



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**  
**APRENDENTES**

GUSTAVO CÉZAR PEREIRA RODRIGUES

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL NAS COORDENAÇÕES DE GESTÃO  
DE PESSOAS:** um estudo no Instituto Federal de Pernambuco

JOÃO PESSOA  
2025

GUSTAVO CÉZAR PEREIRA RODRIGUES

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL NAS COORDENAÇÕES DE GESTÃO  
DE PESSOAS:** um estudo no Instituto Federal de Pernambuco

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes

Orientador: Prof. Dr. Marckson Roberto Ferreira de Sousa

JOÃO PESSOA

2025

**Catalogação na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação**

R696a Rodrigues, Gustavo Cézar Pereira.

Análise do fluxo informacional nas coordenações de gestão de pessoas : um estudo no Instituto Federal de Pernambuco / Gustavo Cézar Pereira Rodrigues. - João Pessoa, 2025.

78 f. : il.

Orientação: Marckson Roberto Ferreira de Sousa.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA.

1. Gestão de pessoas. 2. Competência em informação.  
3. Fluxo informacional. 4. Instituto Federal de Pernambuco - IFPE. I. Sousa, Marckson Roberto Ferreira de. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.310.8(043)



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO(A) **GUSTAVO CÉZAR PEREIRA RODRIGUES** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE- CCSA/UFPB

Ao 16 dia do mês de julho do ano de 2025, às 14h, na plataforma google meet, <https://meet.google.com/qyo-urbj-ttb>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) mestrando (a) **GUSTAVO CÉZAR PEREIRA RODRIGUES**, matrícula **20231021872**, intitulada: "**Título: ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL NAS COORDENAÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo no Instituto Federal de Pernambuco**", Estavam presentes os Professores Doutores: Marckson Roberto Ferreira de Sousa – UFPB – Presidente/orientador(a), Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira – UFPB – Examinador(a) interno(a), Luiz Gustavo De Sena Brandão Pessoa - UFPB – Examinador(a) externo(a). O Professor (a) Marckson Roberto Ferreira de Sousa - na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

**A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:**

**( X )Aprovado ( )Insuficiente ( )Reprovado**

com as seguintes observações:

A banca sugere a publicação do trabalho no todo ou em partes.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES**

---

---

---



Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) Marckson Roberto Ferreira de Sousa apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Junielle Menezes França, na qualidade de Técnica Administrativa do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 16 de julho de 2025

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MARCKSON ROBERTO FERREIRA DE SOUSA  
Data: 16/07/2025 15:51:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** LUIZ GUSTAVO DE SENA BRANDAO PESSOA  
Data: 16/07/2025 15:54:17-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Marckson Roberto Ferreira de  
Sousa  
Orientador(a)

Luiz Gustavo de Sena Brandão  
Pessoa  
Membro externo(a)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA  
Data: 16/07/2025 17:19:05-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** Gustavo Cesar Pereira Rodrigues  
Data: 16/07/2025 18:16:37-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Lucilene Klenia Rodrigues  
Bandeira  
Membro(a) interno(a)

Gustavo Cézar Pereira Rodrigues  
Mestrando(a)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ROBERTO VILMAR SATUR  
Data: 16/07/2025 17:45:47-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** JUNIELLE MENEZES FRANCA  
Data: 17/07/2025 16:19:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Roberto Vilmar Satur  
Membro(a) interno(a)

Junielle Menezes França  
Técnico Administrativo do Curso

**À minha amada filha Marina, fonte de  
ternura e amor, dedico!**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Elaine por cuidar tão bem de nossa filha, proporcionando-me a tranquilidade necessária para desenvolver as atividades da pesquisa, com a certeza de que ela estaria sempre muito bem assistida.

Agradeço à minha família por compreender as várias ausências, cientes de que havia um propósito especial que exigia dedicação e isolamento.

Agradeço aos colegas da Turma 15, que, ao compartilharem conhecimentos teóricos e vivências práticas, tornaram essa jornada mais leve.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Marckson Roberto Ferreira de Sousa, que sempre se mostrou presente e solícito em todos os momentos, permitindo-me liberdade para desenvolver meu trabalho.

Agradeço aos professores Dr. Luiz Gustavo de Sena Brandão Pessoa e Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira pela gentileza de me honrarem com sua presença na banca avaliadora desta pesquisa, assim como aos professores Dr. Roberto Vilmar Satur e Dra. Márcia Maria de M. T. Saeger, membros suplentes.

Agradeço aos servidores da coordenação do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba.

Ao Instituto Federal de Pernambuco, instituição pública de ensino na qual exercei, com muito orgulho, meu labor, e aos colegas de trabalho que foram peças fundamentais para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

No contexto organizacional contemporâneo, o compartilhamento eficiente de informações é crucial para a produtividade e a tomada de decisões, especialmente em instituições públicas de ensino como o Instituto Federal de Pernambuco. A área de Gestão de Pessoas enfrenta desafios em relação a fluxos informacionais e lacunas na competência informacional dos gestores. Este estudo buscou analisar como melhorias no fluxo informacional podem fortalecer essa competência, contribuindo para decisões mais assertivas. A pesquisa adotou uma abordagem qualiquantitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, utilizando estudo de caso e pesquisa de campo. Aplicou-se um questionário a 16 coordenadores da Gestão de Pessoas, abordando fluxo informacional, barreiras à competência em informação e estratégias de melhoria. Os dados quantitativos foram analisados estatisticamente, enquanto as respostas subjetivas passaram por análise de conteúdo temática. Os resultados mostraram que o fluxo atual é fragmentado, com predominância de e-mails e aplicativos de mensagens, enquanto sistemas internos são subutilizados. As principais barreiras incluem dificuldades em interpretar informações, sobrecarga informacional e desconhecimento sobre aspectos legais. Como soluções, os participantes destacaram a necessidade de centralizar as informações em um portal único, oferecer capacitações práticas e criar fóruns de dúvidas. Conclui-se que a padronização do fluxo informacional e o desenvolvimento da competência em informação são essenciais para otimizar a Gestão de Pessoas. A pesquisa oferece subsídios para ações como a criação de um canal unificado e treinamentos contínuos, visando maior eficiência administrativa. Recomenda-se, para estudos futuros, avaliar a implementação das propostas e expandir a análise para outras instituições públicas.

**Palavras-chave:** Fluxo informacional; Competência em informação; Gestão de pessoas; Instituto Federal de Pernambuco (IFPE).

## ABSTRACT

In the contemporary organizational context, efficient information sharing is crucial for productivity and decision-making, especially in public institutions such as the Federal Institute of Pernambuco. The People Management area faces challenges regarding informational flows and gaps in managers' information competence. This study sought to analyze how improvements in informational flow can strengthen this competence, contributing to more assertive decisions. The research adopted a qualitative-quantitative approach, with exploratory and descriptive objectives, using a case study and field research. A questionnaire was administered to 16 People Management coordinators, addressing informational flow, barriers to information competence, and improvement strategies. Quantitative data were analyzed statistically, while subjective responses underwent thematic content analysis. The results showed that the current flow is fragmented, with a predominance of emails and messaging apps, while internal systems are underutilized. The main barriers include difficulties in interpreting information, information overload, and lack of knowledge about legal aspects. As solutions, participants emphasized the need to centralize information in a single portal, provide practical training, and create forums for questions. It was concluded that standardizing informational flow and developing information competence are essential to optimizing People Management. The research provides support for actions such as creating a unified channel and continuous training, aiming for greater administrative efficiency. For future studies, it is recommended to evaluate the implementation of the proposals and expand the analysis to other public institutions.

**Keywords:** Information flow; Information literacy; People management; Federal Institute of Pernambuco (IFPE).

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CCS – Centro de Ciências da Saúde

CD – Cargo de Direção

CEFETs – Centros Federais de Educação Tecnológica

CEP – Comitê de Ética e Pesquisa

CoInfo – Competência em Informação

DGPE – Diretoria de Gestão de Pessoas

ETFPE – Escola Técnica Federal de Pernambuco

FG – Funções Gratificadas

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

IFETs – Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

IFPE – Instituto Federal de Pernambuco

LAI – Lei de Acesso à Informação

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

MEC – Ministério da Educação

MPGOA – Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Fluxos estruturados e não-estruturados .....	36
Quadro 2 – Conceituações de Information Literacy segundo alguns autores brasileiros.....	39
Quadro 3 – Categorias temáticas questão 14.....	57
Quadro 4 – Categorias temáticas questão 13 .....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	16
<b>2 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 CAMPO DA PESQUISA .....	20
<b>2.1.1 Universo e amostra da pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Caracterização do ambiente - Conhecendo o IFPE .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 Conhecendo a Gestão de Pessoas do IFPE .....</b>	<b>23</b>
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	24
2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA .....	25
2.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	26
<b>3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>28</b>
3.1 FLUXO INFORMATACIONAL .....	32
3.2 IDENTIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DOS FLUXOS INFORMATICIAIS .....	34
<b>4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO.....</b>	<b>38</b>
4.1 CONCEITUAÇÃO E MODELOS .....	38
4.2 LGPD E A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO .....	41
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>46</b>
5.1 COLETA DOS DADOS.....	46
5.2 ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>5.2.1 Perfil dos respondentes .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2.2 Identificação do Fluxo Informacional vigente .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2.3 Barreiras informacionais e Competência em Informação dos Gestores .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2.4 Propostas de melhoria do Fluxo Informacional.....</b>	<b>59</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>73</b>

**ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA ..... 77**

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, o compartilhamento de informações desempenha um papel essencial para garantir que os profissionais possam atuar de maneira eficiente e produtiva. Em um cenário onde a tecnologia proporciona ampla disponibilidade e acessibilidade às informações, a antiga barreira representada pela falta de informação foi, em grande medida, superada. No entanto, o desafio contemporâneo reside na capacidade de identificar quais informações são verdadeiramente úteis, confiáveis e relevantes para a execução eficaz das atividades profissionais.

Para um profissional que ingressa em uma nova organização, a adequada disponibilização de informações é vital para sua adaptação e para o desempenho eficiente de suas funções. Embora se presuma que ele já possua o conhecimento prévio necessário para assumir suas responsabilidades, as especificidades e nuances de cada organização podem exigir um entendimento particular do setor ou da área em que ele atuará. Esse conhecimento específico é importante para que o profissional alcance uma integração plena e execute suas tarefas de acordo com as expectativas da organização.

No contexto da Gestão de Pessoas dentro de uma organização pública, onde se lida com uma vasta gama de procedimentos, essa necessidade torna-se ainda mais evidente. A frequência das mudanças legislativas e a constante adoção de novas tecnologias impõem um dinamismo ao setor, exigindo dos gestores e servidores uma postura atenta, proativa e adaptável frente aos novos cenários. É preciso que esses profissionais estejam sempre atualizados e preparados para enfrentar os desafios decorrentes desse ambiente em constante evolução.

Se o ambiente organizacional for favorável ao compartilhamento de informações, espera-se que tanto os profissionais recém-chegados quanto os mais experientes consigam desempenhar suas atribuições de maneira satisfatória. A existência de fluxos informacionais bem definidos pode se tornar um diferencial, facilitando o processo de compartilhamento de informações e promovendo a disseminação do conhecimento. Esse ambiente colaborativo e bem estruturado, por sua vez, favorece a chamada aprendizagem organizacional, onde o conhecimento se expande e se consolida, beneficiando tanto a organização quanto seus integrantes.

O gerenciamento eficaz da informação é, portanto, um fator desejável para o sucesso da gestão. Ele não só potencializa os resultados como também contribui para o desenvolvimento dos profissionais envolvidos nas atividades de gestão de pessoas. Quando bem estruturado, esse

gerenciamento pode promover a eficiência e a capacidade de adaptação, elementos relevantes para o desempenho eficaz de qualquer organização.

A Gestão da Informação (GI), quando alinhada à identificação dos Fluxos Informacionais e à promoção da Competência em Informação, possui o potencial de transformar significativamente a instituição. A integração desses elementos possibilita a evolução para uma organização aprendente, na qual o conhecimento é continuamente criado, compartilhado e aplicado de forma sistemática. Esse modelo promove um ambiente de aprimoramento contínuo, fortalecendo a capacidade institucional de adaptação às mudanças.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

A GI em organizações públicas pode ser impulsionada por diversos fatores, como a necessidade de aumentar a eficiência na prestação de serviços, assegurar a prestação de contas à sociedade, garantir o acesso ou a privacidade de informações de interesse público, promover a transparência nas ações e decisões governamentais, além de preservar registros históricos, sociais e econômicos. A captação, criação, recebimento e disseminação de informações devem estar integradas a um programa adequado, voltado para a obtenção, conservação, proteção e preservação da informação, com a avaliação contínua da eficácia e da eficiência de seus processos informacionais (Affonso, 2018).

