

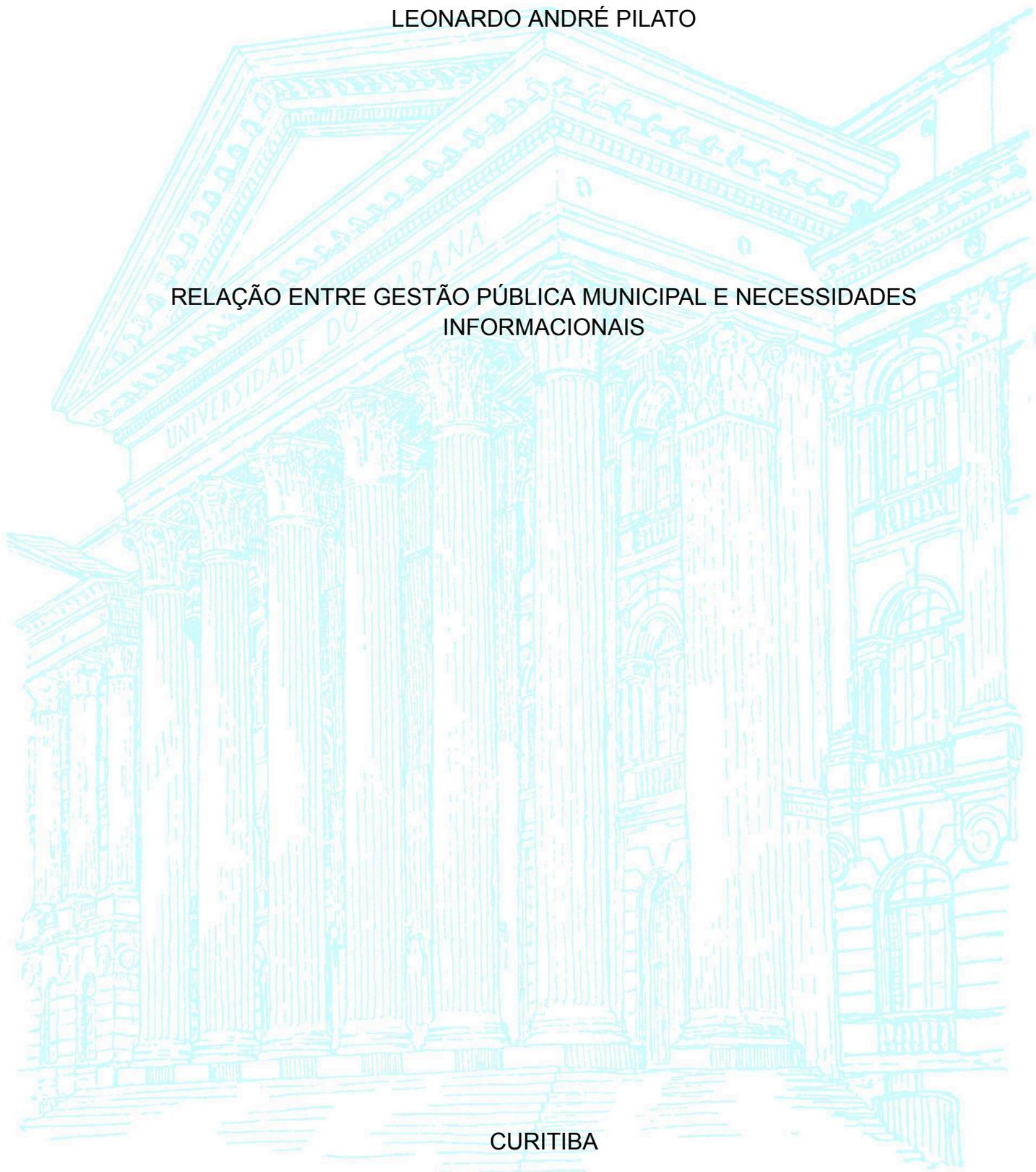
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

LEONARDO ANDRÉ PILATO

RELAÇÃO ENTRE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E NECESSIDADES
INFORMACIONAIS

CURITIBA

2025



LEONARDO ANDRÉ PILATO

RELAÇÃO ENTRE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E NECESSIDADES
INFORMACIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Gestor da Informação no curso de graduação em Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho

CURITIBA

2025

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um instrumento de diagnóstico voltado à gestão da informação na administração pública de pequenos municípios brasileiros. A pesquisa parte do reconhecimento de que essas localidades enfrentam desafios específicos relacionados à gestão informacional, como a escassez de recursos, a falta de pessoal qualificado e a ausência de diretrizes adaptadas à sua realidade. A partir de uma caracterização quantitativa dos municípios brasileiros de pequeno porte e da identificação das principais necessidades informacionais enfrentadas por eles, o estudo busca compreender os obstáculos existentes e propor soluções práticas. O instrumento elaborado tem como finalidade diagnosticar a situação atual da gestão da informação, permitindo uma inicialização nas estratégias de melhoria. Ao oferecer um suporte técnico acessível, a proposta visa fortalecer a eficiência administrativa, promover maior transparência e contribuir para a tomada de decisões mais embasadas. A relevância da pesquisa está no potencial de beneficiar diversas administrações municipais e na articulação com o projeto de extensão “Boas Práticas da Gestão da Informação na Esfera Pública”, vinculado à Universidade Federal do Paraná, ampliando o impacto social e institucional da iniciativa.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Administração pública. Pequenos municípios. Instrumento de diagnóstico. Necessidades informacionais.

ABSTRACT

This study aims to develop a diagnostic tool focused on information management within the public administration of small Brazilian municipalities. The research is based on the recognition that these localities face specific challenges related to information management, such as limited resources, lack of qualified personnel, and the absence of guidelines adapted to their realities. By providing a quantitative characterization of small municipalities and identifying their main informational needs, the study seeks to understand existing obstacles and propose practical solutions. The developed tool is intended to assess the current state of information management, enabling the initial implementation of improvement strategies. By offering accessible technical support, the proposal aims to enhance administrative efficiency, promote greater transparency, and support evidence-based decision-making. The relevance of this research lies in its potential to benefit various municipal administrations and its alignment with the extension project *Good Practices in Information Management in the Public Sphere*, linked to the Federal University of Paraná, thus expanding the social and institutional impact of the initiative.

Key-words: Information management. Public administration. Small municipalities. Diagnostic tool. Informational needs.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE NI E CI.....	19
FIGURA 2 - FLUXO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DE MUNICÍPIOS.....	32
FIGURA 3 - MUNICÍPIOS BRASILEIROS ATENDIDOS POR BANDA LARGA EM 2008.....	37

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ÍNDICES DE MUNICÍPIOS.....	33
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DOS MUNICÍPIOS SELECIONADOS.....	39
QUADRO 3 - ANÁLISE DO PILAR “GOVERNANÇA, EFICIÊNCIA FISCAL E TRANSPARÊNCIA” DO IGMA.....	46
QUADRO 4 - DISTRIBUIÇÃO DAS PERGUNTAS POR DIMENSÕES E PONTUAÇÃO MÁXIMA.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 Objetivo geral	8
1.1.2 Objetivos específicos	8
1.2 JUSTIFICATIVA	8
2 LITERATURA	10
2.1 CONCEITO E TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	10
2.2 NECESSIDADES INFORMACIONAIS	14
2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA	21
2.4 DIFICULDADE DOS MUNICÍPIOS PEQUENOS EM SE ADEQUAR À LEGISLAÇÃO	26
3 METODOLOGIA	31
3.1 CARACTERÍSTICAS QUANTITATIVAS DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS QUANTO AO TAMANHO E OUTRAS DIMENSÕES PERTINENTES	31
3.2 PRINCIPAIS DESAFIOS INFORMACIONAIS ASSOCIADOS A MUNICÍPIOS BRASILEIROS DE PEQUENO PORTE	34
3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO	34
4 RESULTADOS	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS	36
4.2 DESAFIOS INFORMACIONAIS NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL	42
4.2.1 BAIXA CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS	43
4.2.2 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	43
4.2.3 RASTREABILIDADE DA INFORMAÇÃO	44
4.2.4 TRANSPARÊNCIA	45
4.3 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO	47
4.3.1 AVALIAÇÃO POR DIMENSÕES	48
4.3.1.1 CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	48
4.3.1.2 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	49
4.3.1.3 RASTREABILIDADE DA INFORMAÇÃO	50
4.3.1.4 TRANSPARÊNCIA	51
4.3.2 AVALIAÇÃO GLOBAL	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A — INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	63

1 INTRODUÇÃO

A relação entre a gestão pública municipal e as necessidades informacionais é um tema de extrema relevância no contexto dos municípios pequenos. Nessas localidades, diversas demandas de informação precisam ser observadas, tanto no âmbito da gestão da informação em si, quanto em relação à legalidade dos processos. No entanto, nem sempre essas necessidades são atendidas devidamente, seja por práticas indevidas, desconhecimento ou limitações administrativas. Sendo apontado por Pase (2018), que a escassez de treinamentos perpetua um ciclo de baixa qualificação.

A crescente necessidade de informações e de processos informacionais, tanto no âmbito das organizações privadas quanto na esfera pública, destaca a importância de uma gestão eficaz da informação. Nas administrações públicas municipais, diferentes pressões acentuam a atenção às necessidades informacionais, incluindo a necessidade de conformidade com leis, transparência, prestação de contas e formulação de políticas públicas. No entanto, as condições variáveis entre as administrações públicas municipais e as limitações enfrentadas pelos municípios pequenos, como recursos escassos e pessoal pouco qualificado, dificultam a sistematização e a solução desses problemas.

Nesse contexto, surge a necessidade de um instrumento de diagnóstico que possa apoiar a visibilidade do problema da informação. Este instrumento visa identificar os desafios específicos enfrentados pelos municípios pequenos em relação à gestão da informação, avaliar os riscos associados à falta de uma abordagem adequada e fornecer recomendações claras para promover melhorias. Ao oferecer uma visão abrangente do estado atual da gestão da informação nessas localidades, este instrumento pode capacitar os gestores municipais a enfrentar os desafios com mais eficácia e atender às demandas da população de forma mais adequada.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é produzir um instrumento de diagnóstico a fim de diagnosticar e orientar a prática de gestão da informação na administração pública de pequenos municípios a lidar com necessidades informacionais relevantes.

1.1.2 Objetivos específicos

- I. caracterizar quantitativamente os municípios brasileiros quanto ao tamanho e outras dimensões pertinentes;
- II. identificar as principais necessidades informacionais associadas a municípios brasileiros de pequeno porte;

1.2 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa surge do interesse em promover a eficiência e a eficácia da administração pública em pequenos municípios brasileiros, por meio da gestão adequada da informação. Pequenos municípios frequentemente enfrentam desafios distintos em relação à gestão da informação devido a recursos limitados, falta de conhecimento especializado e escassez de orientações específicas para atender às suas necessidades. A criação de um documento orientador para a prática de gestão da informação é justificada pela importância de fornecer diretrizes claras e aplicáveis, adaptadas às realidades dos pequenos municípios. Ao caracterizar quantitativamente esses municípios em termos de tamanho e outras dimensões pertinentes, será possível compreender melhor suas particularidades e desafios específicos. Ao relacionar as principais necessidades informacionais enfrentadas pelos municípios brasileiros de pequeno porte, pode-se identificar lacunas e áreas de atenção prioritárias. Essa abordagem permitirá direcionar esforços e recursos de

forma mais eficiente, visando ao desenvolvimento de soluções adequadas às demandas específicas dessas localidades. A elaboração do documento orientador é essencial para fornecer às administrações públicas um diagnóstico sobre as práticas de gestão da informação no município. Esse documento poderá abranger aspectos como a coleta, armazenamento, processamento e compartilhamento de informações relevantes, bem como a proteção de dados e a promoção da transparência.

O reconhecimento de necessidades informacionais causa impactos importantes na gestão pública, permitindo que os gestores acessem dados relevantes e atualizados, facilitando a tomada de decisões com o auxílio de informações precisas e confiáveis, o que possibilita a implementação de medidas que aumentem a eficiência, reduzem custos e otimizem a alocação dos recursos públicos.

Com o aumento da eficiência e com tomadas de decisões baseadas em estratégias amparadas em evidências, existirá uma contribuição significativa para a melhoria dos serviços oferecidos à comunidade, facilitando a transparência e a prestação de contas.

A relevância do projeto é notável, uma vez que o material produzido tem o potencial de beneficiar diversos municípios, o que, por sua vez, estende o alcance da universidade. Possibilitando o vínculo desse trabalho ao projeto de extensão Boas Práticas da Gestão da Informação na Esfera Pública, projeto esse que é vigente na Universidade Federal do Paraná.

Ao levar em consideração esses pontos, fica evidente que o potencial de atender diversos municípios não apenas amplia o impacto do projeto, mas também reforça a importância da Universidade Federal do Paraná (UFPR) como uma instituição comprometida com o avanço e a transformação de múltiplas regiões.

2 LITERATURA

2.1 CONCEITO E TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

De acordo com Maciel e Callado (2020), uma organização pode ser definida como um conjunto estruturado de pessoas que trabalham em conjunto para atingir objetivos comuns, utilizando recursos de forma eficiente e eficaz. A natureza de uma organização é multifacetada, abrangendo aspectos como planejamento, cultura, liderança e adaptação ao ambiente externo. Cada organização deve desenvolver seu planejamento conforme suas necessidades específicas, sendo essencial que elas possam se adaptar a um contexto de incertezas e complexidades, que envolvem seus processos, estruturas organizacionais e cultura interna (Fernandes et al., 2016).

Shrestha (2021) define as organizações como o coletivo de pessoas que trabalham sob divisão laboral e hierarquia de autoridade, para alcançar um objetivo comum. Já Davenport (1998) afirma que todas as organizações têm a necessidade de estar informadas sobre o que ocorre ao seu redor, especialmente sobre as regulamentações governamentais vigentes. Para acessar esse conhecimento, é necessário reconhecer que o volume de informação disponível é vasto e que a coleta e o tratamento dessas informações têm como objetivo subsidiar a melhor tomada de decisão possível (Miranda, 1999).

