espera-se que essas diretrizes contribuam para a sistematização dos processos decisórios e operacionais, promovendo o uso estratégico de tecnologias capazes de ampliar e potencializar o pensamento humano, fortalecendo a coerência entre planejamento, execução e avaliação no contexto institucional.

Foina (2002) manifesta-se como um dos precursores das técnicas de Tecnologia de Informação como ferramenta de apoio para o planejamento e gestão, apontando, através de estudos de caso, a necessidade de planejamento e estratégias de inovação para uma organização se manter competitiva e cumprir seu propósito. Dentro desse contexto, Beal (2004) apresenta com propriedade três tipos de sistemas de informação de apoio à gestão usuais em empresas privadas, mas com

características de potencializar resultados em qualquer segmento. Esses sistemas de apoio estão ilustrados no esquema da Figura 3.

Figura 3 - Sistemas de Apoio à Gestão: SPT → SIG → SSD



Autor: O autor baseado em Beal (2004)

A articulação entre esses sistemas que abordam respectivamente os níveis operacional, gerencial e estratégico, viabiliza uma tomada de decisão informada, coerente e alinhada tanto aos desafios do ambiente organizacional interno quanto às exigências de transparência externa por parte dos demais *stakeholders*.

Em posse dessas ferramentas básicas de análise a cúpula estratégica potencializa suas capacidades de visão para todas as camadas da organização. Sem essa clareza estratégica dimensionada por Beal (2004), as iniciativas de transformação correm o risco de se tornarem fragmentadas, resultando em ineficiências e/ou oportunidades perdidas, pois a desconexão entre a execução e a estratégia pode levar ao desperdício de recursos e a objetivos não cumpridos.

Nesse sentido, Carreno (2024) destaca que o alinhamento estratégico é o processo pelo qual uma organização garante que seus recursos, suas iniciativas e suas operações estejam coesivamente conectados com seus objetivos e visão gerais, servindo como uma ponte que liga projetos individuais aos objetivos de longo prazo da organização, otimizando recursos e comunicação eficaz. Busca-se a congruência de metas, o que se exige uma compreensão compartilhada das prioridades estratégicas em todos os níveis, da liderança às equipes operacionais. A exemplo disso Asem *et al.* (2024), ao redigir um estudo acerca da transformação digital, reforça a necessidade de metas e objetivos de longo prazo, apresentando o caso da Vision 2030 da Arábia



Saudita, onde se aplica uma liderança visionária capaz de impulsionar iniciativas digitais e uma visão coletiva em direção aos seus objetivos, com vários atores envolvidos cooperando no projeto. Assim, uma cúpula estratégica permite que a liderança estabeleça essa visão unificada e adaptável, capacitando a organização a direcionar seus esforços e recursos para o sucesso sustentável e a vantagem competitiva em ambientes que estão sempre em evolução.

Durante a identificação de necessidades e requisitos, a administração, estando equipada para atuar com precisão, deve se atentar para as demais variáveis apresentadas no Quadro 6. O ID4 – “Estabelecer prioridades com relação às soluções propostas” – é apresentado por Beal (2004) no sentido de identificar o grau de relevância das informações para atender o que foi planejado, dentro da missão, objetivos e metas organizacionais. Nesse sentido deve haver uma separação entre os níveis operacional, gerencial e estratégico, que dependendo da circunstância é necessário dar maior ênfase para áreas distintas, como informações sobre processos, finanças, operações, entre outras, a fim de resolver situações críticas e equilibrar o processo (Beal, 2004).

O ID5 aborda um requisito de capacitação, o que é necessário para a organização relacionado ao desenvolvimento de competências. Trata-se do capital humano necessário para atingir os resultados esperados. Nesse sentido Braun e Mueller (2014) abordam não apenas a entrega de serviços de qualidade, mas também um olhar interno em processos de pesquisa, seleção, treinamento e formação de seus gestores. Essa atenção também reflete no ambiente organizacional agindo na motivação da criatividade e compartilhamento da informação e produção de conhecimento, abordado no ID10.

O ID6 apresenta a diretriz para uma percepção abrangente e eficaz do ambiente organizacional, especialmente na era digital, em que é relevante considerar e integrar tanto as informações formais quanto as informais, identificando a função e o valor de cada uma. Conforme Beal (2004), as informações formais são aquelas documentadas, como publicações, pareceres e documentos oficiais. No contexto digital, elas são amplamente facilitadas por mecanismos tecnológicos como repositórios de conhecimento e bancos de dados, sistemas de gestão de aprendizagem e plataformas com ferramentas colaborativas (OECD, 2021). Estes permitem o armazenamento, organização e recuperação eficientes de conhecimento explícito, apoiando a tomada de decisões estratégicas e a inovação. A era digital democratizou

o acesso ao conhecimento formal, tornando a vasta informação disponível a qualquer momento e lugar através de plataformas online e motores de busca (OECD, 2021).

Por outro lado, as informações informais, exemplificadas por Beal (2004) como discussões pessoais e boatos não devem ser desprezadas, mesmo necessitando ter sua confiabilidade atestada. Embora tradicionalmente facilitadas por interações face a face, na era digital, redes sociais e comunidades virtuais se tornaram canais amplamente utilizados para a troca dessas informações (OECD, 2021). A informalidade promove o compartilhamento de conhecimento tácito, aquele baseado em experiências, *insights* pessoais e observação, que é frequentemente difícil de articular e transferir por meios formais. Essas plataformas digitais promovem a colaboração, a cocriação e a descoberta casual de conhecimento valioso que não seria encontrado em fontes mais estruturadas (OECD, 2021).

Ambos os tipos de informação contribuem para a percepção do ambiente organizacional de forma completa e eficiente, sendo consideradas por Orrensalo (2022), imprescindíveis para o desenvolvimento de habilidades críticas, como a literacia informacional e a literacia digital, as quais permitem aos gestores e colaboradores reconhecer a necessidade de informação, usar tecnologias digitais para acessá-la, gerenciá-la, sintetizá-la, e avaliar sua relevância e qualidade. A capacidade de filtrar e discernir informações, especialmente diante do volume massivo e da sobrecarga de informações na internet, é um diferencial para identificar fontes precisas e confiáveis e distinguir entre dados úteis e *fake news* (Orrensalo, 2022). Dessa forma a ID10 é juntamente promovida para um ambiente de cultura de compartilhamento, superando barreiras como a resistência à mudança com adoção de ferramentas de colaboração digital que ampliam o alcance e os tipos de informações acessíveis sobre o ambiente externo.

A diretriz ID7 cuja aplicação é de “Identificar e classificar a importância dos documentos” é orientada pela abordagem clássica de Davenport e Prusak (1998) destacando que a classificação documental deve partir da compreensão dos objetivos estratégicos e operacionais da organização, do mapeamento dos processos, da definição de categorias (essenciais, estratégicas e operacionais) e de critérios de valor, relevância e impacto, além de políticas de catalogação e revisão periódica. O pesquisador finlandês Pekka Henttonen, analisa classificações contextuais em gestão de registros que podem ser classificados pelo conteúdo, formato, estrutura organizacional, atividades ou combinações desses elementos; as classificações

“intrínsecas” baseiam-se em propriedades do próprio documento, enquanto as “contextuais” descrevem a relação do registro com as funções e atores que o criaram (Henttonen, 2015). Henttonen observa que as classificações funcionais – construídas a partir da identificação e modelagem das principais funções e atividades de uma organização – tornaram-se a abordagem mais aceita para organizar registros, pois conectam os documentos às atividades organizacionais, permitem avaliações de valor (appraisal) e ajudam a identificar lacunas de documentação.

Beal (2004) apresenta a importância do mapeamento da informação no ID8 para evitar disfunções relacionadas à dispersão, divergência, excesso e duplicidade. Além disso, ressalta que a construção de um mapa eficaz deve ir além do simples registro de conteúdos, incorporando esquemas de classificação multidimensionais capazes de relacionar e descrever as informações relevantes disponíveis, suas fontes e seus locais de armazenamento. Explica que a organização contribui para eliminar um problema recorrente nas organizações: a não utilização de informações existentes simplesmente porque sua localização ou até mesmo sua existência é desconhecida pelos usuários. Então sugere que para potencializar o uso da informação, o mapa deve garantir flexibilidade na busca, seja por palavras-chave abrangentes, seja pela navegação por categorias e subcategorias, facilitando o acesso mesmo quando os usuários não dominam os termos técnicos usados na classificação. De forma complementar, a autora destaca a necessidade de mapear também as necessidades informacionais, tanto internas quanto externas, identificando demandas atendidas e não atendidas. Esse processo torna possível personalizar produtos informacionais segundo os perfis e expectativas dos usuários, promovendo o uso mais estratégico da informação e contribuindo para o planejamento eficaz de sistemas e investimentos em tecnologia da informação.

O ID9, também debatido por Beal (2004), versa sobre a adaptação do fluxo informacional para demandas específicas que pode ser realizada por meio de um processo sistemático de mapeamento das necessidades de informação associado a um mapa estruturado dos ativos informacionais da organização. Essa adaptação exige, primeiramente, o reconhecimento de que diferentes públicos (dirigentes, gerentes, funcionários operacionais, parceiros externos ou cidadãos) possuem necessidades distintas quanto ao tipo, formato, grau de detalhamento e momento de acesso à informação (Beal, 2004). Para atender a essas particularidades, a autora questiona não apenas “qual” informação é necessária, mas também “como” e “para que” ela será

utilizada, permitindo que o fluxo informacional seja configurado de forma personalizada. Isso implica ajustar canais, formatos, linguagens e pontos de acesso conforme o perfil do usuário, por exemplo, sintetizando informações estratégicas para dirigentes, detalhando dados operacionais para equipes técnicas ou convertendo indicadores em visualizações acessíveis ao público externo.

#### 4.1.2 Obtenção

De acordo com Beal (2004), a etapa de obtenção da informação pode ocorrer através de criação, recepção ou captura de forma ininterrupta oriunda de fontes internas e externas à organização. Envolve ações planejadas e implementadas por humanos, máquinas ou ambos, utilizando métodos e tecnologias para obter informações de fontes diversas, incluindo organização por metadados e estruturação para armazenamento posterior (Rodrigues; Sant'Ana, 2019). Algumas aplicações estão levantadas no Quadro 7, elas compõem as diretrizes da Gestão da Informação para esta etapa.

Quadro 7 - Diretrizes relacionadas à Obtenção

ID	APLICAÇÃO	AUTORES
11	Definir fontes confiáveis, deve ser relevante, oportuna e livre de ambiguidade (formais ou informais).	Beal (2004)
12	Definir formato dos dados ou informações coletadas	Beal (2004)
13	Estabelecer convenção de nomes/identificação para a informação criada ou recebida.	Beal (2004)
14	Criar critérios para a atribuição de status para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (controle de versões).	Beal (2004)
15	Criar critérios para combinar ou separar registros informacionais em um ou mais elementos, para dar suporte a processos de conversão de dados.	Beal (2004)
16	Monitorar o ambiente para selecionar dados úteis e definir estratégias de adaptação da organização.	Beal (2004)

Fonte: Adaptado de Pierin, Silva e Moura (2025)

Considerando que as vantagens das organizações estão em adquirir conhecimento baseado em informações úteis para formular planos e tomar decisões, Beal (2004) elenca alguns requisitos para essa busca de forma estratégica. No ID11 esses requisitos estão muito claros em relação a informação que deve ser: oriunda de fontes confiáveis, relevante, oportuna e livre de ambiguidade. No ID6 essas características são apresentadas de forma conceitual, porém na etapa de obtenção recebe uma abordagem prática, pois a busca por informação é acompanhada de experimentos e validação dos fatos, de acordo com critérios de aceitação que atendam

o seu propósito. Uma pesquisa recente de Miller *et al.* (2024), propõem uma estrutura baseada na norma ISO/IEC 25012 como ponto de partida (Ver Quadro 8).

Quadro 8 - Dimensões da qualidade de dados conforme a ISO/IEC 25012

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
<b>Acurácia</b>	Grau em que os dados possuem atributos que representam corretamente o valor verdadeiro do atributo pretendido de um conceito ou evento em um contexto específico de uso.
<b>Compleitude</b>	Grau em que os dados associados a uma entidade possuem valores para todos os atributos esperados e instâncias relacionadas da entidade em um contexto específico de uso.
<b>Consistência</b>	Grau em que os dados possuem atributos livres de contradições e são coerentes com outros dados em um contexto específico de uso, seja entre dados referentes a uma mesma entidade ou entre dados similares para entidades comparáveis.
<b>Credibilidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos considerados verdadeiros e confiáveis pelos usuários em um contexto específico de uso. Inclui o conceito de autenticidade (veracidade das origens, atribuições e compromissos).
<b>Atualidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que têm idade adequada em um contexto específico de uso.
<b>Acessibilidade</b>	Grau em que os dados podem ser acessados em um contexto específico de uso, especialmente por pessoas que necessitam de tecnologias de apoio ou configuração especial devido a alguma deficiência.
<b>Conformidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que aderem a normas, convenções ou regulamentações vigentes e outras regras similares relacionadas à qualidade dos dados em um contexto específico de uso.
<b>Confidencialidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que garantem que sejam acessíveis e interpretáveis apenas por usuários autorizados em um contexto específico de uso.
<b>Eficiência</b>	Grau em que os dados possuem atributos que podem ser processados e fornecer os níveis esperados de desempenho usando quantidades e tipos apropriados de recursos em um contexto específico de uso.
<b>Precisão</b>	Grau em que os dados possuem atributos exatos ou que proporcionam distinção adequada em um contexto específico de uso.
<b>Rastreabilidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que fornecem um registro de auditoria dos acessos aos dados e de quaisquer alterações feitas neles em um contexto específico de uso.
<b>Compreensibilidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que permitem que sejam lidos e interpretados pelos usuários, expressos em linguagens, símbolos e unidades apropriados em um contexto específico de uso.
<b>Disponibilidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que permitem que sejam recuperados por usuários e/ou aplicações autorizadas em um contexto específico de uso.
<b>Portabilidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que permitem que sejam instalados, substituídos ou movidos de um sistema para outro preservando a qualidade existente em um contexto específico de uso.
<b>Recuperabilidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que permitem manter e preservar um nível especificado de operações e qualidade, mesmo em casos de falha, em um contexto específico de uso.

Fonte: Miller *et al.* (2024) (tradução própria).

A ISO/IEC 25012 estabelece um modelo conceitual para avaliação da qualidade dos dados, definindo as características que devem ser avaliadas. Contudo, a norma não prescreve métricas específicas para mensurar esses atributos, cabendo às organizações a responsabilidade de desenvolver indicadores próprios que reflitam suas particularidades operacionais, tecnológicas e estratégicas. Dessa forma, cada instituição deve adaptar as diretrizes da norma às suas necessidades, definindo métricas quantitativas e qualitativas adequadas ao contexto dos seus sistemas e dados, garantindo assim um monitoramento eficaz e alinhado à sua realidade. Esse processo permite que a organização mantenha a qualidade dos dados em níveis compatíveis com seus objetivos, para fim de confiabilidade e utilidade das informações.

Visando adequar essa estrutura para qualidade de dados com maior confiabilidade em diferentes domínios, o estudo de Miller *et al.* (2024) propõe o acréscimo de quatro dimensões às já estabelecidas: Governança, Utilidade, Quantidade e Semântica, que estão detalhadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Dimensões adicionais à Norma ISO/IEC 25012

Dimensão	Definição
<b>Governança</b>	Grau em que os dados possuem atributos que aderem às estruturas formalizadas de autoridade e responsabilidade que suportam atividades harmonizadas com dados em toda a organização.
<b>Utilidade</b>	A utilidade dos dados é determinada pelo grau em que seus atributos atendem aos requisitos específicos dos usuários ou aplicações. Isso inclui a adaptabilidade dos dados a diversos contextos, reconhecendo seu potencial para aplicação diversificada devido a aspectos como reutilização e interoperabilidade.
<b>Quantidade</b>	Grau em que os dados possuem atributos que representam uma quantidade ou volume suficiente, fornecendo uma visão abrangente do atributo pretendido de um conceito ou evento em um contexto específico de uso.
<b>Semântica</b>	Grau em que os dados representam de forma precisa e consistente o significado pretendido, a interpretação e os conceitos do mundo real em um contexto específico de uso, garantindo a compreensão semântica correta pelos usuários e aplicações.

Fonte: Miller *et al.* 2024 (tradução própria).

O artigo não especifica uma metodologia concreta para avaliar o grau das dimensões de qualidade dos dados. Ressalta, entretanto, que a mensuração dessas dimensões se encontra em fase de desenvolvimento e será objeto de pesquisas futuras.

Embora essas análises técnicas auxiliem na construção de avaliação, existem estudos que buscam destacar as competências humanas como forma de mediar a qualidade da informação, como o caso do estudo de Trixa e Kaspar (2024) demonstrando que indivíduos, professores em formação, com alta autoeficácia e

elevada percepção de competência tendem a empregar estratégias de avaliação de informação mais diversificadas e rigorosas, o que aprimora a verificação e validação das informações obtidas (Trixa; Kaspar, 2024). Integrar esses fatores técnico-normativos e humano-cognitivos visa aperfeiçoar a obtenção estratégica da informação nas instituições, alinhando padrões de qualidade (garantia de credibilidade, tempestividade e rastreabilidade dos dados) com o julgamento crítico, a autoconfiança informacional e as práticas de validação, viabilizando bases informacionais mais acuradas para tomada de decisão.

#### 4.1.3 Tratamento

Antes de entrar no sistema a informação passa pelo processo de conversão para a estrutura apropriada antes de ser armazenada para uso em tempo oportuno. O tratamento pode conter várias etapas a depender do estado em que a informação se encontra: processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese, apresentação e reprodução a fim de torná-la mais acessível, organizada e rastreável pelos usuários (Beal, 2004). As diretrizes dessa etapa estão no Quadro 10.

Quadro 10 - Diretrizes relacionadas ao Tratamento

ID	APLICAÇÃO	AUTORES
17	Tornar a informação visível e padronizada com nível de detalhamento adequado para apresentação.	Beal (2004)
18	Adequar, quanto ao estilo e linguagem com boa apresentação e fácil entendimento, comparar determinada informação com seu histórico.	Davenport, Prusak (2001)
19	Realizar a contextualização do uso de acordo com os usuários, relatórios distintos para departamentos distintos.	Davenport, Prusak (2001)
20	Realizar a condensação do uso de acordo com as necessidades de apresentação da informação.	Beal (2004)
21	Classificar a informação por assunto permitindo estruturar os bancos de dados, os documentos e os diretórios especializados das organizações, otimizando o acesso e estimulando o uso da informação disponível.	Beal (2004)
22	Sistematizar apresentando múltiplas dimensões, de modo a permitir diferentes "caminhos" de acesso à informação para o usuário.	Beal (2004)
23	Aplicar os princípios basilares da Segurança da Informação, assegurando a autenticidade, a integridade e disponibilidade.	Beal (2004)

Fonte: Pierin, Silva e Moura (2025)

Considerando que as informações chegam às organizações sob os mais variados formatos e níveis de complexidade, Beal (2004) defende submetê-las a um tratamento sistemático e estruturado. Esse processo inclui a organização da informação



por meio da classificação temática, que facilita a recuperação e o uso pelos usuários, permitindo múltiplos caminhos de acesso e promovendo maior eficiência na gestão de recursos informacionais. Dessa forma, o tratamento encaminha a fluidez do processo para as demais etapas do fluxo informacional. Além disso, Beal (2004) argumenta que o departamento de tratamento deve assegurar que as informações estejam adaptadas às necessidades específicas e preferências dos usuários por meio de técnicas como a contextualização, condensação e adequação da linguagem, ampliando assim a percepção do seu valor e potencializando seu uso efetivo nas tomadas de decisão. Por fim, o estudo defende a classificação das informações segundo seus requisitos de segurança, considerando aspectos como sigilo, autenticidade, integridade e disponibilidade, possibilita diferenciar adequadamente os níveis de proteção exigidos, otimizando os investimentos em tecnologia e evitando desperdícios com proteções desnecessárias, garantindo ao mesmo tempo que a segurança das informações críticas seja plenamente atendida.

#### 4.1.4 Armazenamento

Esta é uma etapa importante e necessária para a “conservação dos dados e informações permitindo seu uso e reuso dentro da organização” (Beal, 2004). Porém, segundo a autora, a complexidade dessa etapa é proporcional ao aumento de variedade de mídias usadas (ver Quadro 11).

Quadro 11 - Diretrizes relacionadas ao Armazenamento

ID	APLICAÇÃO	AUTORES
24	Possibilidade de cruzamento automático da classificação dos documentos com as tipologias documentais, gerando assim a temporalidade.	Beal (2004)
25	Resposta rápida de disponibilidade após um incidente de segurança.	Beal (2004)
26	Acesso imediato <i>on line</i> ao conteúdo do documento do acervo.	Beal (2004)
27	Armazenamento de imagens para facilitar o reconhecimento de documentos do acervo.	Beal (2004)
28	Informatização de arquivo/guarda, recuperação e disponibilização para consulta.	Beal (2004)
29	Geração de código de barra para facilitar o arquivamento e a localização de documentos do acervo.	Beal (2004)

Fonte: Pierin, Silva e Moura (2025)

Beal (2004) defende a necessidade de manter um controle de temporalidade de documentos para descarte, assim que perder a validade, e liberar espaço de armazenamento. Ainda recomenda o estabelecimento de uma estratégia de médio e

longo prazo para eliminar eventual descentralização da informação, em estações de trabalho individual, com objetivo de garantir integridade dos dados, evitando perda de informações críticas e mau dimensionamento dos recursos de armazenamento da organização. A autora aponta para tecnologias de sistemas informatizados para armazenamento, para diminuir custos, melhor gestão dos recursos e velocidade de acesso.