No contexto do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), onde o ambiente de trabalho é caracterizado por uma alta complexidade administrativa e constante necessidade de adaptação às mudanças normativas, a gestão adequada da informação torna-se ainda mais crítica. O problema identificado é que, embora existam ferramentas e canais de comunicação estabelecidos, o fluxo de informações dentro da área de gestão de pessoas pode não estar plenamente estruturado e alinhado às necessidades dos servidores e gestores. Isso pode acarretar em dificuldades na integração de novos profissionais, atraso na tomada de decisões, e uma menor capacidade de resposta às demandas emergentes.

A partir desse cenário foi possível questionar: **Como o fluxo informacional pode ser aprimorado na gestão de pessoas, de modo a fortalecer a competência em informação dos gestores para a melhoria na tomada de decisões?**

Esta investigação buscou propor soluções que tornem a gestão de pessoas mais eficiente e adaptável, estabelecendo fluxos informacionais que promovam tanto o desenvolvimento organizacional quanto o crescimento contínuo dos profissionais envolvidos.

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de responder à questão proposta, estabeleceu-se os objetivos descritos na sequência.

### 1.2.1 Objetivo geral

Foi objetivo geral:

Analisar como melhorias no fluxo informacional podem fortalecer a competência em informação na área de gestão de pessoas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Foram objetivos específicos:

- a) Identificar o fluxo vigente de informação na gestão de pessoas do IFPE;
- b) Investigar barreiras informacionais em relação à competência em informação dos gestores;
- c) Propor estratégias para a melhoria do fluxo informacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Seguindo essa construção, apresentamos os motivos que sustentam a relevância desta pesquisa. A motivação nasceu da formação acadêmica do pesquisador em Administração e sua experiência profissional como servidor público, especificamente na área de Gestão de Pessoas. Assumindo Funções Gratificadas em diferentes subáreas e *campi* do IFPE, o pesquisador vivenciou diretamente os desafios relacionados à gestão da informação, particularmente no contexto das Coordenações de Gestão de Pessoas e na utilização dos sistemas estruturantes de gestão de pessoal da Administração Pública Federal.

A partir dessas experiências, o pesquisador percebeu a complexidade e o volume de informações com os quais os servidores lidam diariamente, bem como a rapidez necessária para executar as tarefas relacionadas à gestão de pessoas. O excesso de informações, aliado à velocidade com que elas se propagam, contribui para sua rápida obsolescência, o que despertou o interesse em estudar os fluxos informacionais e seus impactos na eficácia das atividades desempenhadas pelos servidores nessa área.

A escolha dos servidores ligados à Gestão de Pessoas como população de estudo deveu-se não apenas ao fato de ser o ambiente de trabalho do pesquisador, mas também pela relevância dessa área para o funcionamento eficiente das instituições. A pesquisa buscou identificar como a informação é utilizada por esses servidores, analisando a adequação das informações disponíveis, o acesso às fontes de informação e os procedimentos utilizados para a localização, uso e compartilhamento dessas informações.

Além de contribuir para o aprimoramento das práticas profissionais na Gestão de Pessoas do IFPE, a pesquisa pode propor uma estrutura informacional que favoreça uma aprendizagem contínua e multiplicadora. Esse estudo, portanto, não só facilita o desenvolvimento de melhorias no exercício profissional do pesquisador, mas também traz avanços para a gestão da informação relacionada à gestão de pessoas, promovendo uma maior eficiência nas atividades realizadas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No intuito de organizar a pesquisa, o texto encontra-se dividido em 6 seções. A seção 1 corresponde a parte inicial que trata da apresentação geral da pesquisa destacando as evidências da atualidade, abordando de forma contextualizada o tema Fluxo Informacional, com noções de conceitos bem como sua importância para o setor de Gestão de Pessoas. Abrange ainda a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos como também os motivos que justificam a pesquisa em questão.

A seção 2 aborda o percurso metodológico, composto pela natureza da pesquisa, com a caracterização do ambiente; descrição do universo e amostra, definição do instrumento e do procedimento de coleta e análise de dados.

Para proporcionar ao estudo uma base teórica sólida, nas seções 3 e 4 são explicitados os conhecimentos já construídos e que deram o aprofundamento teórico necessário para o entendimento das questões levantadas no presente estudo.

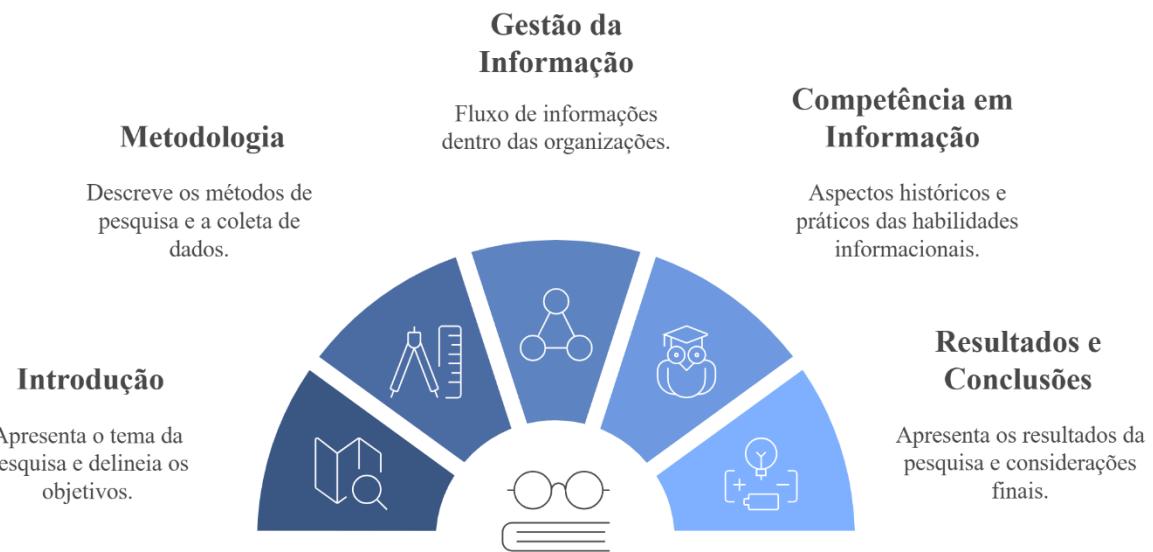
A seção 3 explora a GI, com ênfase no Fluxo Informacional, que constitui o foco central desta pesquisa. São apresentados aspectos relacionados à identificação e à tipologia dos fluxos informacionais, destacando sua importância na otimização dos processos organizacionais.

A seção 4 explora a Competência em Informação, trazendo uma perspectiva histórica sobre sua origem e analisando como ela pode contribuir para a formação de profissionais em diversas áreas. A seção enfatiza o papel dessa competência no apoio à tomada de decisões no contexto organizacional.

Os resultados da pesquisa estão apresentados e discutidos na seção 5, com a aplicação e a análise do questionário aplicado no decorrer do processo.

E finalizando, na seção 6, são apresentadas as considerações finais, ressaltando algumas sugestões e recomendações para futuros estudos. Em seguida, são apresentadas as referências utilizadas para nortear a pesquisa, bem como os apêndices e anexos. Na Figura 1 encontra-se representada a estrutura da pesquisa ora proposta.

**Figura 1 – Estrutura da pesquisa**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024)

Assim, a estrutura da dissertação foi cuidadosamente delineada para conduzir o leitor de forma lógica e coerente por todas as etapas da pesquisa, desde a contextualização do problema até a apresentação dos resultados e recomendações, assegurando a compreensão integral da contribuição proposta para o aprimoramento do fluxo informacional na Gestão de Pessoas.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia científica é o estudo dos métodos e instrumentos necessários para a elaboração de um trabalho científico. Ela envolve um conjunto de técnicas e processos sistemáticos que são empregados na pesquisa e na formulação de uma produção científica. Segundo Marconi e Lakatos (2021), a metodologia científica é essencial para garantir que a pesquisa seja conduzida de maneira lógica, rigorosa e objetiva, permitindo a obtenção de resultados confiáveis e válidos.

Os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa, foram estruturados com base nas classificações quanto à natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, conforme descrito a seguir.

Quanto à sua natureza, a presente pesquisa é classificada como **aplicada**, uma vez que busca gerar conhecimentos que possam ser aplicados diretamente na melhoria dos processos de gestão de pessoas no IFPE, em especial no que tange ao fluxo informacional. A pesquisa aplicada caracteriza-se por visar a solução de problemas práticos e concretos dentro de uma organização, com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos internos (Gil, 2021).

O estudo adota uma metodologia **qualiquantitativa**, combinando elementos de análise qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa é relevante para compreender em profundidade os fluxos informacionais e suas dinâmicas no contexto específico da gestão de pessoas no IFPE. Por outro lado, a abordagem quantitativa complementa a análise. Segundo Flick (2009), a combinação de métodos qualitativos e quantitativos fortalece a robustez dos resultados, proporcionando uma visão mais completa do objeto de estudo.

Com relação aos objetivos, esta pesquisa se classifica como **exploratória e descritiva**. A natureza exploratória se justifica pelo fato de que o estudo visa investigar o fluxo informacional em um contexto institucional específico, onde pouco se conhece sobre como esse fluxo impacta a gestão de pessoas. A natureza descritiva visa delinear, com base em evidências empíricas, os fluxos informacionais existentes e seus impactos no processo de tomada de decisões. Gil (2022) afirma que a pesquisa descritiva busca descrever com precisão os fenômenos estudados, enquanto a pesquisa exploratória permite a descoberta de novos elementos que não haviam sido considerados anteriormente.

Em relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa se configura como um **estudo de caso** e uma **pesquisa de campo**. O estudo de caso foi escolhido devido à sua capacidade de permitir uma investigação aprofundada de um fenômeno dentro de seu contexto real, o que é especialmente relevante no contexto da gestão de pessoas no IFPE (Yin, 2015). A pesquisa de

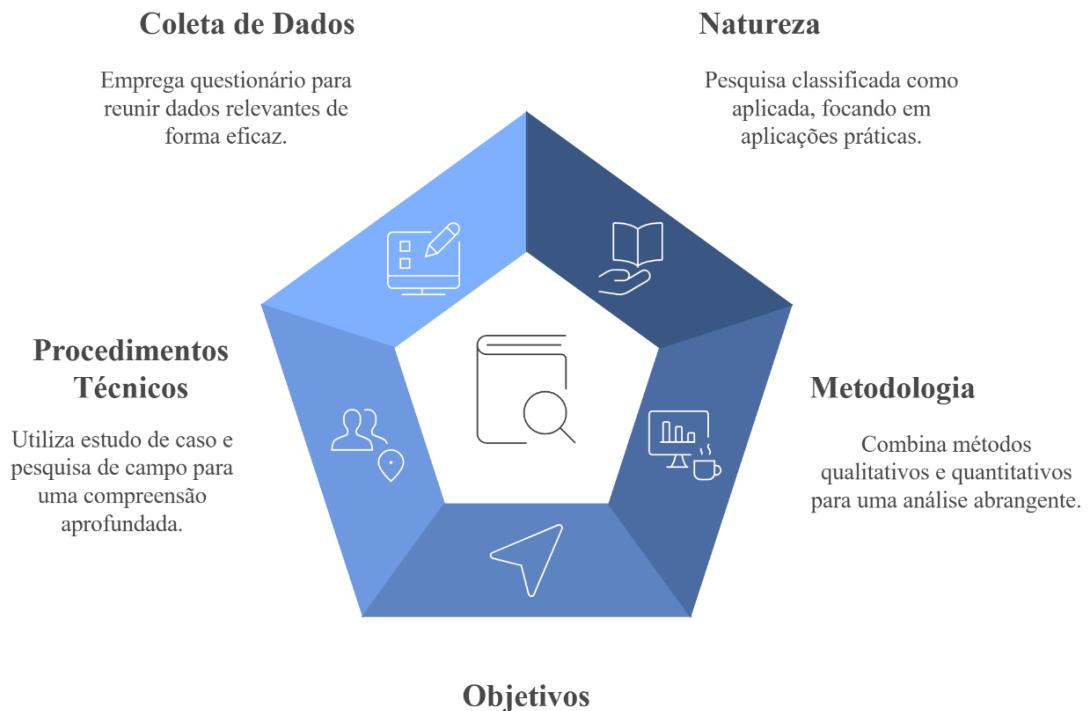
campo, por sua vez, possibilita a coleta de dados diretamente no ambiente onde os processos de gestão de pessoas ocorrem, permitindo uma análise contextualizada e detalhada (Marconi & Lakatos, 2021).

O **questionário** foi escolhido como o instrumento de coleta de dados. Este instrumento será aplicado aos servidores da área de Gestão de Pessoas do IFPE. O questionário foi estruturado de maneira a obter tanto dados quantitativos quanto qualitativos, alinhando-se à abordagem qualiquantitativa do estudo.