No entanto, Davenport (1998) observa que essa coleta de informações nem sempre é simples, pois as organizações podem não encontrar todas as informações de que necessitam. Nesse contexto, torna-se crucial que elas sejam capazes de moldar as condições externas por meio de serviços e produtos informacionais, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva ou promover avanços em direção aos seus objetivos. Santos (2020), em um estudo sobre as características exigidas de profissionais da área de Secretariado Executivo e sua adaptação em um ambiente de trabalho em constante mudança, destaca que a capacidade de adaptação de uma organização às mudanças do ambiente é um importante indicador de sua saúde organizacional.

Para Max Weber, o estudo sobre a burocracia no contexto da estrutura organizacional é fundamental para compreender o papel da burocracia na solução das arbitrariedades, bem como para impedir que os estilos dos gestores influenciem

na eficiência e nos processos. O autor entende que a burocracia é a estruturação formal da organização que permite a organização das atividades humanas e a determinação de objetivos de longo prazo (Weber, 2004).

Weber enfatiza a importância da racionalidade na administração, em que as decisões e ações dentro de uma organização devem ser tomadas com base em regras e regulamentos predefinidos, ao invés de em considerações pessoais ou emocionais, o que favorece a previsibilidade e a consistência nas operações organizacionais (Protetti, 2021).

Weber entende que a burocracia está intimamente relacionada à autoridade e explica que há três tipos de autoridade: tradicional, carismática e racional-legal. A autoridade tradicional se baseia em noções culturais, costumes e rituais religiosos da sociedade. Exemplos dessa autoridade são verificados nas tradições religiosas, patriarcas e anciãos. Neste caso, a autoridade é legitimada pela cultura e apresenta aspectos metafísicos (Weber, 1981).

A autoridade carismática é baseada nas características físicas, feitos e personalidade do líder, sendo suportada pela devoção afetiva dos dominados. Não há garantia de continuidade da devoção afetiva dos dominados pelas características do dominador, haja vista a instabilidade da relação e tendência de corrupção e autoritarismo. A organização baseada na autoridade carismática é insustentável:

Em contraste com qualquer tipo de organização burocrática, a estrutura carismática desconhece uma forma ou um processo ordenado de nomeação ou demissão. Ignora qualquer “carreira”, “progresso”, “salário” regulares, ou o treinamento especializado e regulamentar do portador do carisma ou de seus auxiliares. Não conhece - qualquer agência de controle ou recurso, bailios locais ou jurisdição funcionais exclusivas; nem abarca as instituições permanentes como nossos “departamentos” burocráticos, independentes das pessoas e do carisma exclusivamente pessoal (Weber, 1981, p. 284-285).

Por fim, a dominação legal ou racional-legal é a dominação pela burocracia, em que os direitos e regulamentação das relações são criados e modificados por meio de estatutos. A dominação é garantida pelas regras e normas decorrentes do regulamento, que deve ser reconhecido e aceito pelos dominados. Neste modelo, a autoridade está no cargo, não no indivíduo, portanto, a obediência não é prestada à pessoa, em virtude de direito próprio, mas à regra. Os fundamentos da dominação racional, são: a hierarquia funcional, administração baseada em documentos,

demanda pela aprendizagem profissional. Todas as atribuições são oficializadas e há exigência pelo rendimento do profissional (Weber, 1999).

A estrutura organizacional calcada na dominação racional-legal é estável, e contínua por ser baseada em normas conhecidas e aceitas pelos dominados, havendo segurança legal pelo poder da autoridade.

É a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas [...] Toda nossa vida cotidiana está encaixada nesse quadro (...) (WEBER, 1999, p. 145)

A dominação em Weber é o poder que envolve a capacidade de indivíduos ou organizações obterem obediência voluntária dos comandados, para que sejam dirigidos para os rumos adequados para a sociedade/organização, e para ser plenamente praticável, deve estar vinculado à administração (TENÓRIO, 1981). Weber afirma que a atividade administrativa demanda alguma forma de dominação, visto que para poder dirigir uma entidade ou a própria sociedade, é fundamental que o poder esteja concentrado no indivíduo ou no cargo. No âmbito das atividades prestadas pelo Estado, por força do Direito e dos princípios da administração, o poder assume característica modesta e o dominador atua como “servidor” dos dominados.

Essa realidade é manifesta na gestão democrática:

Chama-se "democrática" por duas razões que não coincidem necessariamente, a saber: 1) porque se baseia no pressuposto da qualificação igual, em princípio, de todos para a direção dos assuntos comuns, e 2) porque minimiza a extensão do poder de mando. As funções administrativas são simplesmente assumidas num sistema de turno ou conferidas mediante sorteio ou eleição direta, para curtos períodos de exercício, sendo reservadas aos membros da associação todas as decisões materiais, ou pelo menos as importantes, e deixadas com os funcionários somente a preparação e a execução das decisões e a chamada "administração dos assuntos correntes", de acordo com as disposições da assembleia dos membros (WEBER, 2004, p. 193).

Para o autor, a burocracia é a forma legítima e racional de dominação. É pela imposição da burocracia, que o sujeito é capaz de vivenciar sua liberdade individual de forma plena em sociedade, visto que o instrumento técnico-burocrático atua como

otimizador das organizações administrativas, visto que Weber não percebe a burocracia com o mesmo viés do senso comum de que o aparelho burocrático atrasa e dificulta a tomada de decisão, se tornando um entrave para a prestação de serviços públicos e gestão das políticas, mas como o otimizador organizacional, que previne a arbitrariedade e estabelece um modelo técnico de dominação organizacional, para o alcance de metas e regulação das relações sociais (Weber, 2004).

A força da burocracia na administração pública é manifesta na presença de carreiras estáveis, calcadas em mérito e na adoção de mecanismos impessoais de seleção, promoção e avaliação dos servidores (Abrucio; Loureiro, 2014). Desse modo, o ingresso na administração demanda competência profissional e conhecimento das normas e técnicas do serviço, alinhando, portanto, o aparato estatal ao ideal de racionalidade. Neste contexto, cita-se o exemplo apresentado por Machado (2015), acerca dos concursos públicos e demais processos seletivos oficiais que são instrumentos que seguindo a lógica proposta por Weber, visam selecionar indivíduos a partir de critérios objetivos e legalmente definidos, de modo a minimizar elementos aleatórios no provimento dos cargos.

Outro traço fundamental desse modelo é a separação entre os recursos pessoais do agente público e os recursos de propriedade ou responsabilidade do órgão em que atua. Tal distinção reforça a legitimidade do poder exercido pelo Estado, bem como reveste de credibilidade e eficiência a atuação governamental, pois os resultados passam a ser avaliados em função do cumprimento de deveres formalmente estabelecidos (Machado, 2015).

Em termos operacionais, a burocracia pública se caracteriza pela elaboração e manutenção de documentos oficiais, relatórios e registros, que tornam os atos administrativos passíveis de rastreamento e avaliação posterior (Pagliarini; Cleto, 2018). A ênfase na documentação e a divisão especializada de tarefas, visa mitigar riscos de decisões arbitrárias ou não fundamentadas tecnicamente. A clareza de atribuições, associada ao dever de prestação de contas, fomenta um ambiente em que a obediência às regras não se ancora em elementos pessoais, mas na convicção de que as normas jurídicas e as rotinas administrativas sejam a forma legítima de conduzir a gestão pública (Oliveira, 1970).

No caso de organizações estatais, essa estrutura burocrática também cumpre uma função de continuidade, pois a administração pública não se interrompe nem se desconfigura quando mudam os chefes de governo ou as direções políticas: os servidores de carreira, portadores de conhecimento técnico e das rotinas, permanecem. Essa perenidade garante maior estabilidade na prestação de serviços sociais e econômicos, além de minimizar a dependência de lideranças específicas (Oliveira, 1970).

2.2 NECESSIDADES INFORMACIONAIS

A Necessidade Informacional (NI) pode ser compreendida como a experiência subjetiva que ocorre em cada indivíduo em determinadas situações, ou “como condição objetiva observável quando uma informação específica contribui para atender ao motivo que a gerou” (Silveira; Oddone, 2007, p. 118). Oliveira e Medeiros (2018) complementam que a NI pode ser compreendida como um fenômeno intimamente relacionado aos processos cognitivos e contextuais dos indivíduos, ocorrendo, muitas vezes, como uma lacuna percebida entre o que a pessoa sabe e o que precisa saber para resolver um problema ou atingir um objetivo específico:

Ela nasce tanto de um impulso de ordem cognitiva, dentro de um dado contexto (problema a resolver, objetivo a atingir), quanto da constatação da insuficiência ou inadequação de conhecimentos que solucionem problemas ou cumpram objetivos, levando o usuário a buscar informações com o objetivo de modificar seu estado (Miranda, 2008, p. 61)

Dervin (1983) diz que a necessidade informacional é um conceito que destaca a dinamicidade e complexidade do processo de busca por conhecimento. Ela descreve essa necessidade como uma lacuna que surge entre o conhecimento atual de uma pessoa e o conhecimento desejado para tomar decisões ou executar uma tarefa específica. Essas lacunas podem ser encontradas por pessoas, organizações e até mesmo entidades na busca da resolução de um problema, tomada de decisões, aprendizado ou até mesmo satisfazer curiosidades.

Além da existência dos conceitos de necessidade informacional, Paisley (1968) cita algumas palavras relacionadas ao tema e destaca uma distinção crucial entre os seguintes termos: necessidade, desejo, demanda e uso. Sendo

“necessidade” o que um indivíduo deve ter para realizar atividades relacionadas ao trabalho, pesquisa, instrução ou recreação. Podendo ser identificada como um desejo no momento em que se manifesta, sendo aquilo que o indivíduo gostaria de ter, mas que pode ou não se traduzir em uma demanda concreta. A demanda é a expressão explícita desse desejo ou necessidade, representando um pedido específico por um item de informação. O uso é o que o indivíduo efetivamente utilizou após ter acessado a informação desejada ou necessitada (Malaquias *et al.*, 2017).

A importância dessa distinção entre os significados dos termos torna-se evidente na definição proposta por Burnkrant (1976), na qual afirma que a necessidade informacional é uma representação cognitiva da futura realização de um desejo, cujo objetivo pode ser simplesmente a busca por uma sensação de bem-estar. No mesmo estudo, o autor explora o conceito de Tolman (1966), que postula que toda necessidade informacional ativa uma matriz de crença-valor no organismo.

Essa matriz representa a parte da estrutura cognitiva do indivíduo relevante para a satisfação da necessidade despertada. Dessa forma, quando uma pessoa tem uma necessidade de informação ativada, determinados tipos de estímulos informacionais são percebidos como tendo diferentes níveis de valor positivo, conforme se acredita que esses estímulos conduzam, de forma eficaz, à satisfação dessa necessidade.

Vale ressaltar que essa necessidade informacional não precisa ser externada para que ela exista, pois Cooper (1971) diz que ela existe, ao menos, na mente do usuário, pois se trata de um estado psicológico e não um objeto visível ou um conjunto de símbolos. Sendo durante uma consulta, o momento em que essa necessidade é externada e se torna algo concreto linguisticamente falando.

A partir de Martinez-Silveira e Oddone (2007), verifica-se que o modo com que as necessidades informacionais manifestam-se, guarda relação entre as interações de fatores individuais e condições sociais ou institucionais. Deste modo, variáveis demográficas, a natureza do contexto profissional e a cultura organizacional do contexto em que o usuário está inserido se tornam relevantes na definição do que o indivíduo percebe como falha ou lacuna de conhecimento. Deste modo, a identificação da lacuna e a avaliação subjetiva das fontes que podem

oferecer conteúdos confiáveis e relevantes são essenciais para determinar a busca de informação, suprimindo a carência percebida pelo usuário (Martinez-Silveira; Oddone, 2007; Oliveira; Medeiros, 2018).

Outra faceta desse fenômeno, presente em Choo (2003) e explorada em análises recentes de Oliveira e Medeiros (2018), está na influência dos valores e crenças pessoais na determinação do que é considerado informação adequada para resolver um problema ou tomar uma decisão. Quando a necessidade é permeada por fatores afetivos, como ansiedade ou insegurança, o grau de abertura ao uso de sistemas formais de informação tende a variar, o que reforça a importância de mecanismos de facilitação e mediação, sobretudo em contextos de alta complexidade.

Se tratando da existência da necessidade informacional na mente do usuário, Taylor (1968) diz que existem dois tipos de necessidades informacionais: a consciente e a inconsciente. Sendo a inconsciente algo que não está na experiência lembrada do questionador, podendo ser apenas uma insatisfação vaga ou algo inexpressivo linguisticamente.

Miranda (2008) afirma que a quantidade de informações que um usuário absorve não está diretamente relacionada à quantidade de informações recebidas, mas aos processos mentais de integração entre os novos dados apresentados e as estruturas pessoais de conhecimento. Segundo Derr (1983), a necessidade informacional é a relação que existe entre a informação e a finalidade da mesma para o indivíduo. Sendo assim, ele estabelece duas condições para a existência da necessidade de informação, que são:

- a) a presença de um propósito para a informação;
- b) que essa informação contribua para alcançar esse propósito.

Em busca desse propósito, Leckie, Pettigrew e Sylvain (1996) estabeleceram alguns fatores que podem afetar tanto o comportamento quanto a busca dessa informação. Sendo eles: o nível de complexidade, o grau de importância e urgência e a condição de previsibilidade de uma necessidade

Por se tratar de algo muito amplo e complexo, e também por existir uma grande quantidade de definição do termo “necessidades de informação” (Bettiol,

1990), ao pesquisar sobre o tema nas bases de dados de artigos científicos, é possível encontrar também algumas definições se tratando de diferentes abordagens nesse contexto.

Menzel (1964) é um desses casos que, ciente da existência de diversos conceitos de necessidades informacionais e das múltiplas facetas envolvidas por esse tema, preferiu, em vez de propor um novo conceito, citar três tipos de abordagem que os contemplassem:

- I. uma abordagem corrente (*current approach*), da necessidade de se manter atualizado com o progresso corrente de um campo;
- II. uma abordagem de acompanhamento (*everyday approach*), originada da necessidade de informação específica diretamente ligada ao trabalho de pesquisa ou ao problema que se tem em mãos;
- III. uma abordagem exaustiva (*exhaustive approach*), destinada a satisfazer a necessidade de buscar e encontrar toda a informação relevante sobre o assunto.