De fato, novas tecnologias têm surgido desde então, melhorias dos dispositivos de armazenamento magnético e óptico, memória flash em alta escala e de uso comum. No entanto essas tecnologias enfrentam desafios como capacidade limitada, alto consumo de energia e necessidade de migração frequente de dados (Gu; Li; Cao, 2014). Nesse cenário, o armazenamento em nuvem surge como um desdobramento histórico que supera tais limitações. Enquanto os dispositivos locais impõem restrições físicas, custos de manutenção e vulnerabilidade a falhas, a nuvem se apoia em arquiteturas distribuídas e altamente escaláveis. Como descreve Goda e Kitsuregawa (2012), a consolidação de dados em centros especializados, inicialmente por meio dos *Storage Service Providers* e posteriormente no contexto da computação em nuvem, permite às organizações não apenas reduzir custos operacionais, mas também ampliar a flexibilidade no provisionamento de recursos, assegurando maior disponibilidade e continuidade dos serviços. Essa mudança representa um salto qualitativo: em vez de lidar com limitações técnicas de discos magnéticos, ópticos ou flash, passou a ser possível expandir ou reduzir a capacidade de armazenamento sob demanda, com ganhos em eficiência energética, acessibilidade e integração a aplicações críticas. Assim, a computação em nuvem dá continuidade às estratégias de gestão defendidas por Beal (2004), responde aos desafios apontados por Gu, Li e Cao (2014) e projeta-se como alternativa inovadora para o futuro dos sistemas de informação.

Um avanço mais contundente tem se desenhado à medida crescem as demandas, é o chamado *Big Data*, definido por Yukhno (2024) como “extensos conjuntos de dados”, por exigir uma tecnologia escalável para armazenamento eficiente, manipulação, gerenciamento e análise. O artigo detalha as “7Vs” da *Big Data*: *volume* (volume), *velocity* (velocidade), *variety* (variedade), *veracity* (veracidade), *variability* (variabilidade), *visualization* (visualização) e *value* (valor). Em conjunto, essas 7 dimensões evidenciam o potencial do *Big Data* para sustentar o ecossistema de dados das organizações e elevar a eficiência no atendimento às necessidades informacionais.

No entanto há preocupação com a segurança de informação, nesse contexto, obrigando a criação de soluções mais seguras. Sharmin e Chowdhury (2022) apresentam tecnologias emergentes, com destaque para *Blockchain* atuando como uma das mais consistentes para registros seguros e invioláveis. Os autores também abordam a criptografia resistente a quânticos para proteger dados governamentais críticos contra ameaças cibernéticas em evolução. Essa é uma inovação focada na segurança do armazenamento de dados diante de futuros avanços tecnológicos, considerando a frequência crescente de ataques às redes governamentais (Sharmin; Chowdhury, 2022).

#### 4.1.5 Distribuição

Beal (2004) esclarece que essa etapa visa garantir que a informação chegue no seu destino sem ruídos ou atrasos, para isso precisa que os canais estejam em perfeitas condições de cumprir esse propósito. Algumas aplicações são direcionadas através das diretrizes no Quadro 12.

Quadro 12 - Diretrizes relacionadas à distribuição

ID	APLICAÇÃO	AUTORES
30	Divulgar a informação.	Beal (2004)
31	Apresentar método de busca.	Beal (2004)
32	Combinar busca e divulgação (a qualidade da distribuição está intimamente relacionada à qualidade da classificação temática da informação e dos mecanismos de busca e localização).	Beal (2004)
33	Disponibilizar múltiplos canais de distribuição.	Beal (2004)
34	Aperfeiçoar continuamente os canais de distribuição.	Beal (2004)

Fonte: Adaptado de Pierin, Silva e Moura (2025)

Beal (2004) atribui a qualidade de uma boa distribuição à disponibilidade ativa, quando a organização cria meios de divulgar ou cria chamadas que atraiam a atenção dos usuários a fim investigar mais a fundo determinadas disciplinas. Espera-se que o usuário encontre as informações claras, assim como o caminho para encontrá-las.

#### 4.1.6 Uso

De todas as etapas essa é a que mais importa, visto que os produtos e serviços informacionais são implementados para suprimento das demandas organizacionais. “(...) A ênfase primária não está na geração e na distribuição de enormes quantidades

de informação, mas no uso eficiente de uma quantia relativamente pequena” (Davemport; Prusak, 1998, p. 21). Massa, Damian e Valentim (2018) discutem se o uso da informação consistente e confiável para a construção de conhecimento organizacional é essencial, entretanto, questiona-se: os sujeitos organizacionais são competentes no uso da informação? Os sujeitos organizacionais conhecem as próprias necessidades informacionais? Esse questionamento é pertinente, pois o uso inteligente da informação está relacionado com pessoas e suas competências para realizar análises, tem a ver com a eficácia de suas ações para cumprir os objetivos das organizações. De acordo com o Boletim de Análise Político-Institucional de 2024, o Brasil apresenta dificuldades no uso de evidências científicas por motivos como falta de mecanismos institucionais, resistência a mudanças, desinteresse dos formuladores de políticas públicas e muitas vezes a carência de equipe especializada, conforme aponta (Koga *et al.*, 2024), ponderando que apesar das dificuldades, o investimento na governança e cultura do uso de evidências é considerado o melhor caminho. As diretrizes aplicáveis em torno do uso da informação está logo abaixo no Quadro 13.

Quadro 13 - Diretrizes relacionadas ao Uso

ID	APLICAÇÃO	AUTORES
35	Permitir que as pessoas interajam com o ambiente da organização possibilitando a socialização e disseminação do conhecimento.	Davemport, Prusak (2001)
36	Avaliar o desempenho dos serviços prestados desde os processos até os resultados das decisões tomadas.	Davemport, Prusak (2001)
37	Estimular comportamentos benéficos, como o compartilhamento das informações úteis e o uso da informação relevante disponível durante o processo decisório, e desencorajar atitudes indesejadas, como a distribuição excessiva de memorandos e informes internos.	Beal (2004)
38	Administrar táticas para a administração do comportamento informacional.	Davemport, Prusak (2001)
39	Criar significado aos dados disponíveis através de análise dentro de um contexto específico.	Choo (2003)
40	Construir conhecimento a partir das informações disponíveis.	Choo (2003)
41	Tomar decisão a partir do conhecimento adquirido.	Choo (2003)

Fonte: Adaptado de Pierin, Silva e Moura (2025)

O comportamento e cultura dos indivíduos em relação à informação é extremamente relevante para o rumo da organização, dessa forma Beal (2004) avalia ser benéfico que as organizações estimulem a socialização para compartilhamento de informações que geram conhecimento, que muitas vezes podem substituir excessivas

produções de documentos formais. O impacto do uso coletivo da informação é apresentado como promissor e altamente produtivo pela organização.

4.1.7 Descarte

Assim como as informações podem ser recuperadas e estão sujeitas a uso e reuso, elas também podem se tornar obsoletas. No caso de serem produzidas exponencialmente, torna o seu processamento e armazenamento um grande desafio. Pajeú e Araújo (2020) enfatizam a importância do controle e descarte legal de documentos para promover eficiência nas atividades organizacionais sem incorrer em infrações, assim como, economizar recursos com armazenamento e facilitar o acesso ao fluxo de informação relevante. Para isso o estudo destaca a responsabilidade dos gestores por integrar uma equipe que gerencia o ciclo de vida da informação e deve utilizar fundamentos arquivísticos e legislação para proteger a informação e garantir seu uso adequado pelos usuários. Quanto às informações físicas, Beal (2004) alerta sobre o descarte de documentos e mídias de caráter sigiloso que devem passar por critérios rígidos de destruição segura exemplificando o uso de máquinas fragmentadoras de documentos físicos e softwares especializados a apagar dados eletrônico para descarte de computadores.

A literatura originária dessas teorias, há duas décadas na ocasião da publicação de Beal (2004), ainda era amplamente utilizado o descarte de informações físicas, refletindo a predominância desse formato na época, como discos de gravação, *Hard Disks* locais e uso de documentação em papel. No entanto, essa abordagem contrasta com a realidade atual, em que as informações digitais são predominantes, com repositórios em *datacenters*, computação em nuvem, e diversas outras formas de tecnologias de armazenamento. Nesse contexto, o item 44, que trata especificamente do descarte de informações digitais, torna-se, particularmente, mais relevante para a atualidade e conseqüentemente para o presente estudo (Ver quadro 14).

Quadro 14 - Diretrizes relacionadas ao Descarte

ID	APLICAÇÃO	AUTORES
42	Eliminar documentos impressos com segurança.	Beal (2004)
43	Eliminar, com segurança, hardwares que carregam dados.	Beal (2004)
44	Eliminar informações irrelevantes durante o processo de tratamento.	Beal (2004)

Fonte: Adaptado de Pierin, Silva e Moura (2025)

Um aspecto adicional sobre esta etapa é atenção dos gestores da informação quanto ao fluxo que pode seguir diferentes caminhos: aquelas de ciclo rápido e eliminação e aquelas que precisam ser armazenadas para reuso. De acordo com Beal (2004), parte das informações não estruturadas, como notícias e rumores utilizados para decisões momentâneas, percorre um ciclo informacional mais curto, limitado às etapas de obtenção, uso imediato e descarte subsequente. Por outro lado, há informações que possuem valor prolongado demandando processos mais elaborados, como indexação e armazenamento, com o objetivo de garantir sua acessibilidade para utilizações futuras. O descarte é justificado quando as informações se tornam irrelevantes, redundantes ou obsoletas, já que sua manutenção pode gerar custos desnecessários de armazenamento e comprometer a eficiência dos sistemas informacionais ao dificultar a busca e a gestão de dados realmente relevantes Beal (2004).

Com o propósito de oferecer uma visão sequencial das diretrizes da Gestão da Informação e proporcionar uma observação de integração, o Quadro 15 reúne as 44 diretrizes e as alinha às suas respectivas fases do fluxo de informação de Beal (2004) — identificação de necessidades e requisitos, obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, uso e descarte. Essa organização permite visualizar, de forma ampla, a função de cada diretriz alocada no contexto do processo onde está inserida, sendo possível, também, avaliar onde encontram-se as relações entre as etapas.

Quadro 15 - Conjunto das Diretrizes e fases da Gestão da Informação

Fases	ID	Diretrizes da Gestão da Informação
Identificação de necessidades e requisitos	1	Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.
	2	Estabelecer prioridades com relação as soluções propostas.
	3	Considerar não apenas as informações formais, mas também as informais para perceber o ambiente.
	4	Mapeamento da informação disponível, essa ação detalhada facilita a percepção das necessidades específicas dos distintos usuários em diferentes atuações na organização.
	5	Adaptação do fluxo informacional para demandas específicas.
	6	Plano de Desenvolvimento de Competências e valorização do corpo funcional da instituição.
	7	Identificar e classificar a importância dos documentos.
	8	Reunir a cúpula estratégica e explicitar os seus objetivos e metas.
	9	Buscar a melhor estratégia de TI para atualizações nos Sistema de Informação e melhoria da eficiência dos processos.
	10	Criação e manutenção de ambiente motivador da criatividade compartilhamento da informação e do conhecimento.
Obtenção	11	Definir fontes confiáveis, deve ser relevante, oportuna e livre de ambiguidade (formais ou informais).
	12	Definir formato dos dados ou informações coletadas.
	13	Estabelecer convenção de nomes/identificação para a informação criada ou recebida.
	14	Criar critérios para a atribuição de status para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (controle de versões).

	15	Criar critérios para combinar ou separar registros informacionais em um ou mais elementos, para dar suporte a processos de conversão de dados.
	16	Monitorar o ambiente para selecionar dados úteis e definir estratégias de adaptação da organização.
Tratamento	17	Tornar a informação visível e padronizada com nível de detalhamento adequado para apresentação.
	18	Realizar a condensação do uso de acordo com as necessidades de apresentação da informação.
	19	Classificar a informação por assunto permitindo estruturar os bancos de dados, os documentos e os diretórios especializados das organizações, otimizando o acesso e estimulando o uso da informação disponível.
	20	Sistematizar apresentando múltiplas dimensões, de modo a permitir diferentes "caminhos" de acesso à informação para o usuário.
	21	Aplicar os princípios basilares da Segurança da Informação, assegurando a autenticidade, a integridade e disponibilidade.
	22	Adequar, quanto ao estilo e linguagem com boa apresentação e fácil entendimento, comparar determinada informação com seu histórico.
	23	Realizar a contextualização do uso de acordo com os usuários, relatórios distintos para departamentos distintos.
Armazenamento	24	Possibilidade de cruzamento automático da classificação dos documentos com as tipologias documentais, gerando assim a temporalidade.
	25	Resposta rápida de disponibilidade após um incidente de segurança.
	26	Acesso imediato <i>on line</i> ao conteúdo do documento do acervo.
	27	Armazenamento de imagens para facilitar o reconhecimento de documentos do acervo.
	28	Informatização de arquivo/guarda, recuperação e disponibilização para consulta.
Distribuição	29	Geração de código de barra para facilitar o arquivamento e a localização de documentos do acervo.
	30	Divulgar a informação.
	31	Apresentar método de busca.
	32	Combinar busca e divulgação (a qualidade da distribuição está intimamente relacionada à qualidade da classificação temática da informação e dos mecanismos de busca e localização).
	33	Disponibilizar múltiplos canais de distribuição.
Uso	34	Aperfeiçoar continuamente os canais de distribuição.
	35	Estimular comportamentos benéficos, como o compartilhamento das informações úteis e o uso da informação relevante disponível durante o processo decisório, e desencorajar atitudes indesejadas, como a distribuição excessiva de memorandos e informes internos.
	36	Criar significado aos dados disponíveis através de análise dentro de um contexto específico.
	37	Construir conhecimento a partir das informações disponíveis.
	38	Tomar decisão a partir do conhecimento adquirido.
Descarte	39	Permitir que as pessoas interajam com o ambiente da organização possibilitando a socialização e disseminação do conhecimento.
	40	Avaliar o desempenho dos serviços prestados desde os processos até os resultados das decisões tomadas.
	41	Administrar táticas para a administração do comportamento informacional.
	42	Eliminar documentos impressos com segurança.
	43	Eliminar hardware que carregam dados com segurança.
	44	Eliminar informações irrelevantes durante o processo de tratamento.

Fonte: O Autor (2025).

#### 4.2 EVIDÊNCIAS E MODELO TEÓRICO PARA APERFEIÇOAMENTO DA LEGITIMIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Essa pesquisa, buscando avançar com a questão teórica sobre os fluxos de informação, transparência e legitimidade para a Administração Pública, explora como



as evidências tem sido debatidas no âmbito deste setor. Bovaird e Loeffler (2024) defendem que coletar e usar evidências de forma sistemática torna possível a construção de uma governança eficaz em sistemas sociais complexos. Por outro lado, o estudo também destaca alguns exemplos de forma mais personalizada atuando na produção de conhecimento necessário para direcionar as políticas públicas específicas, o que requer busca por evidências de forma mais ampla, incluindo a investigação de uma série de fontes como: documentos, relatórios, consultas à especialistas e históricos estatísticos, considerando, muitas vezes, métodos experimentais. Quanto aos objetivos, eles apresentam duas formas principais de evidências: aquelas que proporcionam a melhoria técnica, responsáveis por promover conhecimento para o *design* e entrega de políticas e programas mais eficazes; e aquelas focadas na *accountability*, que tratam do desempenho do governo (Bovaird; Loeffler, 2024).

As evidências técnicas concentram-se no uso de dados e tecnologias para aprimorar os modelos de governança, o engajamento e a colaboração. Por exemplo, Badrul Hisham *et al.* (2024) destacam a Inteligência Artificial como um potencial transformador para melhorar a tomada de decisões, o engajamento público e a eficácia da governança, sustentando que ela pode apoiar a formulação de políticas baseadas em evidências através da análise de dados em tempo real, modelagem de cenários e maior participação pública.

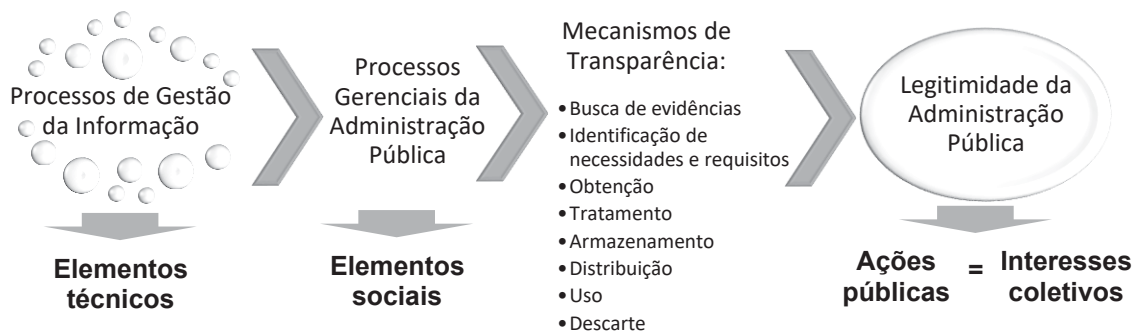
Um dos desafios da era digital são os recursos humanos capacitados para atuar nesse novo paradigma. Dzulkifli; Nurdin e Purna (2023) apresentam um estudo elencando alguns requisitos para a formação de um quadro de profissionais aptos a lidar com a tecnologia na Gestão Pública envolvendo o desenvolvimento de um conjunto de competências que vá além do domínio técnico, pois além de requerer habilidades em análise de dados, segurança da informação e desenvolvimento de soluções digitais, também exige capacidades críticas como pensamento analítico, resolução de problemas complexos, criatividade aplicada e tomada de decisão ética. Acrescenta que os profissionais devem estar preparados para interpretar os resultados gerados por sistemas, compreender suas limitações e implicações sociais, e utilizá-los para aprimorar a formulação de políticas públicas, eficiência administrativa e transparência institucional. Recomenda-se a colaboração entre áreas técnicas e gestoras, instituir mecanismos permanentes de atualização ante as rápidas transformações tecnológicas com incentivo à cultura de inovação e experimentação responsável de novas tecnologias (Dzulkifli; Nurdin; Purna, 2023). Com efeito, essa

pesquisa forma uma base teórica que abre caminho para o avanço científico sobre governança inteligente, orientada por dados e centrada no interesse público.

O desenvolvimento de plataformas digitais na administração pública amplia a necessidade por dados e evidências acessíveis, já que essa tecnologia tem potencial de acelerar a integração de diferentes sistemas. Nesse cenário, surge o potencial uso de sistemas de medição de desempenho como ferramentas para quantificar ações, monitorar resultados e apoiar a gestão estratégica. A aplicação desses modelos é estudada por Moura *et al.* (2019) como possibilidade de medir o desempenho de organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos enquanto enfrentam obstáculos devido à diversidade institucional diante de múltiplos objetivos, que exigem métricas abrangentes. Ainda assim, conforme explica Moura *et al.* (2020) é possível ajustar indicadores em prol da redução de custos, ampliação de serviços e distribuição de recursos de forma mais alinhada às metas organizacionais. Para isso, os objetivos sociais precisam ser expressos em formatos mensuráveis. Diante desse cenário, é imprescindível a formação de novas competências, seja de profissionais atuando na leitura e interpretação dos dados gerados pelos sistemas de informação, bem como na análise crítica buscando a identificação de suas limitações e fazendo a mediação para o uso adequado dessas evidências (Albuquerque; Costa, 2024).

Diante de uma conjuntura mais ampla, o modelo teórico apresentado no capítulo 3 (Figura 1 - Modelo Teórico para Aperfeiçoamento da Legitimidade da AP) é citado, onde pode ser observada uma representação de processos que unem a Gestão da Informação e a Administração Pública. O modelo proposto surge como resposta à necessidade de se estruturar a atuação da Gestão da Informação como ferramenta de promoção da legitimidade na Administração Pública. A legitimidade, nesse contexto, ilustra a percepção de conformidade das ações públicas com os interesses coletivos, o que exige informações confiáveis, acessíveis e contextualizadas. O modelo busca evidenciar o encadeamento entre atores institucionais, práticas informacionais e mecanismos de transparência. Sua estrutura enfatiza a interdependência entre: os elementos técnicos da gestão informacional que são os fluxos informacionais, suas etapas e diretrizes; e os elementos sociais da governança pública com seus objetivos e seus múltiplos *stakeholders*. A Figura 4 apresenta uma adaptação da Figura 1, com detalhamentos explicativos suplementares.

Figura 4 – Elementos do modelo teórico para legitimidade da AP



Fonte: O autor com base em Pierin, Silva e Moura (2025).

Os elementos técnicos abordados para este estudo estão relacionados ao desenvolvimento de um protocolo para utilização das diretrizes da Gestão da Informação e como ela promove a legitimidade da Administração Pública. De fato, essas diretrizes já trazem consigo aplicações genéricas em todas as fases do fluxo informacional, juntamente com algumas sugestões de busca por evidências. No entanto, essas sugestões são meramente exemplificativas (ver Anexo A), dependendo de dados nos processos das organizações a serem estudadas por meio de análises empíricas viabilizadas pelo *framework* apresentado no Apêndice A.