O percurso metodológico aqui delineado visa garantir a robustez científica da pesquisa e a pertinência dos resultados para a realidade prática do IFPE. Ao adotar uma abordagem qualiquantitativa, com objetivos exploratórios e descritivos e utilizando como procedimentos técnicos o estudo de caso e a pesquisa de campo, esta dissertação busca propor melhorias concretas que possam ser aplicadas no contexto da instituição.

O percurso metodológico da pesquisa, de forma resumida, pode ser visualizado na Figura 2:

**Figura 2 – Percurso metodológico**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024)

Dessa forma, o percurso metodológico adotado nesta pesquisa foi estruturado para assegurar a consistência científica do estudo e a relevância prática de seus resultados, permitindo a análise do fluxo informacional na Gestão de Pessoas do IFPE e contribuindo para possíveis intervenções que promovam maior eficiência e aprendizagem organizacional.

## 2.1 CAMPO DA PESQUISA

Essa pesquisa foi realizada nas Coordenações e Diretorias de Gestão de Pessoas dos campi do IFPE, em período compreendido no primeiro semestre de 2025, abrangendo especificamente os servidores que ocupam funções de coordenação ou cargos de direção na área de Gestão de Pessoas em cada um dos 16 campi da instituição.

### 2.1.1 Universo e amostra da pesquisa

O universo desta pesquisa foi composto pelas Coordenações e Diretorias de Gestão de Pessoas dos 16 campi do IFPE. Em sua maioria, as unidades seguem a configuração de Coordenação de Gestão de Pessoas, cujos coordenadores exercem funções gratificadas (FG) que variam entre FG-1 e FG-2. Entretanto, existem campos onde o setor de gestão de pessoas possui status de Diretoria, e o gestor responsável recebe remuneração adicional correspondente a um Cargo de Direção (CD-4).

A quantidade de servidores que compõem as Coordenações e Diretorias de Gestão de Pessoas varia de acordo com o tamanho do campus e a quantidade de servidores que ele abriga. Existem coordenações que, em determinados momentos, contam com apenas um servidor para gerenciar as atividades da área, enquanto diretorias de campi maiores possuem um quadro funcional mais robusto. Esse detalhamento da composição das equipes de cada campus foi explorado durante o processo de coleta de dados.

A amostra da pesquisa foi constituída por servidores que exercem funções de coordenadores ou diretores de gestão de pessoas nos 16 campi da instituição, abrangendo, dessa forma, o universo total do estudo.

### 2.1.2 Caracterização do Ambiente – Conhecendo o IFPE<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Texto adaptado do PDI-IFPE, disponível em: <https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/desenvolvimento-institucional/pdi/>

O presente estudo foi conduzido no IFPE, uma instituição centenária cuja história remonta a 1909, quando foi criada a Escola de Artífices de Pernambuco, uma das primeiras instituições de ensino voltadas para a formação técnica e profissional no Brasil. Ao longo das décadas, essa escola passou por várias transformações, evoluindo para o status de Escola Técnica em 1942, como parte de uma iniciativa do governo federal para expandir o ensino técnico no país.

Nos anos 1950 e 1960, o IFPE, então Escola Técnica Federal de Pernambuco (ETFPE), consolidou-se como um centro de excelência em educação técnica, atendendo às demandas crescentes por mão de obra qualificada em um país em rápida industrialização. Em 1999, com a criação dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), a ETFPE passou por uma nova fase de expansão, incorporando cursos de nível superior e ampliando sua atuação para além do ensino técnico.

O IFPE possui raízes históricas que também remontam a 2005, ano em que foi iniciado o processo de expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica por meio da Lei nº 11.195, de 18 de novembro de 2005. A partir desse marco, teve início a 1<sup>a</sup> fase do Plano de Expansão da Rede, ainda sob a gestão dos Cefets. No contexto pernambucano, o Cefet Pernambuco criou a unidade descentralizada de Ipojuca, hoje conhecida como Campus Ipojuca.

Em 2007, com o Decreto nº 6.095, de 24 de abril, foi lançada a 2<sup>a</sup> fase do Plano de Expansão, que estabeleceu diretrizes para a integração das instituições federais de educação tecnológica, objetivando a formação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs). Neste mesmo ano, iniciou-se o processo de chamada pública para novas unidades, que resultou na criação de campi em Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns.

O Plano de Expansão foi essencial para o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica no estado, promovendo o desenvolvimento regional por meio da diversificação das atividades de ensino. No entanto, foi a promulgação da Lei nº 11.892, de 28 de dezembro de 2008, que consolidou a criação dos Institutos Federais, incluindo o IFPE. A partir desse momento, o IFPE passou a contar com uma estrutura que inclui a Reitoria e múltiplos campi, distribuídos estrategicamente.

A Figura 3 representa a abrangência do IFPE no estado de Pernambuco, indicando a localização de suas unidades, algumas das quais a pesquisa será desenvolvida.

**Figura 3 – Área de abrangência do IFPE**

## *Campi e Polos do IFPE*



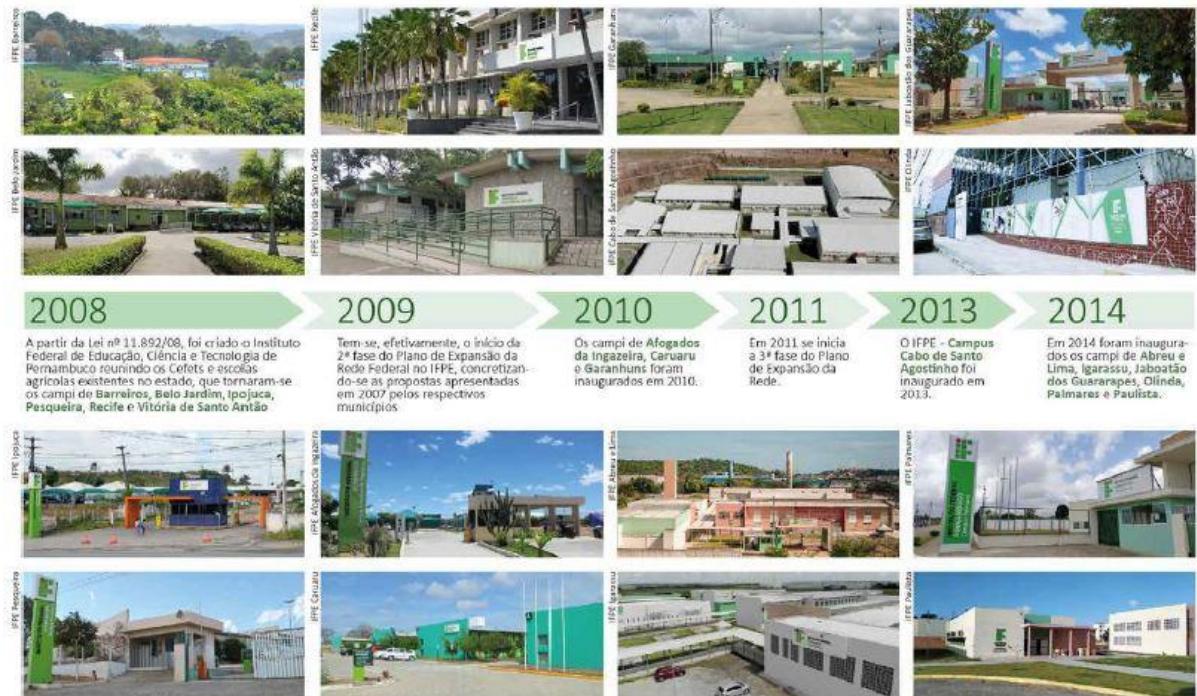
**Fonte:** Adaptado de IFPE - PDI (2022-2026)

Os Institutos Federais são autarquias federais vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), com a missão de oferecer educação profissional e tecnológica nas mais diversas modalidades de ensino. O IFPE, assim como os demais institutos, caracteriza-se pela sua estrutura multicampi e pluricurricular, oferecendo uma formação técnica aliada ao desenvolvimento científico e tecnológico. A instituição goza de autonomia administrativa e financeira, o que lhe permite realizar uma gestão descentralizada voltada para a geração de valor público.

A constituição do IFPE ocorreu pela união do Cefet Pernambuco e suas unidades (Recife, Pesqueira e Ipojuca) e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, Belo Jardim e Vitória. Com o avanço do Plano de Expansão, em 2009, foram criados os campi de Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns, consolidando a 2<sup>a</sup> fase da expansão.

Já em 2011, teve início a 3<sup>a</sup> fase do Plano de Expansão, com o objetivo de superar desigualdades regionais e promover o acesso a cursos de formação profissional. Nesse contexto, o IFPE foi ampliado com os campi de Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Igarassu, Paulista, Olinda, Jaboatão dos Guararapes e Palmares. A Figura 4 expõe uma linha do tempo que marcam as referidas expansões.

**Figura 4 – Linha do Tempo - Surgimento dos campi e expansões**



**Fonte:** IFPE - PDI (2022-2026)

A instituição tem uma trajetória marcada por constantes inovações e expansão. Sua história, estrutura e impacto social ao longo dos anos vêm contribuindo significativamente para o desenvolvimento das regiões onde está inserida. O IFPE faz parte de uma rede centenária que, desde sua criação, visa atender às classes menos favorecidas e promover a educação de qualidade. Com uma estrutura verticalizada, a instituição oferece cursos em diversos níveis de escolarização, sempre focada na interiorização e democratização do acesso ao ensino. Seus corpos docente e técnico são altamente qualificados, compostos majoritariamente por mestres, doutores e pós-doutores, capacitados para oferecer ensino, pesquisa e extensão de excelência.

### 2.1.3 Conhecendo a Gestão de Pessoas do IFPE

O Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC<sup>2</sup> é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas. Criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, o SIPEC visa garantir o funcionamento eficiente e coordenado dessas atividades, onde cada integrante exerce um papel importante dentro da rede.

<sup>2</sup> Texto adaptado e Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>

Instituído inicialmente durante a Reforma Administrativa de 1960 e formalizado pelo Decreto-Lei 200/1967, o SIPEC foi organizado pelo Decreto 67.326/1970, com o objetivo de coordenar e integrar as áreas de gestão de pessoas dos órgãos e entidades da administração pública federal. Sua principal atuação é elaborar e implementar políticas e diretrizes de pessoal, fortalecendo as competências normativas em todas as unidades de gestão de pessoas que compõem a rede.

Essas unidades são classificadas em Órgão Central, Órgãos Setoriais, Seccionais e Correlatos, abrangendo órgãos da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. Os Órgãos Setoriais, Seccionais e Correlatos desempenham funções de gestão, execução e pesquisa no âmbito do SIPEC. Enquanto os Órgãos Setoriais estão presentes nos Ministérios, na Presidência da República, nas Agências Reguladoras, Cade e Bacen, os Órgãos Seccionais, por sua vez, estão presentes nas unidades vinculadas a esses setoriais.

No âmbito do IFPE, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGPE)<sup>3</sup> atua como o órgão seccional do SIPEC, sendo responsável por planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e processos de trabalho. Além disso, a DGPE executa toda a política de pessoal do IFPE, bem como presta assessoria aos Diretores(as) Gerais dos campi.

Apesar dessas atribuições, uma pesquisa realizada no site institucional do IFPE não identificou a existência de um regimento que detalhe as funções específicas da DGPE, seus Departamentos e Coordenações. A ausência desse documento pode comprometer a clareza sobre as responsabilidades de cada setor envolvido na gestão de pessoas, prejudicando a transparência e a eficiência no acompanhamento das atividades desempenhadas.

Nos 16 campi do IFPE, as Coordenações de Gestão de Pessoas desempenham papel crucial na implementação das políticas de pessoal estabelecidas pela instituição. Essas coordenações são responsáveis pela execução local das diretrizes de gestão de pessoas, sempre seguindo as orientações e normativas definidas pela DGPE, assegurando, assim, a aplicação uniforme e eficaz das políticas de recursos humanos em todos os campi.

## 2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2023), o questionário é um dos instrumentos mais utilizados na pesquisa científica, especialmente quando se deseja obter informações diretamente

---

<sup>3</sup> Texto adaptado do IFPE e Disponível em: <https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/gestao-de-pessoas/>

dos sujeitos envolvidos no fenômeno estudado. Para este estudo, o questionário foi aplicado aos servidores da área de Gestão de Pessoas do IFPE.

O questionário foi escolhido por sua capacidade de reunir informações de maneira padronizada, permitindo comparações entre as respostas dos diferentes participantes. Ele foi composto por perguntas subjetivas (abertas) e objetivas (fechadas), de modo a abranger tanto a coleta de dados quantitativos quanto qualitativos, em consonância com a abordagem qualiquantitativa da pesquisa, encontrando-se disposto no Apêndice A.

As perguntas objetivas foram estruturadas em formato de múltipla escolha e escalas do tipo Likert, o que facilitou a quantificação e análise estatística dos dados. As perguntas subjetivas permitiram uma exploração mais aprofundada das percepções e opiniões dos respondentes, proporcionando dados ricos e detalhados, conforme sugerido por Marconi e Lakatos (2023).