Outra abordagem que classifica as necessidades informacionais é a de Weigts (1993), que classifica da seguinte forma:

- I. necessidade de informação nova;
- II. necessidade de elucidar informações já possuídas;
- III. necessidade de confirmar uma informação que já se possui.

Wilson (1997) observa que na categorização de Weigts (1993) o foco é a necessidade cognitiva e, dado o significado das crenças e valores, decide acrescentar as seguintes categorizações:

- I. necessidade de elucidar convicções e valores;
- II. necessidade de confirmar convicções e valores.

Concluindo que o modo de questionamento ao realizar buscas também identifica necessidades subjacentes de informação. Wilson (1981) também relatou que a necessidade de informação deve ter um motivo que ocasiona esse comportamento. E sugere que a necessidade pode ser buscada tanto em sistemas

formais quanto em outras fontes, as quais ele denomina como “troca interpessoal de informação”.

Nessa linha, considera-se o papel do mediador ou profissional da informação, constantemente atuando no espaço de intermediação entre a necessidade subjetiva do usuário e as diversas fontes potencialmente disponíveis (Brandão, 2021). Esse mediador precisa articular as competências do usuário, o nível de clareza da própria necessidade, a disponibilidade de recursos e a credibilidade das informações recuperadas. No caso de necessidades inconscientes ou pouco definidas, conforme proposto por Taylor (1968), o trabalho de mediação pode ser ainda mais desafiador, pois envolve estratégias de sondagem que auxiliem o usuário a explicitar, ainda que parcialmente, as lacunas que motivam sua busca.

Dervin (1983) criou uma teoria conhecida como modelo do *sense-making*. Nesse modelo compreende a necessidade informacional como algo subjetivo, situacional e holístico. O modelo tem o objetivo de avaliar como a necessidade emerge, desenvolve-se e é satisfeita.

Para Faibisoff e Ely (1976), deve-se identificar a informação específica do que o usuário realmente necessita ou requer para o propósito da sua atividade. Todavia, eles também apresentam o seguinte ponto de vista: há pessoas que podem expressar demandas e há aquelas que têm desejo de informação, mas não são capazes de especificar o que é que elas necessitam.

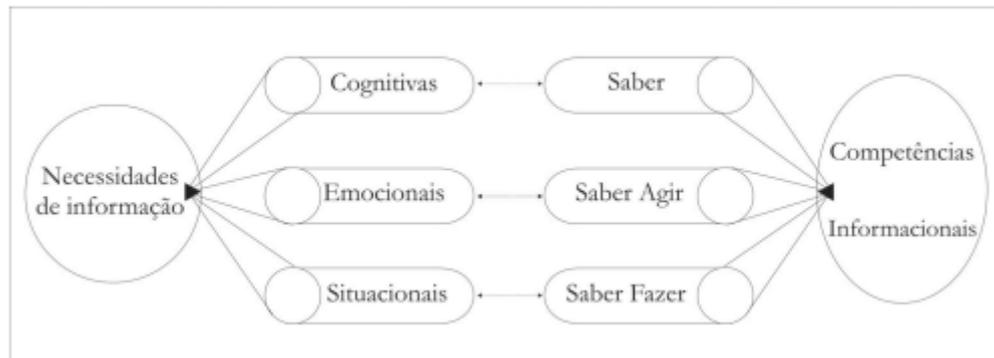
O fato de não ser capaz de especificar o que elas necessitam anda lado a lado com o estudo de Williamson *et al* (1989) e Forsetlund e Bjorndal (2001), nos quais eles abordam a possibilidade de não reconhecermos uma necessidade informacional. Agora, já na contramão dessa possibilidade, em uma abordagem mais recente, Miranda (2008) compilou e sintetizou necessidade informacional como um estado ou um processo no qual alguém percebe a insuficiência ou inadequação dos conhecimentos necessários para atingir objetivos e/ou solucionar problemas. Nesse caso, não é possível existir uma necessidade informacional sem a consciência do indivíduo.

Por fim, no plano das definições teóricas, as NI e as Competências de Informação (CI) possuem dimensões em comum, como os domínios cognitivos, emocionais e situacionais (Lacerda; Llarena, 2019). No que tange à dimensão cognitiva, há relevância do saber acumulado pelo usuário, de modo que o

reconhecimento e a consideração das estruturas prévias de conhecimento, são essenciais para a evolução do saber (Miranda, 2008).

Ainda de acordo com o autor, as soluções visualizadas para atender uma NI são correspondentes às CIs desenvolvidas para lidar com problemas anteriores, conforme demonstra a figura 1:

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE NI E CI.



Fonte: Miranda (2008, p. 65).

Na dimensão situacional, as circunstâncias laborais e de uso da informação determinam as oportunidades de desenvolvimento de competências e habilidades, moldando o *saber-fazer*, que engloba a busca e a aplicação das informações disponíveis (Miranda, 2008). Além disso, essa correspondência emerge quando ocorre alguma mudança no contexto, gerando vazios de sentido que exigem o aprimoramento ou a reinvenção de atitudes, conhecimentos e habilidades. Portanto, a articulação entre necessidades de informação e competências informacionais não apenas compartilha as mesmas dimensões constitutivas, mas também se manifesta na prática como processos dialógicos de aquisição, aplicação e reflexão sobre o conhecimento (Malaquias *et al.*, 2017).

Quanto ao componente emocional, entende-se que o ambiente e suas demandas engendram elementos capazes de influenciar atitudes, que podem ser compreendidas como “memórias emocionais”, que orientam as escolhas e as formas de agir (Lacerda; Llerena, 2019).

Vale destacar que as organizações também enfrentam e processam necessidades informacionais, pois dependem de gestores e equipes que, como indivíduos, possuem lacunas de conhecimento em determinado contexto profissional. Sob a perspectiva de autores que tratam as organizações como

sistemas interpretativos (Daft; Weick, 1984) ou como sistemas que aprendem e processam informações (Morgan, 1996), é possível considerar que cada organização desenvolve, em seu conjunto, necessidades informacionais específicas para lidar com seu ambiente, sejam estas necessidades de ordem estratégica, operacional ou relacionadas à inovação.

A própria cultura e estrutura organizacional afetam a forma como as informações são buscadas, compartilhadas e utilizadas para a tomada de decisão. Nesse ponto, para organizações, entender como suas equipes percebem as lacunas de conhecimento é essencial para sustentar processos de aprendizagem, gestão do conhecimento e tomadas de decisão embasadas em informação.

Em ambientes organizacionais, as classificações de necessidades informacionais (Menzel, 1964; Weigts, 1993; Wilson, 1997) podem ser aplicadas tanto ao indivíduo que busca informação para suas atribuições específicas, quanto ao coletivo, quando a própria organização, atuando como um sistema de aprendizado (Argyris; Schön, 1978) ou sistema interpretativo (Daft; Weick, 1984), identifica lacunas relevantes para sua manutenção e evolução no mercado.

Nesse caso, podem existir mecanismos formais e informais para suprir essas demandas. Assim, quando a necessidade de informação surge em nível organizacional, a organização pode se valer de sistemas de inteligência competitiva ou de práticas de gestão do conhecimento para responder de forma mais estruturada.

Nesse contexto, o papel do mediador ou profissional da informação pode ser desempenhado por gestores do conhecimento, responsáveis por setores de inteligência corporativa ou bibliotecários especializados, os quais facilitam a identificação, localização e aplicação de informações pertinentes às demandas organizacionais (Brandão, 2021). Em casos de necessidades inconscientes ou pouco definidas, a atuação desses mediadores exige o uso de estratégias de sondagem que auxiliem o interlocutor a explicitar lacunas que motivem sua busca, contribuindo para o aprendizado organizacional e para o aprimoramento de processos decisórios (Taylor, 1968).

Por fim, no plano das definições teóricas, o vínculo entre NI e CI extrapola o nível individual, pois também se manifesta no nível organizacional. O desenvolvimento de competências informacionais institucionalizadas, tais como

sistemas, equipes, políticas internas é essencial na identificação, processamento e disseminação das informações relevantes.

Gestores municipais, por exemplo, identificam necessidades de informação acerca de novas legislações, orçamentos ou políticas públicas, acionando competências informacionais tanto individuais como institucionais. Esse processo confere legitimidade, racionalidade e eficácia às práticas administrativas, pois une a identificação de lacunas ao emprego de ferramentas e habilidades adequadas para supri-las de forma sistemática.

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

A gestão da informação na administração pública municipal enfrenta desafios diversos que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados e a adequação às normas e regulamentações vigentes. O correto gerenciamento das informações é fundamental para garantir a eficiência da gestão pública, assegurar a transparência das ações governamentais e atender às exigências de legislações como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Além disso, a gestão eficaz das informações tem um papel crucial no fortalecimento da confiança da população nas instituições públicas, o que contribui para o desenvolvimento de uma governança mais eficiente e participativa.

Um dos maiores obstáculos para a implementação de uma gestão da informação eficiente é a falta de capacitação dos profissionais envolvidos na administração pública municipal. A baixa qualificação dos servidores, especialmente nos municípios de menor porte, pode ser atribuída a diversos fatores. A escassez de investimentos em treinamento (Pase, 2018), a insatisfação no ambiente de trabalho e a desigualdade de oportunidades entre as diversas regiões do país dificultam a capacitação de servidores, perpetuando um ciclo de baixa qualificação, especialmente em áreas mais afastadas dos grandes centros urbanos (Minari; Souza, 2011).

Para melhorar a eficiência da gestão pública, é essencial investir no desenvolvimento contínuo dos servidores, pois, como afirmam Amaral (2006) e Chiavenato (2014), o treinamento adequado é crucial para aumentar a produtividade

e criatividade dos profissionais, o que impacta diretamente na qualidade das políticas públicas implementadas.

Além da qualificação dos servidores, outro desafio relevante na gestão pública é a segurança da informação. A preservação da integridade, confidencialidade e disponibilidade dos dados públicos é um pilar essencial para garantir que a informação seja utilizada de forma segura e eficaz. No contexto governamental, onde a quantidade e a sensibilidade das informações são grandes, a segurança da informação se torna ainda mais crítica. O processo de digitalização de documentos, que tem sido uma estratégia crescente nos últimos anos, ajuda a melhorar o acesso aos dados, reduz a necessidade de manuseio físico e contribui para a preservação dos documentos originais (Astle; Muir, 2002).

No entanto, esse avanço também traz desafios relacionados ao controle de acesso e à proteção de dados sensíveis. A LGPD, que impõe regras rigorosas sobre o tratamento de informações pessoais, destaca a importância de garantir que apenas indivíduos autorizados tenham acesso a dados confidenciais, respeitando os direitos de privacidade dos cidadãos (Guimarães; Laguardia, 2011).

É importante observar que, à luz das discussões sobre necessidades informacionais em contexto organizacional, os municípios funcionam como sistemas interpretativos que processam informações para tomar decisões, prestar contas e formular políticas públicas. Nesse sentido, gestores e servidores precisam identificar lacunas de conhecimento relacionadas às exigências legais, ativando competências específicas para coletar, analisar, armazenar e divulgar dados de maneira adequada.

A rastreabilidade da informação é outro aspecto fundamental para garantir a confiança e a integridade dos dados utilizados na gestão pública. Quando as informações podem ser rastreadas de forma eficiente, é possível verificar sua autenticidade e assegurar que elas não foram alteradas ou corrompidas. A rastreabilidade não só facilita a busca e a recuperação dos dados necessários, como também minimiza erros que poderiam resultar em decisões equivocadas com consequências graves (Freire; Shecaira, 2020).

Além disso, a rastreabilidade aumenta a precisão das informações, o que é essencial para a tomada de decisões baseadas em dados sólidos. Em um cenário em que as informações desempenham um papel central nas ações governamentais, garantir a rastreabilidade é essencial para o sucesso de políticas públicas.

A transparência, como estabelecido pela LAI, é um dos desafios mais complexos para a administração pública municipal. Embora a Lei de Acesso à Informação tenha sido um marco importante para garantir a abertura dos dados públicos, sua implementação enfrenta dificuldades em diversos municípios, principalmente nas regiões mais afastadas dos grandes centros urbanos. Muitos desses municípios ainda não possuem os recursos ou a infraestrutura necessária para cumprir integralmente os requisitos da LAI, comprometendo a transparência das ações governamentais. Estudos como o de Ramos et al. (2022) revelam que os municípios do interior do Brasil, muitas vezes, lutam para se adequar às exigências da lei, o que impacta diretamente na eficácia da transparência. Além disso, fatores como a falta de pessoal treinado, a escassez de tecnologia adequada e a resistência cultural à mudança dificultam ainda mais o processo.

Todavia, a transparência continua sendo um elemento essencial para a promoção da boa governança e a redução da corrupção. A LAI tem o poder de transformar a relação entre governo e cidadão, permitindo que a população acompanhe as decisões públicas e exija maior responsabilidade dos gestores. A transparência não só fortalece a legitimidade das instituições, mas também melhora a prestação de contas, influenciando positivamente a percepção pública sobre a eficiência do governo (Coelho et al., 2018). Nesse sentido, é importante destacar que, embora a implementação da transparência seja um desafio, ela é uma das chaves para a evolução da gestão pública e o fortalecimento da democracia.

A fim de cumprir as exigências legais e aprimorar a eficiência administrativa, deve haver investimento no desenvolvimento dos servidores, oferecendo capacitações regulares em gestão documental, segurança da informação e legislação específica. Em paralelo, a adoção de soluções tecnológicas integradas e políticas de governança digital fortalece a consistência do fluxo informacional, aumentando a rastreabilidade e minimizando riscos de falhas ou descumprimentos legais.

Ainda, é necessário encontrar um equilíbrio entre a transparência e a proteção de informações sensíveis, especialmente em um contexto em que dados pessoais de cidadãos e funcionários públicos estão cada vez mais sendo coletados e compartilhados. A LGPD, que entrou em vigor em 2020, estabelece regras claras sobre como os dados devem ser tratados, armazenados e compartilhados,

oferecendo um conjunto de diretrizes para garantir que a privacidade dos indivíduos seja respeitada, mesmo em um cenário de crescente demanda por transparência. Como ressaltam Guimarães e Laguardia (2011), a proteção dos dados pessoais é crucial para evitar abusos e garantir que a confiança do cidadão nas instituições públicas não seja comprometida.