Os elementos sociais, por sua vez, são regidos pela Administração Pública que busca formas de mensurar seus impactos ao nível de torná-la legítima no cumprimento do seu propósito. No estudo de Moura *et al.* (2019) é proposto um modelo de sistema de medição de desempenho da Administração Pública, cuja finalidade é de capturar e comunicar seu impacto social. O estudo inicia apresentando alguns desafios enfrentados por sistemas de medição ao considerar todas as dimensões dessas organizações, considerando suas dinâmicas e múltiplos objetivos. Alguns exemplos apresentados no estudo são:

- i. A medição do aspecto social é uma tarefa complexa porque envolve resultados intangíveis, interesses da comunidade e a interpretação de dimensões não medidas e não quantificáveis que representam o valor social. É necessário compreender totalmente os aspectos sociais para traduzi-los em termos mensuráveis.
- ii. Ao contrário das empresas com fins lucrativos, o foco das organizações públicas e das organizações sem fins lucrativos está na criação de valor social e na consecução de metas sociais, e não no lucro financeiro os

- quais, por si só, não conseguem mostrar se a missão social está sendo alcançada; o impacto e o valor social são os índices indispensáveis de eficácia. Algumas organizações que utilizam a monetização como parâmetros de medição de impacto social ou análise de custo benefício, encontram um desafio particular para selecionar indicadores adequados.
- iii. O impacto social geralmente só pode ser percebido e medido no longo prazo. No entanto, alguns *stakeholders*, como financiadores, muitas vezes exigem relatórios de desempenho no curto prazo, o que cria uma dificuldade para a gestão e para a demonstração completa dos resultados.
  - iv. A multiplicidade de *stakeholders* (incluindo financiadores, doadores, comunidade, agências reguladoras, beneficiários e voluntários) é uma característica crítica. É difícil atender aos requisitos de prestação de contas e medição de desempenho para um grande número de *stakeholders* com características e interesses variados. Isso também contribui para a complexidade das operações e influencia na eficiência e na eficácia.
  - v. Muitos *frameworks* de sistemas de medição de desempenho disponíveis foram adaptados de modelos de organizações com fins lucrativos, como o *Balanced Scorecard* (BSC), mas sem considerar suas particularidades. Essas adaptações frequentemente não fornecem um sistema completo, especialmente para a análise do impacto social, multiplicidade e interesses dos *stakeholders*, pois são indicadores complexos e difíceis de medir.
  - vi. A ausência de processos padronizados para a avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos e na administração pública torna difícil comprovar sua legitimidade, sugerindo uma razão adicional para o estudo da medição de desempenho e indicadores nesse contexto.
  - vii. A diversidade dessas organizações torna difícil definir uma terminologia e características organizacionais adequadas, criando um contexto complexo e subjetivo para o *design* de um sistema de medição de desempenho com todas as suas particularidades.

Na busca por uma forma de medição de desempenho dessas organizações Moura *et al* (2020) desenvolvem uma solução para encontrar os fatores determinantes na modelagem de sistemas de medição de desempenho mais assertivos. Trata-se de

uma proposta que utiliza a análise de redes para identificar e compreender as relações entre os fatores que influenciam o *design* de sistemas de medição de desempenho em organizações sem fins lucrativos e na administração pública. A rede é construída com base na coocorrência de fatores em artigos revisados, permitindo visualizar como esses fatores se conectam e interagem. Os fatores com maior centralidade de grau, ou seja, estão relacionados com o maior número de outros fatores, como “*accountability*”, “abordagem social” e “envolvimento e influência dos *stakeholders*”, são posicionados mais próximos ao centro da rede, indicando sua relevância e impacto no *design* de sistemas de medição de desempenho (Moura *et al.*, 2020). Essa abordagem oferece *insights* práticos para gestores, ajudando a alinhar os sistemas de medição às particularidades das organizações públicas com adaptação dos sistemas para atender às principais demandas de seus *stakeholders*.

#### 4.3 DESCRIÇÃO DO *FRAMEWORK*

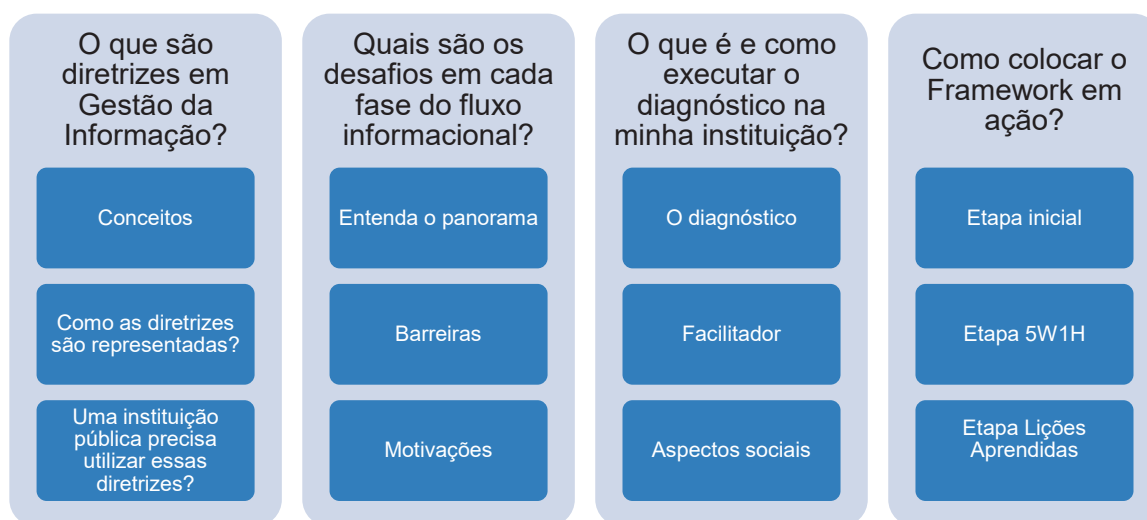
O processo de construção do *framework* inicia-se pela necessidade de suprir uma demanda apresentada no escopo desta pesquisa, sendo concebido como resposta à lacuna identificada na literatura, conforme apontado na justificativa, no capítulo de introdução, sua estrutura baseia-se no modelo de Pereira (2023) que apresenta um sistema de medição de desempenho para instituições de segurança pública. Além disso, atende às necessidades apontadas por Abdala e Torres (2016) e Matenga e Guaraldo (2022), ao proporcionar uma gestão informacional orientada à satisfação dos usuários e à efetividade na entrega da informação, superando as limitações observadas nos modelos tradicionais de portais de transparência. Consequentemente, promove uma abordagem holística e crítica na gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento institucional com a proposta de aprimoramento contínuo da interação entre o Estado e a sociedade.

Existe, no âmbito da Administração Pública, uma necessidade de instrumentos sistematizados capazes de avaliar, com base em evidências, a qualidade dos fluxos informacionais disponíveis em seus portais digitais (Pierin; Silva; Moura, 2025). O objetivo do *framework* é estabelecer uma ferramenta aplicável, baseada nas diretrizes de Gestão da Informação, que permita avaliar a qualidade dos fluxos informacionais e consequentemente atestar a legitimidade das organizações avaliadas de acordo com as expectativas dos *stakeholders*.

Inicialmente, após a identificação das 44 diretrizes organizadas por Pierin, Silva e Moura (2025), categorizadas com base no ciclo informacional de Beal (2004) e apresentadas lado a lado com exemplos de busca por evidências que orientam a observação empírica em ambientes a serem diagnosticados (primeiro objetivo específico), o processo segue com uma triangulação teórica, combinando fontes da Gestão da Informação, Administração Pública e ferramentas de qualidade, a fim de garantir validade interdisciplinar ao instrumento (segundo objetivo específico).

Para o terceiro objetivo específico, é proposto o uso do modelo 5W1H como ferramenta de diagnóstico para detalhamento das diretrizes da Gestão da Informação. Com base em perguntas exploratórias, o 5W1H permite examinar cada diretriz sob múltiplas perspectivas, favorecendo uma análise crítica de suas dimensões informacionais (conteúdo, propósito, responsáveis, localização, temporalidade e forma de execução). Uma síntese da composição do *framework* está representada no Quadro 16 com a versão completa no Apêndice A.

Quadro 16 – Composição do *framework*



Fonte: O autor (2025).

O modelo ilustrado, além de apresentar os principais elementos descritivos e conceituais da composição do *framework*, oferece uma sequência metódica para o seu desenvolvimento como forma de situar o usuário nas atividades de diagnósticos e relatório dos resultados. Ao seguir essa trilha, obtém-se uma síntese do processo que avalia se as ações institucionais estão alinhadas a normas e valores socialmente construídos e cientificamente fundamentados. Nessa perspectiva, o *framework* cumpre

o propósito de atribuir legitimidade à Administração Pública ao traduzir esse constructo em método, evidências e rotinas de monitoramento dos fluxos de informação. Ele opera como um protocolo de diagnóstico e avaliação voltado ao valor público: define critérios a coleta de evidências, consolidação de resultados e comunicação de forma transparente.

#### 4.3.1 Principais elementos da legitimidade

O *framework* estrutura relatórios e trilhas de prova (evidências documentais, indicadores e metas) que permitem demonstrar uso responsável dos recursos, cumprimento de obrigações legais e contratuais e monitoramento de resultados. Essa arquitetura de evidências responde ao núcleo da legitimidade: confiança, credibilidade e transparência. Ao padronizar a coleta e a guarda de evidências, o instrumento facilita auditorias, comparabilidade intertemporal e publicação de informações em canais públicos.

Quanto à missão e do impacto social, o *framework* exige explicitar finalidade pública e efeitos sociais das ações. Ao vincular diretrizes do fluxo informacional a resultados e exigir indicadores que dialoguem com a estratégia, o instrumento alinha medição de desempenho à missão institucional, elemento decisivo da legitimidade em organizações públicas e sociais.

Como a legitimidade depende da percepção de múltiplos *stakeholders* (cidadãos, órgãos de controle, financiadores, parceiros) existe a necessidade de uma gestão de *stakeholders* e coerência externa. O *framework* incorpora esse potencial ao requerer padrões de evidência, linguagem clara, publicidade ativa e distribuição, permitindo que dados circulem para plataformas externas e que expectativas diversas sejam atendidas com critérios verificáveis. Com isso, a instituição mostra que vai além de cumprir a lei, mas que age de modo coerente com fins públicos.

O valor do *framework* está em fechar o ciclo: diagnóstico com pontuação, 5W1H para lacunas, produção de evidências, elaboração do relatório e sugestão de melhorias. Esse encadeamento transforma princípios em rotinas observáveis, reduzindo arbitrariedade e reforçando a previsibilidade decisória, condições típicas para que *stakeholders* reconheçam legitimidade.

No entanto, para que a legitimidade se concretize de maneira efetiva, impõem-se alguns limites e condições. Em primeiro lugar, é indispensável a adoção real pela



alta gestão, traduzida em patrocínio visível, prioridades claras e sustentação de recursos; do contrário, o esforço permanece periférico (Belli *et al.*, 2024). Em segundo, exige-se a qualidade das evidências, entendidas como provas materiais e rastreáveis, e não meros atos formais destinados a “cumprir tabela” (Lucianetti; Battista; Koufteros, 2019). Em terceiro, faz-se necessária publicidade ativa e acessível, ou seja, comunicação transparente, tempestiva e compreensível aos diferentes públicos (Belli *et al.*, 2024). Por fim, impõe-se a revisão periódica dos instrumentos e práticas, justamente para evitar uma transparência ilusória que mantém o formato, mas esvaziam o sentido (Heald, 2006). Sem esses cuidados, o risco é que se produzam relatórios volumosos que não convencem, falham em gerar confiança e pouco contribuem para a legitimidade junto aos *stakeholders*.

Com base nos critérios apresentados o *framework* responde ao propósito de atribuir legitimidade ao fluxo informacional da Administração Pública ao converter a gestão da informação em base mensurável de confiança pública, na qual transparência, rastreabilidade e valor social deixam de ser promessas e passam a ser método de produção de evidências replicáveis.

#### 4.3.2 Funcionamento e uso do *framework*

Para os trabalhos é necessário garantir uma consistência metodológica com uma liderança que tenha o conhecimento prático da rotina organizacional, que tenha capacidade de mediação entre as áreas. Esse ator – o facilitador – pode ser uma pessoa ou uma equipe/comissão capacitada, que compreenda a dinâmica dos fluxos de trabalho, os pontos de atrito entre áreas, a cultura institucional e as restrições normativas e operacionais que informam o dia a dia da organização. Além disso, compete ao facilitador ou equipe facilitadora, desempenhar papel de mediação intersetorial, criando pontes entre unidades com interesses, linguagens e tempos distintos; promover o alinhamento de expectativas; e assegurar que as decisões observem o método, as evidências e os objetivos institucionais.

Considerando o enquadramento das diretrizes às fases do fluxo informacional (identificação, obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, uso e descarte) procede-se ao diagnóstico preliminar para investigação da existência de evidências face às diretrizes (sim, não, parcialmente). As “Sugestões para busca de evidências” devem ser compreendidas como um ponto de partida, um gatilho metodológico

pensado para facilitar a abertura do processo de diagnóstico e orientar, de maneira inicial, a coleta de informações pertinentes. Não se trata, contudo, de um conjunto de exigências impositivas. Ao contrário, sua adoção é facultativa e condicionada ao juízo técnico da equipe responsável, que poderá, sempre que considerar mais adequado ao contexto, substituir, complementar ou mesmo prescindir dessas sugestões, valendo-se de estratégias alternativas que se revelem mais ajustadas às especificidades da instituição e do objeto avaliado.

Um segundo passo é a “Fase 5W1H”, onde procede-se a coleta de evidências verificáveis (trechos literais, links, metadados de publicação e documentos de suporte) para cada diretriz aplicável que será a base do preenchimento de um formulário com seis perguntas: *What* delimita a informação ou serviço ofertado; o *Why* explicita o propósito normativo ou estratégico que o sustenta; *When* registra periodicidades e datas de atualização; *Where* documenta a localização estável (URL, caminho, repositório); *Who* identifica responsáveis institucionais com meios de contato; e *How* descreve procedimentos e passos para acesso ou execução. Ao ancorar cada campo em evidências, o *framework* reduz ambiguidades e favorece a replicabilidade da avaliação (Ver Apêndice A).

O modelo de pontuação proposto é inspirado na técnica de Likert, que usa as técnicas de medir atitudes, porém neste estudo a abordagem sai desse padrão, adotando uma perspectiva mais técnica com rubricas definidas para cada valor de pontuação que vai de 0 para ausência da informação esperada, 1 para informação parcialmente encontrada e 2 para informação adequada. A resposta pode ter um grau de subjetividade dependendo da interpretação do avaliador, por isso é importante definir as rubricas de antemão, pode reduzir incertezas nas respostas (Ver Quadro 17).

Quadro 17 - Critérios de pontuação para a avaliação

Nota	Rótulo	Critérios
0	Ausente	Informação/evidência inexistente ou irrecuperável no período avaliado.
1	Parcialmente	Menção vaga; há lacunas (Ex.: sem metadados, sem responsável).
2	Adequado	Atende plenamente com evidências verificáveis.

Fonte: O autor.

As notas representam as três categorias do rótulo relacionadas tanto à transparência das informações quanto à qualidade, clareza e completude. Já os

critérios apresentados, quando comparados com as evidências encontradas esclarecem o objetivo das diretrizes no contexto ao qual estão inseridas dando orientação mais clara para os avaliadores, gestores e tomadores de decisão. A Figura 5 apresenta uma ilustração das informações nessa fase.

Figura 5 - Esquema de uso do *framework*

Fases	ID	Diretrizes	Evidências 5W1H
1	1	1ª Diretriz	Evidências acerca da primeira diretriz
			What   Why   When   Where   Who   How
			Pontuar   Pontuar   Pontuar   Pontuar   Pontuar   Pontuar
...	...	...	Replicar
7	44	44ª Diretriz	Replicar

Fonte: O autor.

O uso do *framework* como um todo segue um encadeamento prático em uma sequência de fases consecutivas:

- i. Definição de escopo, período e equipe – Delimitação do órgão e os serviços a serem avaliados, o intervalo temporal e os responsáveis com conhecimento técnico para fazer a avaliação;
- ii. Mapeamento de diretrizes aplicáveis por fase – ancoragem de cada diretriz à sua respectiva fase do fluxo informacional juntamente com as evidências e pontuações correspondentes;
- iii. Coleta e arquivamento das evidências – Acréscimo das provas documentais verificáveis e preservada de modo rastreável ao *framework*;
- iv. Preenchimento do 5W1H com base nessas evidências – Descrever de forma objetiva e verificável, citar links, elaborar um dossiê de evidências;
- v. Pontuação segundo a rubrica – A cada diretriz, atribuir nota a cada uma das perguntas do 5W1H conforme os critérios estabelecidos;
- vi. Consolidação dos resultados por diretriz, por fase e geral com cálculo de *score* global;

- vii. Validação humana e governança – A revisão consiste em resolver casos ambíguos, aplicação de estudos de caso, com validação contextual e revisão do *framework* a partir de lições aprendidas;
- viii. Relatório com resultado da avaliação – Estruturado por fases / diretrizes / 5W1H e evidências / pontuação, juntamente com as evidências, os resultados com interpretação à luz do objetivo do *framework* (legitimidade e qualidade dos fluxos informacionais).

#### 4.3.3 Teste de aplicação

Para tornar a aplicação do método mais nítida e compreensível, apresenta-se, no Apêndice B, um teste de aplicação do *framework* desenvolvido, tomando como objeto o *website* da Prefeitura Municipal de Curitiba. Nesse exercício demonstrativo, procura-se demonstrar todo o percurso de verificação, adotando-se como referência a primeira diretriz da Gestão da Informação. Assim, o processo é acompanhado de ponta a ponta, desde a identificação do elemento a ser analisado até o registro das evidências, permitindo visualizar cada uma das etapas do diagnóstico, os critérios mobilizados, as fontes consultadas e a forma como o instrumento se comporta na prática. Dessa maneira, é possível testemunhar o uso do *framework*, apresentando uma experiência de operação que pode ser replicado nas demais análises.

#### 4.4 FRAMEWORK PARA LEGITIMAR O FLUXO INFORMACIONAL NA AP

Diferente do setor privado, onde a informação é majoritariamente usada como insumo estratégico de mercado, no setor público as organizações devem servir como ponte entre o Estado e a sociedade, sendo acessível, compreensível e confiável (Bovaird; Loeffler, 2024; Choo, 1998). O *framework* proposto atua como mediador entre os requisitos normativos e as práticas informacionais, possibilitando que os fluxos de informação sejam analisados sob uma ótica técnica e sociopolítica (Kaye-Essien, 2025). Sua aplicação contribui para tornar explícitos os processos de disponibilização, controle e interpretação da informação. Isso se alinha à concepção de que a legitimidade institucional está atrelada à capacidade de gerar sentido público a partir dos dados produzidos e divulgados (Pierin, Silva e Moura, 2025).

À medida que a Inteligência Artificial ganha maturidade e precisão, pode ser inserida nos processos para automatização buscando ganho na eficiência e capacidade de analisar os fluxos informacionais em escala. Na literatura já é possível encontrar vários estudos de aplicações relacionadas, sendo um exemplo marcante, o modelo de Starke e Lünich (2020) apresentando os sistemas de tomada de decisão algorítmica híbrida, onde a Inteligência Artificial atua em conjunto com gestores públicos, podendo contribuir para a legitimidade da produção na administração pública, especialmente quando aplicados à análise baseada em evidências. No artigo é relatado que o processo de tomada de decisão da inteligência artificial utiliza grandes volumes de dados para calcular a melhor distribuição de recursos do orçamento da União Europeia, sendo processado em duas etapas principais:

- i. Coleta e análise de dados: Computadores de alto desempenho, sob a supervisão do Tribunal de Contas Europeu, reúnem todos os dados disponíveis no nível da União Europeia, como dados estruturais e administrativos dos Estados-membros, modelos de previsão econômica e social, e informações de empresas e instituições científicas. Esses dados são processados por sistemas de Inteligência Artificial que utilizam aprendizado de máquina para calcular a distribuição ideal dos recursos;
- ii. Auditoria e aprovação: O modelo gerado pela IA é auditado pelo Tribunal de Contas Europeu e, em seguida, apresentado ao Presidente da Comissão Europeia e ao Comissário de Programação Financeira e Orçamento para assinatura, finalizando o orçamento.

Em síntese essa abordagem híbrida permite que as especificações analíticas da Inteligência Artificial se combinem com o julgamento humano contextualizado, criando um sistema de apoio à decisão mais robusto e socialmente aceito (Starke; Lünich, 2020).

#### 4.5 LIÇÕES APRENDIDAS E SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Como composição desta dissertação, foi elaborado o artigo Pierin, Silva e Moura (2025) - Diretrizes da Gestão da Informação para Análise da Transparência na Administração Pública - publicado nos anais do II CIAP–PROFIAP / III CONAP–PROFIAP (GT 02 – Governança e transparência na Administração Pública), no qual se consolidam e operacionalizam diretrizes de Gestão da Informação estruturadas em

fases do fluxo informacional. Além de materializar a contribuição técnica do estudo (ao transformar fundamentos teóricos em critérios observáveis), essa experiência gerou lições relevantes: a necessidade de critérios explícitos para reduzir subjetividade na avaliação, o ganho de consistência ao padronizar evidências e registrar justificativas de pontuação, e a importância de considerar não apenas a disponibilidade, mas também a compreensibilidade e a organização das informações para fins de transparência. No âmbito do evento, o trabalho recebeu menção honrosa (3º melhor artigo do GT 02), reforçando a aderência do produto aos requisitos acadêmicos e editoriais de publicação em anais e servindo como base imediata para a continuidade do estudo na seção seguinte, voltada a aperfeiçoamentos e aplicações futuras.