O questionário foi elaborado para a presente pesquisa, seguindo, após uma etapa de pré-teste, os princípios de clareza, objetividade e relevância. Essa estruturação teve como objetivo garantir que as informações coletadas estivessem diretamente alinhadas com os propósitos do estudo.

### 2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Este projeto de pesquisa foi desenvolvido em conformidade com as normas vigentes expressas na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, que norteia a prática de pesquisa com seres humanos. O estudo foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), o qual está vinculado ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPOA). A coleta de dados só foi iniciada após a aprovação colegiada pelo CEP/CCS. O registro da pesquisa no CEP foi a de número 87796225.6.0000.5188 e foi aprovada mediante parecer: 7.526.782

Os participantes da pesquisa foram convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Este termo foi disponibilizado e explicado detalhadamente aos participantes, assegurando a compreensão dos objetivos da pesquisa e dos direitos dos participantes.

A confidencialidade, privacidade e anonimato dos participantes foram assegurados. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para a finalidade específica da pesquisa, garantindo que nenhuma informação que identifique os participantes fosse divulgada.

Quanto aos riscos associados à pesquisa, considero que foram mínimos, uma vez que o estudo envolveu apenas a coleta de informações por meio de questionário, sem interferência nas atividades cotidianas dos participantes. Não houve nenhum tipo de dano físico, psicológico, social ou legal aos participantes.

A realização desta pesquisa não implicou em nenhum ônus financeiro ou investimento de recursos por parte do IFPE, ou dos participantes, sendo que todos os custos foram arcados pelo pesquisador responsável pelo estudo.

Em resumo, a pesquisa foi conduzida com o mais alto padrão ético, assegurando o respeito e a dignidade dos participantes, conforme as diretrizes estabelecidas pelas normas éticas vigentes no Brasil.

## 2.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à análise, os dados foram tratados e interpretados com o intuito de identificar padrões e inferir significados que possam contribuir para o entendimento do fluxo informacional na Gestão de Pessoas do IFPE.

Inicialmente, os dados de natureza quantitativa, obtidos por meio das perguntas objetivas contidas no questionário aplicado, foram submetidos a uma **análise estatística descritiva**. Para essa etapa, foi utilizada a **medida de frequência**, que possibilita mensurar a ocorrência de determinadas respostas dentro do conjunto total de participantes. Tal procedimento metodológico visou oferecer uma visão panorâmica e estruturada sobre o comportamento dos respondentes, permitindo a identificação de padrões, tendências recorrentes e aspectos predominantes nas respostas coletadas. Com isso, foi possível compreender, de forma mais objetiva e fundamentada, as características mais comuns presentes no grupo investigado, contribuindo para o embasamento das análises subsequentes.

Já os dados qualitativos, coletados por meio das perguntas subjetivas, foram analisados utilizando a técnica de **análise de conteúdo temática**, com base nos procedimentos metodológicos propostos por Bardin (2015). O processo foi conduzido em três etapas: a **pré-análise**, que compreende a organização dos dados e a leitura flutuante do material, permitindo ao pesquisador um primeiro contato com o conteúdo; a **exploração do material**, fase em que ocorre a codificação dos dados, a definição de unidades de registro e a categorização das informações, conforme critérios previamente estabelecidos; e o **tratamento dos resultados, inferência e interpretação**, momento em que os dados organizados foram analisados à luz dos

objetivos da pesquisa e do referencial teórico, permitindo a formulação de interpretações consistentes.

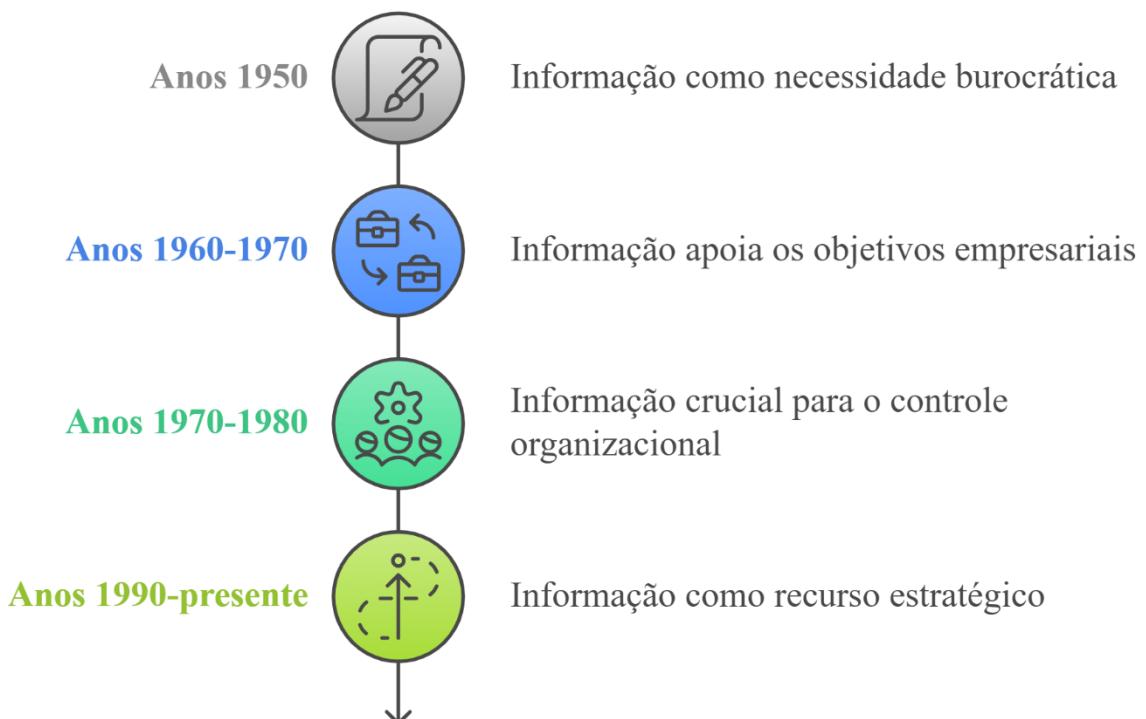
Essa técnica possibilita identificar regularidades, contradições e significados nos discursos dos participantes, contribuindo para uma compreensão mais profunda do fluxo informacional. As categorias analíticas foram definidas de forma reflexiva e alinhada aos objetivos do estudo, de modo a garantir a validade e a confiabilidade da análise.

### 3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Termo que emergiu na segunda metade do século XX, a Gestão da Informação, segundo estudo de Barbosa (2008), tem suas origens nos trabalhos de Paul Otlet. Seu livro "Traité de documentation", publicado em 1934, é um marco crucial no desenvolvimento dessa disciplina, anteriormente conhecida como documentação.

Ao longo das décadas, a GI nas organizações passou por uma significativa evolução em termos de importância. Nos anos 1950, a informação era vista como um requisito burocrático essencial para reduzir os custos de processamento de documentos. Nas décadas de 1960 e 1970, seu papel evoluiu para apoiar os objetivos gerais das empresas, ajudando no gerenciamento de várias atividades. A partir das décadas de 1970 e 1980, a informação começou a ser entendida como um elemento crucial para o controle e a gestão de toda a organização, facilitando e agilizando a tomada de decisões. Finalmente, desde a década de 90 até os dias atuais, a informação é reconhecida como um recurso estratégico vital, capaz de proporcionar uma vantagem competitiva e assegurar a sobrevivência das empresas (Laudon; Laudon, 1996 *apud* Dutra; Barbosa, 2020). A Figura 5 apresenta a citada evolução.

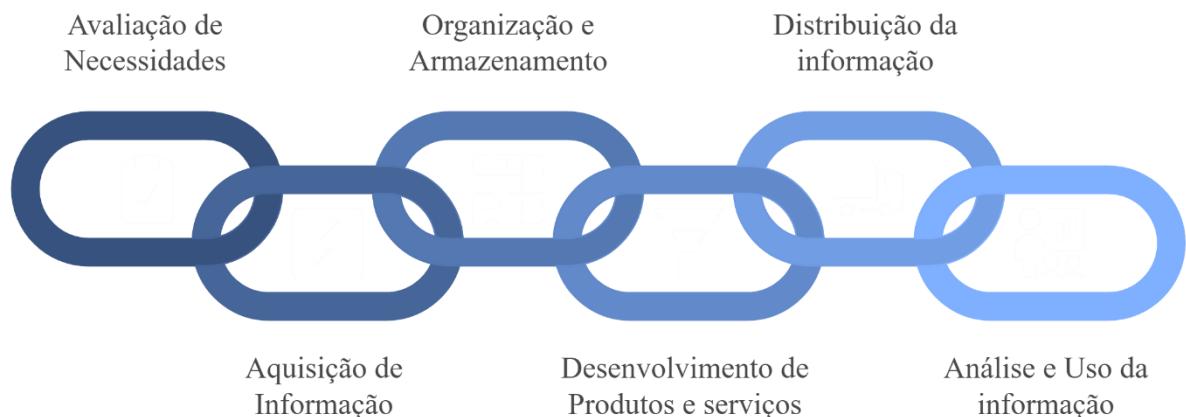
**Figura 5 – Evolução da GI na Organizações**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024)

Autores como Mc Gee e Prusak (1994) apresentaram um modelo de GI composto por seis fases: 1<sup>a</sup> determinação das necessidades de informação, 2<sup>a</sup> aquisição de informação, 3<sup>a</sup> organização e armazenamento de informação, 4<sup>a</sup> desenvolvimento de produtos e serviços de informação, 5<sup>a</sup> distribuição de informação e 6<sup>a</sup> análise e uso da informação. A Figura 6 ilustra essas fases.

**Figura 6 – Modelo de GI composto por seis fases**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024)

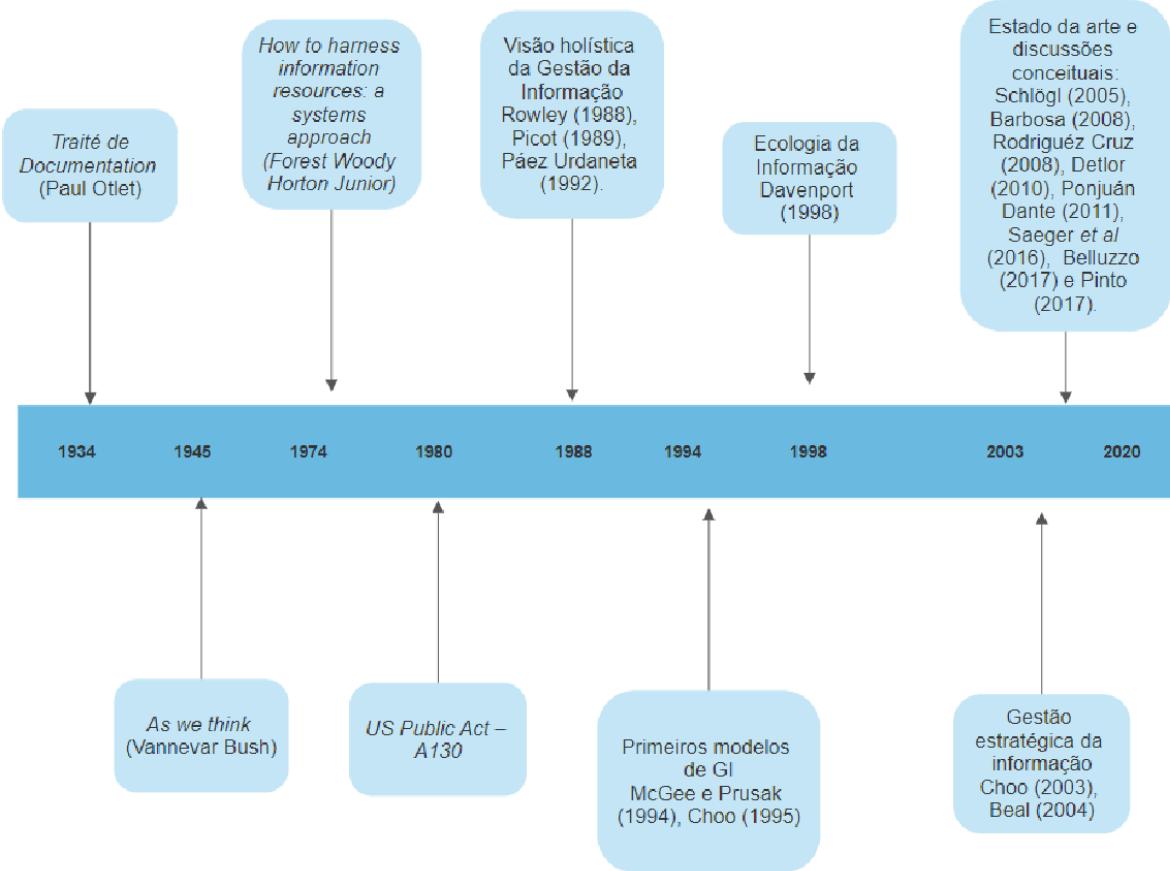
Ainda na década de 90, Davenport (1998) propôs uma abordagem holística para a GI, enfatizando a importância de compreender e gerenciar o ambiente informacional de forma integrada. Davenport utiliza a metáfora da ecologia para descrever como a informação deve ser gerida, levando em consideração não apenas a tecnologia, mas também os aspectos humanos e organizacionais.