Além disso, ressalta-se a importância em criar uma cultura de efetividade e celeridade, uso de soluções tecnológicas, emprego de práticas de gestão modernas e mais eficazes, para que os projetos adotados pela administração sejam efetivamente empregados pelos servidores (Sousa, 2024).

Por fim, os desafios enfrentados pelos municípios na gestão da informação exigem uma abordagem integrada e contínua. Investir na capacitação dos servidores públicos, aprimorar os sistemas de segurança e rastreabilidade da informação e garantir a implementação eficaz da transparência são ações essenciais para melhorar a qualidade da gestão pública municipal. Esses esforços não só atendem às exigências legais, como também contribuem para a modernização da administração pública, promovendo uma gestão mais eficiente, responsável e alinhada com as expectativas da sociedade. Superar esses desafios não é tarefa simples, mas é fundamental para garantir que a administração pública seja capaz de atender às demandas de uma população cada vez mais exigente e consciente de seus direitos.

Além disso, a adoção de soluções tecnológicas integradas, somada à elaboração de políticas de governança digital, deve contribuir para a uniformização e o controle de processos internos, o que favorece a consistência dos dados armazenados e melhor racionalização do fluxo informacional (Simão; Suaiden, 2012).

Os estudos de caso apresentados no estudo de Marques (2015) demonstram de forma prática meios de modernizar os serviços públicos. O projeto de Teleassistência em áreas remotas de Minas Gerais ilustra a integração entre hospitais universitários e unidades de saúde municipais, permitindo diagnósticos especializados por meio de serviços *online*, criando impacto positivo nas comunidades beneficiadas, além de reduzir a sobrecarga nos serviços de saúde dos centros urbanos. O projeto Porto sem Papel demonstra como a digitalização e a

unificação de dados podem facilitar processo de atracação e liberação de navios, reduzindo a burocracia e otimizando recursos em toda a cadeia logística.

Por fim, entende-se que com a disseminação de tecnologias emergentes (inteligência artificial, big data, internet das coisas, entre outros), amplia-se o horizonte para a melhoria dos serviços públicos, possibilitando análises preditivas e o uso de dados em tempo real. Esses instrumentos podem auxiliar a tomada de decisões baseadas em evidências, bem como viabilizar o mapeamento de riscos e a identificação de práticas ineficientes ou ilícitas (Gomes *et al.*, 2022).

Essa modernização requer que os municípios instituem padrões técnicos e normas claras para cada etapa de tratamento das informações, o que demanda acompanhamento contínuo e constante atualização de plataformas e sistemas de gestão (Gomes *et al.*, 2022). Da mesma forma, é necessário promover parcerias com órgãos federais e estaduais, bem como aderir a iniciativas de capacitação oferecidas por entidades públicas e privadas, para suprir possíveis deficiências estruturais e de pessoal.

A padronização de procedimentos e o uso de metodologias de gestão de riscos voltadas à segurança de dados também emergem como estratégias fundamentais para garantir confiabilidade nas informações utilizadas pela administração municipal (Santos; Santana; Costa, 2020). A definição de metodologias formais de registro, indexação e recuperação de documentos, apoiada por ferramentas de auditoria digital, otimiza a rastreabilidade e reduz a margem para perdas ou alterações indevidas. Nesse cenário, torna-se relevante manter mecanismos de auditoria permanente, capazes de detectar inconformidades em tempo hábil, sobretudo em ambientes caracterizados pela alta rotatividade de servidores e pela limitação de recursos financeiros e tecnológicos (Simão; Suaiden, 2012).

Dessa forma, a modernização e a articulação de processos, aliadas à capacitação profissional e ao monitoramento sistemático, promovem uma administração pública municipal mais eficiente, transparente e preparada para lidar com as demandas da sociedade contemporânea.

Por fim, os desafios mencionados, desde a necessidade de qualificação profissional até o equilíbrio entre transparência e proteção de dados, podem ser vistos como demandas informacionais que exigem competências específicas para

serem enfrentadas. O sucesso na implementação da LAI e da LGPD não apenas evita sanções legais, mas também constrói confiança e legitimidade perante a sociedade, refletindo a importância de uma abordagem integrada de gestão da informação no âmbito municipal.

2.4 DIFICULDADE DOS MUNICÍPIOS PEQUENOS EM SE ADEQUAR À LEGISLAÇÃO

A legislação nacional que melhor abrange a proteção dos dados pessoais dos cidadãos, sua proteção e procedimentos a serem adotados por aqueles que lidam com tais dados, é a Lei nº 13709/2018, que promulga a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que define o conceito de dados pessoais, estabelece as ações necessárias para a proteção, bem como as sanções aos controladores e encarregados de dados que não observarem as exigências da legislação.

A LGPD cria novas regras para o uso de dados no Brasil, tanto *online* quanto *offline*, nos setores públicos e privados. Sá (2019) afirma que antes mesmo da LGPD a legislação brasileira já contava com mais de quarenta dispositivos legais que abordavam a proteção de dados e as legislações existentes, além de as substituir eliminando a insegurança jurídica que o autor afirma que havia antes da promulgação da lei nº13.709/18.

Vale ressaltar que a lei nº 13.709/18 também define os dados sensíveis, que são aqueles relacionados à etnicidade e origem racial, filiação partidária, predileção política, filiação sindical, religião, preferência filosófica, referente à sua vida sexual, além de dados genéticos ou biométricos. Portanto, a referida legislação compreende como dados sensíveis quaisquer dados que revelem a personalidade, preferências ou características pessoais do titular (Brasil, 2018).

Os dados sensíveis acima descritos, são relacionados à vida íntima e privada do titular, amplamente protegidos pela legislação brasileira, por meio da lei 10.406/2002 “A vida privada da pessoa natural é inviolável, e o juiz, a requerimento do interessado, adotará as providências necessárias para impedir ou fazer cessar ato contrário a esta norma” (Brasil, 2002, art. 21), além da própria Constituição Federal, através do art. 5º, XI, que também determina inviolabilidade da vida privada (Brasil, 1988).

A LGPD promulga diversas obrigações ao controlador dos dados, que apresentam desafios para as organizações de menor porte, visto que o custo de implantação de tais mudanças, normalmente é alto (Bioni, 2019). De acordo com Cunha et al. (2021) os principais desafios relacionados à adequação das empresas às novas normas trazidas pela LGPD estão na atualidade do assunto e na falta de uma cultura de proteção de dados no país, o que dificulta o entendimento sobre as regras e sua importância. Dessa forma, a instauração de um grupo de trabalho multidisciplinar que vise otimizar a segurança do site e os processos de tratamento de dados é fundamental. (Cunha *et al*, 2021)

O custo da implantação também é apontado como uma dificuldade. Cunha *et al* (2021) afirmam que uma empresa de grande porte irá gastar em média 5,8 milhões para se adequar às novas regras. Esse valor compreende a consultoria jurídica e as adaptações de TI. De acordo com os autores, são necessários 158 *softwares* para se adequar à LGPD, sendo alguns desses oriundos de empresas estrangeiras que não necessariamente possuem adequações à legislação brasileira. Empresas como a *SAP* e *Oracle* que possuem alcance global optam por não se adequar à LGPD, conforme afirmam Cunha *et al* (2021).

No que tange à Administração Pública, é clara a assimetria de poder entre o Poder Público e o cidadão, visto que naturalmente, o Poder Público coleta e armazena diversas informações sobre os cidadãos desde o nascimento, até após o óbito, o que demanda o reconhecimento de tal vulnerabilidade, bem como salienta a importância de os Municípios aderirem às obrigações legais (Bioni, 2019).

Além da LGPD, ressalta-se que a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI) também impacta diretamente as necessidades informacionais dos municípios. Isso ocorre porque a LAI obriga o Poder Público a promover transparência e a disponibilizar dados de interesse coletivo ou geral, exigindo a implementação de mecanismos de organização e divulgação das informações. Para os pequenos municípios, esse requisito pode se tornar um desafio, visto que implica em sistemas tecnológicos, treinamentos de servidores e práticas gerenciais voltadas a atender tanto a demanda por transparência quanto o dever de proteção imposto pela LGPD.

Para os pequenos municípios, com recursos e pessoal reduzidos, adequar-se simultaneamente à LAI e à LGPD demanda a aquisição de ferramentas

tecnológicas, bem como a construção de uma cultura organizacional que reconheça a importância de ambas as leis. Isso inclui capacitar servidores a lidar com solicitações de acesso à informação, ao mesmo tempo em que se criam políticas internas de proteção de dados, alinhadas às diretrizes da Autoridade Nacional de Proteção de Dados.

Bioni *et al.* (2021) destacam que surge um debate acerca de um aparente conflito entre os diplomas. O cerne do conflito aparente reside no fato de a LGPD, com escopo na proteção dos dados do usuário, limitar a divulgação de dados pessoais, enquanto a LAI, cujo escopo é ampliar a transparência por parte do Poder Público, determina que os dados pessoais, em muitos casos, sejam divulgados, especialmente dados relativos aos servidores.

Os autores afirmam que este aparente conflito normativo foi base para a negação de diversos pedidos no âmbito da LAI, de forma sistemática, de forma equivocada:

A lógica da proteção de dados e a moldura normativa da LGPD não é de restringir a circulação da informação, mas, muito pelo contrário, de estimulá-la. Seu objetivo último é garantir um fluxo informacional adequado (BIONI *et al.*, 2021, p. 10).

Conforme denota Freitas Júnior (2022), o escopo da LGPD é de proteger os dados pessoais das pessoas naturais identificáveis, impondo diretrizes para o tratamento de dados por parte de entidades e organizações, enquanto a LAI visa aumentar a transparência do poder público, reduzindo a burocracia para obtenção de informações sobre a atuação administrativa do Poder Público, que não são divulgados:

Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes: I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011, art. 3º).

No contexto vigente da sociedade altamente movida por recursos tecnológicos, e face ao crescimento exponencial destes recursos, nomeadamente os

avanços da Inteligência artificial na análise de dados, os dados pessoais em ambiente virtual são considerados um dos recursos mais valiosos atualmente, daí a importância em protegê-los adequadamente e de garantir que o controlador dos dados os manipule de forma correta (BECK, 2020).

Bioni *et al.* (2021) afirmam que 79 pedidos de acesso à informação realizados à Administração Pública foram negados, com base nos ditames da LGPD, em clara violação dos preceitos da LAI. Os autores afirmam que informações como o cartão de vacinação do Presidente da República e o registro de visitantes do Palácio do Planalto foram negados pelo Governo Federal, por tratar-se de “dados pessoais”, ainda que sejam dados públicos e totalmente publicáveis, não estando protegidos pelo sigilo previsto na LGPD.

Limberger (2022) ressalta haver clara distinção entre informações públicas, que são o objeto da LAI, e dados pessoais, objeto de proteção da LGPD. O escopo da LGPD não é dificultar o tráfego de dados nem o acesso à informações, mas incentivar a troca de informações entre controladores responsáveis e transparentes.

Cruz (2021) afirma que o entendimento acerca de um conflito entre as normas ficou restrito à administração pública e parte do judiciário, que negaram pedidos de acesso à informações com base na LGPD, todavia as normas tratam de tipos distintos de informação. A autora exemplifica a questão, demonstrando que as informações abordadas pela LGPD, que poderiam respaldar a negativa por parte do Poder Público, seriam número de CPF de servidores, endereços, informações da esfera pessoal e privada e todos os dados sigilosos, enquanto a informação descrita pela LAI são aquelas de interesse público, como a atuação dos servidores.

De acordo com Bioni (2019), a principal dificuldade está relacionada à figura do encarregado de dados, cuja função é de atuar como o canal de comunicação entre a autoridade nacional de dados e o controlador. Além disso, o encarregado possui as funções de aceitar reclamações dos titulares dos dados e adotar providências, orientar os colaboradores a respeito das práticas a serem implementadas para a proteção de dados e executar demais atribuições estabelecidas pelo controlador.

Ainda segundo o autor, tal figura já está bem estabelecida no setor privado, visto que desde a promulgação em 2018 e início da aplicação de sanções, em 2022,

já se passou tempo suficiente para que as empresas se adequassem às exigências. Contudo, para os municípios, há dificuldades adicionais:

Embora o setor privado já tenha logrado êxito em estabelecer alguns padrões e formas de implantação da figura do Encarregado, inclusive com a comum contratação de empresas especializadas, não há como realizar mera cópia desse sistema no poder público. Se as dificuldades do setor privado são tamanhas, muito maiores são as do Poder Público (Bioni, 2019, p. 10).

No que tange aos municípios menores, com estrutura organizacional mais enxuta e recursos mais exíguos, a dificuldade de implementar as ferramentas, *softwares* e protocolos, torna-se maior. De acordo com Amâncio (2022), as principais dificuldades são a ampla quantidade de servidores e órgãos governamentais, capacitação de pessoal, conscientização dos funcionários, bem como desenvolver ferramentas de prevenção de incidentes de segurança e mitigação das vulnerabilidades.

Outro entrave reside na própria falta de recursos financeiros, em que pequenos municípios encontram dificuldades em alocar verbas para a contratação de consultorias jurídicas e de tecnologia da informação especializadas. Esses profissionais são essenciais para orientar a adequação às normas, pois muitas das práticas exigidas pela LGPD, como a implementação de políticas de consentimento e a revisão de bases legais, requerem suporte técnico e jurídico contínuo.

A carência de pessoal qualificado também é apontada por Pilatti *et al.* (2019), especialmente no que tange à governança de dados e à segurança da informação. A falta de servidores públicos com formação voltada para a proteção de dados gera uma lacuna operacional que afeta a implantação de mecanismos básicos de *compliance*. Ademais, a ausência de cultura organizacional voltada à privacidade, aliada à precariedade dos sistemas de tecnologia locais, dificulta a elaboração de planos de contingência e a implementação de ferramentas para criptografar ou anonimizar dados.

3 METODOLOGIA

O método do presente estudo está organizado frente às necessidades propostas nos objetivos específicos, inicialmente estruturando-se em três eixos de análise como dados primários, que caracterizam de forma quantitativa os municípios, dados secundários para identificação de subsídios teóricos a partir da literatura, e desenvolvimento de um instrumento diagnóstico. Desta forma, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa e qualitativa com natureza aplicada e finalidade exploratória, assim apoiando em múltiplas conexões que são abordadas por Gil (2008), Lakatos e Marconi (2017), Fleury, e Werlang (2017).