O desdobramento dessa pesquisa levou ao desenvolvimento do *framework*, produto final deste trabalho, porém houve uma constatação que a realização de toda a pesquisa manualmente implica percorrer, caso a caso, um ciclo trabalhoso: definição de escopo; mapeamento “Diretriz × Fase”; descoberta de fontes; navegação e download de páginas, html, PDFs; eventual OCR; leitura integral; extração e preenchimento dos campos 5W1H (*What, Why, When, Where, Who, How*); verificação de links e metadados; registro de evidências (trecho literal, URL, data); versionamento de arquivos; preenchimento da planilha; aplicação da rubrica 0–2; consolidação e revisão por pares; e, por fim, redação do relatório. Ao depender apenas de trabalho humano, o método torna-se intensivo em tempo e atenção, pouco escalável e sujeito a variações de julgamento (viés, fadiga, leitura desigual da rubrica). Soma-se a isso a exposição a links quebrados e a perdas de trilhas de evidência (Klein *et al.*, 2014), o que eleva o custo de novas execuções, limitando a reprodução de novas avaliações e comparações de análises entre diferentes instituições. Em decorrência desse contexto, recorrer aos recursos tecnológicos é o caminho percorrido pela ciência em diversos segmentos (Clark *et al.*, 2020; Marshall; Wallace, 2019; Noel-Storr *et al.*, 2020; Tsafnat *et al.*, 2014; Van de Schoot *et al.*, 2021).

Para trabalhos futuros, propõe-se um estudo de caso aplicado integralmente em uma instituição pública ou mais, com governança mínima assegurada (patrocínio da gestão, equipe facilitadora e garantias de privacidade) e ciclos curtos de diagnóstico e validação. O objetivo é observar o *framework* em funcionamento real, combinando evidências documentais com análise de processos e percepções de *stakeholders*, para aferir aderência, confiabilidade e utilidade prática. O foco recai na capacidade do método de produzir resultados reproduzíveis, rastreáveis e interpretáveis, conectando

transparência, qualidade informacional e valor público. A partir dessa experimentação controlada, espera-se refinar taxonomias, rubricas e formatos de evidência, fortalecer critérios de legitimidade informacional e demonstrar ganhos operacionais e de confiança social, preservando a possibilidade de replicação em outros contextos institucionais.

Além disso há espaço para inserção de inovação e tecnologia com a possibilidade de integração com um sistema de automação, capaz de rodar todo o processo dependendo apenas de supervisão e auditoria humana. Para isso, algumas normas ISO/IEC para Inteligência Artificial podem traçar o caminho para essa construção: A ISO/IEC 23053:2022 pode ser usada para descrever os componentes de um sistema de Inteligência Artificial com aprendizado de máquinas e suas funções no ecossistema; para um Sistema de Gestão de Inteligência Artificial, a ISO/IEC 42001:2023 fornece os requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar a gestão de Inteligência Artificial em toda a organização; a ISO/IEC 23894:2023 orienta identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de risco ao longo do ciclo. Além disso, a European Commission (2019) apresentam 7 requisitos que os sistemas de Inteligência Artificial devem atender para serem considerados confiáveis (

Quadro 18).

Quadro 18 - Diretrizes éticas para uma IA confiável

Requisito	Descrição
Agência e supervisão humanas	Sistemas de IA devem empoderar pessoas para decisões informadas e resguardar direitos fundamentais, com supervisão adequada via <i>human-in-the-loop</i> , <i>human-on-the-loop</i> e <i>human-in-command</i> .
Robustez técnica e segurança	Devem ser resilientes e seguros, com planos de recuperação, desempenho preciso, confiável e reprodutível para minimizar/prevenir danos não intencionais.
Privacidade e governança de dados	Garantir privacidade e proteção de dados, com mecanismos de governança de qualidade, integridade e acesso legitimado aos dados.
Transparência	Dados, sistema e modelo de negócio devem ser transparentes, com rastreabilidade; decisões explicadas de forma adequada às partes interessadas; pessoas devem saber quando interagem com IA e conhecer capacidades/limitações.
Diversidade, não discriminação e justiça	Evitar vieses injustos e impactos negativos em grupos vulneráveis; promover acessibilidade universal e envolver partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida.
Bem-estar social e ambiental	Beneficiar pessoas presentes e futuras; ser sustentável e ecologicamente responsável; considerar impactos no meio ambiente, em outros seres vivos e no tecido social.
Responsabilização	Implementar mecanismos de responsabilidade e prestação de contas; assegurar auditabilidade de algoritmos, dados e processos; garantir meios de reparação adequados e acessíveis.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em European Commission (2019)



Em suma, a Inteligência Artificial no *framework* pode funcionar como uma central de comando (camada orquestradora) e uma camada cognitiva que interpreta o conteúdo e transforma um conjunto de tarefas encadeadas de ponta a ponta em um fluxo reprodutível e auditável: inicia na coleta automatizada (web/APIs) com preservação de cópias e metadados; segue pela extração de texto, nativa ou via *Optical Character Recognition* (OCR), e pela normalização do conteúdo, detecção e anonimização de *Personally Identifiable Information* (PII); executa extração dirigida pelo 5W1H e classificação (Fase x Diretriz), aplicação das rubricas de pontuação (0–2) com explicações contrastivas, e consolida trilhas de auditoria (modelo/versão/prompt/evidência/pontuação) e métricas de desempenho. Casos ambíguos são encaminhados a revisão humana, enquanto as práticas de *Machine Learning Operations* (MLOps) conduzem o monitoramento, versionamento e retreinamento sustentando uma operação contínua. Ao final, o *framework* padroniza as saídas (JSON/Excel), alimenta *dashboards* (painel visual que reúne e apresenta dados, resumos) e pacotes de evidências com integridade verificável.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu da questão central sobre como a Gestão da Informação pode contribuir para a legitimidade dos fluxos informacionais em organizações públicas e, a partir dela, desenvolveu um *framework* que traduz conceitos clássicos e contemporâneos em procedimentos verificáveis, evidências rastreáveis e rotinas de avaliação replicáveis. Ao longo do percurso, buscou-se articular, de forma sistemática, fundamentos teóricos, requisitos regulatórios e necessidades práticas das organizações públicas, compondo um itinerário metodológico capaz de fazer a ponte entre princípios e resultados, entre norma e prática, entre expectativas da sociedade e a realidade da administração.

A principal contribuição reside na organização e operacionalização das 44 diretrizes da Gestão da Informação distribuídas pelas sete fases do ciclo informacional proposto por Beal (2004) (identificação, obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, uso e descarte). Ao apresentá-las como unidades de análise, acompanhadas de sugestões de evidência e de critérios de avaliação, o estudo oferece uma espinha dorsal conceitual que sustenta tanto o diagnóstico quanto a melhoria contínua dos processos informacionais. Essa espinha dorsal não se limita a um repertório de “boas práticas”; ela se materializa em um mecanismo que permite medir, comparar e aprender, favorecendo uma cultura de decisão orientada por evidências e de transparência ativa.

No plano metodológico, o *framework* fecha o circuito avaliativo por meio de um encadeamento claro: diagnóstico sustentado por evidências; explicitação de lacunas com 5W1H; pontuação por rubricas; consolidação de resultados por diretriz, por fase e global; e comunicação estruturada em relatórios. Com esse arranjo, o método fixa critérios explícitos, documenta evidências verificáveis e mantém registros de decisão (O que? Quando? Quem? Por quê? Onde? Como?). Isso reduz variações de julgamento, limita interpretações enviesadas e cria trilhas de auditoria reexamináveis por pares, por órgãos de controle e pelo próprio público. Ao transformar princípios em procedimentos observáveis, o *framework* sustenta uma avaliação que pode ser checada e reproduzida, tornando claros os vínculos entre meios empregados e resultados obtidos.

No âmbito da condução de um diagnóstico através do *framework* é estabelecida uma figura central, um facilitador — pessoa ou comissão — com domínio das rotinas e

capacidade de mediação entre áreas (Pereira, 2023). Essa figura tem o compromisso de garantir a consistência metodológica e proteger o processo de elaboração da análise e relatórios, zelando para que as decisões se apoiem em critérios previamente definidos, resguardando-se de conveniências de ocasião. Ao mesmo tempo, a execução cuidadosa das diretrizes reforça garantias de privacidade, regras de acesso e políticas de temporalidade, visto que qualidade informacional e proteção de dados são agendas complementares à construção da legitimidade.

Os achados sugerem que o *framework* responde ao propósito a que se propôs: ao converter a gestão da informação em base mensurável de confiança pública, transparência, rastreabilidade e valor social passam a integrar um modo de operação sustentado por evidências. Entretanto, esse efeito, não é automático, dependendo de condições como: patrocínio real da alta gestão (com prioridade e recursos), qualidade material das evidências (evitar formalismos vazios), publicidade ativa e acessível (linguagem clara, atualização, acessibilidade), e revisão periódica do método e das rubricas para evitar deslizos com transparência ilusória (Belli *et al.*, 2024; Heald, 2006). A ausência desses cuidados tende à produção de relatórios extensos, porém pouco persuasivos, incapazes de sustentar a confiança dos diferentes públicos.

Do ponto de vista das limitações, é reconhecido que a execução manual integral do processo, desde o início até o fim, é intensiva em tempo e atenção, além de suscetível a variações de julgamento e a problemas operacionais (links quebrados, perda de trilhas, inconsistências de metadados). Essas limitações dificultam a reprodução dos trabalhos, afetando a escalabilidade, a repetição fiel dos procedimentos e a falta de padrão na comparação ao longo do tempo. Não se trata de um obstáculo intransponível, mas de um alerta metodológico: quanto mais o processo demanda esforço humano não estruturado, maior a propensão a assimetrias de aplicação e custo de manutenção.

Nesse horizonte, abrem-se perspectivas potenciais para avanço em trabalhos futuros com a integração gradual de automação e apoio inteligente ao processo: coleta assistida (web/APIs), extração e normalização de conteúdo, anonimização de dados pessoais, classificação por fase/diretriz, aplicação assistida de rubricas com explicações, e consolidação de trilhas de auditoria (modelos, versões, prompts, evidências). A adoção desses recursos, todavia, deve ser criteriosa e governada, observando normas de qualidade, risco e ética e preservando a supervisão humana. A finalidade não é substituir o discernimento técnico, mas ampliar a capacidade de

reprodução da ferramenta, reduzir custos de operação e ampliar a possibilidade de auditoria.

Em síntese, esta dissertação entrega: i. um corpo conceitual que consolida diretrizes por fase do ciclo informacional; ii. um método de avaliação orientado por evidências, com procedimentos claros e verificáveis; e iii. um instrumento aplicável ao cotidiano das organizações públicas, capaz de fortalecer a legitimidade ao tornar verificável a coerência entre normas, processos e resultados percebidos pela sociedade. Ao combinar rigor e utilidade, o *framework* se oferece como protocolo institucional de melhoria contínua, servindo tanto para diagnóstico pontual de uma situação quanto para o acompanhamento da maturidade informacional, a gestão de riscos e a produção consistente de valor público.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; TORRES, Carlos Marcos Souza de Oliveira e. A Transparência como Espetáculo: uma análise dos portais de transparência de estados brasileiros. **Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], vol. 1, nº 3, p. 147–158, 2016.
- ADEKUNLE, Peter *et al.* Challenges confronting construction information management. **Frontiers in Built Environment**, [s. l.], vol. 8, 2022.
- ALBUQUERQUE, Matheus Reisen de; COSTA, Lourenço. **Transformação digital no setor público: tendências e implicações**. Ponta Grossa: [s. d.], 2024.
- ALBUQUERQUE, Allana; SILVA, Telmo. Plataformas digitais e departamentos de comunicação/relações públicas: uma revisão sistemática. **RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [s. l.], nº 42, p. 62–77, 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/355261608\\_Plataformas\\_digitais\\_e\\_departamentos\\_de\\_comunicacaorelacoes\\_publicas\\_uma\\_revisao\\_sistemica](https://www.researchgate.net/publication/355261608_Plataformas_digitais_e_departamentos_de_comunicacaorelacoes_publicas_uma_revisao_sistemica). Acesso em: 3 mar. 2025.
- ARAÚJO, Wánderson Cássio Oliveira; SILVA, Edna Lúcia da; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], vol. 22, nº 1, p. 57–79, 2017.
- ASEM, Alnasser *et al.* Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia. **Journal of Knowledge Learning and Science Technology** ISSN: 2959-6386 (online), [s. l.], vol. 3, no 2, p. 21–29, 2024.
- BADRUL HISHAM, Amirah 'Aisha *et al.* Transforming Governance: A Systematic Review of AI Applications in Policymaking. **Journal of Science, Technology and Innovation Policy**, [s. l.], vol. 10, nº 1, p. 7–15, 2024.
- BARROS JÚNIOR, Jairo Menezes de; RITA, Luciana Peixoto Santa; SILVA, Wesley Vieira da. Transformação Digital na Administração Pública Brasileira: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **Revista FSA**, [s. l.], vol. 19, nº 5, 2022.
- BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BELLI, Luca *et al.* **Governança de dados no setor público: Dados abertos, proteção de dados pessoais e segurança da informação para uma transformação digital sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2024.
- BOVAIRD, Tony; LOEFFLER, Elke. **Public Management and Governance**. London: Routledge, 2024.
- BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, n. 1, p. 46, 5 maio 2000.

BRASIL. Lei Complementar Nº 131. **Diário Oficial da União**: Brasília, 27 maio 2009.

BRASIL. 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 § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], vol. 73, nº b, p. 53–87, 2022.

BUTLER, Harold Edgeworth. **The Institutio Oratoria of Quintilian**. 1. ed. London: The Loeb Classical Library, 1921. vol. 2

CARDOSO JR, Jarbas Lopes. **Modelo para a extração da inteligência coletiva e suporte à decisão em ambientes de colaboração utilizando o referencial 5W1H**. 2017. 440 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

CARRENO, Adolfo M. **Strategic Alignment in Program Management: A Framework for Sustainable Business Transformation**. [S. l.]: [s. d.], 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/384843798>. .

CARVALLHO, Andréa Vasconcelos; BARBOSA NETO, Pedro Alves. **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento**. Natal: Edufrn, 2020. vol. 437p.

CESTARI, José Marcelo Almeida Prado *et al*. A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], vol. 203, p. 225–238, 2018.

CESTARI, Jose Marcelo Almeida Prado *et al*. The characteristics of nonprofit performance measurement systems. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s. l.], vol. 33, nº 11–12, p. 1295–1325, 2021.

CHAPMAN, Jeff; DUNCAN, Grant. Is there now a new ‘New Zealand model’? **Public Management Review**, [s. l.], vol. 9, nº 1, p. 1–25, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. tradução: Eliana. Rocha. São Paulo: Ed. SENAC, 1998.

CHOO, Chun Wei. Perspectives on managing knowledge in organizations. **Cataloging & Classification Quarterly**, [s. l.], vol. 37, p. 205–220, 2003.

CLARK, Justin *et al.* A full systematic review was completed in 2 weeks using automation tools: a case study. **Journal of Clinical Epidemiology**, [s. l.], vol. 121, p. 81–90, 2020.

CORREIA, Diogo Mendes; TEIXEIRA, Leonor; MARQUES, Joao Lourenco. Smart Supply Chain Management: The 5W1H Open and Collaborative Framework. 2021. **2021 IEEE 8th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)**. [S. l.]: IEEE, 2021. p. 401–405.

CRESWELL, John W; LOPES, Magda França. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. tradução: Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: [s. d.], 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. tradução: Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. Disponível em: Acesso em: 21 fev. 2025.

DENHARDT, Janet Vinzant; DENHARDT, Robert Brousseau. **O novo serviço público - Servir, em vez de dirigir**. tradução: Francisco G. Heidemann. 4. ed. Nova York e Londres: [s. d.], 2015.

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho *et al.* Gestão estratégica da informação\_ modelo baseado em revisão de literatura. **FRC: Front. Repr. Conh., Belo Horizonte**, [s. l.], vol. 3, nº 1, p. 222–241, 2023.

DZULKIFLI; NURDIN, Nani Harlinda; PURNA, Zarni Adia. Unleashing the Power of Capacity Building: Transforming Governance and Policy Implementation in the Digital Era. **KnE Social Sciences**, [s. l.], 2023.

EUROPEAN COMMISSION. **Ethics guidelines for trustworthy AI**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>. Acesso em: 27 ago. 2025.

FATEMI, Mahboubeh; BEHMANESH, Mohammad Reza. New Public Management Approach and Accountability. © **International Journal of Management, Economics and Social Sciences**, [s. l.], vol. 1, nº 2, p. 42–49, 2012.

FAUZIAH, Yuliani *et al.* A systematic literature review of 5W1H in manufacturing and services industries. **3rd Mercu Buana Conference on Industrial Engineering - MBCIE 2021**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/356526214>.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODA, K.; KITSUREGAWA, M. The History of Storage Systems. **Proceedings of the IEEE**, [s. l.], vol. 100, nº Special Centennial Issue, p. 1433–1440, 2012.



GOMES, Liliana Isabel Esteves. Transformação digital e Inteligência Artificial nos serviços de informação: inovação e perspectivas para a Ciência da Informação no mundo pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [s. l.], vol. 15, nº 1, p. 148–166, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/41490>. Acesso em: 8 jan. 2025.

GU, Min; LI, Xiangping; CAO, Yaoyu. Optical storage arrays: a perspective for future big data storage. **Light: Science & Applications**, [s. l.], vol. 3, nº 5, p. e177–e177, 2014.

HANSEN, T. Morten; NOHRIA, N.; TIERNEY, J. Thomas. **What's Your Strategy for Managing Knowledge?** [S. l.], 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>. Acesso em: 6 fev. 2025.

HEALD, David. Varieties of Transparency. *In*: PROCEEDINGS OF THE BRITISH ACADEMY. Londres: British Academy, 2006.

HENTTONEN, Pekka. Dimensions of Contextual Records Management Classifications. [s. l.], vol. 42, nº 7, p. 477, 2015.

HUGHES, E. Owen. **Public management and administration : an introduction**. 4. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

KAYE-ESSIEN, Charles Wharton. The Socio-Political Context of Citizen Activism: An International Comparative Perspective. **Public Administration Review**, [s. l.], 2025.

KIPLING, Rudyard. **Just So Stories**. London: Macmillan, 1902.

KLEIN, Martin *et al.* Scholarly Context Not Found: One in Five Articles Suffers from Reference Rot. **PLoS ONE**, [s. l.], vol. 9, nº 12, p. e115253, 2014.

KOERICH, Adriana Back *et al.* Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Interações (Campo Grande)**, [s. l.], 2023.

KOGA, Natália Massaco *et al.* Apresentação. **Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI): n. 37**, [s. l.], vol. 37, p. 5–20, 2024.

LAPUENTE, Victor; VAN DE WALLE, Steven. The effects of new public management on the quality of public services. **Governance**, [s. l.], vol. 33, nº 3, p. 461–475, 2020.

LASSWELL, Harold D. The structure and function of communication in society. *In*: SCHRAMM, Wilbur; ROBERTS, Donald F. (orgs.). **The Process and Effects of Mass Communication**. 2. ed. Stanford: The Process and Effects of Mass Communication, 1971. p. 84–99.

LUCIANETTI, Lorenzo; BATTISTA, Valentina; KOUFTEROS, Xenophon. Comprehensive performance measurement systems design and organizational effectiveness. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], vol. 39, nº 2, p. 326–356, 2019.

MACIEL, Caroline Stéphanie Francis dos Santos. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, vol. 16, nº 2, p. e5240, 2020.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. vol. 8. ed.

MARSHALL, Iain J.; WALLACE, Byron C. Toward systematic review automation: a practical guide to using machine learning tools in research synthesis. **Systematic Reviews**, [s. l.], vol. 8, nº 1, p. 163, 2019.

MASSA, Heloá Cristina Oliveira Del; DAMIAN, Leda Pelogia Martins; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Competência em informação no apoio à Gestão do Conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, [s. l.], vol. 28, n.1, no 1, p. 257–267, 2018.

MATENGA, Joana Andre Machuza; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão. Gestão da Informação na perspectiva da satisfação do usuário em organizações públicas. **Revista Conhecimento em Ação**, [s. l.], vol. 7, nº 2, p. 166–185, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024753/>. Acesso em: 8 maio 2025.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILLER, Russell *et al.* **An Overview of Current and New Data Quality Dimensions under a Common Framework**. [S. l.]: [s. d.], 2024.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], vol. 61, nº 1, p. 97–112, 2014.

MØLLER, Jorunn; SKEDSMO, Guri. Nova gestão pública na Noruega: o papel do contexto nacional na mediação da reforma educacional. **Educação & Sociedade**, [s. l.], vol. 36, nº 132, p. 779–800, 2015.

MOURA, Louisi Francis *et al.* Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], vol. 68, nº 8, p. 1373–1410, 2019.

MOURA, Louisi Francis *et al.* Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], vol. 24, nº 3, p. 377–399, 2020.

MOURA, Louisi Francis *et al.* What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations?. **Administrative Sciences**, [s. l.], vol. 12, nº 2, p. 43, 2022.

MUNIK, Juliano *et al.* Performance measurement systems in nonprofit organizations: an authorship-based literature review. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], vol. 25, nº 3, p. 245–270, 2021.

MUTULA, Stephen; WAMUKOYA, Justus M. Public sector information management in east and southern Africa: Implications for FOI, democracy and integrity in government. **International Journal of Information Management**, [s. l.], vol. 29, nº 5, p. 333–341, 2009.

NOEL-STORR, A.H. *et al.* Cochrane Centralised Search Service showed high sensitivity identifying randomized controlled trials: A retrospective analysis. **Journal of Clinical Epidemiology**, [s. l.], vol. 127, p. 142–150, 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as 20 empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONATO, Rafael dos Santos; AGANETTE, Elisângela Cristina. Gestão da informação: rumo a uma proposta de definição atual e consensual para o termo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], vol. 27, nº 1, p. 133–159, 2022.