Através de método de pesquisa amplamente aceito e de técnicas oriundas da Biblioteconomia e Ciência da Informação, Nonato e Aganette (2022, p. 148), propõem a definição do termo GI a seguir:

processo de gestão do ciclo de vida da informação que compreende as etapas: identificação das necessidades, criação, aquisição, organização, armazenamento, disseminação, distribuição e uso da informação. Pertence a uma organização, sofrendo ação direta da cultura organizacional e do planejamento estratégico. Através da análise dos fluxos da informação e da própria informação, visa à recuperação e a criação de produtos da informação. Utiliza as tecnologias da informação e comunicação, através dos sistemas de informação, como ferramenta de controle.

A Figura 7 apresenta uma linha cronológica evolutiva da GI.

**Figura 7 – Linha evolutiva do termo GI**



**Fonte:** Nonato e Aganette (2022, p. 142)

Conforme apontam Nonato, Aganette e Leal (2023), o conceito de GI ainda carece de uma definição amplamente consensual entre os pesquisadores e profissionais da área. A diversidade de teorias, modelos e metodologias aplicadas ao campo revela diferentes perspectivas e abordagens, o que dificulta a formulação de um entendimento único. Essa pluralidade de enfoques reflete não apenas as múltiplas dimensões da informação nas organizações, mas também a variedade de objetivos estratégicos e operacionais visados por aqueles que se dedicam à gestão eficaz dos fluxos informacionais.

A pesquisa de Nonato, Aganette e Leal (2023, p. 23) conclui que:

De forma geral, os autores clássicos de GI a consideram como um construto composto de processos para: identificar necessidades, adquirir, criar, organizar, armazenar, distribuir, disseminar e utilizar a informação. Tais processos têm relação direta com a organização para qual a GI é proposta e são auxiliados fortemente por ferramentas de TI.

Em síntese, a GI atua como uma espinha dorsal para o desenvolvimento de práticas gerenciais eficazes, sendo essencial para a criação de uma cultura organizacional mais colaborativa e eficiente.

A Gestão do Conhecimento (GC), embora intimamente relacionada à Gestão da Informação, possui particularidades que a diferenciam, especialmente no que diz respeito ao enfoque no saber tácito e no capital intelectual das organizações. De acordo com Valentim (2004), a GC envolve a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento de maneira sistemática, visando o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais e a inovação. Esse processo é fundamental para a criação de um ambiente onde o aprendizado e a adaptação são elementos centrais.

Choo (2003a) descreve a GC como um processo de exploração do ambiente organizacional, no qual a organização absorve e utiliza as informações disponíveis para construir uma base sólida de conhecimento que permita decisões mais informadas e estratégicas. Para isso, é fundamental que os fluxos de informação sejam estruturados de forma a facilitar a coleta e o armazenamento de conhecimento relevante, garantindo que todos os membros da organização tenham acesso às informações necessárias para o desempenho de suas funções.

Entretanto, nem todos os estudiosos e especialistas pensam da mesma forma nesse aspecto. Existem correntes de pesquisadores na área de ciência da informação que **não acreditam na possibilidade da existência e real possibilidade de aplicação de políticas ou atividades de “gestão do conhecimento”** sob qualquer contexto organizacional ou coletivo (Spinola, 2013, p. 37, grifo nosso).

Mas isso está mais relacionado a como cada um interpreta o que é gestão do conhecimento efetivamente. Se olhar mais detalhadamente do que se quer dizer de gestão do conhecimento não seria tão polêmico por parte das correntes. Para esclarecer isso Satur e Duarte (2020, p. 32) relatam:

Quanto a gestão do conhecimento é importante lembrar que não se trata de preparar gestores para manipular e “engarrifar” ideias extraídas direto do cérebro de outras pessoas ou transformar os seres humanos em máquinas ou robôs que produzem conhecimento, mas de dar condições para que as pessoas, de forma equilibrada, sintam-se motivadas a disseminar e/ou compartilhar informações e conhecimentos existentes e a adquirir novos conhecimentos.

Em suma, a integração dessas práticas permite que as organizações aprimorem seus processos decisórios, crie ambientes adequados e propícios que aumentem a transparência e promovam uma cultura colaborativa e o compartilhamento da informação e do conhecimento. Ainda que existam divergências teóricas e práticas, a importância de adaptar as abordagens às necessidades específicas de cada contexto organizacional é inegável.

O desenvolvimento contínuo dessas áreas propicia que as organizações estejam preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no cenário competitivo atual.

A seguir, exploraremos os fluxos informacionais, um elemento essencial da GI, analisando sua estrutura e seu impacto direto na qualidade das decisões gerenciais. Na seção 3.1, examinaremos a importância desses fluxos para a otimização dos processos organizacionais.

### 3.1 FLUXO INFORMACIONAL

A discussão sobre os fluxos de informação tem sido uma constante desde o surgimento da Teoria da Informação. Durante a Segunda Guerra Mundial, houve um esforço para materializar os processos informacionais de modo a aperfeiçoar a transmissão de mensagens, visando seu uso como um recurso estratégico. Os fluxos de informação fazem parte dos ambientes informacionais, os quais são elementos intrínsecos dos ambientes organizacionais, uma vez que surgem das atividades realizadas em todos os níveis organizacionais pelos indivíduos em suas ações diárias (Barboza, 2019).

Barboza (2019) destaca que Chiavenato (2011) explora o princípio da Administração como campo científico, destacando o surgimento simultâneo da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor (1911) e da Teoria Clássica de Jules Henri Fayol (1916). Esses princípios moldaram a teoria e a prática administrativa, influenciando tanto as tarefas e atividades quanto a estrutura das organizações. Nessas abordagens, o trabalhador era visto apenas como mão de obra para produção, valorizado unicamente por sua capacidade física.

Em contraste com essa visão inicial, o fluxo informacional, gerado e exercido pelos colaboradores, que passaram a ser considerados não apenas como força de trabalho, mas como atores na dinâmica das atividades organizacionais, tem se revelado um componente importante para assegurar a eficácia nos processos decisórios.

Esse reconhecimento dos colaboradores como participantes ativos e estratégicos reforça a importância da circulação de informações, promovendo uma base mais sólida e enriquecida para a tomada de decisões dentro das organizações.

A partir de uma análise cuidadosa das dinâmicas que envolvem o acesso, o processamento e o compartilhamento de informações, é possível compreender como a estrutura desses fluxos impacta diretamente a qualidade das decisões gerenciais.

O fluxo de informações está associado ao movimento contínuo de dados e conhecimento entre diferentes níveis hierárquicos e setores da instituição. Segundo Choo (2003b), a informação desempenha papel central na construção de conhecimento organizacional, uma vez

que possibilita que as pessoas adquiram, compartilhem e utilizem informações de forma estratégica para a tomada de decisões.

Conforme proposto por Valentim (2010), os ambientes e os fluxos de informação são intrinsecamente ligados às condições organizacionais e tecnológicas de uma instituição, o que reforça a necessidade de um fluxo informacional bem estruturado e eficiente para facilitar o desenvolvimento das atividades e otimizar os resultados das equipes de gestão.

É essencial propor uma reestruturação dos fluxos informacionais, considerando os desafios e oportunidades identificados. Para que essa reestruturação seja eficaz, é preciso considerar o conceito de “aprendizagem multiplicadora” mencionado por Valentim (2010), que sugere que os fluxos informacionais devem não apenas atender às necessidades imediatas de comunicação e troca de dados, mas também propiciar um ambiente de constante aprendizado e evolução.

Em outras palavras, o fluxo informacional ideal é aquele que não apenas transmite informações de forma clara e eficiente, mas que também promove uma cultura de aprendizagem contínua entre os colaboradores, incentivando a inovação, o compartilhamento de conhecimentos e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

O fluxo de informação constitui um processo de comunicação dinâmico que se desenvolve em diversos ambientes informacionais, com o propósito de transferir informações com valor agregado de um emissor para um ou mais receptores. Esse processo busca atender a complexas necessidades informacionais, facilitando, assim, a criação de conhecimento (Araújo; Silva; Varvakis, 2017). Para os autores, fluxos informacionais inadequados podem criar obstáculos para a inovação e a eficiência operacional.

O fluxo de informação envolve todo o processo desde a criação da informação, seu processamento, armazenamento, seleção, recuperação até seu uso. Este processo requer um tratamento adequado e deve ser gerido como um recurso estratégico, através de diversas etapas, para garantir um uso eficiente, eficaz e inteligente da informação, apoiando a tomada de decisões (Almeida; Biaggi; Vitoriano, 2021).

Ruas e Bax (2020) ressaltam que o fluxo de informação é um fenômeno dinâmico e multifacetado, sendo influenciado tanto por fatores internos, como a cultura organizacional e a estrutura hierárquica, quanto por fatores externos, como as inovações tecnológicas e as mudanças no ambiente de trabalho. Dessa forma, a identificação desses fluxos informacionais permite não apenas mapear os canais pelos quais as informações circulam, mas também avaliar a eficiência e a clareza dessas interações no desenvolvimento das atividades.

A eficácia do fluxo informacional está intrinsecamente ligada à qualidade dos ambientes onde as informações são compartilhadas. Nesse sentido, o termo "**Ba**", que significa "lugar" em português, criado por Shimizu e interpretado pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1997), oferece uma perspectiva valiosa. Esse conceito refere-se a um ambiente favorável para o desenvolvimento de conexões e interações, podendo se manifestar em diferentes formas: físico (como escritórios ou áreas de trabalho); virtual (por meio de e-mails ou teleconferências); mental (através de experiências, ideias e valores); ou ainda como uma mistura dessas dimensões (Nonaka; Konno, 1998 *apud* Medeiros; Macedo; Trindade, 2013).

Ao identificar os fluxos existentes, avaliar seus impactos e propor reestruturações voltadas para uma aprendizagem multiplicadora, é possível criar um ambiente mais propício ao desenvolvimento organizacional e à tomada de decisões mais informadas e estratégicas.

Para aprofundar a compreensão do impacto dos fluxos informacionais nas organizações, é importante desmembrar os elementos que compõem esses fluxos e identificar como eles se manifestam no dia a dia das instituições. A seguir, será abordada a identificação e tipologia dos fluxos informacionais.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO E TIPOLOGIA DOS FLUXOS INFORMACIONAIS

A informação, conforme destacado por Araújo (2010), não pode ser considerada de maneira isolada, mas sim como parte de um fluxo contínuo que permeia e influencia todas as áreas organizacionais. A Ciência da Informação oferece uma base teórica sólida para compreender como o conceito de informação pode ser aplicado ao gerenciamento dos recursos humanos, auxiliando na criação de políticas mais alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição. O autor destaca que a gestão eficiente da informação contribui para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais ágil e adaptável, onde as decisões podem ser tomadas com base em evidências concretas e em tempo hábil.

Dessa forma, compreender a relevância da informação como elemento estratégico na gestão organizacional abre caminho para uma análise mais detalhada dos fluxos informacionais. Para que a informação cumpra seu papel de suporte à tomada de decisões, é necessário identificar e estruturar esses fluxos de maneira eficiente, possibilitando que os dados relevantes estejam acessíveis no momento oportuno.

É nesse contexto que ferramentas como o fluxograma se destacam, permitindo a visualização clara e objetiva do percurso da informação dentro da organização. Ampliando o entendimento, o estudo de Almeida, Biaggi e Vitoriano (2021, p. 10) aponta que:

Aplicar questionários, realizar entrevistas, desenhar o fluxograma: é a partir dessas atividades que se identifica o fluxo informacional dos processos, que representa elementos fundamentais para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Acrescenta-se a esse cenário, que as organizações estão em constante processo de produção de informações e precisam se atentar para o seu gerenciamento eficaz dentro de uma estruturação adequada e correta, resultando em uma tomada de decisão segura e eficiente, obtendo-se os resultados pretendidos.

Identificar os fluxos informacionais torna o compartilhamento de informações mais eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais. Ao compreender como as informações circulam, a organização pode organizar, monitorar e otimizar esses fluxos.