Dessa forma, a pesquisa visa analisar problemas recorrentes por meio da adaptação e aplicação de conhecimentos teóricos à realidade observada.

3.1 CARACTERÍSTICAS QUANTITATIVAS DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS QUANTO AO TAMANHO E OUTRAS DIMENSÕES PERTINENTES

Para atingir este objetivo, procedeu-se a seleção de municípios com até 20 mil habitantes nas cinco macrorregiões brasileiras, conforme critério populacional definido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Para obter essas informações, foi necessário também a obtenção de uma fonte de dados que continha informações de todos os municípios brasileiros. Através de pesquisas online, foi encontrado dentro do Sistema Nacional de Informação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) uma lista de municípios brasileiros e informações adicionais. Através disso, foi possível realizar o download de uma planilha no formato excel que tinha o registro de todos os municípios brasileiros, a identificação da região, a população do município, o código correspondente do município no IBGE e também a categorização do porte do município. Segundo o SUAS, os números das populações apresentadas na planilha foram disponibilizados pelo IBGE no ano de 2010.

Dentro da planilha, a coluna correspondente ao código do município no IBGE não foi levada em consideração, e na coluna correspondente a população foi aplicado um filtro que destacava os municípios com populações inferiores a 20 mil habitantes. Com esse filtro, do total de 5570 municípios, restaram 3919, número correspondente aos municípios com menos de 20 mil habitantes.

Dos 3919 municípios restantes do filtro aplicado, 5 deles não possuíam informações quanto à população e, por essa razão, também foram tirados de cogitação, restando 3914 municípios que se encaixavam no padrão desejado. Para a seleção final dos municípios, foi escolhido o município de Jordânia - MG, que foi o município responsável por idealizar este trabalho, e mais 10 municípios selecionados aleatoriamente.

A escolha de uma amostra composta por 10 municípios se justifica por tratar-se de uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, em que o objetivo principal é compreender em profundidade as dinâmicas informacionais nos contextos analisados. Segundo Gil (2008) e Minayo (2010), em pesquisas qualitativas, o tamanho da amostra não está atrelado à representatividade estatística, mas sim à suficiência de dados para atender aos objetivos propostos. Além disso, o número adotado se mostrou adequado para identificar padrões e alcançar a saturação teórica, conforme discutido por Fontanella et al. (2008).

FIGURA 2 - FLUXO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DE MUNICÍPIOS



Ainda no IBGE, foram coletadas todas as informações quantitativas referente aos municípios brasileiros.

Já para a obtenção das demais informações componentes dos municípios, foram consultados bases estatísticas públicas e rankings especializados que avaliam a situação dos municípios brasileiros sob diferentes perspectivas, sendo as principais fontes de dados utilizadas:

Quadro 1. Índices de Municípios

Índices
Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração (IGM-CFA)
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM);
Mapa da Pobreza e Desigualdade (IBGE, 2008);
Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF);
Índice de Sustentabilidade dos Municípios;
Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades (IDSC);
Índice Sebrae de Desenvolvimento Econômico Local (ISDEL);
Índice de Governança Municipal do Instituto Áquila (IGMA).

Fonte: O autor (2025).

As informações coletadas nessas fontes de dados servem para oferecer uma visão ampla e integrada da realidade dos municípios brasileiros, especialmente os de pequeno porte. Permitindo avaliar aspectos essenciais como a capacidade de gestão fiscal e administrativa, o nível de desenvolvimento humano, as condições socioeconômicas, o grau de sustentabilidade, a efetividade das políticas públicas e o dinamismo econômico local. O que permite identificar fragilidades, desigualdades regionais e potenciais de melhoria, fornecendo subsídios para análises comparativas e formulação de estratégias mais eficientes de desenvolvimento municipal.

Ainda neste trabalho será apresentado uma tabela com as informações coletadas nos índices acima.

3.2 PRINCIPAIS DESAFIOS INFORMACIONAIS ASSOCIADOS A MUNICÍPIOS BRASILEIROS DE PEQUENO PORTE

Os desafios informacionais apresentados neste trabalho foram obtidos por meio de uma abordagem qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada em base de dados acadêmicos, como Scielo, Scopus e periódicos da Capes, priorizando estudos que tratam a respeito da gestão informacional em municípios de pequeno porte e pesquisando os desafios informacionais existentes nesses municípios.

Para a realização da pesquisa, dentro das bases de dados, procurou-se através dos seguintes termos: necessidade informacional, gestão pública municipal, municípios pequenos e desafios informacionais em pequenos municípios. Também foi aplicado um filtro temporal para focar em artigos publicados a partir do ano de 2010 com o objetivo de contemplar os desafios informacionais contemporâneos, como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

A partir da leitura e análise dos artigos encontrados, foi fácil identificar padrões recorrentes quando se trata das dificuldades enfrentadas pelos municípios no que se refere ao uso, organização e disseminação da informação. Essa sistematização existente nas evidências permitiu agrupar os desafios informacionais em algumas categorias principais: baixa capacitação técnica dos servidores, ausência de políticas de segurança da informação, inexistência de rastreabilidade e dificuldade na implantação de mecanismos para melhorar a qualidade do índice de transparência.

Essa categorização foi construída de forma indutiva, com base na frequência e relevância dos temas identificados nas fontes consultadas, permitindo a soma do panorama das limitações identificadas com os conteúdos abordados nas disciplinas de Segurança da Informação e Políticas e Ética da Informação do curso de Gestão da Informação.

3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

O instrumento de diagnóstico do nível de gestão da informação foi desenvolvido com base nas análises realizadas ao longo deste trabalho,

especialmente a partir das pesquisas teóricas e das dimensões selecionadas como os principais desafios informacionais. Sua construção teve como objetivo oferecer uma ferramenta simples, prática e acessível que permita aos próprios gestores públicos avaliarem, de forma autônoma, o grau de maturidade informacional de suas administrações.

O instrumento presente no Apêndice A é formado por 18 afirmações organizadas em escala de Likert, nas quais o respondente deve assinalar a opção que melhor representa seu grau de concordância com cada enunciado.

Os enunciados foram elaborados com base nas quatro dimensões discutidas anteriormente neste trabalho, e as perguntas estão distribuídas em blocos conforme o Quadro 4, que está apresentado no decorrer deste trabalho.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS

Os municípios brasileiros representam a unidade básica da divisão administrativa do país, com autonomia política, administrativa e financeira garantida pela Constituição Federal de 1988. Cada município é governado por um prefeito e uma câmara municipal, mas, apesar de possuírem autonomia formal, enfrentam desafios que variam conforme seu porte e condições socioeconômicas.

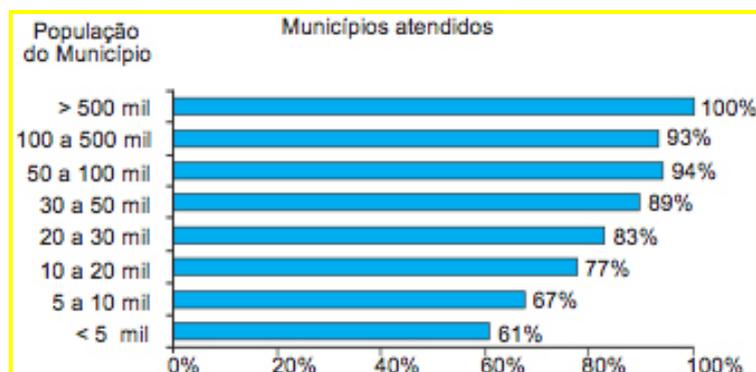
O Brasil é um país marcado por grande diversidade municipal. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país conta com 5.568 municípios, além do Distrito Federal e o Distrito Estadual de Fernando de Noronha. Essa vasta quantidade de municípios reflete a diversidade geográfica, cultural e econômica do Brasil, mas também evidência profundas desigualdades entre eles. Embora o número total seja elevado, mais da metade da população brasileira está concentrada em apenas 387 municípios, o que corresponde a menos de 7% do total (IBGE, 2024).

Essa concentração se deve à presença de grandes metrópoles, como São Paulo e Rio de Janeiro, que são centros econômicos e culturais com infraestrutura altamente desenvolvida. Contudo, aproximadamente 77% dos municípios brasileiros possuem menos de 20 mil habitantes (ARAUJO, 2021), o que demonstra a predominância de pequenos municípios no país.

Esses pequenos municípios enfrentam desafios significativos para atender tanto às demandas locais quanto às obrigações legais. Apesar de possuírem orçamentos reduzidos, eles devem cumprir as mesmas normas aplicáveis aos grandes centros urbanos, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A baixa capacidade administrativa e técnica, aliada à dependência de repasses estaduais e federais, compromete a implementação dessas leis e prejudica a eficiência administrativa.

Para representar a discrepância na distribuição de recursos e infraestrutura entre municípios de diferentes portes será utilizado um gráfico disponibilizado pela Teleco, evidenciando através da observação ao acesso à internet banda larga no país no ano de 2008.

Figura 3 - Municípios brasileiros atendidos por banda larga em 2008



Fonte: <http://www.teleco.com.br/blarga.asp>.

Apesar de ser um gráfico antigo, se tratando de recursos da época, ele ilustra de forma concreta como o porte populacional influencia diretamente a disponibilidade de recursos tecnológicos, servindo como reflexão para o fato de todos os municípios terem as mesmas normas, mesmo não disponibilizando os mesmos recursos.

Essa desigualdade estrutural contribui para a manutenção das fragilidades informacionais nos municípios de pequeno porte, que enfrentam maiores dificuldades para cumprir exigências legais e implementar políticas públicas com base em dados confiáveis e atualizados.

Rankings nacionais, como o Índice FIRJAN de Gestão Fiscal (IFGF), avaliam a gestão financeira dos municípios com base em critérios como receita própria, gastos com pessoal, investimentos e liquidez. Pequenos municípios frequentemente apresentam baixo desempenho nesses indicadores, evidenciando a dificuldade em gerar receitas próprias e realizar investimentos estruturantes.

Além disso, o Índice de Governança Municipal (IGM-CFA), elaborado pelo Conselho Federal de Administração, também reflete as limitações enfrentadas por esses municípios, destacando problemas em áreas fundamentais como saúde, educação e gestão fiscal. Indicadores como o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) demonstram disparidades ainda mais profundas, principalmente

nas regiões Norte e Nordeste, onde os pequenos municípios enfrentam os maiores desafios relacionados à educação, renda e longevidade.

A pobreza e a desigualdade regional são questões estruturais que impactam diretamente os pequenos municípios. O Mapa da Pobreza e Desigualdade do IBGE, publicado em 2008, apontou que mais de 32% dos municípios brasileiros tinham mais da metade de sua população vivendo em situação de pobreza absoluta, com uma realidade ainda mais grave na região Nordeste, onde esse índice chega a 77%.

A pobreza absoluta, caracterizada pela falta de acesso a condições básicas de vida, como alimentação, saúde e educação, agrava os desafios administrativos dos pequenos municípios, que precisam lidar com altas demandas sociais sem os recursos necessários. De acordo com o GOV (2024), indivíduos em extrema pobreza vivem com menos de R\$ 209,00 por mês, o que demonstra a profunda limitação econômica dessas populações.

Entre as causas dessa situação estão a falta de diversificação econômica, a precariedade da infraestrutura e a ausência de políticas públicas eficazes. Esses fatores contribuem para o êxodo populacional, em que muitos moradores dos pequenos municípios buscam melhores condições de vida nos grandes centros urbanos.

A falta de acesso a empregos, educação e serviços de saúde em suas cidades natais cria um ciclo de migração em busca de um futuro mais promissor. Essa dinâmica, por sua vez, agrava a estagnação dos pequenos municípios, que, com baixa infraestrutura e falta de oportunidades, ficam ainda mais distantes do crescimento e da melhoria das condições de vida de seus habitantes.

Para ilustrar os elementos discutidos anteriormente, apresenta-se a seguir um quadro com as principais características demográficas, regionais e institucionais dos municípios analisados, incluindo informações sobre população, densidade demográfica, região geográfica, além de indicadores como o Índice de Desenvolvimento Sustentável, ISDEL e IGMA.

Quadro 2: Características dos municípios selecionados

Município	Região	Pop.	Densidade Dem. Hab/km²	Índice de DS	ISDEL	IGMA
Jordânia - MG	Sudeste	10.842	14,42	40,57 Baixo	0,237 Baixo	49,37 Crítico
Santa Salete - SP	Sudeste	1645	20,77	59,33 Médio	0,294 Baixo	69,70 Desenvolvido
Nova Castilho - SP	Sudeste	1062	5,79	60,85 Alto	0,276 Baixo	67,28 Desenvolvido
Parari - PB	Nordeste	1720	8,28	46,93 Baixo	0,176 Baixo	47,51 Crítico
São Miguel da Baixa Grande - PI	Nordeste	2.269	5,10	45,16 Baixo	0,232 Baixo	50,57 Em desenvolvimento
Engenho Velho - RS	Sul	1296	18,20	53,86 Médio	0,232 Baixo	59,97 Em desenvolvimento
Cafezal do Sul - PR	Sul	4.473	13,34	50,31 Médio	0,310 Baixo	54,87 Em desenvolvimento
Serra da Saudade - MG	Centro-Oeste	883	2,48	55,30 Médio	0,229 Baixo	56,96 Em desenvolvimento
Abadiânia - GO	Centro-Oeste	17232	16,50	45,64 Baixo	0,413 Médio	52,89 Em desenvolvimento
Santa Rosa do Purus - AC	Norte	6723	1,09	40,14 Baixo	0,158 Baixo	39,06 Crítico

Assis Brasil - AC	Norte	8100	1,63	36,84 Muito Baixo	0,238 Baixo	38,96 Crítico
Jordânia - MG	Sudeste	10.842	14,42	40,57 Baixo	0,237 Baixo	49,37 Crítico

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Alguns municípios demonstram baixa densidade demográfica, como Santa Rosa do Purus (1,09 hab/km²) e Assis Brasil (1,63 hab/km²), ambos no Acre, o que impõe desafios logísticos e operacionais à prestação de serviços públicos e à infraestrutura de informação. Nesse contexto, Simão (2010) explica que os municípios com densidade baixa geralmente enfrentam maiores dificuldades de conectividade digital, comprometendo iniciativas de cidade digital, inclusão informacional e acesso à internet.