OECD. **Knowledge co-creation in the 21st century: a cross-country experience-based policy report**. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, n. 115, junho de 2021. Disponível em: <https://stip.oecd.org/stip/knowledge-transfer/case-studies>. Acesso em: 14/12/2025.

OECD. **2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings**. Paris: OECD Public Governance Policy Papers, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>. Acesso em: 25 ago. 2025.

OECD. **Programme for International Student Assessment (PISA)**. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/pisa.html>. Acesso em: 26 jun. 2025.

OHNO, Taiichi. **Toyota Production System Beyond Large-Scale Production**. 1. ed. New York: Productivity, Inc, 1988.

PAJEÚ, Hélio Márcio; ARAÚJO, Jefferson Andrade de. A responsabilidade do gestor da informação na gestão documental e no processo de descarte legal de documentos arquivísticos. **BIBLOS**, [s. l.], vol. 34, nº 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/11605>. Acesso em: 8 jan. 2025.

PALLOT, J. New public management reform in New Zealand: The collective strategy phase. **International Public Management Journal**, [s. l.], vol. 1, nº 1, p. 1–18, 1998.

PARDO, Theresa A; GIL-GARCIA, J. Ramon; LUNA-REYES, Luis F. **Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing: Envisioning a Networked and IT-Enabled Public Administration**. New York: [s. d.], 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228388745\\_Collaborative\\_Governance\\_and](https://www.researchgate.net/publication/228388745_Collaborative_Governance_and)

\_Cross-Boundary\_Information\_Sharing\_Envisioning\_a\_Networked\_and\_IT-Enabled\_Public\_Administration. Acesso em: 25 ago. 2025.

PEREIRA, Vinicius Batista Rodrigues. **Diagnóstico de desempenho organizacional para a medição de desempenho em instituições de segurança pública: o caso da polícia rodoviária federal**. 2023. Dissertação de Mestrado em Administração Pública - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

PIERIN, Nilmar; SILVA, Ronan Assumpção; MOURA, Louisi Francis. DIRETRIZES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. In: **Anais do Segundo Congresso Internacional e Terceiro Congresso Nacional em Administração Pública da Rede Nacional PROFIAP**. Campo Grande (MS), Gran Park Hotel, 2024. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/ii-ciap-congresso-internacional-de-administracao-publica-da-rede-nacional-profiap-433510/966602-DIRETRIZES-DA-GESTAO-DA-INFORMACAO-PARA-ANALISE-DA-TRANSPARENCIA-NA-ADMINISTRACAO-PUBLICA>. Acesso em: 15/05/2025

POPESCU, Loredana *et al.* Open government between E- governance and social media. **IBIMA 2018**, [s. l.], p. 2699–2705, 2018.

RELLY, Jeannine E.; SABHARWAL, Meghna. Perceptions of transparency of government policymaking: A cross-national study. **Government Information Quarterly**, [s. l.], vol. 26, nº 1, p. 148–157, 2009.

RIVERA, Jason D.; KNOX, Claire Connolly. Bureaucratic discretion, social equity, and the administrative legitimacy dilemma: Complications of New Public Service. **Public Administration Review**, [s. l.], vol. 83, nº 1, p. 65–77, 2023.

RODRIGUES, Fernando De Assis; SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. Contextualização de conceitos teóricos no processo de coleta de dados de Redes Sociais Online. **Informação & Tecnologia**, [s. l.], vol. 5, nº 1, p. 18–36, 2019.

ROY, Rituraj. **A report on 5W's and 1H (root cause and problem solving)**. Pilani: [s. d.], 2009.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As Interconexões entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento para o Gerenciamento dos Fluxos Informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, vol. v. 4, n. 2, nº 2, p. 19–33, 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.

SHAH, Syed Iftikhar Hussain; PERISTERAS, Vassilios; MAGNISALIS, Ioannis. DaLiF: a data lifecycle framework for data-driven governments. **Journal of Big Data**, [s. l.], vol. 8, nº 1, p. 89, 2021.

SHARMIN, Shabnam; CHOWDHURY, Rakibul Hasan. Digital Transformation in Governance: The Impact of e-governance on Public Administration and Transparency. **Journal of Computer Science and Technology Studies**, [s. l.], vol. 7, nº 1, p. 362–379, 2022.

SOUSA, Gabriel de Moraes. Eficiência e transparência na Administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora. **Revista Foco**, [s. l.], vol. 17, nº 11, p. e7044, 2024.

SOUZA, Claudia Barbosa dos Santos de; DANTAS, Esdras Renan Farias. **Resenha do livro Desafios e Perspectivas em Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: [s. d.], 2021.

STARKE, Christopher; LÜNICH, Marco. Artificial intelligence for political decision-making in the European Union: Effects on citizens' perceptions of input, throughput, and output legitimacy. **Data & Policy**, [s. l.], vol. 2, p. e16, 2020.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: [s. d.], 2006.

TAYLOR, Frederick Wislow. **Princípios de Administração Científica**. tradução: Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TCU. Lista de Alto Risco da Administração Pública Federal. *In*: Brasília: Tribunal de Contas da União, 2024. vol. 2ª Edição.

THOMÉ, Antonella Cequinel Thá; CARVALHO, Cely Say de. Tecnologia e inovação na administração pública: Desafios e oportunidades. *In*: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: TEORIAS E FUNDAMENTOS EM PESQUISA. [S. l.]: Editora Científica Digital, 2023. vol. 1, p. 270–282.

TREINTA, Fernanda T. *et al.* Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], vol. 11, 2020. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2020.01799/full>.

TRIXA, Jessica; KASPAR, Kai. Information literacy in the digital age: information sources, evaluation strategies, and perceived teaching competences of pre-service teachers. **Frontiers in Psychology**, [s. l.], vol. 15, 2024.

TSAFNAT, Guy *et al.* Systematic review automation technologies. **Systematic Reviews**, [s. l.], vol. 3, nº 1, p. 74, 2014.

UNITED NATIONS. **Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development**. [S. l.], 2015.

VALENTIM, M.L.P. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. [S. l.]: [s. d.], 2002.

VAN DE SCHOOT, Rens *et al.* An open source machine learning framework for efficient and transparent systematic reviews. **Nature Machine Intelligence**, [s. l.], vol. 3, nº 2, p. 125–133, 2021.

VASCONCELOS, Eduardo Silva; SANTOS, Fernando Augusto dos. Inteligência artificial na gestão pública brasileira: desafios e oportunidades para a eficiência

governamental. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, [s. /], vol. 22, nº 6, p. e5017, 2024.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. tradução: Regis Barbosa; Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. Brasília/DF: UNB, 2000. vol. 1

WILSON, Woodrow. The Study of Administration. **Political Science Quarterly**, [s. /], vol. 2, nº 2, p. 197–222, 1887.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel**. tradução: Ivo Korytowski. 5. ed. [S. /]: Campus, 2004.

YUKHNO, Alexander. Digital Transformation: Exploring big data Governance in Public Administration. **Public Organization Review**, [s. /], vol. 24, nº 1, p. 335–349, 2024.

APÊNDICE A: *FRAMEWORK***FRAMEWORK****Framework para Avaliação de Organizações Públicas**

Baseado nas Diretrizes da Gestão da Informação

**Nilmar Pierin**

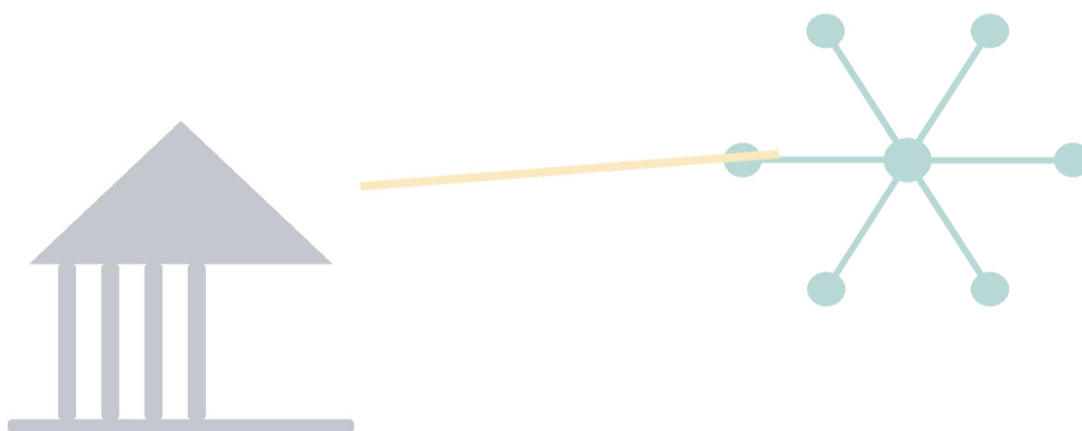
Mestre em Gestão da Informação

**Ronan Assumpção Silva**

Doutor em Informática

**Louisi Francis Moura**

Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas



4.0 Internacional

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



## INTRODUÇÃO

### O que este *framework* oferece?

Oferece uma estrutura de diretrizes da Gestão da Informação fundamentada em obras seminais da área, ferramentas de análise, detalhamento e diagnóstico dos fluxos informacionais da organização, através do preenchimento dos formulários, retornando resultados que conferem a maturidade da organização em relação à legitimidade diante dos múltiplos stakeholders que a cercam.

### Como as diretrizes da Gestão da Informação estão relacionadas com a legitimidade da Administração Pública?

As diretrizes da Gestão da Informação conferem legitimidade à Administração Pública porque tornam claros e verificáveis os critérios para todas as fases do fluxo da informação. Elas orientam as ações para a garantia da transparência dos atos públicos (regras conhecidas, prazos, bases legais), elevam a qualidade e a rastreabilidade dos trâmites (padronização, metadados, temporalidade, auditoria), entregam resultados percebidos pelo cidadão (transparência ativa, serviços mais céleres e coerentes) e preservam direitos fundamentais (privacidade, proteção de dados, equidade de acesso). Com isso, fortalecem a confiança pública não apenas pelo cumprimento da lei, mas pela coerência entre meios e fins, comprovável por evidências.

### O que é o *framework* e como executar as diretrizes na minha instituição pública?

O *framework* é uma estrutura de referência que integra ferramentas de diagnóstico e análise para executar, de modo consistente e replicável, protocolos de avaliação do ciclo informacional.

O uso do *framework* segue um encadeamento prático em uma sequência de fases consecutivas:

- i. Definição de escopo, período e equipe – Delimitação do órgão e os serviços a serem avaliados, o intervalo temporal e os responsáveis com conhecimento técnico para fazer a avaliação;
  - ii. Mapeamento de diretrizes aplicáveis por fase – ancoragem de cada diretriz à sua respectiva fase do fluxo informacional juntamente com as evidências e pontuações correspondentes;
  - iii. Coleta e arquivamento das evidências – Acréscimo das provas documentais verificáveis e preservada de modo rastreável ao *framework*;
  - iv. Preenchimento do 5W1H com base nessas evidências – Descrever de forma objetiva e verificável, citar links, elaborar um dossiê de evidências;
  - vi. Consolidação dos resultados por diretriz, por fase e geral com cálculo de score global;
  - vii. Validação humana e governança – A revisão consiste em resolver casos ambíguos, aplicação de estudos de caso, com validação contextual e revisão do *framework* a partir de lições aprendidas;
  - viii. Relatório com resultado da avaliação – Estruturado por fases / diretrizes / 5W1H e evidências / nota, juntamente com as evidências, os resultados com interpretação à luz do objetivo do *framework* (legitimidade e qualidade dos fluxos informacionais).
-

## ESTRUTURA DO *FRAMEWORK*

O que são Diretrizes em Gestão da Informação?

Quais são os desafios em cada fase do fluxo informacional?

O que é e como executar o diagnóstico na minha instituição?

O diagnóstico

Facilitador

Aspectos sociais, *stakeholders* e gestão

Como colocar o *framework* em ação?

Fase Inicial

Fase 5W1H

Fase Lições Aprendidas

## O QUE SÃO DIRETRIZES EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO?

### Conceitos

São ações que representam um esforço teórico e metodológico para estruturar práticas organizacionais em torno dos fluxos informacionais. Elas são definidas como boas práticas informacionais que orientam, passo a passo, todo o ciclo de vida da informação na instituição para garantir legalidade, qualidade, segurança, transparência, usabilidade e valor público (1).

### Como as diretrizes são representadas?

Derivadas das teorias da Gestão da Informação, estão associadas a sete fases desmembradas em 44 diretrizes de acordo com a seguinte composição:

1. **Identificação de necessidades e requisitos:** Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos (2).
  2. **Identificação de necessidades e requisitos:** Estabelecer prioridades com relação as soluções propostas (1).
  3. **Identificação de necessidades e requisitos:** Considerar não apenas as informações formais, mas também as informais para perceber o ambiente (2).
  4. **Identificação de necessidades e requisitos:** Mapeamento da informação disponível, essa ação detalhada facilita a percepção das necessidades específicas dos distintos usuários em diferentes atuações na organização (1).
  5. **Identificação de necessidades e requisitos:** Adaptação do fluxo informacional para demandas específicas (3).
  6. **Identificação de necessidades e requisitos:** Plano de Desenvolvimento de Competências e valorização do corpo funcional da instituição (1).
  7. **Identificação de necessidades e requisitos:** Identificar e classificar a importância dos documentos (4).
  8. **Identificação de necessidades e requisitos:** Reunir a cúpula estratégica e explicitar os seus objetivos e metas (1).
  9. **Identificação de necessidades e requisitos:** Buscar a melhor estratégia de TI para atualizações nos Sistema de Informação e melhoria da eficiência dos processos (1).
  10. **Identificação de necessidades e requisitos:** Criação e manutenção de ambiente motivador da criatividade compartilhamento da informação e do conhecimento (5).
  11. **Obtenção:** Definir fontes confiáveis, deve ser relevante, oportuna e livre de ambiguidade (formais ou informais) (1).
  12. **Obtenção:** Definir formato dos dados ou informações coletadas (1).
  13. **Obtenção:** Estabelecer convenção de nomes/identificação para a informação criada ou recebida (1).
  14. **Obtenção:** Criar critérios para a atribuição de status para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (controle de versões) (1).
-

15. **Obtenção:** Criar critérios para combinar ou separar registros informacionais em um ou mais elementos, para dar suporte a processos de conversão de dados (1).
  16. **Obtenção:** Monitorar o ambiente para selecionar dados úteis e definir estratégias de adaptação da organização (1).
  17. **Tratamento:** Tornar a informação visível e padronizada com nível de detalhamento adequado para apresentação (1).
  18. **Tratamento:** Realizar a condensação do uso de acordo com as necessidades de apresentação da informação (4).
  19. **Tratamento:** Classificar a informação por assunto permitindo estruturar os bancos de dados, os documentos e os diretórios especializados das organizações, otimizando o acesso e estimulando o uso da informação disponível (4).
  20. **Tratamento:** Sistematizar apresentando múltiplas dimensões, de modo a permitir diferentes "caminhos" de acesso à informação para o usuário (1).
  21. **Tratamento:** Aplicar os princípios basilares da Segurança da Informação, assegurando a autenticidade, a integridade e disponibilidade (1).
  22. **Tratamento:** Adequar, quanto ao estilo e linguagem com boa apresentação e fácil entendimento, comparar determinada informação com seu histórico (1).
  23. **Tratamento:** Realizar a contextualização do uso de acordo com os usuários, relatórios distintos para departamentos distintos (1).
  24. **Armazenamento:** Possibilidade de cruzamento automático da classificação dos documentos com as tipologias documentais, gerando assim a temporalidade (1).
  25. **Armazenamento:** Resposta rápida de disponibilidade após um incidente de segurança (1).
  26. **Armazenamento:** Acesso imediato *on line* ao conteúdo do documento do acervo (1).
  27. **Armazenamento:** Armazenamento de imagens para facilitar o reconhecimento de documentos do acervo (1).
  28. **Armazenamento:** Informatização de arquivo/guarda, recuperação e disponibilização para consulta (1).
  29. **Armazenamento:** Geração de código de barra para facilitar o arquivamento e a localização de documentos do acervo (1).
  30. **Distribuição:** Divulgar a informação (1).
  31. **Distribuição:** Apresentar método de busca (1).
  32. **Distribuição:** Combinar busca e divulgação (a qualidade da distribuição está intimamente relacionada à qualidade da classificação temática da informação e dos mecanismos de busca e localização) (1).
  33. **Distribuição:** Disponibilizar múltiplos canais de distribuição (1).
  34. **Distribuição:** Aperfeiçoar continuamente os canais de distribuição (1).
  35. **Uso:** Estimular comportamentos benéficos, como o compartilhamento das informações úteis e o uso da informação relevante disponível durante o processo decisório, e desencorajar atitudes indesejadas, como a distribuição excessiva de memorandos e informes internos (4).
-

36. **Uso:** Criar significado aos dados disponíveis através de análise dentro de um contexto específico (1).
37. **Uso:** Construir conhecimento a partir das informações disponíveis (1).
38. **Uso:** Tomar decisão a partir do conhecimento adquirido (Davenport; Prusak, 1998).
39. **Uso:** Permitir que as pessoas interajam com o ambiente da organização possibilitando a socialização e disseminação do conhecimento (6).
40. **Uso:** Avaliar o desempenho dos serviços prestados desde os processos até os resultados das decisões tomadas (6).
41. **Uso:** Administrar táticas para a administração do comportamento informacional (6).
42. **Descarte:** Eliminar documentos impressos com segurança (1).
43. **Descarte:** Eliminar hardware que carregam dados com segurança (1).
44. **Descarte:** Eliminar informações irrelevantes durante o processo de tratamento (1).

### Uma instituição pública precisa utilizar essas diretrizes?

O sucesso de qualquer instituição pública depende de um ciclo de informação de qualidade (1). As diretrizes da Gestão da Informação reúnem boas práticas consolidadas por pesquisas e experiências em diferentes cenários, organizadas em fases do ciclo de vida da informação (identificar, obter, tratar, armazenar, distribuir, usar e descartar). Ao adotá-las, a instituição transforma princípios em rotinas verificáveis: informação passa a ser íntegra, encontrável, acessível e segura; processos ficam previsíveis; decisões se ancoram em evidências; e o acervo é preservado com critérios.

Na prática, isso significa desempenho melhor e legitimidade maior: cumprimento consistente de normas (transparência, proteção de dados e gestão documental), redução de retrabalho e de riscos, prestação de contas mais clara e serviços que correspondem às expectativas dos *stakeholders* (7,8). Portanto, utilizar essas diretrizes não é apenas desejável; é um investimento estratégico para gerar valor público, fortalecer a confiança social e sustentar resultados ao longo do tempo.

## QUAIS SÃO OS DESAFIOS EM CADA FASE DO FLUXO INFORMACIONAL?

### Entenda o Panorama

Os desafios relacionados ao fluxo informacional na gestão pública de acordo com Beal (2004) incluem:

- **Identificação de Necessidades:** É crucial identificar as necessidades informacionais dos grupos internos e externos para desenvolver produtos informacionais úteis e direcionados.
- **Obtenção de Informações:** A coleta de dados precisa ser contínua e confiável, considerando fontes formais e informais, além de monitorar o ambiente externo para captar sinais relevantes.
- **Tratamento e Organização:** Informações devem ser organizadas, classificadas e apresentadas de forma acessível e adaptada às necessidades dos usuários.
- **Distribuição Eficiente:** Garantir que a informação chegue aos destinatários certos, tanto internamente quanto externamente, é essencial para apoiar decisões e fortalecer vínculos com a sociedade.
- **Uso da Informação:** O uso efetivo da informação é fundamental para melhorar processos e decisões. Muitas vezes, organizações ignoram essa etapa, limitando o impacto positivo da informação.
- **Armazenamento e Preservação:** A gestão pública enfrenta desafios na conservação de dados em diferentes mídias, incluindo documentos eletrônicos, que exigem proteção contra obsolescência tecnológica.
- **Descarte de Informações Obsoletas:** É necessário estabelecer normas para descartar informações que perderam utilidade, economizando recursos e melhorando a eficiência na busca de dados relevantes.
- **Segurança da Informação:** Proteger dados contra acessos não autorizados, alterações indevidas e perda é imprescindível, especialmente em relação a informações sigilosas e dados pessoais.
- **Excesso de Informação:** A sobrecarga informacional pode dificultar a tomada de decisões e reduzir a eficiência organizacional, exigindo filtros e critérios de relevância.
- **Integração e Sinergia:** A qualidade das relações entre unidades organizacionais depende de um fluxo informacional eficiente, que promova a troca de ideias e informações.

Esses desafios destacam a importância de uma gestão estratégica da informação, com fluxos informacionais que combinem tecnologia, processos e comportamentos para otimizar o uso e o impacto da informação na gestão pública.

### Desafios

Cada uma das diretrizes apresenta elementos que desafiam a apresentação de evidências comprobatórias da fluidez dos fluxos informacionais. Esses desafios estão representados por barreiras e motivações no quadro abaixo para exemplificar as provocações para tomada de ação.