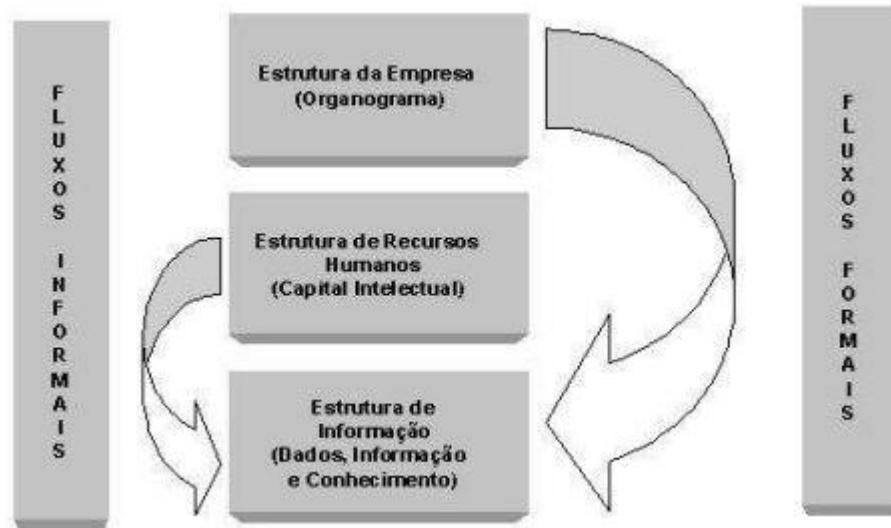
Esse mapeamento permite identificar gargalos, redundâncias e pontos de melhoria na transmissão de dados e conhecimentos. Com isso, a informação passa a ser mais direcionada e estratégica, permitindo que o conteúdo relevante chegue às pessoas certas, no momento certo e no formato mais adequado para a tomada de decisões.

A partir da compreensão da importância da identificação dos fluxos informacionais, é necessário aprofundar o entendimento sobre as diferentes tipologias desses fluxos dentro das organizações. A classificação proposta por Valentim (2002) oferece um olhar mais detalhado sobre como a informação circula em distintos níveis, o que facilita a identificação e organização de fluxos informais e formais. Para Valentim (2002, p. 3) as organizações se dividem em três ambientes:

o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc.; o segundo está relacionado a estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho e, o terceiro e último, é composto pela estrutura informacional, ou seja, geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores.

Reconhecendo esses três ambientes, é possível mapear os fluxos informais de informação presentes na organização e estabelecer fluxos formais de informação para uso interno. A Figura 8 ilustra o exposto.

**Figura 8 – Ambientes organizacionais**



**Fonte:** Valentim (2002)

Valentim (2010, p. 18) expõe que “Os fluxos de informação podem ser categorizados como formais (estruturados) ou informais (não-estruturados)”. Os fluxos informacionais estruturados são visíveis e resultam de atividades repetitivas no ambiente organizacional, baseando-se em normas e procedimentos claros. Sua gestão é realizada por uma ou mais pessoas, responsáveis por organizar, tratar e disseminar as informações, garantindo acesso e uso efetivo. Os fluxos informacionais não estruturados são geralmente invisíveis, originados de vivências e experiências individuais ou coletivas. Baseiam-se na aprendizagem organizacional e na socialização do conhecimento, raramente sendo registrados. Circulam por meios diversos, como redes informais, focando no compartilhamento e troca de experiências (Valentim, 2010).

No Quadro 1 apresenta-se características dos fluxos estruturados e não-estruturados.

**Quadro 1 – Fluxos estruturados e não-estruturados**

Estruturados	Não-Estruturados
Dados e informações repetitivos.	Dados e informações não repetitivos.
Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras.	São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas.
São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).	Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes.

Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente Web (Internet)).	Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)).
Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso.	Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

**Fonte:** adaptado de Valentim (2010, p. 20)

Identificar os fluxos informacionais dentro das organizações é importante para permitir a eficiência operacional. Ao identificar e otimizar esses fluxos, a organização possibilita que a informação correta chegue às pessoas certas no momento oportuno, promovendo uma tomada de decisão mais precisa e fundamentada. Com isso, a organização pode aprimorar seus processos internos e fortalecer sua capacidade de adaptação.

## 4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

O conceito de Sociedade da Informação e do Conhecimento ganhou destaque nos anos 1990 com o avanço das tecnologias de informação e comunicação. De acordo com Valentim (2002, p. 1), essa sociedade "basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias da informação".

Nesse cenário, observa-se uma transformação significativa na base econômica, que passou a valorizar mais o esforço intelectual do que o físico, caracterizando a chamada Era do Conhecimento. Com o avanço da transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento, os produtos e serviços tendem a incorporar uma quantidade crescente de inteligência, enquanto a dependência de trabalho físico, de recursos materiais tangíveis e de capital diminui gradativamente (Gorey; Dobat, 1996 *apud* Satur; Duarte, 2020).

### 4.1 CONCEITUAÇÃO E MODELOS

Emergem, então, estudos sobre competência, que, no entendimento de Fleury e Fleury (2001), pode ser definida como o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, alimentadas anteriormente pela educação e formação, e posteriormente pelo processo de avaliações. Trata-se de um saber agir de maneira responsável e reconhecida pelos demais, envolvendo a capacidade de mobilizar, integrar e aplicar conhecimentos, recursos e habilidades de forma adequada a um contexto profissional específico.

Aprofundando a compreensão sobre o conceito de competência, torna-se pertinente explorar as diferentes formas de classificação propostas por diversos estudiosos. Nesse sentido, Vitorino e Piantola (2020) destacam o estudo de Miranda (2004), que oferece uma perspectiva detalhada sobre as classificações de competências.

Um retrato de algumas formas de classificar os tipos de competências (numa perspectiva mais voltada à área de Administração) é apresentado no estudo de Miranda (2004). A autora relata que a competência pode ganhar variadas formas de classificação, desde esquemas, diferentes níveis ou diferentes conteúdos concretos. Pode, assim, ser classificada em competência técnica, interpessoal e conceitual, ou ainda, individual, coletiva e organizacional (Miranda, 2004, p. 116-117 *apud* Vitorino; Piantola, 2020, p. 49).

Miranda (2004) buscou definir um tipo específico de competência chamada competência informacional, que é essencial para qualquer atividade profissional, especialmente aquelas intensivamente baseadas em informação. "Esse tipo de competência não está ligado exclusivamente aos profissionais de informação, ele é necessário a qualquer atividade

profissional, especialmente, em atividades baseadas intensivamente em informação” (Miranda, 2004, p. 112).

Em artigo de revisão, Belluzzo (2020, p. 2) aponta a origem do termo Competência em Informação (CoInfo):

Inicialmente, fazendo menção a uma rápida linha do tempo, procura-se lembrar que a noção de Competência em Informação (CoInfo) tem como referência a *information literacy* e o bibliotecário americano Paul Zurkowski, em 1974, sendo considerada uma área de atenção primária no contexto internacional, principalmente, no cenário social atual que se configura como uma sociedade apoiada em informação, conhecimento e tecnologias. Desse modo, no documento intitulado ‘*The information service ENVIRONMENT: relationships and priorities*’, esse autor designa a Competência em Informação como o conjunto de técnicas e habilidades para utilizar a vasta gama de recursos de informação na solução de problemas informacionais e, nessa perspectiva, envolve o reconhecimento do valor da informação e a habilidade de ajustar a informação para atender a distintas necessidades de informação no contexto de explosão informacional (ZURKOWSKI, 1974).

Quanto ao conceito, Dudziak (2008) define que a competência em informação pode ser entendida como a capacidade crítica e prática de acessar, avaliar e utilizar informações de maneira eficaz e ética. Dudziak destaca a importância dessa competência para navegar no vasto e complexo cenário da sociedade da informação, enfatizando que sua aplicação é fundamental para o desenvolvimento pessoal, profissional e social dos indivíduos.

O objetivo da Competência em Informação é o de identificar, com análise rigorosa, as competências necessárias e presentes no perfil de estudantes ou de profissionais, para, da melhor forma, promover programas de formação dirigidos a desenvolver competência em informação, para o emprego, para a profissão, enfim, para atuarem na Sociedade da Informação (Silva, 2016; Vitorino; Silva, 2016 *apud* Satur; Duarte, 2020, p. 44).

No Quadro 2, encontram-se apresentadas algumas conceituações obtidas na literatura brasileira sobre competência em informação.

**Quadro 2 – Conceituações de Information Literacy segundo alguns autores brasileiros**

Fonte	Termo utilizado	Conceito
Dudziak (2003, p. 28)	Information literacy	A partir da análise da evolução do conceito e seguindo a concepção de information literacy voltada ao aprendizado ao longo da vida, pode-se defini-la como o processo contínuo de internalização.
Dudziak (2003, p. 28)	Information literacy	de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessário à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida.
Miranda (2004, p. 118)	Competência informacional	Conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação. Essa competência pode ser expressa pela expertise em lidar com o ciclo

		informacional, com as tecnologias da informação e com os contextos informacionais.
Possobon et al. (2005)	Alfabetização informacional	Processo pelo qual se adquirem habilidades de reconhecer a necessidade de informação, ser capaz de identificar a fonte adequada, buscar, avaliar e usar a informação de maneira eficiente e eficaz.
Varela (2006)	Information literacy (competência em informação)	Compreende a capacitação no uso das ferramentas de recuperação da informação e o entendimento dos recursos e fontes, explorando os conceitos fundamentais e as habilidades ligadas à tecnologia da informação. Trata a information literacy como um modelo.

**Fonte:** Vitorino, 2012 *apud* Vitorino; Piantola, 2020

O Quadro 2 apresenta diferentes conceituações sobre Competência em Informação, destacando variações nos termos e ênfases conforme os autores. Dudziak (2003) aborda o conceito sob a perspectiva do aprendizado contínuo, enfatizando a internalização de fundamentos essenciais para a interação com o universo informacional. Miranda amplia a visão ao relacionar a competência informacional com as habilidades necessárias a profissionais e organizações intensivamente informacionais. Possobon et al. (2005) destacam o processo de alfabetização informacional como o desenvolvimento de habilidades para buscar, avaliar e utilizar informações de forma eficiente. Por sua vez, Varela concentra-se na capacitação tecnológica e no entendimento dos recursos informacionais, tratando a competência em informação como um modelo sistemático. Essas concepções, ao abordarem diferentes aspectos, enriquecem a compreensão do tema e reforçam sua relevância em variados contextos.

Para contextualização, é importante mencionar que existem diversos modelos de Competência em Informação amplamente discutidos na literatura. Entre eles estão: 8Ws; *Follett's Pathways to Knowledge*; *Information Process*; *Information Skills*; *Research Process*; *Info Zone*; *Irving*; *Kuhlthau*; *OSLA*; o Modelo Circular de Loertscher; *Stripling/Pitts*; *The Big 6*; e *Gavilán*. Contudo, na presente pesquisa, esses modelos não serão explorados em profundidade, uma vez que não fazem parte do foco do estudo.

A competência em informação fundamenta-se em princípios que, em grande parte, abrangem a utilização de técnicas e métodos relacionados ao processamento e à disseminação de informações. Esses princípios são sustentados pelo desenvolvimento de habilidades específicas e pela integração de ferramentas e recursos tecnológicos no contexto da gestão e uso da informação (Belluzzo, 2006). Procurando compreender a complexidade do conceito de competência, a autora elaborou o seguinte modelo, ilustrado na Figura 9.

**Figura 9 – Modelo de mapa conceitual de competência**



**Fonte:** Belluzzo (2006, p. 84).

As informações estão disponíveis nas mais variadas fontes de informação, são várias as formas de acessar as informações de maneira rápida e acessível. Entretanto, cabe a quem dela precisa, saber diferenciar e utilizar de forma eficiente, o uso de tecnologias digitais e a navegação na internet podem ser considerados inclusão digital, mas não garantem a Competência em Informação, pois, enquanto uma trata da competência instrumental, a outra se volta para a competência cognitiva (Silva, 2008). Segundo Santos (2016), uma pessoa considerada competente em informação precisa desenvolver e dominar habilidades específicas, conforme ilustrado na Figura 10.

**Figura 10 – Habilidades para ser Competente em Informação**



**Fonte:** Santos (2016, p. 02)

O aprimoramento das competências informacionais pode aumentar a eficácia do trabalho de qualquer profissional, especialmente em atividades que demandam grande uso de informações. Essas competências, frequentemente associadas a um perfil profissional específico, não precisam se limitar a um único grupo ou tipo de ocupação. Na era da informação e do conhecimento, é essencial que todos os profissionais, independentemente da área de atuação, desenvolvam essas habilidades para otimizar seu desempenho e contribuir de forma mais significativa em suas respectivas funções (Miranda, 2004).

Para Vitorino e Piantola (2020) ser competente em informação significa possuir a capacidade de identificar uma necessidade informacional, localizar, acessar, avaliar e usar informações de forma ética e eficaz. Esse conceito é fundamental no contexto contemporâneo, marcado pela abundância de dados, e está relacionado à habilidade de transformar informações em conhecimento útil, contribuindo para a tomada de decisões e resolução de problemas.