De modo geral, nota-se que os municípios selecionados apresentam resultados entre médio e baixo nos índices analisados. Apenas os municípios de São Paulo apresentaram bom desempenho nos índices Desenvolvimento Sustentável (Nova Castilho - SP) e IGMA (Santa Salete), o que demonstra que além dos desafios inerentes ao porte do município, ainda, se tem as desigualdades regionais.

Os valores do IDS mostram uma predominância de classificações entre baixo e médio, com exceção de Nova Castilho (SP), classificada como “alto”. Os desempenhos ruins estão espalhados por todo o país e quanto maior a amostragem mais fácil será identificar problemas em todas as regiões do Brasil. Neste trabalho, os piores desempenhos no IDS são representados pelos municípios Abadiânia (GO), Jordânia (MG), Parari (PB), Santa Rosa do Purus (AC), São Miguel da Baixa Grande (PI), todos classificados como “Baixo” no índice, além do município Assis Brasil (AC) que foi classificado como “Muito Baixo”. Dos 6 municípios com classificação Baixa ou Muito Baixa, 4 estão nas regiões Norte e Nordeste, demonstrando os desafios históricos das regiões relacionadas à infraestrutura básica, saneamento, educação,

saúde e meio ambiente. Essa realidade é confirmada pelo Mapa da Pobreza e Desigualdade (IBGE, 2008) e pela análise de Oliveira Junior (2008), que associam o baixo desenvolvimento socioambiental à falta de investimentos em informação e à ausência de um planejamento público integrado e estratégico.

O ISDEL, índice que avalia a capacidade dos municípios de promover o desenvolvimento econômico de forma sustentável e autônoma, destaca-se como um dos indicadores mais preocupantes da tabela. Com exceção de Abadiânia (GO), que obteve desempenho mediano (0,413), todos os demais municípios analisados apresentaram índices inferiores a 0,300. Esses resultados indicam uma baixa capacidade econômica local, marcada pela ausência de dinamismo produtivo e forte dependência de transferências intergovernamentais. Essa realidade é corroborada por Gerigk (2019), que aponta que aproximadamente 74% das receitas dos pequenos municípios têm origem nessas transferências, evidenciando a fragilidade estrutural de suas economias.

O Índice de Governança Municipal (IGMA), desenvolvido pelo Instituto Águila, avalia a eficiência da gestão pública nos municípios com base em alguns indicadores: saúde, bem estar, educação, governança, eficiência fiscal, transparência, desenvolvimento socioeconômico, ordem pública, sustentabilidade, infraestrutura e mobilidade urbana. A classificação acontece da seguinte forma:

- Abaixo de 50 pontos: Crítico;
- De 50 a 64,9 pontos: Em desenvolvimento;
- De 65 até 79,9 pontos: Desenvolvido;
- A partir de 80 pontos: Excelente.

O índice revela baixos níveis de governança em todos os municípios analisados, com exceção de Santa Salete e Nova Castilho, ambos do estado de São Paulo, que obtiveram os melhores desempenhos, com notas de 69,70 e 67,28 respectivamente, classificando-os como “Desenvolvidos”. Os piores resultados concentram-se no estado do Acre, nos municípios de Assis Brasil (38,96) e Santa Rosa do Purus (39,06), ambos com pontuação “Crítica”. Esses dados evidenciam fragilidades significativas na administração pública local, como ausência de planejamento estratégico, deficiências estruturais e incapacidade de atender aos padrões mínimos de governança, incluindo transparência, controle interno e uso estratégico da informação.

Os municípios de Jordânia - MG e Parari - PB, também são classificados como “Crítico”, com pontuação respectiva de 49,37 e 47,51. Os demais municípios analisados foram avaliados como “Em desenvolvimento”, conforme os parâmetros do IGMA. Nenhum município brasileiro atingiu a classificação “Excelente” nos parâmetros do IGMA. Joaçaba - SC foi o município que mais se aproximou, alcançando uma nota de 79,63.

4.2 DESAFIOS INFORMACIONAIS NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A estrutura informacional dos municípios de pequeno porte apresenta limitações históricas e estruturais que comprometem a efetividade da gestão pública. A análise dos dados demográficos e dos índices de desenvolvimento institucional, contidos no Quadro 2, permite compreender que as dificuldades enfrentadas por essas localidades não se resumem à escassez de recursos, mas envolvem também a ausência de mecanismos eficazes de produção, tratamento, uso e disseminação da informação. Esses entraves informacionais incidem na qualidade dos serviços públicos prestados, na capacidade de planejamento e na transparência governamental.

A fragilidade institucional observada em municípios como Santa Rosa do Purus (AC), Assis Brasil (AC), Jordânia (MG), Parari (PB) e São Miguel da Baixa Grande (PI), cujos Índices de Governança Municipal (IGMA) e de Desenvolvimento Sustentável (DS) são classificados como “baixos” ou “críticos”, revela uma correlação direta entre a precariedade informacional e os baixos níveis de governança e desenvolvimento humano. Como afirma Simão (2010), os pequenos municípios, em regiões periféricas, enfrentam dificuldades para estruturar sistemas de informação capazes de subsidiar a gestão pública com dados confiáveis e oportunos.

Nesse contexto, os principais desafios informacionais observados são agrupados em quatro categorias, que são: a baixa capacitação técnica dos servidores, a ausência de políticas de segurança da informação, a inexistência de rastreabilidade nos fluxos informacionais e a fragilidade dos mecanismos de transparência.

4.2.1 BAIXA CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS

A limitação de recursos humanos qualificados é um dos obstáculos mais recorrentes à implementação de uma gestão pública baseada em evidências. Municípios com populações reduzidas, como Nova Castilho (SP), Serra da Saudade (MG) e Engenho Velho (RS), operam com estruturas administrativas enxutas, sem quadros especializados em tecnologia da informação, gestão documental ou análise de dados. Esse cenário compromete a coleta, organização e interpretação das informações essenciais à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Conforme explica Oliveira Junior (2008), a ausência de Planos Diretores de Informática efetivos e a dependência de soluções padronizadas fornecidas por terceiros, muitas vezes sem aderência às realidades locais, dificultam o uso estratégico dos sistemas informatizados. Tal deficiência é ainda mais grave quando se verifica que municípios com desempenho “crítico” nos índices analisados também tendem a apresentar baixo índice de investimento em capacitação continuada dos servidores.

4.2.2 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Outro ponto de atenção é à ausência de políticas e práticas de segurança da informação. Municípios como Santa Rosa do Purus (AC), com densidade demográfica extremamente baixa (1,09 hab/km²) e baixo desempenho em todos os índices avaliados, evidenciam vulnerabilidades associadas à estrutura de TI inexistente ou obsoleta. Simão e Suaiden (2012) explicam que a fragilidade da infraestrutura tecnológica e a ausência de normativas internas sobre privacidade, controle de acesso e backup de dados tornam os sistemas municipais suscetíveis a incidentes de perda de dados, invasões e falhas operacionais.

Embora a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018) estabeleça diretrizes claras para o tratamento de dados por órgãos públicos, sua implementação em municípios de pequeno porte é dificultada pela falta de pessoal técnico capacitado e pela ausência de comitês internos de proteção de dados. Em grande parte dessas localidades, sequer há servidores comissionados ou efetivos responsáveis por áreas estratégicas como a segurança cibernética.

4.2.3 RASTREABILIDADE DA INFORMAÇÃO

A rastreabilidade da informação na gestão pública municipal refere-se à capacidade de identificar, acompanhar e documentar todo o ciclo de vida de dados e registros administrativos, desde sua origem até o seu uso final em processos decisórios, prestação de contas ou disponibilização à sociedade. Nos pequenos municípios analisados, observa-se que essa dimensão encontra-se comprometida, em razão de limitações estruturais, tecnológicas e humanas.

O Quadro 2 revela que vários municípios selecionados apresentam desempenho “crítico” no IGMA, o que denota carência de mecanismos formais de controle, integração e validação da informação entre os setores da administração. Sendo assim, é comprovado que a ausência de sistemas integrados impede a consolidação de uma base de dados única, contínua e auditável. Essa fragmentação da informação compromete o planejamento orçamentário e a fiscalização de políticas públicas, dificultando o atendimento às exigências legais da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000).

Trevisan et al. (2009), afirma que a ausência de indicadores contábeis dificulta o acompanhamento da execução financeira e patrimonial em municípios com baixa capacidade técnica. Nesse mesmo sentido, Reis et al. (2008) revelam que a atuação das controladorias municipais em pequenos entes federativos é majoritariamente voltada ao cumprimento de exigências formais dos tribunais de contas, não se constituindo, portanto, como núcleos efetivos de controle e rastreamento informacional.

A pesquisa de Oliveira Junior (2008) reforça que a baixa integração entre os sistemas utilizados nos setores financeiro, de recursos humanos e de tributação se deve tanto à fragmentação tecnológica quanto à ausência de uma cultura organizacional orientada pela gestão da informação. Em vez de priorizarem a interoperabilidade e a rastreabilidade dos dados, muitos municípios investem apenas na automação de rotinas fiscais e arrecadatórias, geralmente com softwares fornecidos por empresas privadas, cujo código-fonte não é acessível ao município.

Outro fator agravante é a inexistência de Planos Diretores de Tecnologia da Informação em muitos dos municípios estudados, como demonstrado por Simão (2010) em sua análise das cidades digitais. Sem uma política institucional clara sobre a gestão da informação, não há definição de fluxos documentais, normas de versionamento, padronização de nomenclaturas ou rotinas de arquivamento eletrônico, o que resulta em perda de memória institucional e baixa confiabilidade dos dados gerados.

Portanto, a rastreabilidade da informação nos pequenos municípios brasileiros demanda investimentos em infraestrutura tecnológica e mudanças de paradigma organizacional, em que a informação seja reconhecida como ativo estratégico, essencial à governança, à prestação de contas e à formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

4.2.4 TRANSPARÊNCIA

A promoção da transparência na gestão pública municipal constitui um dos pilares do Estado Democrático de Direito, sendo instrumentalizada pela Constituição Federal de 1988, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e, mais recentemente, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018). No entanto, a efetivação desse princípio nos municípios de pequeno porte ainda esbarra em múltiplas limitações estruturais, tecnológicas e culturais.

Apesar dos municípios Santa Salete (SP) e Nova Castilho (SP) terem obtido classificação “Desenvolvido” no índice IGMA, quando analisamos somente o pilar Governança, Eficiência Fiscal e Transparência, observamos que todos os municípios

da amostragem obtiveram nota inferior a 65 pontos, significando que nenhum atingiu a classificação “Desenvolvido”, conforme ilustra o quadro a seguir:

Quadro 3: Análise do Pilar “Governança, Eficiência Fiscal e Transparência” do IGMA

Município	Pilar “Governança, Eficiência Fiscal e Transparência” no IGMA
Santa Salete - SP	64,31 - Em desenvolvimento
Nova Castilho - SP	48,14 - Crítico
Parari - PB	55,81 - Em desenvolvimento
São Miguel da Baixa Grande - PI	50,36 - Em desenvolvimento
Engenho Velho - ES	60,99 - Em desenvolvimento
Cafezal do Sul - PR	50,02 - Em desenvolvimento
Serra da Saudade - MG	40,13 - Crítico
Abadiânia - GO	50,96 - Em desenvolvimento
Santa Rosa do Purus - AC	49,69 - Crítico
Assis Brasil - AC	40,12 - Crítico
Jordânia - MG	59,27 - Em desenvolvimento

Fonte: O autor (2025).

A análise dos dados apresentados no Quadro 3 revela que todos os municípios avaliados obtiveram desempenho insatisfatório nos índices relacionados à governança, como no Índice de Governança Municipal (IGMA), indicador que contempla dimensões como transparência fiscal, acesso à informação e prestação de contas. Isso exemplifica o grau crítico de opacidade institucional enfrentado nas regiões do país. Em tais contextos, a estrutura mínima exigida para garantir o acesso público a dados orçamentários, contratuais e administrativos frequentemente inexistente ou é inoperante.

Essa realidade foi diagnosticada por Oliveira Junior (2008), ao demonstrar que, nos pequenos municípios baianos, os portais de governo eletrônico limitam-se, em sua maioria, à publicação de notícias institucionais, galerias de imagens e agendas de eventos, com raros casos de efetiva disponibilização de dados estruturados em formatos abertos. O autor observa que a transparência ativa é

frequentemente negligenciada ou restringida ao mínimo exigido legalmente. Já a transparência passiva sofre com a desorganização documental, a inexistência de ouvidorias funcionais e a baixa digitalização dos processos administrativos.

No mesmo sentido, Simão e Suaiden (2012) apontam que, mesmo nos municípios em que há algum grau de informatização, como Santa Salete (SP) e Nova Castilho (SP), os esforços de transparência são voltados quase exclusivamente à arrecadação tributária, enquanto outras áreas da gestão permanecem impenetráveis ao escrutínio público. Essa priorização tecnocrática revela uma distorção do sentido original da transparência, que passa a ser tratada não como valor democrático, mas como exigência fiscal.

Dessa forma, a precariedade da transparência é reflexo da carência orçamentária, e do baixo grau de maturidade institucional e da fragilidade dos processos informacionais. Como analisa Costa (1993), a ausência de sistemas de informação estruturados, interoperáveis e permanentemente atualizados compromete a confiabilidade dos dados disponibilizados, minando a credibilidade das administrações municipais e afastando o cidadão da vida pública.

Nota-se, então, que a baixa efetividade das políticas de transparência nos municípios de pequeno porte revela o desencontro entre os avanços legais e as condições práticas de implementação, resultando em um quadro generalizado de invisibilidade da gestão local. Superar esse cenário demanda ações coordenadas de capacitação dos agentes públicos, investimentos em tecnologia da informação com foco em dados abertos e a adoção de plataformas digitais que priorizem a usabilidade e a acessibilidade, conforme as diretrizes das boas práticas internacionais de governo aberto.