---

Fase	Barreiras	Motivações
<b>1</b> <b>Identificação de necessidades e requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de patrocínio da alta gestão e prioridades difusas</li> <li>Ausência de inventário/fluxos; desconhecimento de usuários e requisitos legais</li> <li>Conflitos entre áreas; papéis e responsabilidades indefinidos</li> <li>Resistência cultural e baixa alfabetização informacional</li> <li>Falta de critérios de custo-benefício e indicadores de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhar informação à estratégia e aos objetivos institucionais</li> <li>Priorizar recursos (custo-benefício) e reduzir esforços dispersos</li> <li>Mapear riscos legais (LAI/LGPD) logo no início</li> <li>Entender demandas reais de usuários internos/externos</li> <li>Definir papéis e evitar zonas cinzentas de responsabilidade</li> <li>Criar base para indicadores e metas factíveis</li> </ul>
<b>2</b> <b>Obtenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fontes não confiáveis ou tardias; dados incompletos/ambíguos</li> <li>Falta de padrões de formato; convenções de nome inexistentes</li> <li>Ausência de controle de versões e de contexto na captura</li> <li>Coleta manual excessiva; integrações inexistentes ou frágeis</li> <li>Riscos LGPD/LAI por coleta além do necessário (sem base legal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir fontes confiáveis e oportunas (menos boatos e retrabalho)</li> <li>Padronizar formatos e convenções para acelerar o processamento</li> <li>Registrar versões para assegurar rastreabilidade</li> <li>Capturar contexto suficiente para uso posterior</li> <li>Evitar lacunas de evidência em auditorias</li> <li>Diminuir tempo de coleta em ciclos futuros</li> </ul>
<b>3</b> <b>Tratamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de taxonomias/metadados; classificação inconsistente</li> <li>Linguagem técnica/obscura; ausência de revisão e padronização</li> <li>Controles fracos de autenticidade, integridade e disponibilidade</li> <li>Retrabalho por inconsistências; ausência de trilhas de auditoria</li> <li>Ferramentas inadequadas ou não configuradas para o padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tornar a informação clara, comparável e encontrável</li> <li>Elevar a qualidade (metadados, classificação temática)</li> <li>Proteger autenticidade, integridade e disponibilidade</li> <li>Adequar linguagem ao público (compreensão e inclusão)</li> <li>Reduzir retrabalho por inconsistências e ambiguidades</li> <li>Facilitar análises e relatórios padronizados</li> </ul>
<b>4</b> <b>Armazenamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tabela de Temporalidade (TTD) não aplicada; acervo inchado</li> <li>Indexação pobre; tempos altos de recuperação ("caça ao documento")</li> <li>Backups sem teste; RTO/RPO indefinidos; restauração incerta</li> <li>Repositórios dispersos, duplicações e versões paralelas</li> <li>Formatos proprietários/obsoletos e ausência de política de preservação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preservar memória institucional com critérios (TTD)</li> <li>Acelerar a recuperação (menos "caça ao documento")</li> <li>Garantir continuidade de serviços (backup/restauração testados)</li> <li>Diminuir custos com acervo caótico e duplicado</li> <li>Assegurar conformidade com normas arquivísticas</li> <li>Preparar dados para integrações e interoperabilidade</li> </ul>
<b>5</b> <b>Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca ineficaz; conteúdos desatualizados; canais fragmentados</li> <li>Falta de acessibilidade (WCAG/eMAG) e linguagem simples</li> <li>Publicação sem dicionário de dados; ausência de APIs/CSV úteis</li> <li>Falta de telemetria/feedback; pouca melhoria contínua</li> <li>Riscos de divulgação indevida (dados pessoais/sigilosos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar transparência útil e reduzir pedidos repetidos</li> <li>Melhorar acesso com busca eficaz e múltiplos canais</li> <li>Aumentar satisfação do usuário e reputação institucional</li> <li>Garantir acessibilidade e linguagem simples</li> <li>Promover reuso (dados abertos) e inovação externa</li> <li>Monitorar uso para orientar melhorias contínuas</li> </ul>
<b>6</b> <b>Uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisões sem evidência; relatórios desconexos das ações</li> <li>Cultura de silos; pouco compartilhamento e lições aprendidas</li> <li>Indicadores fracos (não mensuram o que importa) ou inexistentes</li> <li>Baixa capacitação para análise; dependência de poucos especialistas</li> <li>Incentivos desalinhados (volume ≠ qualidade; velocidade ≠ acurácia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar decisões baseadas em evidências (menos arbitrariedade)</li> <li>Socializar conhecimento e lições aprendidas</li> <li>Integrar áreas (visões comuns sobre os mesmos fatos)</li> <li>Elevar eficiência operacional e previsibilidade</li> <li>Medir desempenho de serviços e processos</li> <li>Conectar informação a resultados e valor público</li> </ul>
<b>7</b> <b>Descarte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medo de eliminar; ausência de atos formais e cadeia de custódia</li> <li>Descarte irregular de mídias/hardware; riscos de vazamento</li> <li>Falta de rotinas de minimização durante o tratamento</li> <li>Acúmulo de passivos legais por prazos de guarda ignorados</li> <li>Falta de integração entre TTD, sistemas e rotinas operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduzir riscos legais e de privacidade (eliminação segura)</li> <li>Evitar custos de manter o que não tem valor</li> <li>Manter acervo enxuto e de alta confiabilidade</li> <li>Cumprir prazos de guarda (TTD) com trilha de prova</li> <li>Minimizar exposição em incidentes e vazamentos</li> <li>Abrir espaço (físico e lógico) para o que importa</li> </ul>



## O QUE É, E COMO EXECUTAR O DIAGNÓSTICO NA MINHA INSTITUIÇÃO?

### O diagnóstico









O diagnóstico do *framework* é uma avaliação estruturada que mede o quanto sua instituição pública cumpre as diretrizes de Gestão da Informação e transparência. Ele identifica pontos fortes, lacunas e prioridades de melhoria — sempre com evidências — para orientar ações de aperfeiçoamento da legitimidade institucional e valor social.

### Facilitador

Para garantir consistência metodológica, recomenda-se escolher um facilitador (ou equipe) que lidere o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do diagnóstico. O perfil pode ser interno ou externo à organização, desde que traga conhecimento prático da rotina organizacional, independência, experiência em gestão de informação e transparência, com capacidade de mediação entre áreas. O trabalho exige integração e engajamento com equipes técnicas de diferentes áreas, como tecnologia, financeira, legislativa entre outras que se julgarem necessárias.

### Aspectos sociais, *stakeholders* e gestão

É importante identificar quais são os aspectos sociais, os *stakeholders* e fatores de gestão que diretamente ou indiretamente influenciam a rotina organizacional (7). Por isso, é importante coletar os dados e delimitar:

	Missão e visão institucional
	Objetivos, metas e valores sociais que a organização almeja em suas ações
	<i>Stakeholders</i> internos (exemplos: servidores ativos e inativos, voluntários, operacionais e administrativos)
	Procedimentos ou requisitos de prestação de contas de curto e longo prazo (a quem e o que se exige)
	<i>Stakeholders</i> externos (exemplos: agências reguladoras, setores públicos complementares à atividade, sindicatos, comunidade circunvizinha, instituições parceiras da administração pública ou privada, fornecedores de bens e serviços, comunidade como público-alvo, políticos, imprensa, setores produtivos)
	Transparência, dados estratégicos ou sensíveis, e ações para legitimidade interna e externa
	Fontes variadas de recursos financeiros (considere variação de prazos e requisitos para execução, ciclos políticos)
	Modelo de gestão, cultura organizacional, fatores relacionados a eficiência e eficácia e a busca por equidade

## COMO COLOCAR O *FRAMEWORK* EM AÇÃO

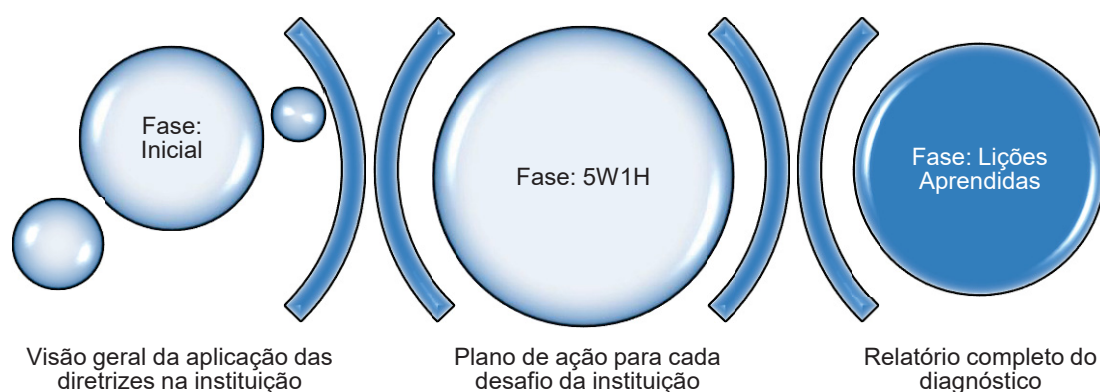
Depois de definido o facilitador, ou equipe facilitadora, para o diagnóstico e ter dados relacionados aos aspectos organizacionais, considere o diagnóstico em 3 fases:

Fase: Inicial

Fase: 5W1H

Fase: Lições Aprendidas

Diagnóstico: Fase Inicial



A fase inicial do diagnóstico permite uma visão geral dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações públicas. Nessa fase você o facilitador deve responder de maneira objetiva se há evidências identificáveis em uma busca nos portais digitais da sua organização: sim, não, parcialmente. As sugestões para busca de evidências são apenas exemplificativas, assim podem ser um ponto de partida ou não para o início do diagnóstico, vai depender do contexto que está sendo analisado. Logo, não são descartadas outras eventuais possibilidades de evidências. Considere a planilha de preenchimento disposta a seguir.

Diretrizes	Sugestões para busca de evidências	Há evidência: Sim, Não, Parcialmente
Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.	Documentos que justifiquem as decisões tomadas.	
Estabelecer prioridades com relação as soluções propostas.	Critérios para elaboração da Lei de diretrizes orçamentárias.	
Considerar não apenas as informações formais, mas também as informais para perceber o ambiente.	Formais: Devem ser disponibilizadas, exceto as protegidas pela LGPD. Exemplo: imprensa, base de dados, informações científicas, informações técnicas, documentos, entre outras. Informais: Informações internas. Exemplo: seminários, congressos, visitas a clientes, exposições, agências de publicidade, informações ou até mesmo "boatos" sobre produtos, clientes, fornecedores, entre outros.	
Mapeamento da informação disponível, essa ação detalhada facilita a percepção das necessidades específicas dos distintos usuários em diferentes atuações na organização.	Filtros por categorias ou tipos de informação disponíveis para consulta.	
Adaptação do fluxo informacional para demandas específicas.	Informações internas personalizadas para atendimento de demandas personalizadas em diferentes departamentos. Sistema de Informação adaptado.	
Plano de Desenvolvimento de Competências e valorização do corpo funcional da instituição.	Treinamentos, incentivos e benefícios.	
Identificar e classificar a importância dos documentos.	Informações atuais e de grande demanda com acesso facilitado e amplamente disponibilizados.	
Reunir a cúpula estratégica e explicitar os seus objetivos e metas.	Atas de reunião da cúpula ou relatórios de planejamentos.	
Buscar a melhor estratégia de TI para atualizações nos Sistema de Informação e melhoria da eficiência dos processos.	Verificar o contrato de solução de TI.	
Criação e manutenção de ambiente motivador da criatividade compartilhamento da informação e do conhecimento.	Identificar os canais abertos para compartilhamento de informações.	
Definir fontes confiáveis, deve ser relevante, oportuna e livre de ambiguidade (formais ou informais).	Presença de ferramentas de coleta de dados sistematizada (cadastro, inscrições, sensores, assinatura eletrônica). Presença de publicações midiáticas em condições não estruturada.	
Definir formato dos dados ou informações coletadas.	Extensões de arquivo padrões (pdf, xlsx, csv, txt, docx).	
Estabelecer convenção de nomes/identificação para a informação criada ou recebida.	Informações categorizadas em matrizes, tabelas, planilhas, documentos padronizados.	
Criar critérios para a atribuição de status para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (controle de versões).	Apontamento de status/versão para as informações ou documentações.	
Criar critérios para combinar ou separar registros informacionais em um ou mais elementos, para dar suporte a processos de conversão de dados.	Estratégias nos processos de conversão de dados e demonstração dos critérios de separação ou combinação das informações.	

Diretrizes	Sugestões para busca de evidências	Há evidência: Sim, Não, Parcialmente
Monitorar o ambiente para selecionar dados úteis e definir estratégias de adaptação da organização.	Métodos de monitoramento das necessidades relacionadas ao esporte e lazer no município.	
Tornar a informação visível e padronizada com nível de detalhamento adequado para apresentação.	Informações completas, padronizadas e detalhadas para consulta.	
Realizar a condensação do uso de acordo com as necessidades de apresentação da informação.	Síntese do conjunto de dados que dão suporte à tomada de decisão ou apoiem as atividades operacionais ou de pesquisa.	
Classificar a informação por assunto permitindo estruturar os bancos de dados, os documentos e os diretórios especializados das organizações, otimizando o acesso e estimulando o uso da informação disponível.	Acesso otimizado ao banco de dados com metadados para devida identificação da informação.	
Sistematizar apresentando múltiplas dimensões, de modo a permitir diferentes "caminhos" de acesso à informação para o usuário.	Presença de caminhos alternativos para encontrar as informações.	
Aplicar os princípios basilares da Segurança da Informação, assegurando a autenticidade, a integridade e disponibilidade.	Dados restritos como nomes, CPF, data de nascimento e endereço, omitidos; processos sigilosos e segredo de justiça, ocultos.	
Adequar, quanto ao estilo e linguagem com boa apresentação e fácil entendimento, comparar determinada informação com seu histórico.	Síntese do conjunto de dados que dão suporte à tomada de decisão ou apoiem as atividades operacionais ou de pesquisa.	
Realizar a contextualização do uso de acordo com os usuários, relatórios distintos para departamentos distintos.	Sistema de informação adaptada para atender as diferentes áreas da organização. Por exemplo: saúde, direito, engenharia, etc.	
Possibilidade de cruzamento automático da classificação dos documentos com as tipologias documentais, gerando assim a temporalidade.	Catálogos de documentos facilmente rastreáveis.	
Resposta rápida de disponibilidade após um incidente de segurança.	Redundância de acesso à servidores, Sistemas de Informações seguros.	
Acesso imediato <i>on line</i> ao conteúdo do documento do acervo.	Disponível e acessível pela internet.	
Armazenamento de imagens para facilitar o reconhecimento de documentos do acervo.	Documentos em formato de imagens como recurso de identificação de conteúdo.	
Informatização de arquivo/guarda, recuperação e disponibilização para consulta.	Armazenamento de banco de dados em nuvem disponibilizado para acesso, documentos físicos digitalizados.	
Geração de código de barra para facilitar o arquivamento e a localização de documentos do acervo.	Regulamentos e procedimentos internos.	
Divulgar a informação.	Informações são divulgadas.	
Apresentar método de busca.	Instruções de busca e caminhos para encontrar as informações.	
Combinar busca e divulgação (a qualidade da distribuição está intimamente relacionada à qualidade da classificação temática da informação e dos mecanismos de busca e localização).	Disponibilidade de classificadores de informação e mecanismos de busca.	
Disponibilizar múltiplos canais de distribuição.	Vários canais de acesso à informação: <i>website</i> oficial, telefone, e-mail, chat. entre outros.	
Aperfeiçoar continuamente os canais de distribuição.	Melhoria contínua nos canais de distribuição.	

Diretrizes	Sugestões para busca de evidências	Há evidência: Sim, Não, Parcialmente
Estimular comportamentos benéficos, como o compartilhamento das informações úteis e o uso da informação relevante disponível durante o processo decisório, e desencorajar atitudes indesejadas, como a distribuição excessiva de memorandos e informes internos.	Ferramentas de incentivo ao compartilhamento e uso da informação para produção de conhecimento. Manuais de procedimento administrativos.	
Criar significado aos dados disponíveis através de análise dentro de um contexto específico.	Tabelas, demonstrativos de resultados, relatórios de gestão, indicadores financeiros.	
Construir conhecimento a partir das informações disponíveis.	Pesquisas ou relatórios publicados a partir das informações disponíveis.	
Tomar decisão a partir do conhecimento adquirido.	Projetos implementados, resultados de tomadas de decisões estratégicas.	
Permitir que as pessoas interajam com o ambiente da organização possibilitando a socialização e disseminação do conhecimento.	Programa de gestão de pessoas para socialização dos colaboradores.	
Avaliar o desempenho dos serviços prestados desde os processos até os resultados das decisões tomadas.	Relatório com índice de desempenho dos serviços prestados.	
Administrar táticas para a administração do comportamento informacional.	Procedimentos ou recursos para facilitar a interação e compartilhamento entre usuários.	
Eliminar documentos impressos com segurança.	Regulamentos internos para trato de documentos físicos.	
Eliminar hardware que carregam dados com segurança.	Regulamentos internos para trato de eliminação de hardwares antigos.	
Eliminar informações irrelevantes durante o processo de tratamento.	Procedimentos na fase de tratamento.	

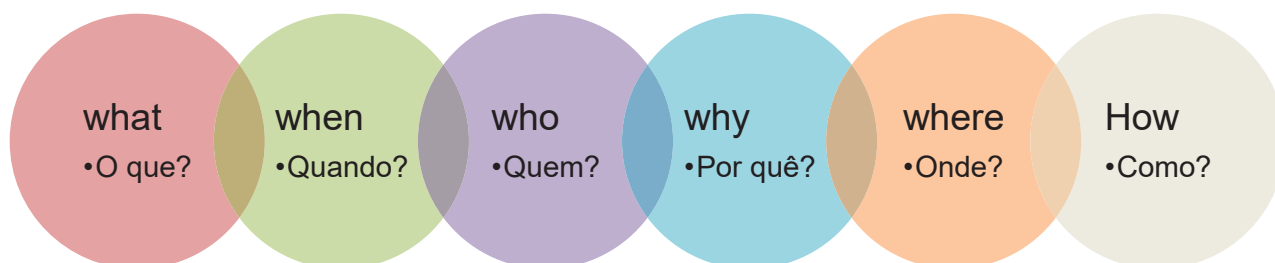
---

## Diagnóstico: Etapa 5W1H

A ferramenta 5W1H é empregada para revelar os aspectos de cada diretriz do modelo diagnóstico, explorando a pergunta de referência para cada desafio, transformando-os em plano de ação com implicações práticas.

Na coluna de evidências deve ser

# 5W1H é a sigla em inglês para as seis perguntas feitas a uma tarefa ou projeto a fim de obter um panorama situacional e direcionamento de ações.



Atenção à sugestão para preenchimento.

Utilize o conceito de 5W1H e aprimore seu diagnóstico levantando as evidências cabíveis.

# Após conferir a sugestão de preenchimento e exemplo, o facilitador tem à disposição uma página para cada diretriz a ser preenchida.

---

## SUGESTÃO DE PREENCHIMENTO

### “Divulgar a informação”

Sugestões para busca de evidências:  
Informações são divulgadas.



O quê?	Evidência	Pontuação
<i>O que é feito?</i> Disponibilizar canais de transparência ativa na prefeitura da minha cidade	<i>Link do repositório / metadados</i>	2 = Adequado
Quem?	Evidência	
<i>Quem faz?</i> Secretaria de comunicação.	<i>Link do repositório / metadados</i>	2 = Adequado
Quando?	Evidência	
<i>Quando é feito?</i> No último semestre.	<i>Link do repositório / metadados</i>	1 = Parcialmente
Onde?	Evidência	
<i>Onde é feito?</i> No site da prefeitura; portal da transparência; Diário Oficial.	<i>Link do repositório / metadados</i>	2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
<i>Por que é feito?</i> Para cumprir com o princípio da publicidade e transparência e promover a participação cidadã nos projetos desenvolvidos na cidade.	<i>Link do repositório / metadados</i>	2 = Adequado
Como?	Evidência	
<i>Como é feito?</i> Ao visitar o site da prefeitura localizar o mapa de informações nos menus. Adicionalmente verificar se há um campo de busca por palavra-chave que localize o meu tema dentro do site ou aponte para links externos com as informações do meu interesse. Localizar página de notícias com as principais ações promovidas pela cidade: esporte, cultura, melhorias, pesquisas de participação popular, turismo, entre outras.	<i>Link do repositório / metadados</i>	2 = Adequado



## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 1. “Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.”

Sugestões para busca de evidências:  
Documentos que justifiquem as decisões tomadas.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

2. “Combinar busca e divulgação (a qualidade da distribuição está intimamente relacionada à qualidade da classificação temática da informação e dos mecanismos de busca e localização).”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Disponibilidade de classificadores de  
informação e mecanismos de busca.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 3. “Considerar não apenas as informações formais, mas também as informais para perceber o ambiente.”

#### Sugestões para busca de evidências:

Formais: Devem ser disponibilizadas, exceto as protegidas pela LGPD. Exemplo: imprensa, base de dados, informações científicas, informações técnicas, documentos, entre outras.



Informais: Informações internas. Exemplo: seminários, congressos, visitas a clientes, exposições, agências de publicidade, informações ou até mesmo "boatos" sobre produtos, clientes, fornecedores, entre outros.

O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

4. “Mapeamento da informação disponível, essa ação detalhada facilita a percepção das necessidades específicas dos distintos usuários em diferentes atuações na organização.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Filtros por categorias ou tipos de  
informação disponíveis para consulta.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 5. “Adaptação do fluxo informacional para demandas específicas.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Informações internas personalizadas para atendimento de demandas personalizadas em diferentes departamentos. Sistema de Informação adaptado.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 6. “Plano de Desenvolvimento de Competências e valorização do corpo funcional da instituição.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Treinamentos, incentivos e benefícios.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 7. “Identificar e classificar a importância dos documentos.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Informações atuais e de grande demanda com acesso facilitado e amplamente disponibilizados.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado



## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 8. “Reunir a cúpula estratégica e explicitar os seus objetivos e metas.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Atas de reunião da cúpula ou relatórios de planejamentos.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 9. “Buscar a melhor estratégia de TI para atualizações nos Sistema de Informação e melhoria da eficiência dos processos.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Verificar o contrato de solução de TI.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS

### 10. “Criação e manutenção de ambiente motivador da criatividade compartilhamento da informação e do conhecimento.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Identificar os canais abertos para compartilhamento de informações.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: OBTENÇÃO

### 11. “Definir fontes confiáveis, deve ser relevante, oportuna e livre de ambiguidade (formais ou informais).”

#### Sugestões para busca de evidências:

Presença de ferramentas de coleta de dados sistematizada (cadastro, inscrições, sensores, assinatura eletrônica). Presença de publicações midiáticas em condições não estruturada.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: OBTENÇÃO

### 12. “Definir formato dos dados ou informações coletadas.”

#### Sugestões para busca de evidências:

Extensões de arquivo padrões (pdf, xlsx, csv, txt, docx).