Conforme informam Satur e Duarte (2020, p. 49) “O profissional competente em informação tem habilidade para analisar, avaliar e usar a informação em várias fontes. Para conseguir isso, ele precisa saber acessar as variadas fontes de informação”.

Ante o exposto, a Competência em Informação revela-se essencial no contexto da Sociedade da Informação e do Conhecimento, marcada pelo intenso fluxo e pela complexidade das informações disponíveis. Essa competência vai além do simples acesso, envolvendo

habilidades críticas e práticas para localizar, avaliar e utilizar informações de forma ética e eficaz.

Com base nas diversas abordagens e modelos apresentados, percebe-se que a Competência em Informação é um atributo necessário para profissionais de qualquer área, pois permite transformar informações em conhecimento, contribuindo para a tomada de decisões e a solução de problemas.

Diante da crescente relevância da Competência em Informação no cenário da Sociedade da Informação e do Conhecimento, observa-se a necessidade de desenvolver habilidades que permitam não apenas acessar e utilizar informações de maneira eficiente, mas também garantir sua gestão ética e segura. Nesse contexto, a proteção de dados pessoais emerge como uma preocupação, exigindo que indivíduos e organizações estejam preparados para lidar com as demandas impostas por legislações específicas, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

A LGPD representa um marco regulatório para a privacidade e a segurança das informações em um ambiente digital cada vez mais complexo, reforçando o papel da Competência em Informação na conformidade e na tomada de decisões informadas e responsáveis.

#### 4.2 LGPD E A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

No contexto da Sociedade da Informação e do Conhecimento, a proteção de dados pessoais tem se tornado uma questão central para indivíduos e organizações. A LGPD, instituída no Brasil pela Lei nº 13.709/2018, estabelece diretrizes para o tratamento de dados pessoais, regulando o uso, a gestão e a proteção dessas informações por empresas e órgãos públicos (BRASIL, 2018). A LGPD tem como objetivo primordial garantir maior transparência no tratamento de dados pessoais, promovendo a segurança e o respeito à privacidade dos cidadãos brasileiros.

Para garantir conformidade, as organizações precisam adaptar suas políticas e práticas de armazenamento, gerenciamento e uso de dados, adotando medidas que assegurem a boa-fé no tratamento dessas informações. A lei estabelece um conjunto de princípios que devem ser seguidos por controladores e operadores de dados, garantindo que as informações pessoais sejam utilizadas de maneira ética, transparente e em conformidade com as finalidades declaradas. Entre esses princípios destacam-se:

- **Finalidade:** O tratamento de dados deve ter propósitos específicos, legítimos e informados ao titular, não sendo permitido o uso para fins genéricos ou indeterminados.
- **Adequação:** O uso dos dados deve ser compatível com as finalidades informadas pelo agente responsável.
- **Necessidade:** O tratamento deve se limitar ao mínimo necessário para o cumprimento da finalidade, evitando a coleta excessiva de dados.
- **Acesso Livre:** Os titulares devem ter acesso facilitado e gratuito às informações sobre o tratamento de seus dados.
- **Qualidade dos Dados:** Assegura-se que os dados sejam exatos, claros, relevantes e atualizados, conforme a necessidade do tratamento.
- **Transparência:** As informações sobre o tratamento de dados devem ser claras, acessíveis e precisas.
- **Segurança:** Medidas técnicas e organizacionais devem ser adotadas para proteger os dados contra acessos não autorizados, vazamentos ou perdas.
- **Prevenção:** Devem ser aplicadas medidas para mitigar riscos de danos aos titulares dos dados.
- **Não-discriminação:** O tratamento de dados não pode ser realizado de forma discriminatória ou abusiva.
- **Responsabilização e Prestação de Contas:** O controlador deve demonstrar a adoção de medidas eficazes para o cumprimento das normas de proteção de dados.

A LGPD classifica os dados em duas categorias principais: **dados pessoais**, que incluem informações como nome, CPF, endereço e e-mail, e **dados sensíveis**, que envolvem aspectos que podem gerar discriminação, tais como origem racial ou étnica, convicções religiosas, dados de saúde e orientação sexual.

No cenário organizacional, a conformidade com a LGPD exige a adoção de boas práticas em gestão da informação, o que reforça a importância da Competência em Informação para os profissionais. A habilidade de identificar, acessar e utilizar dados de forma ética e eficaz torna-se ainda mais relevante diante das exigências legais e dos desafios impostos pela proteção da privacidade.

É importante ressaltar que a LGPD e a Lei de Acesso à Informação (LAI) não possuem uma relação de hierarquia entre si, mas sim de complementaridade. Enquanto a LAI se concentra na garantia do direito de acesso à informação pública, a LGPD prioriza a privacidade e proteção dos dados pessoais. Ambas as legislações compartilham diretrizes voltadas à

transparência na gestão das informações, mas a LGPD estabelece mecanismos específicos para minimizar riscos e garantir a segurança no tratamento de dados pessoais.

Assim, a implementação da LGPD não apenas impõe desafios legais e operacionais para as organizações, mas também reforça a necessidade de desenvolver competências informacionais que garantam a correta aplicação dos princípios de proteção de dados, contribuindo para uma gestão da informação mais eficiente e ética.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da coleta e análise dos dados, sendo os dados quantificados e analisados de forma integrada, mediante a aplicação combinada de análise estatística descritiva e análise de conteúdo. Essa abordagem metodológica seguiu os procedimentos estabelecidos na seção 2 deste estudo, garantindo a adequação aos objetivos da pesquisa.

### 5.1 COLETA DOS DADOS

Conforme descrito anteriormente na metodologia desta pesquisa, o questionário foi adotado como instrumento de coleta de dados. Direcionado aos servidores da área de Gestão de Pessoas do IFPE, o questionário foi estruturado com 15 questões organizadas em quatro seções temáticas: Perfil do respondente; Identificação do fluxo informacional vigente; Barreiras informacionais e competência em informação dos gestores; e Propostas de melhoria do fluxo informacional.

A primeira seção do questionário, composta por duas perguntas, teve como objetivo caracterizar o perfil dos respondentes, possibilitando análises correlacionais com os dados das demais seções. A segunda seção do questionário, com cinco perguntas, abordou os mecanismos pelos quais as informações circulam no setor investigado. Já a terceira seção do questionário, também com cinco perguntas, concentrou-se na identificação das principais barreiras informacionais enfrentadas pelos gestores, bem como na avaliação de sua competência em lidar com a informação. Por fim, a quarta seção do questionário, com três perguntas, buscou captar sugestões concretas dos participantes para a melhoria do fluxo informacional institucional.

O questionário foi elaborado especificamente para esta pesquisa, passando por uma etapa de pré-teste para assegurar sua clareza, objetividade e relevância. A estrutura incluiu perguntas subjetivas e objetivas, em consonância com a abordagem qualquantitativa do estudo.

As perguntas objetivas foram organizadas em formatos de múltipla escolha e escalas do tipo Likert, permitindo a quantificação dos dados e a realização de análises estatísticas. Já as perguntas subjetivas ofereceram espaço para que os respondentes expressassem percepções mais detalhadas, contribuindo com dados qualitativos ricos e aprofundados.

A aplicação do instrumento resultou em um retorno integral dos 16 questionários enviados, alcançando uma taxa de resposta de 100%. Esse elevado índice de participação evidencia o comprometimento dos servidores com a temática proposta, reforçando a relevância

dos dados coletados para a análise dos resultados e para a compreensão do fluxo informacional na Gestão de Pessoas do IFPE.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados coletados durante a pesquisa, com o intuito de responder à questão central do estudo e alcançar os objetivos propostos. A análise foi estruturada em quatro subcapítulos, de modo a organizar e aprofundar a compreensão dos aspectos investigados. Essa estrutura permite uma análise crítica e integrada, essencial para a formulação de recomendações que contribuam para a otimização dos processos de comunicação e gestão da informação no setor investigado.

### 5.2.1 Perfil dos respondentes

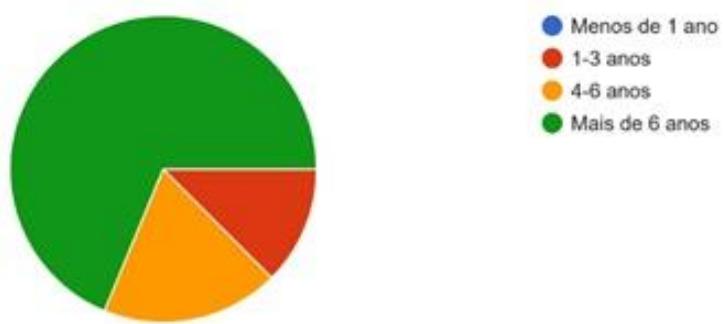
Para identificar o perfil dos coordenadores de gestão de pessoas dos campi do IFPE com a intenção de apresentar o contexto da população pesquisada para melhor compreensão coletou-se informações sobre tempo de serviço e tempo de atuação como coordenador de gestão de pessoas.

Os resultados obtidos com relação ao tempo de serviço demonstram que a maioria dos coordenadores (68,75%) trabalha no IFPE há mais de 6 anos, indicando um quadro de servidores bastante experiente. Apenas 2 coordenadores (12,5%) possuem entre 1 e 3 anos de atuação, e 3 coordenadores (18,75%) estão na faixa de 4 a 6 anos conforme o Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Respostas da questão 01**

1. Há quantos anos você trabalha no IFPE?

16 respostas



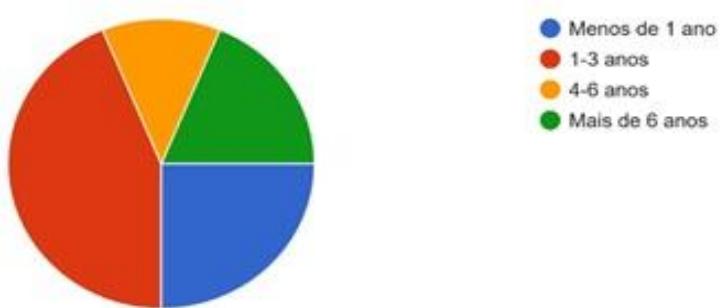
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Quanto ao tempo de atuação como coordenador de gestão de pessoas, a maioria dos coordenadores atua entre 1 a 3 anos (7 pessoas, 43,75% do total); 4 pessoas (25%) estão na função há menos de 1 ano, indicando uma presença significativa de novos coordenadores; 3 pessoas (18,75%) possuem experiência de mais de 6 anos, demonstrando uma base experiente, porém menor. Apenas 2 pessoas (12,5%) estão na faixa de 4 a 6 anos, que é a menor categoria como mostra o Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Respostas da questão 02**

2. Há quantos anos você atua como coordenador de gestão de pessoas?

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados obtidos na primeira seção do questionário, evidenciaram que a maioria dos coordenadores tem longo tempo de trabalho na instituição, com 68,75% atuando há mais de 6 anos. Isso indica uma equipe institucionalmente experiente. Por outro lado, a experiência na função específica de coordenador de gestão de pessoas (Questão 02) apresenta um cenário diferente: a maior parte está na função há menos tempo. Somando quem está há menos de 1 ano (25%) e de 1 a 3 anos (43,75%), temos 68,75% dos coordenadores relativamente novos na função, embora muitos sejam servidores antigos.

Em síntese, **embora a maioria dos coordenadores tenha muito tempo de atuação no IFPE, eles são relativamente novos na função de coordenadores de gestão de pessoas.** Isso sugere que há uma recente movimentação, renovação ou reestruturação nas funções de gestão, aproveitando servidores experientes da casa, mas que estão assumindo essa função específica mais recentemente.

### 5.2.2 Identificação do Fluxo Informacional vigente

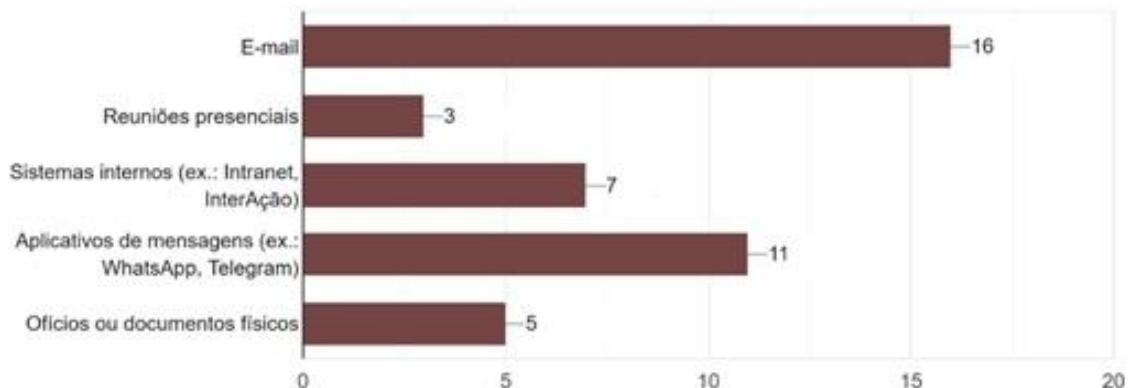
A segunda seção do questionário, composta por 5 questões, buscou identificar como as informações circulam no setor. Os resultados revelam que o e-mail é o principal meio de disseminação (100% dos respondentes), seguido por aplicativos de mensagens (WhatsApp/Telegram, 11 respostas, 68,75%), enquanto sistemas internos 43,75% (7), documentos físicos 31,25% (5), e reuniões presenciais 18,75% (3) são menos utilizados.