4.3 INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

No instrumento, as alternativas assinaladas serão analisadas separadamente para cada uma das quatro dimensões, permitindo uma avaliação específica de cada área. Paralelamente, será realizada uma análise global, considerando o total de pontos obtidos, com o objetivo de mensurar o nível geral de maturidade da gestão

da informação no município. O quadro a seguir ilustra a distribuição das afirmações no instrumento por dimensões, além da pontuação máxima a ser obtida.

O critério de pontuação do instrumento foi definido com base no nível de concordância com cada afirmação apresentada. Quanto menor o nível de concordância, menor será a pontuação atribuída; quanto maior o nível de concordância, maior será a pontuação recebida. Dessa forma, busca-se refletir o grau de maturidade e desenvolvimento das práticas relacionadas à gestão da informação no município.

A pontuação total máxima varia de uma dimensão para outra, uma vez que o número de afirmações atribuídas a cada dimensão não é igual. Essa variação se deve ao fato de que algumas dimensões comportam mais aspectos relevantes a serem avaliados do que outras, exigindo um número maior de perguntas para uma análise mais precisa.

Quadro 4: Distribuição das perguntas por dimensões e pontuação máxima

Afirmações	Dimensões	Pontuação máxima
1 a 5	Capacitação dos funcionários	15 pontos
6 a 9	Segurança da informação	12 pontos
10 a 13	Rastreabilidade da informação	12 pontos
14 a 18	Transparência	17 pontos

Fonte: O autor (2025).

4.3.1 AVALIAÇÃO POR DIMENSÕES

4.3.1.1 CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Essa dimensão é contemplada nas afirmações de 1 a 5 e tem como pontuação máxima a ser atingida 15 pontos. Os diagnósticos deverão ser analisados da seguinte maneira:

- até 4 pontos - **Ruim**: A capacitação dos funcionários apresenta sérias deficiências, comprometendo significativamente a eficiência dos processos administrativos. Há pouca ou nenhuma participação em treinamentos, inexistência de mapeamento das competências necessárias e falta de priorização da capacitação no município. Essa situação exige intervenções urgentes para qualificar a equipe e melhorar o desempenho da gestão pública.
- de 5 a 8 pontos - **Razoável**: A capacitação dos servidores apresenta aspectos e iniciativas positivas, mas ainda é insuficiente para garantir um desempenho satisfatório, podendo ser necessário ampliar a oferta de treinamentos e estruturar um plano contínuo de qualificação a fim de aumentar o desempenho.
- de 9 a 12 pontos - **Bom**: Os servidores estão relativamente capacitados para desempenhar suas funções, participando regularmente de treinamentos e com competências mapeadas em boa parte dos setores. A capacitação é considerada uma prioridade pela gestão municipal, o que contribui para a eficiência administrativa. Ainda assim, há espaço para aperfeiçoamento contínuo.
- de 13 a 15 pontos - **Excelente**: A capacitação dos funcionários é tratada como uma prioridade estratégica na gestão pública municipal. Existe mapeamento claro das competências, participação frequente em treinamentos adequados e a equipe demonstra plena capacidade para executar suas funções, favorecendo processos administrativos eficientes e contribuindo para a qualidade dos serviços públicos.

4.3.1.2 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Essa dimensão é contemplada nas afirmações de 6 a 9 e tem como pontuação máxima a ser atingida 12 pontos. Os diagnósticos deverão ser analisados da seguinte maneira:

- até 3 pontos - **Ruim**: Esse cenário expõe a gestão a riscos elevados de vazamento de dados, perdas de informação e descumprimento da LGPD, sendo necessário instituir uma política formal de segurança da informação,

implementar controles de acesso restrito, ampliar os investimentos em cibersegurança e garantir a digitalização e o armazenamento seguro dos documentos recebidos.

- de 4 a 6 pontos - **Razoável**: Há indícios de práticas relacionadas à segurança da informação, mas ainda isoladas e insuficientes para garantir uma boa proteção.
- de 7 a 9 pontos - **Bom**: O município pode já adotar medidas importantes para a segurança da informação, como controle de acessos, digitalização segura de documentos e ações básicas de proteção digital. Ainda assim, há margem para evolução.
- de 10 a 12 pontos - **Excelente**: O município demonstra plena maturidade na área de segurança da informação através de uma política formal instituída, mecanismos claros de controle de acesso, digitalização e armazenamento seguro de documentos, além de possíveis investimentos em medidas de proteção digital.

4.3.1.3 RASTREABILIDADE DA INFORMAÇÃO

Essa dimensão é contemplada nas afirmações de 10 a 13 e tem como pontuação máxima a ser atingida 12 pontos. Os diagnósticos deverão ser analisados da seguinte maneira:

- até 3 pontos - **Ruim**: A rastreabilidade é insuficiente, com registros desorganizados, falta de padronização e ausência de controle sobre versões e alterações.
- de 4 a 6 pontos - **Razoável**: A rastreabilidade é valorizada em certa medida, mas ainda insuficiente para assegurar uma gestão pública eficaz diante da relevância da documentação.
- de 7 a 9 pontos - **Bom**: O município apresenta boas práticas de rastreabilidade, com procedimentos minimamente padronizados, registros organizados e certo nível de controle sobre alterações nos documentos. Ainda que existam pontos a aperfeiçoar, a base está bem encaminhada para garantir o acompanhamento e o histórico das informações.

- de 10 a 12 pontos - **Excelente**: A forma como os documentos são armazenados facilita a consulta posterior, com padronização no registro das informações. Os registros e alterações ficam salvos no arquivo, permitindo a identificação de modificações e responsáveis. Além disso, a falta de rastreabilidade é reconhecida como um problema, sendo tratada como prioridade na gestão documental.

4.3.1.4 TRANSPARÊNCIA

Essa dimensão é contemplada nas afirmações de 14 a 18 e tem como pontuação máxima a ser atingida 17 pontos. Os diagnósticos deverão ser analisados da seguinte maneira:

- até 4 pontos - **Ruim**: A transparência no município é extremamente limitada e sem informações divulgadas proativamente, comprometendo a confiança pública e a legalidade da gestão.
- de 5 a 9 pontos - **Razoável**: Existência de algumas práticas de transparência e um certo esforço nesse tópico, mas ainda insuficiente para garantir uma transparência ativa.
- de 10 a 13 pontos - **Bom**: Demonstra compromisso com a transparência pública através da divulgação das informações e mecanismos ativos e passivos de acesso à informação. Ainda assim, existe margem para evoluir e aperfeiçoar.
- de 14 a 17 pontos - **Excelente**: A transparência é consolidada na administração municipal, com atualizações frequentes, ampla divulgação proativa de informações e canais eficientes de transparência passiva. Os dados são facilmente acessados e compreensíveis, fortalecendo a participação cidadã.

4.3.2 AVALIAÇÃO GLOBAL

Através da avaliação global, o respondente poderá obter um panorama geral sobre o nível de gestão da informação no município, identificado com base nas respostas fornecidas no instrumento. Essa análise permite uma visão ampliada do cenário informacional. Todavia, ela não é capaz de refletir de forma plenamente integrada os pontos fortes e as fragilidades presentes nas quatro dimensões avaliadas, uma vez que o bom desempenho em uma delas pode elevar significativamente a pontuação total, gerando uma percepção distorcida sobre o real nível de gestão da informação. Assim como também pode ocorrer o inverso: um desempenho insatisfatório em apenas uma das dimensões pode reduzir a pontuação total de forma desproporcional, gerando uma percepção mais negativa do que a realidade geral da gestão da informação no município.

Para minimizar essas distorções, é recomendável que a avaliação global seja complementada por análises específicas de cada dimensão, permitindo uma compreensão mais detalhada dos pontos fortes e das áreas que necessitam de melhorias. Dessa forma, a pontuação total fornece um panorama geral, enquanto a avaliação segmentada oferece subsídios para intervenções mais direcionadas.

A classificação adotada para a avaliação global, que contempla uma pontuação máxima de 56 pontos, está dividida em quatro faixas representativas dos distintos níveis de desempenho, conforme descrito a seguir:

- até 16 pontos - **Ruim**: Indica que a gestão da informação no município apresenta deficiências significativas em todas ou na maioria das dimensões avaliadas, podendo comprometer a eficiência administrativa. Torna-se imprescindível a implementação de boas práticas para superar essas fragilidades.
- de 17 a 30 pontos - **Razoável**: Reflete uma gestão da informação com algumas práticas implementadas, podendo apresentar bom desempenho em até duas dimensões, porém insuficiente para garantir um desempenho satisfatório em todas elas. Embora existam iniciativas pontuais, ainda há necessidade de melhorias significativas em todas ou na maioria das dimensões avaliadas.

- de 31 a 44 pontos - **Bom**: Demonstra que o município possui uma gestão da informação com índices razoavelmente positivos em todas as dimensões, ou resultados relativamente consolidados em, no máximo, três das quatro dimensões avaliadas. A pontuação indica um desempenho consistente, mas ainda com margem de evolução para alcançar um nível plenamente satisfatório em todas as áreas.
- de 45 a 56 pontos - **Excelente**: Demonstra que o município obteve desempenho "Excelente" em no mínimo três das quatro dimensões, sendo exigida, em alguns casos, a pontuação máxima. Dessa forma, ao alcançar esse patamar, fica evidente que o caminho trilhado na gestão da informação é sólido, bem estruturado e alinhado às boas práticas administrativas. Por essa razão, é classificado como "Excelente" dentro da análise global.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficaz da informação constitui um elemento essencial para o fortalecimento da administração pública, especialmente nos pequenos municípios brasileiros, que representam a maioria do total de municípios do país. No entanto, essas localidades enfrentam desafios estruturais e operacionais que comprometem sua capacidade de atender de forma adequada às demandas informacionais. Entre os principais obstáculos, destacam-se a baixa captação de recursos, a desigualdade na distribuição de renda em comparação com grandes centros urbanos, a escassez de profissionais qualificados, a fragilidade na segurança da informação e a limitada rastreabilidade de dados.

Neste contexto, este trabalho buscou contribuir com a formulação de estratégias que possam amenizar tais dificuldades, por meio da elaboração de um instrumento de diagnóstico voltado à gestão da informação. Esse instrumento permite uma análise prática e contextualizada do nível de gestão da informação dos pequenos municípios, oferecendo subsídios para a identificação de fragilidades e definição de ações prioritárias.

A caracterização quantitativa dos municípios e a identificação das principais necessidades informacionais mostraram-se fundamentais para embasar o desenvolvimento do instrumento. Com ele, gestores públicos poderão obter uma visão mais clara sobre a situação atual de sua administração. Mais do que uma ferramenta de diagnóstico, o material proposto busca ser um ponto de partida para a construção de soluções.

Assim, este trabalho reafirma a importância da informação como recurso estratégico na gestão pública municipal e destaca a necessidade de iniciativas que, mesmo partindo de realidades complexas e desiguais, possam promover avanços concretos na qualidade dos serviços prestados à população. A integração desta proposta ao projeto de extensão “Boas Práticas da Gestão da Informação na Esfera Pública”, da Universidade Federal do Paraná, reforça o compromisso institucional com o desenvolvimento regional, a inclusão e a transformação social por meio do conhecimento.

Como continuidade desta pesquisa, propõe-se a realização de um plano piloto para a aplicação do instrumento de diagnóstico em pequenos municípios, com o objetivo de testar sua aplicabilidade prática, validar seus indicadores e aprimorar sua estrutura. Essa etapa será fundamental para garantir a efetividade do instrumento como ferramenta de apoio à gestão. Além disso, futuras pesquisas poderão explorar os impactos do uso sistemático da informação nos processos decisórios e nos resultados da administração pública, contribuindo para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento de novas estratégias voltadas à realidade municipal.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento; LAISNER, Regina Claudia (Org.). Políticas públicas e participação social. Natal: EDUFRN, 2018. 368 p. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/24959>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, Revista do Serviço Público, 57(4), pp.549-563, Out/Dez 2006.
- AMÂNCIO, Luíza. Desafios da implementação da LGPD. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, 2022. Disponível em: https://escoladecontas.tce.mg.gov.br/arquivos_diversos/eventos/protecao_dados_2022/DESAFIOS%20DA%20IMPLEMENTACAO%20DA%20LGPD%20-%20Painel%20Tarde.pdf. Acesso em: 05 mar. 2025.
- ARAUJO, G. P. d. Governança ambiental na gestão pública para o enfrentamento às mudanças climáticas: desafios enfrentados pelos pequenos municípios. Cadernos De Campo: Revista De Ciências Sociais, (31), 121-139, 2021. <https://doi.org/10.47284/2359-2419.2021.31.121139>
- ASTLE, P. J.; MUIR, A. Digitization and preservation in public libraries and archives. Journal of Librarianship and Information Science, 34(2), 67-79, 2002. <https://doi.org/10.1177/096100060203400202>
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo: edição revista e atualizada 1 ed.. São Paulo: Edições 70, 2015. p.288
- BECK, Ulrich. Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2020.
- BETTIOL, Eugênia Maranhão. Necessidades de informação: uma revisão. Revista de Biblioteconomia de Brasília, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 59–69, 1990. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rbbsb/article/view/46709>. Acesso em: 14 mar. 2025.
- BIONI, Bruno Ricardo. Proteção de dados pessoais: a função e os limites do consentimento. Rio de Janeiro: Forense, 2019. Disponível em: <https://www.conferencebr.com/conteudo/arquivo/1-1661557785.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.
- BITTNER, Egon. The Concept of Organization. Social Research, v. 32, n. 3, p. 239-255, 1965.
- BRANDÃO, Gleise da Silva. A mediação da informação e o papel do mediador: perfil e competências necessárias para uma atuação consciente. Tese. 255f. [Doutor em Ciência da Informação]. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2021.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Diário Oficial da União, 2018.

BURNKRANT, R. E. A motivational model of information-processing intensity. *Journal of Consumer Research*, v. 3, p. 21-30, 1976.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões*. Trad. Eliana Rocha, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COELHO, T. R.; SILVA, T. A. B. da; CUNHA, M. A.; TEIXEIRA, M. A. C. Transparência governamental nos estados e grandes municípios brasileiros: uma “dança dos sete véus” incompleta?. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 23, n. 75, 2018. DOI: 10.12660/cgpc.v23n75.73447. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/73447>. Acesso em: 14 abr. 2025.