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: OBTENÇÃO

### 13. “Estabelecer convenção de nomes/identificação para a informação criada ou recebida.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Informações categorizadas em matrizes, tabelas, planilhas, documentos padronizados.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - OBTENÇÃO

14. “Criar critérios para a atribuição de status para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (controle de versões).”

**Sugestões para busca de evidências:** Apontamento de status/versão para as informações ou documentações.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado



## FASE - OBTENÇÃO

15. “Criar critérios para combinar ou separar registros informacionais em um ou mais elementos, para dar suporte a processos de conversão de dados.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Estratégias nos processos de conversão de dados e demonstração dos critérios de separação ou combinação das informações.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - OBTENÇÃO

### 16. “Monitorar o ambiente para selecionar dados úteis e definir estratégias de adaptação da organização.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Métodos de monitoramento das necessidades relacionadas ao esporte e lazer no município.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - TRATAMENTO

### 17. “Tornar a informação visível e padronizada com nível de detalhamento adequado para apresentação.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Informações completas, padronizadas e detalhadas para consulta.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - TRATAMENTO

### 18. “Realizar a condensação do uso de acordo com as necessidades de apresentação da informação.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Síntese do conjunto de dados que dão suporte à tomada de decisão ou apoiem as atividades operacionais ou de pesquisa.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - TRATAMENTO

19. “Classificar a informação por assunto permitindo estruturar os bancos de dados, os documentos e os diretórios especializados das organizações, otimizando o acesso e estimulando o uso da informação disponível.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Acesso otimizado ao banco de dados com metadados para devida identificação da informação.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - TRATAMENTO

20. "Sistematizar apresentando múltiplas dimensões, de modo a permitir diferentes "caminhos" de acesso à informação para o usuário."

**Sugestões para busca de evidências:**  
Presença de caminhos alternativos para encontrar as informações.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - TRATAMENTO

### 21. “Aplicar os princípios basilares da Segurança da Informação, assegurando a autenticidade, a integridade e disponibilidade.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Dados restritos como nomes, CPF, data de nascimento e endereço, omitidos; processos sigilosos e segredo de justiça, ocultos.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado



## FASE - TRATAMENTO

22. “Adequar, quanto ao estilo e linguagem com boa apresentação e fácil entendimento, comparar determinada informação com seu histórico.”

### Sugestões para busca de evidências:

Síntese do conjunto de dados que dão suporte à tomada de decisão ou apoiem as atividades operacionais ou de pesquisa.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - TRATAMENTO

23. “Realizar a contextualização do uso de acordo com os usuários, relatórios distintos para departamentos distintos.”

### Sugestões para busca de evidências:

Sistema de informação adaptada para atender as diferentes áreas da organização. Por exemplo: saúde, direito, engenharia, etc.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: ARMAZENAMENTO

24. “Possibilidade de cruzamento automático da classificação dos documentos com as tipologias documentais, gerando assim a temporalidade.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Catálogos de documentos facilmente rastreáveis.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: ARMAZENAMENTO

### 25. “Resposta rápida de disponibilidade após um incidente de segurança.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Redundância de acesso à servidores, Sistemas de Informações seguros.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: ARMAZENAMENTO

### 26. “Acesso imediato on line ao conteúdo do documento do acervo.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Disponível e acessível pela internet.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: ARMAZENAMENTO

### 27. “Armazenamento de imagens para facilitar o reconhecimento de documentos do acervo.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Documentos em formato de imagens como recurso de identificação de conteúdo.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: ARMAZENAMENTO

### 28. “Informatização de arquivo/guarda, recuperação e disponibilização para consulta”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Armazenamento de banco de dados em nuvem  
disponibilizado para acesso, documentos físicos  
digitalizados.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE: ARMAZENAMENTO

### 29. “Geração de código de barra para facilitar o arquivamento e a localização de documentos do acervo.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Regulamentos e procedimentos internos.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado



## FASE - DISTRIBUIÇÃO

### 30. "Divulgar a informação."

**Sugestões para busca de evidências:**  
Informações são divulgadas.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - DISTRIBUIÇÃO

### 31. “Apresentar método de busca.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Instruções de busca e caminhos para encontrar as informações.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - DISTRIBUIÇÃO

32. “Combinar busca e divulgação (a qualidade da distribuição está intimamente relacionada à qualidade da classificação temática da informação e dos mecanismos de busca e localização).”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Disponibilidade de classificadores de informação  
e mecanismos de busca.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - DISTRIBUIÇÃO

### 33. “Disponibilizar múltiplos canais de distribuição.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Vários canais de acesso à informação: *website* oficial, telefone, e-mail, chat. entre outros.



O quê?	Evidência	Pontuação
<i>O que é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
<i>Quem faz?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
<i>Quando é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
<i>Onde é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
<i>Por que é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
<i>Como é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - DISTRIBUIÇÃO

### 34. “Aperfeiçoar continuamente os canais de distribuição.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Melhoria contínua nos canais de distribuição.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - USO

35. “Estimular comportamentos benéficos, como o compartilhamento das informações úteis e o uso da informação relevante disponível durante o processo decisório, e desencorajar atitudes indesejadas, como a distribuição excessiva de memorandos e informes internos.”

### Sugestões para busca de evidências:

Ferramentas de incentivo ao compartilhamento e uso da informação para produção de conhecimento. Manuais de procedimento administrativos.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - USO

### 36. “Criar significado aos dados disponíveis através de análise dentro de um contexto específico.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Tabelas, demonstrativos de resultados, relatórios de gestão, indicadores financeiros.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - USO

### 37. “Construir conhecimento a partir das informações disponíveis.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Pesquisas ou relatórios publicados a partir  
das informações disponíveis.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado



## FASE - USO

### 38. “Tomar decisão a partir do conhecimento adquirido.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Projetos implementados, resultados de tomadas  
de decisões estratégicas.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - USO

39. “Permitir que as pessoas interajam com o ambiente da organização possibilitando a socialização e disseminação do conhecimento.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Programa de gestão de pessoas para socialização dos colaboradores.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - USO

### 40. “Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Documentos que justifiquem as decisões tomadas.



O quê?	Evidência	Pontuação
<i>O que é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
<i>Quem faz?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
<i>Quando é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
<i>Onde é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
<i>Por que é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
<i>Como é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - USO

### 41. “Administrar táticas para a administração do comportamento informacional.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Procedimentos ou recursos para facilitar a interação e compartilhamento entre usuários.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - DESCARTE

### 42. “Eliminar documentos impressos com segurança.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Regulamentos internos para trato de documentos físicos.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - DESCARTE

### 43. “Eliminar hardware que carregam dados com segurança.”

**Sugestões para busca de evidências:**  
Regulamentos internos para trato de eliminação  
de hardwares antigos.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## FASE - DESCARTE

### 44. “Eliminar informações irrelevantes durante o processo de tratamento”

Sugestões para busca de evidências:  
Procedimentos na fase de tratamento.



O quê?	Evidência	Pontuação
O que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quem?	Evidência	
Quem faz?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Quando?	Evidência	
Quando é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Onde?	Evidência	
Onde é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Por quê?	Evidência	
Por que é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado
Como?	Evidência	
Como é feito?	Link do repositório / metadados	0 = Ausente 1 = Parcialmente 2 = Adequado

## Diagnóstico: Fase Lições Aprendidas

Concluído o preenchimento das ferramentas de diagnóstico da fase inicial — que produz uma identificação preliminar do estado da instituição quanto ao fluxo informacional — e do instrumento 5W1H juntamente com a coleta estruturada de evidências, impõe-se a elaboração de um relatório técnico completo. Esse relatório deve apresentar, de forma ordenada e verificável, o contexto institucional, a governança do diagnóstico (facilitador(es), papéis e responsabilidades, bem como o mapeamento de *stakeholders* internos e externos, com indicação de interesses, pontos de contato e impactos esperados.

No corpo do documento, recomenda-se consolidar as respostas da fase inicial e do 5W1H, explicitando as premissas, as fontes de evidência, a trilha de auditoria com os metadados das informações e o somatório das pontuações para ranquear a avaliação. A descrição dos aspectos de gestão organizacional deve ir além da enumeração de processos: convém discutir capacidades, restrições, riscos e controles existentes, relacionando-os ao fluxo informacional. Em seguida, registre-se uma análise interpretativa dos achados (pontos fortes, lacunas, causas prováveis), indicando prioridades de ação e possíveis dependências intersetoriais.

É igualmente fundamental que o relatório dedique seção específica às lições aprendidas — o que funcionou, o que dificultou, quais ajustes metodológicos são recomendados — e às implicações práticas percebidas pela equipe, ou seja, como os resultados podem ser imediatamente traduzidos em decisões, ajustes de procedimentos, mudanças de interface ou revisões normativas. Essa seção cumpre papel duplo: guia a ação de curto prazo e alimenta o ciclo de melhoria contínua para as próximas rodadas de diagnóstico.

Por fim, para assegurar rastreabilidade, transparência e reuso, o relatório deve ser acompanhado de um Dossiê de Resultados. Esse dossiê é o repositório organizado de todos os insumos e saídas do diagnóstico: reúne o conjunto integral de evidências, instrumentos, registros e produtos analíticos, mantendo a coerência entre o que foi coletado, o que foi avaliado e o que se recomenda implementar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa ferramenta pode ser reaplicada em períodos recorrentes, gerar um histórico de evolução da organização nos requisitos de qualidade da informação e apresentar o somatório da pontuação com forma de medir quantitativamente a trajetória de melhoria dos fluxos de informação.

---



## REFERÊNCIAS

1. Beal A. Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas; 2004.
  2. Foina PR. Tecnologia de informação: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas; 2002.
  3. Braun CC, Mueller RR. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. Revista de Administração Pública. agosto de 2014;48(4):983–1006.
  4. Davenport TH, Prusak L. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura; 1998.
  5. Hansen TM, Nohria N, Tierney JT. Harvard Business Review. 1999 [citado 6 de fevereiro de 2025]. p. 106–16 What's Your Strategy for Managing Knowledge? Disponível em: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>
  6. Choo CW. Perspectives on managing knowledge in organizations. Cat Classif Q. julho de 2003;37:205–20.
  7. Moura LF, Lima EP de, Deschamps F, Van Aken EM, Gouvea DCSE, Treinta FT, et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. Measuring Business Excellence. 19 de junho de 2020;24(3):377–99.
  8. Moura LF, Lima EP de, Deschamps F, Van Aken E, Costa SEG da, Treinta FT, et al. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. International Journal of Productivity and Performance Management. 21 de outubro de 2019;68(8):1373–410.
-

## APÊNDICE B: TESTE DE APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK*

### Prefeitura Municipal de Curitiba

Este teste tem por finalidade demonstrar, de forma aplicada, a execução do *framework*. Para isso, percorre três fases do método: 1. Fase Inicial; 2. Fase 5W1H; 3. Fase Lições Aprendidas. Em cada fase, apresenta-se os achados observados no *website* da Prefeitura Municipal de Curitiba, tomando como foco analítico a primeira diretriz da Gestão da Informação, contemplando definição de escopo, coleta e validação de evidências, atribuição de notas e síntese dos resultados.

#### Diagnóstico: Fase Inicial

Um recorte da Fase Inicial para a primeira diretriz da Gestão da Informação é apresentado abaixo. Para teste é verificada apenas a primeira diretriz e constatado que “sim”, há evidência.

Diretrizes	Sugestões para busca de evidências	Há evidência: Sim, Não, Parcialmente
Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.	Documentos que justifiquem as decisões tomadas.	Sim
Estabelecer prioridades com relação as soluções propostas.	Critérios para elaboração da Lei de diretrizes orçamentárias.	
Considerar não apenas as informações formais, mas também as informais para perceber o ambiente.	Formais: Devem ser disponibilizadas, exceto as protegidas pela LGPD. Exemplo: imprensa, base de dados, informações científicas, informações técnicas, documentos, entre outras. Informais: Informações internas. Exemplo: seminários, congressos, visitas a clientes, exposições, agências de publicidade, informações ou até mesmo "boatos" sobre produtos, clientes, fornecedores, entre outros.	
Mapeamento da informação disponível, essa ação detalhada facilita a percepção das necessidades específicas dos distintos usuários em diferentes atuações na organização.	Filtros por categorias ou tipos de informação disponíveis para consulta.	
Adaptação do fluxo informacional para demandas específicas.	Informações internas personalizadas para atendimento de demandas personalizadas em diferentes departamentos. Sistema de Informação adaptado.	
Plano de Desenvolvimento de Competências e valorização do corpo funcional da instituição.	Treinamentos, incentivos e benefícios.	
Identificar e classificar a importância dos documentos.	Informações atuais e de grande demanda com acesso facilitado e amplamente disponibilizados.	
Reunir a cúpula estratégica e explicitar os seus objetivos e metas.	Atas de reunião da cúpula ou relatórios de planejamentos.	

As evidências são encontradas no Portal da transparência. Ao clicar na aba “Saiba+” abre um rol de opções, entre elas Conselhos Municipais – Portal dos Conselhos Municipais – entidades responsáveis por gerir assuntos específicos dentro do município. Na opção seguinte “Consultas Públicas” há o programa Fala Curitiba que também revela evidências, consolidando a presença comprobatória de provas positivas.

transparencia.curitiba.pr.gov.br

ACESSIBILIDADE CURITIBA-OUVE 156 ACESSO À INFORMAÇÃO SECRETARIAS

Buscar...

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA

Acompanhe a Prestação de Contas

Portal Legislação Contratos Convênios Gestão de Pessoal Patrimônio Transporte Público Dados Abertos **Saiba+** Contato

ome

**CURITIBA CONTRA CORONAVÍRUS**

**Radar**  
da Transparência Pública  
O maior portal de acesso a informações públicas do Brasil

**LICITAÇÃO PRESE DE CU**

**Acesse e Acompanhe as Contas Públicas**

O portal da transparência foi criado pela Prefeitura de Curitiba para você acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos conforme a [Lei Complementar nº 131](#), de 27 de maio de 2009 e [Decreto nº 10.540](#), de 05 de novembro de 2020.

Dúvidas, consulte o [Manual de Navegação](#).

**AUDIÊNCIAS DAS PRESTAÇÕES DE CONTAS**

**BALANÇOS E RELATÓRIO DA LRF**

**COMPRAS E LICITAÇÕES**

**DESPESAS**

**EDUCAÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAL**

**MEIO AMBIENTE**

portal dos Conselhos Municipais

- Câmara Municipal
- Carta de Serviços da PMC
- Coleta de lixo
- Conselho Municipal de Edu
- Conselhos Municipais**
- Consultas Públicas**
- Controle de Estoque
- Cronograma do PIPCP
- Diário Oficial
- Doações COVID 19
- Educação Fiscal
- Manual de Processamento d
- Organograma
- Plano de Ação SIAFIC
- Plano de Contas
- Plano Diretor de Tecnologia
- Relatório de Gestão
- Relatório OCA
- Pesquisas de Satisfação

## Diagnóstico: Fase 5W1H

Na fase 5W1H, é apresentado o cabeçalho, com a fase do fluxo informacional, a diretriz e a sugestão para busca de evidências.


**FASE - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS**

---

**1. “Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.”**

---

Sugestões para busca de evidências:  
Documentos que justifiquem as decisões tomadas.



A pergunta “**O quê?**” questiona o que é feito para “realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos”.

As evidências são encontradas no portal dos conselhos e no Artigo 79 da Lei orgânica do Município de Curitiba. Como as respostas e evidências estão presentes nos links apresentados a pontuação é 2 = Adequado.

O quê?	Evidência	Pontuação
<p><i>O que é feito?</i></p> <p><b>Reunião dos Conselhos Municipais onde ocorre a participação social e de acompanhamento das ações governamentais. Inclui a dispositivo de articulação entre conselhos. Opera como espaço formal de diálogo e transparência entre governo e sociedade e é apresentado como o principal canal de participação popular articulado às três esferas de governo (federal, estadual e municipal).</b></p>	<p><i>Link do repositório / metadados</i></p> <p><b>Portal dos Conselhos Municipais</b></p> <p><a href="https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/">https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/</a></p> <p><b>Art. 79 -</b></p> <p><a href="https://leismunicipais.com.br/lei-organica-curitiba-pr">https://leismunicipais.com.br/lei-organica-curitiba-pr</a></p>	<p><b>0 = Ausente</b></p> <p><b>1 = Parcialmente</b></p> <p><b>2 = Adequado</b></p>

No Portal dos Conselhos é possível encontrar todos os conselhos presentes nas quatro áreas conforme recorte abaixo:

**Conselhos Municipais**

-- Clique aqui para selecionar um conselho --



**Área Social**

Conselhos que permitem a participação da sociedade civil em fóruns para tomada de decisões sobre políticas públicas sociais. Compostos por membros do Estado e da Sociedade Civil, eles formulam e controlam a execução das políticas públicas setoriais.

Listar os conselhos



**Área Cidade e Meio Ambiente**

Conselhos que atuam na formulação, elaboração e acompanhamento das Políticas Públicas Urbanas, em busca da gestão democrática da cidade. Eles são tipificados como conselhos comunitários e seguem exigências constitucionais e legais.

Listar os conselhos



**Área Administrativa**

Conselhos formados por técnicos da Prefeitura Municipal, eleitos ou designados, que devem propor, acompanhar e avaliar as ações dos órgãos, de modo a garantir a qualidade e eficiência dos planos para a cidade. Eles desenvolvem questões estratégicas e garantem a transparência dos resultados da gestão.

Listar os conselhos



**Área Fiscal**

Conselhos que fiscalizam os atos dos administradores, verificam o cumprimento de deveres legais e estatutários e opinam sobre o relatório anual da administração. Eles também avaliam as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à assembleia-geral e fornecem informações complementares necessárias.

Listar os conselhos

A pergunta “**Quem?**” questiona quem é o responsável por “realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos”.

As evidências são encontradas no Portal dos Conselhos Municipais de Curitiba. Os principais atores são os conselheiros, técnicos especialistas e convidados da sociedade civil. Como é possível identificar facilmente quem promove essas ações, a pontuação é 2 = adequado.

Quem?	Evidência	Pontuação
<i>Quem faz?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	<i>0 = Ausente</i>
<b>Os conselheiros membros, técnicos e convidados autorizados. São 52 conselhos municipais em Curitiba, conforme a relação oficial, somando: 22 (Área Social) + 9 (Cidade e Meio Ambiente) + 14 (Área Administrativa) + 7 (Área Fiscal).</b>	<b>Portal dos Conselhos Municipais</b> <a href="https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/">https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/</a>	<b>1 = Parcialmente</b> <b>2 = Adequado</b>

No recorte abaixo está representada a página com a lista dos conselhos dentro de sua área. Essa janela abre ao clicar em “Listar os conselhos”, botão azul conforme a ilustração.

The screenshot displays the 'Portal dos Conselhos Municipais de Curitiba' website. The main header is green with the text 'Conselhos Municipais Área Social'. Below this, a list of municipal councils is shown, including: Conselho Municipal de Direitos Humanos - CMDH, Comitê Intersectorial de Acompanhamento e Monitoramento das ações concernentes à Política Nacional - CIAMP, Conselho Municipal da Diversidade Sexual - LGBT, Conselho Municipal da Juventude - CMJ, Conselho Municipal da Procuradoria Geral do Município - CSPGM, Conselho Municipal de Alimentação Escolar - CAE, Conselho Municipal de Assistência Social - CMAS, Conselho Municipal de Cultura, and Conselho Municipal de Economia Popular Solidária - CMEPS. A callout box with a blue arrow points to the 'Listar os conselhos' button at the bottom of the page. The page layout is divided into three columns: 'Quem?' (Who?), 'Evidência' (Evidence), and 'Pontuação' (Score). The 'Quem?' column contains the text 'Quem faz?' and 'Os conselheiros membros autorizados. São 52 conselhos municipais em Curitiba, conforme a relação oficial, somando: 22 (Área Social) + 9 (Cidade e Meio Ambiente) + 14 (Área Administrativa) + 7 (Área Fiscal)'. The 'Evidência' column contains the link 'Portal dos Conselhos Municipais' and the URL 'https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/'. The 'Pontuação' column contains the scores '0 = Ausente', '1 = Parcialmente', and '2 = Adequado'.

A pergunta “**Quando?**” questiona quando é o momento de “realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos”.

As evidências são encontradas no Portal dos Conselhos Municipais de Curitiba, mas há lacunas em alguns que não publicam em suas páginas. As informações dessa diretriz servem de base para a PPA, LDO e LOA, tendo prazos previstos em lei. Como parte das informações estão disponibilizadas, a pontuação é 1 = parcialmente.