COOPER, W. S. A definition of relevance for information retrieval. *Information Storage and Retrieval*, v. 7, n. 1, p. 21-29, 1971.

COSTA, Marília Maria Roslindo Damiani. *Sistema de informação para a administração municipal: o caso da AMAUI (Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí)*. 1993. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed. Porto Alegre: Grupo Penso, 2010. p.296

CRUZ, Sinhue Nascimento e. *LGPD e Lei de Acesso à informação: resumo comentado*. DataPrivacy, 2021. Disponível em: https://dataprivacy.com.br/wp-content/uploads/2022/01/dpbr_live_LAI_e_LGPD_resumo_vf.pdf. Acesso em: 17 mar. 2025.

CUNHA, Blenda Eduarda de Melo et al. As dificuldades de implementação da LGPD no Brasil. *Revista Projetos Extensionistas*. Vol.1, n. 2, p. 39-47, jul./dez. 2021.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Studies*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, T. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DERR, R. L. A conceptual analysis of information need. *Information Processing and Management*, v. 19, n. 5, p. 273-278, 1983.

DERVIN, B. An overview of sense-making research: concepts, methods and results to date. *International Communications Association Annual Meeting*, Dallas, Texas, 1983.

FAIBISOFF, S. G.; ELY, D. P. Information needs. *Inf. Rep. Bibliog.*, v. 5, n. 5, p. 2-16, 1976.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 218–244, 2016. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p218. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p218>. Acesso em: 25 fev. 2025.

FLEURY, M.T.L.; WERLANG, S.R.C. Pesquisa Aplicada: conceitos e abordagens. *GV Pesquisa*, anuário 2016-2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/download/72796/69984/150874>. Acesso em: 29 mar. 2025.

FONTANELLA, Bruno José da Silva et al. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17–27, jan. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>. Acesso em: 11 jul. 2025.

FORSETLUND, L.; BJORNDAL, A. The potential for research-based information in public health: identifying unrecognized information needs. *BMC Public Health*, v. 1, p. 1-8, 2001. Disponível em: <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/1/1>. Acesso em: 03 fev. 2025.

GERIGK, Willson; RIBEIRO, Flávio; LEPCHAK, Alessandro. Desempenho fiscal dos pequenos municípios brasileiros. *RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria*, [S. l.], v. 11, n. 1, 2019. DOI: 10.5380/rcc.v11i1.63014. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/63014>. Acesso em: 18 mar. 2025.

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

GOMES, Maria Gabrielle Soares et al. Transformação digital, governo digital e governança digital aplicados no âmbito público – uma revisão sistemática. *Revista Inovação Tecnológica*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 17-34, jan./jun. 2022.

GUIMARÃES, Maria Cristina Soares; LAGUARDIA, Josué. Comunicação e Saúde – temas, questões e perspectivas latinoamericanas. *RECIIS*, [S. l.], v. 5, n. 3, 2011. DOI: 10.3395/reciis.v5i3.471. Disponível em: <https://www.recis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/471>. Acesso em: 17 abr. 2025.

GUTTERMAN, Alan S. *Organizations. Sustainable Entrepreneurship Project*, 2023. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4531823. Acesso em: 05 mar. 2025.

LACERDA, Ana Clara Palitot Dias de; LLARENA, Rosilene Agapito da Silva. Comportamento informacional e sua contribuição para a construção de competências em informação: uma análise dos estudantes em arquivologia da

UFPB. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 248-265, jan./abr. 2019.

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

LIMBERGER, Têmis. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a Lei de Acesso à Informação (LAI): um diálogo (im)possível? As influências do Direito europeu. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 281, n. 1, p. 113-144, jan./abr. 2022.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; ROSA, C. A. Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 49, n. 4, p. 46-82, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v49i4.400. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/400>. Acesso em: 24 jan. 2025.

LUIZ PASE, H.; BARCELOS, M.; SANTOS, E.; DUPUY, A. P. As políticas públicas de capacitação dos funcionários públicos no Brasil. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, [S. l.], v. 15, n. 29, p. 27–, 2018. DOI: 10.5354/0717-8980.2017.50906. Disponível em: <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/50906>. Acesso em: 12 abr. 2025.

MACIEL, Emily Tavares Pessoa; CALLADO, Antônio André Cunha. Relações entre evidencição da existência de controladoria e características das empresas listadas na B3. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, [S. l.], v. 9, n. 17, 2020. DOI: 10.30681/ruc.v9i17.4534. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/4534>. Acesso em: 25 fev. 2025.

MAHIDA, Chintan A. *Types of organization*, 2012. Disponível em: <https://ders.es/unit-3.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.

MALAQUIAS, Fernanda Francielle de Oliveira. Comportamento informacional: um estudo com alunos do curso de administração. *Estudo & Debate*, Lajeado, v. 24, n. 2, p. 175-191, 2017.

MARTINEZ-SILVEIRA, Martha; ODDONE, Nanci. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 118-127, maio/ago. 2007.

MARQUES, Murilo. *Solucionando problemas na administração pública: três estudos de caso sobre a implementação de inovações na gestão pública federal*. Brasília: ENAP, Casoteca de Gestão Pública, 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2184/1/Caso_Inovacoes.pdf. Acesso em: 05 mar. 2025.

MENZEL, R. Mobility and orientation in Israel. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, v. 58, n. 5, p. 157-158, 1964. DOI: 10.1177/0145482X6405800510.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MIRANDA, S. V. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. *Ciência da Informação*, v. 35, n. 3, p. 99-114, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0100-19652006000300010>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. Necessidades de informação e competências informacionais no setor público: um estudo de caso. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 59, n. 1, p. 61-80, jan./mar. 2008.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Cacilene Toscano de; MEDEIROS, José Washington de Moraes. Necessidades informacionais dos usuários do arquivo de recursos humanos da UFPB. *Informação & Profissão*, Londrina, v. 7, n. 2, p. 65–94, jul./dez. 2018.

OLIVEIRA JUNIOR, Walter Barreto Matos de. *Informatização da gestão governamental em municípios do Estado da Bahia*. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

PAGLIARINI, Alexandre Coutinho; CLETO, Vinícius Hsu. *Direito e jurisdição: interna e internacional*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2018. 653 p. ISBN 978-85-5972-712-8.

PAISLEY, W. J. Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 3, p. 1-30, 1968.

PILATTI, Alex Sandro et al. Desafios da implementação de novas tecnologias em cidades de pequeno porte. *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*, v. 7, n. 52, 2019.

PROTETTI, Fernando Henrique. A burocracia na sociologia da dominação de Max Weber: contribuições à pesquisa educacional. Em *Tese*, Florianópolis, v. 18, n. 01, p. 253-277, jan./jun., 2021.

REIS, Luciano Gomes dos et al. O processo de implementação da Controladoria Municipal: estudo de caso em dois municípios paranaenses. *Anais... XV Congresso Brasileiro de Custos*, Curitiba, PR, 12 a 14 nov. 2008. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/799>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SÁ, Marcelo Dias de. *Análise do impacto da nova Lei de Proteção de Dados Pessoais nas aplicações de Internet das Coisas: aplicações mobile do governo*. Brasília de Minas: Universidade Federal de Minas Gerais, 2019.

SANTOS, T. M. D. Resiliência, proatividade e organização: a adaptação do perfil dos profissionais de secretariado executivo. *SCRIBES - Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies*, v. 1, n. 1, p. 90–107, 2020. DOI: 10.33228/scribes.2020.v1.10638. Disponível em: <https://doi.org/10.33228/scribes.2020.v1.10638>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SCHULTZ, Glauco. Introdução à gestão de organizações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.

SIMÃO, João Batista; SUAIDEN, Emir José. Cidades digitais em municípios brasileiros de pequeno porte: proposta de um modelo de implantação. *Inc. Soc.*, Brasília, DF, v. 5, n. 2, p. 99-116, jan./jun. 2012.

SOUSA, Gabriel de Moraes. Eficiência e transparência na administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora. *Revista Foco*, v.17 n.11, p.01-22, 2024

SOUTO, Emerson; SANTANA, Fabiana Barbosa de; COSTA, Luma Cordeiro. Inovação e municípios inteligentes: a tecnologia a serviço da gestão municipal. Confederação Nacional de Municípios, 2020. Disponível em: <https://cnm.org.br/storage/biblioteca/Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Municipios%20Inteligentes%20-%20A%20tecnologia%20a%20servi%C3%A7o%20da%20gest%C3%A3o%20municipal.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2025.

TEIXEIRA MINARI, M. R.; SOUZA, J. C. Stress em servidores públicos do Instituto Nacional de Seguro Social. *Estudos de Psicologia*, v. 28, n. 4, p. 521–528, 2011.

TAYLOR, R. S. Question-negotiation and information seeking in libraries. *College and Research Libraries*, v. 29, p. 178-194, 1968.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Weber e a burocracia. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 38, n. 4, p. 79–90, out./dez. 1981.

TOLMAN, E. C. The determiners of behavior at a choice point. In: *Behavior and Psychological Man*. Berkeley: University of California Press, 1966.

TREVISAN, Ronie et al. Criação de um modelo de indicadores contábeis para avaliar a gestão financeira em prefeituras municipais. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 43, p. 24-34, jan./mar. 2009.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Tradução: Waltersnir Dutra. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Vol. 2. Tradução: Regis Barsosa; Karen Elsabe Barbosa. São Paulo: Editora UnB, 2004.

WEIGTS, W. et al. Patients' information seeking actions and physician' responses in gynecological consultations. *Qualitative Health Research*, v. 3, n. 4, p. 398-429, 1993.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. *Journal of Documentation*, v. 31, n. 1, p. 3-15, 1981.

WILSON, T. D. Information behaviour: an interdisciplinary perspective. *Information Processing and Management*, v. 33, n. 4, p. 551-572, 1997.

WILLIAMSON, J. W. et al. Health science information management and continuing education of physicians: a survey of U.S. primary care practitioners and their opinion leaders. *Annals of Internal Medicine*, v. 110, n. 2, p. 1551-160, 1989.

APÊNDICE A — INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

1. Os profissionais são plenamente capazes de realizar as atividades designadas a eles.
 - () Discordo totalmente. (0 pontos)
 - () Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - () Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - () Concordo totalmente. (3 pontos)

2. Existe um mapeamento das competências necessárias para o desempenho das funções em cada setor.
 - () Discordo totalmente. (0 pontos)
 - () Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - () Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - () Concordo totalmente. (3 pontos)

3. Os servidores participam com frequência de cursos ou treinamentos relacionados às suas funções.
 - () Discordo totalmente. (0 pontos)
 - () Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - () Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - () Concordo totalmente. (3 pontos)

4. A falta de capacitação compromete a eficiência dos processos administrativos.
 - () Concordo totalmente. (0 pontos)
 - () Concordo parcialmente. (1 ponto)
 - () Discordo parcialmente. (2 pontos)
 - () Discordo totalmente. (3 pontos)

5. A capacitação é considerada uma prioridade.
- Discordo totalmente. (0 pontos)
 - Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - Concordo totalmente. (3 pontos)
6. Existe uma política formal de segurança da informação no município
- Discordo totalmente. (0 pontos)
 - Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - Concordo totalmente. (3 pontos)
7. Existem permissões de acesso para garantir que apenas usuários autorizados acessem determinados documentos.
- Discordo totalmente. (0 pontos)
 - Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - Concordo totalmente. (3 pontos)
8. Existe investimento em medidas de cibersegurança e proteção digital.
- Discordo totalmente. (0 pontos)
 - Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - Concordo totalmente. (3 pontos)
9. Os documentos recebidos pelo município são digitalizados e armazenados de forma segura.
- Discordo totalmente. (0 pontos)
 - Discordo parcialmente. (1 ponto)
 - Concordo parcialmente. (2 pontos)
 - Concordo totalmente. (3 pontos)

10. A maneira com que os documentos são salvos e armazenados facilita uma consulta posterior.

- Discordo totalmente. (0 pontos)
- Discordo parcialmente. (1 ponto)
- Concordo parcialmente. (2 pontos)
- Concordo totalmente. (3 pontos)

11. Existe uma padronização no registro das informações (nomenclatura, versão).

- Discordo totalmente. (0 pontos)
- Discordo parcialmente. (1 ponto)
- Concordo parcialmente. (2 pontos)
- Concordo totalmente. (3 pontos)

12. Os registros e alterações realizadas ficam salvos no arquivo de modo que seja possível identificar quais alterações foram feitas e por quem.

- Discordo totalmente. (0 pontos)
- Discordo parcialmente. (1 ponto)
- Concordo parcialmente. (2 pontos)
- Concordo totalmente. (3 pontos)

13. A falta de rastreabilidade é tratada como um problema e existem ações para solucioná-la.

- Discordo totalmente. (0 pontos)
- Discordo parcialmente. (1 ponto)
- Concordo parcialmente. (2 pontos)
- Concordo totalmente. (3 pontos)

14. O município adota práticas de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

- Discordo totalmente. (0 pontos)
- Discordo parcialmente. (1 ponto)
- Concordo parcialmente. (2 pontos)

Concordo totalmente. (3 pontos)

15. O portal da transparência do município é atualizado regularmente.

Discordo totalmente. (0 pontos)

Discordo parcialmente. (1 ponto)

Concordo parcialmente. (2 pontos)

Concordo totalmente. (3 pontos)

16. Existem mecanismos de transparência passiva (respostas a solicitações feitas por cidadãos).

Discordo totalmente. (0 pontos)

Discordo parcialmente. (1 ponto)

Concordo parcialmente. (2 pontos)

Concordo totalmente. (3 pontos)

17. Quais informações são divulgadas proativamente pelo município? (Marque todas que se aplicam)

Orçamento público. (1 ponto)

Licitações e contratos. (1 ponto)

Despesas com pessoal. (1 ponto)

Informações de saúde e educação. (1 ponto)

Outras informações relevantes. (1 ponto)

Nenhuma informação. (0 pontos)

18. Os dados disponibilizados estão em linguagem acessível e em formatos abertos, conforme boas práticas de governo aberto.

Discordo totalmente. (0 pontos)

Discordo parcialmente. (1 ponto)

Concordo parcialmente. (2 pontos)

Concordo totalmente. (3 pontos)