Quando?	Evidência	Pontuação
<p><i>Quando é feito?</i></p> <p><i>Durante as seções de formulação do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). Assim que as decisões são tomadas. No ato das publicações das atas, editais, leis, regulamentos, etc.</i></p>	<p><i>Link do repositório / metadados</i></p> <p><a href="https://www.curitiba.pr.gov.br/">https://www.curitiba.pr.gov.br/</a></p> <p><a href="https://legisladoexterno.curitiba.pr.gov.br/AtosConsultaExterna.aspx">https://legisladoexterno.curitiba.pr.gov.br/AtosConsultaExterna.aspx</a></p>	<p>0 = Ausente</p> <p>1 = Parcialmente</p> <p>2 = Adequado</p>

No recorte abaixo é possível encontrar destacados os locais. No rodapé do *website* da Prefeitura Municipal de Curitiba são apresentados os links das legislações e demais documentos que apontam para as evidências que revelam os prazos. Ao clicar em “Legislação Municipal”, podem ser selecionadas as atas de reuniões deliberativas conforme a janela derivada.

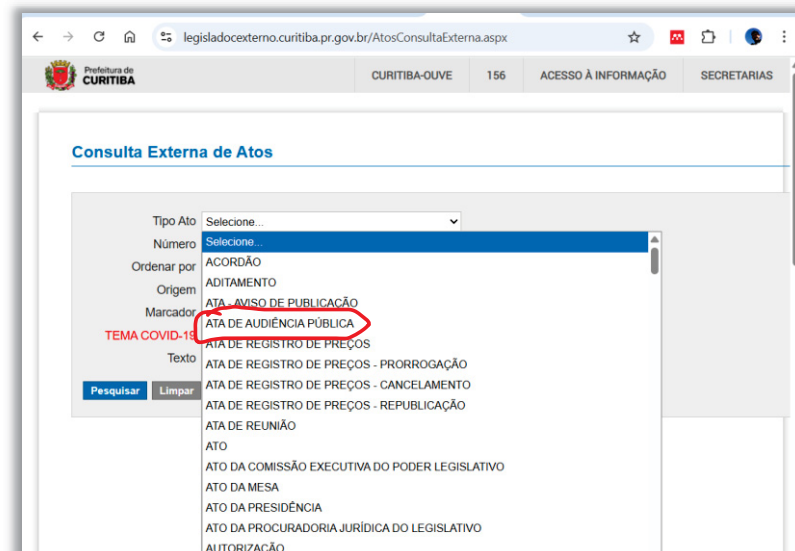
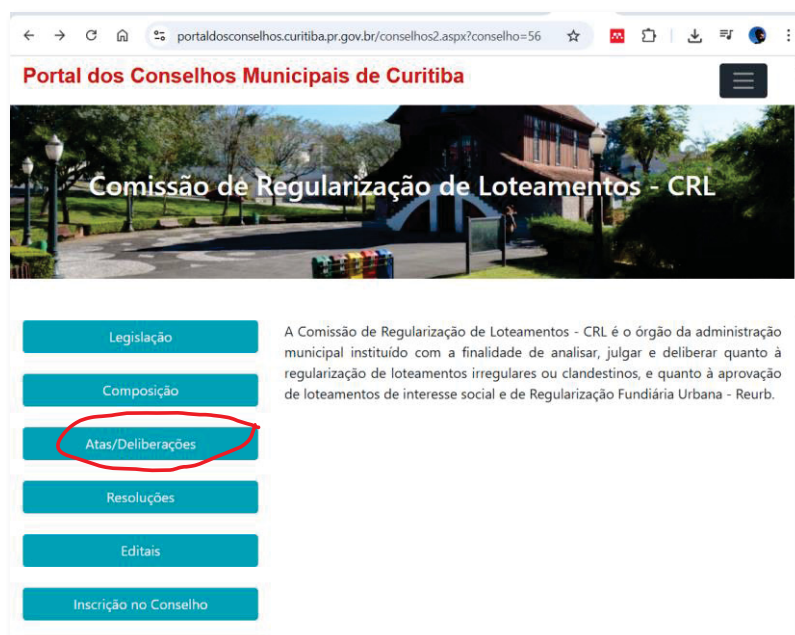
The image shows a screenshot of the Prefeitura de Curitiba website. In the footer, the 'Legislação Municipal' link is highlighted with a red circle. A pop-up window titled 'Consulta Externa de Atos' is overlaid on the right side of the page. This window contains a search interface with fields for 'Tipo Ato', 'Número', 'Ordenar por', 'Origem', and 'Marcador'. Below these fields is a list of legislative acts, including 'ACORDÃO', 'ADITAMENTO', 'ATA - AVISO DE PUBLICAÇÃO', 'ATA DE AUDIÊNCIA PÚBLICA', 'ATA DE REGISTRO DE PREÇOS', 'ATA DE REGISTRO DE PREÇOS - PRORROGAÇÃO', 'ATA DE REGISTRO DE PREÇOS - CANCELAMENTO', 'ATA DE REGISTRO DE PREÇOS - REPUBLICAÇÃO', 'ATA DE REUNIÃO', 'ATO', 'ATO DA COMISSÃO EXECUTIVA DO PODER LEGISLATIVO', 'ATO DA MESA', 'ATO DA PRESIDÊNCIA', 'ATO DA PROCURADORIA JURÍDICA DO LEGISLATIVO', 'AUTORIZAÇÃO', 'AVISO DE CHAMAMENTO PÚBLICO', 'AVISO DE CHAMAMENTO PÚBLICO - PRORROGAÇÃO', 'AVISO DE CHAMAMENTO PÚBLICO - REPUBLICAÇÃO', and 'AVISO DE CREDENCIAMENTO'.



A pergunta “**Onde?**” questiona sobre o local usado para “realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos” e também onde isso é publicado.

As evidências são encontradas no Portal do Conselho Municipal e também no Portal da Transparência, porém enquanto alguns Conselhos publicam todos os seus atos em suas páginas, outros não publicam deixando lacunas de informação em suas páginas. Dessa forma a pontuação coerente para essa questão é 1 = Parcialmente.

Onde?	Evidência	Pontuação
<i>Onde é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	
<i>Nas reuniões do conselho que posteriormente são relatadas e publicadas no próprio portal dos Conselhos Municipais de Curitiba em suas respectivas páginas.</i>	<i>Portal dos Conselhos Municipais</i>  <a href="https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/">https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/</a>	0 = Ausente 1 = Parcialmente
<i>Algumas informações são publicadas no portal da transparência e/ou no Diário Oficial.</i>	<a href="https://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/">https://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/</a>	2 = Adequado



A pergunta “**Por quê?**” questiona sobre o motivo usado para “realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos”.

As respostas são encontradas na Lei Orgânica Prefeitura Municipal de Curitiba, no artigo 79 conforme recorte apresentado abaixo. Dessa forma essa evidência recebe a pontuação 2 = Adequado.

Por quê?	Evidência	Pontuação
<i>Por que é feito?</i>	<i>Link do repositório / metadados</i>	<i>0 = Ausente</i>
<b>Para atender aos princípios da democracia participativa conforme consta no artigo 79 da Lei Orgânica de Curitiba.</b>	<b>Art. 79 - <a href="https://leismunicipais.com.br/lei-organica-curitiba-pr">https://leismunicipais.com.br/lei-organica-curitiba-pr</a></b>	<b>1 = Parcialmente</b>
		<b>2 = Adequado</b>

**Art. 79** O Município, na sua atuação, atenderá aos princípios da democracia participativa, dispondo, mediante lei, sobre a criação dos Conselhos Municipais nas diversas áreas, integrados por representantes populares dos usuários dos serviços públicos, disciplinando a sua composição e funcionamento, compreendidas nas suas prerrogativas, entre outras:

I - a participação, mediante propostas e discussões, de planos, programas e projetos, a partir do Plano Diretor de Curitiba, do Plano Plurianual, das Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual. (Redação dada pela Emenda à Lei Orgânica nº 15/2011)

II - o acompanhamento da execução dos programas e a fiscalização da aplicação dos recursos.

Parágrafo Único - Os Conselhos Municipais funcionarão de forma independente da Administração Municipal, sendo que a participação nos mesmos será considerada de caráter público relevante; exercida gratuitamente, à exceção dos Conselheiros Tutelares, cujo exercício do mandato será remunerado, nos termos estabelecidos em Lei Municipal. (Redação dada pela Emenda à Lei Orgânica nº 3/1996)

Subseção II

Dos Princípios e Dos Preceitos Aplicáveis à Administração Pública (Redação dada pela Emenda à Lei Orgânica nº 15/2011)



A pergunta “**Como?**” questiona sobre o processo usado para “realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos”.

As respostas estão pulverizadas em vários ambientes do *website* da Prefeitura Municipal de Curitiba, ao juntar essas informações é possível compreender o processo. Como é possível deduzir uma resposta sem muita dificuldade, essa evidência recebe a pontuação 2 = Adequado.

Como?	Evidência	Pontuação
<p><i>Como é feito?</i></p> <p><i>O Portal Fala Curitiba no site institucional da Prefeitura, com versão para aplicativo de smartphone e um escritório itinerante que percorre toda a cidade para atender aos munícipes sem acesso à Internet é uma ferramenta de identificação de demanda com a participação popular. É uma forma dos cidadãos protocolarem pedidos de melhorias e implantação de serviços. As prioridades são eleitas durante uma série de reuniões coletivas com a participação da população para definir o Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).</i></p> <p><i>Dessa forma, os conselhos juntamente com a participação popular, desenvolvem o planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.</i></p>	<p><i>Link do repositório / metadados</i></p> <p><a href="https://fala.curitiba.pr.gov.br/conteudo/edicoes/80">https://fala.curitiba.pr.gov.br/conteudo/edicoes/80</a></p> <p><a href="https://fala.curitiba.pr.gov.br/conteudo/regional-matriz-2025/1800">https://fala.curitiba.pr.gov.br/conteudo/regional-matriz-2025/1800</a></p>	<p>0 = Ausente</p> <p>1 = Parcialmente</p> <p>2 = Adequado</p>

O recorte abaixo apresenta um meio de proporcionar a participação popular nas decisões do orçamento municipal, é o programa “Fala Curitiba” que consiste na votação das principais pautas para cada regional da Cidade.

The screenshot shows the website of the Prefeitura Municipal de Curitiba, specifically the 'Fala Curitiba' section. The page is titled 'Regional Matriz (2025)' and lists seven items for voting, each with a number, description, and number of votes. The items are:

- 1º - Viaturas da Guarda Municipal para atendimento móvel, com meios eletrônicos para registro de ocorrência (Guarda Municipal – 138 votos).
- 2º - Assistência às pessoas em situação de rua na Regional Matriz (Assistência Social – 119 votos).
- 3º - Quadra coberta na EM Irmãos Rebouças (Educação – 118 votos).
- 4º - Criação de campanhas para evitar esmolas, através de placas, ações educativas na televisão, rádio, redes sociais, etc. (Assistência Social – 111 votos).
- 5º - Reativação de uma linha conectando o centro de Curitiba ao Aeroporto Afonso Pena, em São José dos Pinhais. (Transporte – 111 votos).
- 6º - Ampliar e fortalecer as Unidades de Saúde da Matriz (Saúde – 99 votos).
- 7º - Política antidrogas para atender usuários (Desenvolvimento Humano – 91 votos).

## Diagnóstico: Fase Lições Aprendidas

Essa etapa aborda um relatório sobre a instituição descrevendo todas as etapas e o que apresentar, com dados pertinentes ao público e *stakeholders*. No quadro abaixo, de forma representativa é apresentado genericamente esse processo com destaque para a consolidação das respostas das fases anteriores com o cálculo da pontuação que pode ser usado para ranqueamento e comparação entre instituições em avaliações recorrentes dentro dos critérios estabelecidos.

Etapas	O que apresentar	Dados da instituição
Contexto institucional	Nome e características da instituição	Curitiba, capital do Paraná. População: 1.829.225 (IBGE - 2024). Área: 435,277 km <sup>2</sup> (IBGE - 2023). ...
Governança do diagnóstico	Facilitador e equipe	Gestor: Prefeito. Facilitador: Nilmar Pierin. Revisor: Câmara municipal.
Mapeamentos dos stakeholders	Partes interessadas nos resultados	Cidadãos, órgãos reguladores, câmara municipal, financiadores, empreendedores.
Respostas (fase 1 e 2)	Evidências, metadados e pontuação	Fase 1: Sim (há evidências). Fase 2: <a href="#">Link para respostas e evidências</a> , Pontuação (2+2+1+1+2+2=10): <b>83,33%</b> .
Sugestões de melhorias e adaptações	O que poderia tornar o fluxo de informação da instituição mais claro	Alimentar as informações públicas em todas as páginas dos Conselhos Municipais ou apontar outro local.
Dossiê de resultados	Relatório completo com respostas e evidências	Local da Pasta, sistema ou aplicativo para consulta dos dados estruturados.

## Referências

CURITIBA. Prefeitura Municipal de Curitiba. Disponível em: <https://www.curitiba-pr.gov.br/>. Acesso em: 9 out. 2025.

CURITIBA. Portal dos Conselhos Municipais de Curitiba. Disponível em: <https://portaldosconselhos.curitiba.pr.gov.br/>. Acesso em: 9 out. 2025.

CURITIBA. Legislação Municipal - Atos e Consulta Externa. Disponível em: <https://legisladoexterno.curitiba.pr.gov.br/AtosConsultaExterna.aspx>. Acesso em: 9 out. 2025.

CURITIBA. Lei Orgânica do Município de Curitiba - Artigo 79. Leis Municipais. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/lei-organica-curitiba-pr>. Acesso em: 9 out. 2025.

CURITIBA. Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Curitiba. Disponível em: <https://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/>. Acesso em: 9 out. 2025.

CURITIBA. Fala Curitiba - Edições. Disponível em: [https://fala.curitiba.pr.gov-br/conteudo/edicoes/80](https://fala.curitiba.pr.gov.br/conteudo/edicoes/80). Acesso em: 9 out. 2025.

CURITIBA. Fala Curitiba - Regional Matriz 2025. Disponível em: <https://fala.curitiba.pr.gov.br/conteudo/regional-matriz-202-5/1800>. Acesso em: 9 out. 2025.

## ANEXO A: DIRETRIZES

### Anexo A - Aplicações e Sugestões para Busca de Evidências

Fases	ID	Aplicações	Sugestões para busca de evidências
Identificação de necessidades e requisitos	1	Realizar planejamento, considerando o custo-benefício dos investimentos.	Documentos que justifiquem as decisões tomadas.
	2	Estabelecer prioridades com relação as soluções propostas.	Critérios para elaboração da Lei de diretrizes orçamentárias.
	3	Considerar não apenas as informações formais, mas também as informais para perceber o ambiente.	Formais: Devem ser disponibilizadas, exceto as protegidas pela LGPD. Exemplo: impressa, base de dados, informações científicas, informações técnicas, documentos, entre outras. Informais: Informações internas. Exemplo: seminários, congressos, visitas a clientes, exposições, agências de publicidade, informações ou até mesmo "boatos" sobre produtos, clientes, fornecedores, entre outros.
	4	Mapeamento da informação disponível, essa ação detalhada facilita a percepção das necessidades específicas dos distintos usuários em diferentes atuações na organização.	Filtros por categorias ou tipos de informação disponíveis para consulta.
	5	Adaptação do fluxo informacional para demandas específicas.	Informações internas personalizadas para atendimento de demandas personalizadas em diferentes departamentos. Sistema de Informação adaptado.
	6	Plano de Desenvolvimento de Competências e valorização do corpo funcional da instituição.	Treinamentos, incentivos e benefícios.
	7	Identificar e classificar a importância dos documentos.	Informações atuais e de grande demanda com acesso facilitado e amplamente disponibilizados.
	8	Reunir a cúpula estratégica e explicitar os seus objetivos e metas.	Atas de reunião da cúpula ou relatórios de planejamentos.
	9	Buscar a melhor estratégia de TI para atualizações nos Sistema de Informação e melhoria da eficiência dos processos.	Verificar o contrato de solução de TI.
	10	Criação e manutenção de ambiente motivador da criatividade compartilhamento da informação e do conhecimento.	Identificar os canais abertos para compartilhamento de informações.
Obtenção	11	Definir fontes confiáveis, deve ser relevante, oportuna e livre de ambiguidade (formais ou informais).	Presença de ferramentas de coleta de dados sistematizada (cadastro, inscrições, sensores, assinatura eletrônica). Presença de publicações midiáticas em condições não estruturada.
	12	Definir formato dos dados ou informações coletadas.	Extensões de arquivo padrões (pdf, xlsx, csv, txt, docx).
	13	Estabelecer convenção de nomes/identificação para a informação criada ou recebida.	Informações categorizadas em matrizes, tabelas, planilhas, documentos padronizados.
	14	Criar critérios para a atribuição de status para uma informação que esteja sendo criada ou recebida (controle de versões).	Apontamento de status/versão para as informações ou documentações.

	15	Criar critérios para combinar ou separar registros informacionais em um ou mais elementos, para dar suporte a processos de conversão de dados.	Estratégias nos processos de conversão de dados e demonstração dos critérios de separação ou combinação das informações.
	16	Monitorar o ambiente para selecionar dados úteis e definir estratégias de adaptação da organização.	Métodos de monitoramento das necessidades relacionadas ao esporte e lazer no município.
Tratamento	17	Tornar a informação visível e padronizada com nível de detalhamento adequado para apresentação.	Informações completas, padronizadas e detalhadas para consulta.
	18	Realizar a condensação do uso de acordo com as necessidades de apresentação da informação.	Síntese do conjunto de dados que dão suporte à tomada de decisão ou apoiem as atividades operacionais ou de pesquisa.
	19	Classificar a informação por assunto permitindo estruturar os bancos de dados, os documentos e os diretórios especializados das organizações, otimizando o acesso e estimulando o uso da informação disponível.	Acesso otimizado ao banco de dados com metadados para devida identificação da informação.
	20	Sistematizar apresentando múltiplas dimensões, de modo a permitir diferentes "caminhos" de acesso à informação para o usuário.	Presença de caminhos alternativos para encontrar as informações.
	21	Aplicar os princípios basilares da Segurança da Informação, assegurando a autenticidade, a integridade e disponibilidade.	Dados restritos como nomes, CPF, data de nascimento e endereço, omitidos; processos sigilosos e segredo de justiça, ocultos.
	22	Adequar, quanto ao estilo e linguagem com boa apresentação e fácil entendimento, comparar determinada informação com seu histórico.	Síntese do conjunto de dados que dão suporte à tomada de decisão ou apoiem as atividades operacionais ou de pesquisa.
	23	Realizar a contextualização do uso de acordo com os usuários, relatórios distintos para departamentos distintos.	Sistema de informação adaptada para atender as diferentes áreas da organização. Por exemplo: saúde, direito, engenharia, etc.
Armazenamento	24	Possibilidade de cruzamento automático da classificação dos documentos com as tipologias documentais, gerando assim a temporalidade.	Catálogos de documentos facilmente rastreáveis.
	25	Resposta rápida de disponibilidade após um incidente de segurança.	Redundância de acesso à servidores, Sistemas de Informações seguros.
	26	Acesso imediato <i>on line</i> ao conteúdo do documento do acervo.	Disponível e acessível pela internet.
	27	Armazenamento de imagens para facilitar o reconhecimento de documentos do acervo.	Documentos em formato de imagens como recurso de identificação de conteúdo.
	28	Informatização de arquivo/guarda, recuperação e disponibilização para consulta.	Armazenamento de banco de dados em nuvem disponibilizado para acesso, documentos físicos digitalizados.
	29	Geração de código de barra para facilitar o arquivamento e a localização de documentos do acervo.	Regulamentos e procedimentos internos.

Distribuição	30	Divulgar a informação.	Informações são divulgadas.
	31	Apresentar método de busca.	Instruções de busca e caminhos para encontrar as informações.
	32	Combinar busca e divulgação (a qualidade da distribuição está intimamente relacionada à qualidade da classificação temática da informação e dos mecanismos de busca e localização).	Disponibilidade de classificadores de informação e mecanismos de busca.
	33	Disponibilizar múltiplos canais de distribuição.	Vários canais de acesso à informação: <i>website</i> oficial, telefone, e-mail, chat. entre outros.
	34	Aperfeiçoar continuamente os canais de distribuição.	Melhoria contínua nos canais de distribuição.
Uso	35	Estimular comportamentos benéficos, como o compartilhamento das informações úteis e o uso da informação relevante disponível durante o processo decisório, e desencorajar atitudes indesejadas, como a distribuição excessiva de memorandos e informes internos.	Ferramentas de incentivo ao compartilhamento e uso da informação para produção de conhecimento. Manuais de procedimento administrativos.
	36	Criar significado aos dados disponíveis através de análise dentro de um contexto específico.	Tabelas, demonstrativos de resultados, relatórios de gestão, indicadores financeiros.
	37	Construir conhecimento a partir das informações disponíveis.	Pesquisas ou relatórios publicados a partir das informações disponíveis.
	38	Tomar decisão a partir do conhecimento adquirido.	Projetos implementados, resultados de tomadas de decisões estratégicas.
	39	Permitir que as pessoas interajam com o ambiente da organização possibilitando a socialização e disseminação do conhecimento.	Programa de gestão de pessoas para socialização dos colaboradores.
	40	Avaliar o desempenho dos serviços prestados desde os processos até os resultados das decisões tomadas.	Relatório com índice de desempenho dos serviços prestados.
	41	Administrar táticas para a administração do comportamento informacional.	Procedimentos ou recursos para facilitar a interação e compartilhamento entre usuários.
Descarte	42	Eliminar documentos impressos com segurança.	Regulamentos internos para trato de documentos físicos.
	43	Eliminar hardware que carregam dados com segurança.	Regulamentos internos para trato de eliminação de hardwares antigos.
	44	Eliminar informações irrelevantes durante o processo de tratamento.	Procedimentos na fase de tratamento.

Fonte: Pierin, Silva e Moura (2025)