Essa preferência por meios digitais e assíncronos reflete uma tendência observada por Ruas e Bax (2020), que destacam a migração para canais informais e ágeis como característica dos fluxos de informação contemporâneos, embora isso possa gerar fragmentação. O Gráfico 3 ilustra essa distribuição.

**Gráfico 3 – Respostas da questão 03**

3. Quais são os principais meios utilizados para disseminação de informações na Gestão de Pessoas do IFPE? (Marque todos que se aplicam)

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Quanto à frequência de informações relevantes, 62,5% dos coordenadores as recebem semanal ou diariamente, enquanto 25% mensalmente e 12,5% quinzenalmente. Essa disparidade sugere inconsistências no fluxo, problema comum em organizações que, segundo Almeida, Biaggi e Vitoriano (2021), carecem de mapeamento claro dos fluxos informacionais para garantir equidade no acesso. O Gráfico 4 apresenta essa distribuição.

#### Gráfico 4 – Respostas da questão 04

4. Com que frequência você recebe informações relevantes para o desempenho das suas atividades?

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Sobre a clareza e acessibilidade, 13 coordenadores afirmaram que as informações são "frequentemente" claras, 2 "ocasionalmente" e apenas 1 "sempre". A percepção de falhas pontuais corrobora a ideia de Araújo, Silva e Varvakis (2017), que associam a eficácia do fluxo à qualidade da gestão da informação em projetos organizacionais. O Gráfico 5 apresenta essa distribuição.

#### Gráfico 5 – Respostas da questão 05

5. As informações necessárias para o seu trabalho são disponibilizadas de maneira clara e acessível?

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

O sexto questionamento abordou se os coordenadores consideram que há um fluxo contínuo e estruturado de informações dentro da Gestão de Pessoas. A maioria absoluta dos

coordenadores (93,8%) considera que há um fluxo de informações dentro da Gestão de Pessoas, porém com falhas ocasionais. Apenas um coordenador (6,2%) percebe o fluxo como desorganizado e fragmentado.

Essa dualidade vai ao encontro de Valentim (2002), que alerta para riscos da desestruturação: informações desencontradas podem comprometer a inteligência competitiva e a tomada de decisão. O Gráfico 6 evidencia essa concentração massiva na percepção de que o fluxo existe, mas não é perfeito, enquanto uma minoria vê uma situação mais crítica de desorganização.

**Gráfico 6 – Respostas da questão 06**

6. Você considera que há um fluxo contínuo e estruturado de informações dentro da Gestão de Pessoas?  
16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Finalizando a segunda seção do questionário, o sétimo questionamento buscou apontar quais são os principais problemas do fluxo de informações atual. O problema mais recorrente, com 11 ocorrências, é a "Falta de um canal centralizado para consulta de informações", indicando que a maioria dos coordenadores percebe essa como **a maior deficiência no fluxo atual**. O segundo problema mais citado é "Atraso no repasse de informações", com 4 ocorrências, também relevante. Problemas como "Excesso de informações irrelevantes" e "Informações desencontradas ou contraditórias" aparecem em menor escala (2 vezes cada), mas ainda são pontos de atenção. "Falta de transparência na comunicação" foi mencionado apenas 1 vez, sendo o menos citado, mas não deve ser ignorado.

A centralização emerge como demanda crítica, alinhando-se a Choo (2003a) e a Araújo, Silva e Varvakis (2017), que defendem sistemas integrados para evitar redundâncias e assegurar

confiabilidade. O Gráfico 7 ilustra claramente essa distribuição, destacando visualmente a predominância do problema com a ausência de um canal centralizado.

**Gráfico 7 – Respostas da questão 07**



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

A análise dos dados obtidos nas questões 03 a 07 revela um panorama claro sobre o fluxo de informações na Gestão de Pessoas do IFPE. Inicialmente, observa-se que os meios de disseminação de informações (Questão 3) são majoritariamente digitais, com destaque absoluto para o e-mail, utilizado por 100% dos respondentes, seguido dos aplicativos de mensagens, o que reflete a busca por agilidade na comunicação. Entretanto, há uma baixa utilização dos sistemas internos, indicando uma descentralização nos canais oficiais.

Essa descentralização tem impacto direto na frequência de recebimento das informações (Questão 4), que, embora seja adequada para a maioria (62,5% recebem diariamente ou semanalmente), não é uniforme. Uma parte significativa recebe informações com menos frequência (mensal ou quinzenal), apontando inconsistências na distribuição.

Quanto à clareza e acesso das informações (Questão 5), a percepção geral é de que as informações são frequentemente claras, mas não atingem um nível ótimo, dado que apenas um coordenador respondeu "sempre". Isso indica que, embora o fluxo funcione, há margem para melhorias. A percepção do fluxo de informações (Questão 6) reforça essa constatação: a grande maioria percebe que o fluxo existe, mas possui falhas ocasionais. Essa percepção sugere que o sistema atual atende minimamente às necessidades, porém de maneira imperfeita.

Finalmente, a identificação dos principais problemas (Questão 7) **deixa evidente a raiz das dificuldades**: o problema mais citado é a falta de um canal centralizado para consulta de informações (68,75% dos respondentes), seguido por atrasos no repasse de informações. Outros problemas, como informações desencontradas, irrelevantes e falta de transparência, também são mencionados, embora em menor escala.

Como destaca Choo (2003a), a distribuição da informação é o processo de fazer com que dados certos cheguem às pessoas certas, no momento e formato adequados. Um portal centralizado atenderia a esse princípio, ampliando o aprendizado organizacional e facilitando a recuperação de informações.

O levantamento evidencia que o fluxo de informações dentro da Gestão de Pessoas é funcional, porém descentralizado, suscetível a falhas e pouco padronizado. A implantação de um canal centralizado e oficial de comunicação, aliado ao incentivo do uso dos sistemas internos, surge como uma solução prioritária para melhorar tanto a frequência quanto a qualidade e clareza das informações.

Isso corrobora o entendimento de Choo (2003a) sobre a importância de estabelecer diretrizes para priorizar sistemas oficiais em comunicações formais, alinhando-se ao objetivo de estimular o compartilhamento de informações, essencial para gerar sentido, construir conhecimento e apoiar decisões.

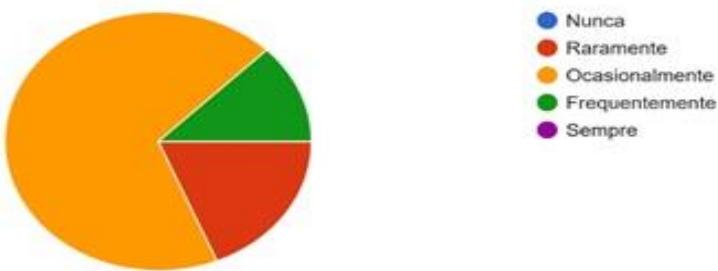
### **5.2.3 Barreiras informacionais e Competência em Informação dos Gestores**

Foram formuladas 5 questões para a terceira seção do questionário, que buscou identificar as dificuldades dos gestores no uso da informação. Na questão 8, os coordenadores informaram se sentiam dificuldade para localizar as informações necessárias para tomar decisões em seu setor. A análise sugere que essa dificuldade não é constante, mas pontual para a maioria, indicando que o sistema de informações é razoavelmente eficiente, porém com falhas esporádicas.

Conforme Belluzzo (2020), a competência em informação envolve justamente a capacidade de acessar e filtrar dados de forma crítica, o que pode explicar as variações nas respostas, já que mesmo sistemas eficientes demandam habilidades específicas dos usuários. O Gráfico 8 mostra que a maioria dos coordenadores (11) respondeu "Ocasionalmente", indicando que sentem dificuldade esporadicamente. Poucos relataram que isso acontece "Frequentemente" (2) e um número também reduzido afirmou que ocorre "Raramente" (3).

**Gráfico 8 – Respostas da questão 08**

8. Você sente dificuldade para localizar as informações necessárias para tomar decisões no seu setor?  
16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

A percepção sobre as barreiras no acesso e uso da informação foram analisadas na questão 9. A principal barreira percebida é a "Dificuldade em interpretar e aplicar as informações recebidas", relatada por 9 coordenadores, o que demonstra um desafio significativo na transformação da informação em ação. A "Sobrecarga informacional" aparece em segundo lugar, sendo mencionada por 6 coordenadores, indicando que o excesso de informações prejudica a escolha do que é realmente relevante.

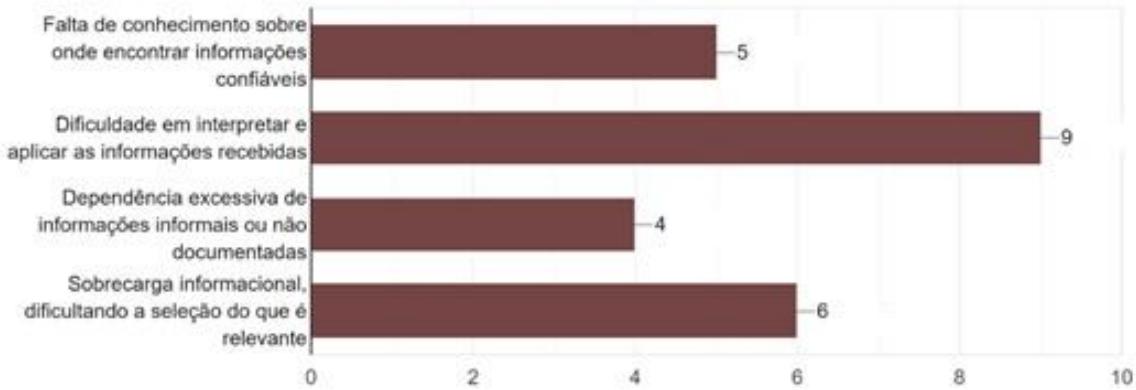
A "Falta de conhecimento sobre onde encontrar informações confiáveis" (5 ocorrências) reflete uma dificuldade relacionada à busca e filtragem de fontes seguras. A "Dependência excessiva de informações informais ou não documentadas", mencionada por 4 coordenadores, revela riscos operacionais por falta de formalização dos dados e procedimentos.

Esses achados alinham-se com Miranda (2004), que destaca que a competência informacional não se limita ao acesso, mas inclui a interpretação crítica e o uso ético da informação. A sobrecarga informacional, por sua vez, ressalta a necessidade de estratégias de curadoria, conforme discutido por Dudziak (2008) em sua análise sobre os desafios da sociedade da informação no Brasil. O Gráfico 9 apresenta essa distribuição.

**Gráfico 9 – Respostas da questão 09**

9. Você percebe barreiras no seu acesso e uso da informação? Se sim, quais? (Marque todos que se aplicam)

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

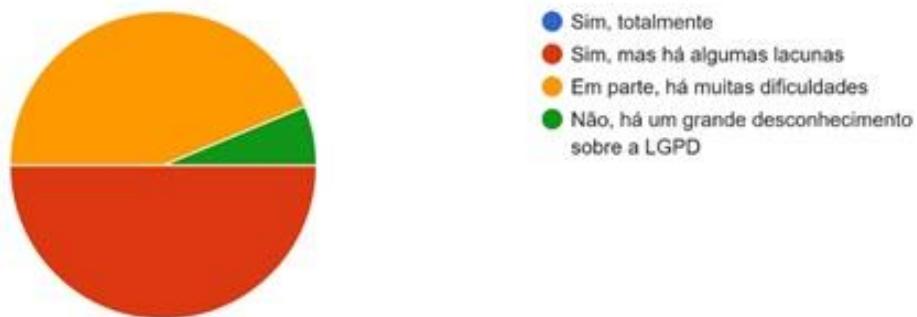
As questões 10 e 11 abordaram a Lei Geral de Proteção de Dados, em um primeiro momento, os coordenadores foram questionados se consideram que possuem o conhecimento necessário para garantir a conformidade com a referida lei no tratamento de dados pessoais. A maioria dos coordenadores (8) acredita possuir conhecimento razoável sobre a LGPD, mas ainda com algumas lacunas.

Uma quantidade significativa (7) declarou que possui conhecimento apenas em parte e enfrenta muitas dificuldades. Apenas 1 coordenador afirmou não ter conhecimento suficiente, declarando um grande desconhecimento sobre a LGPD. O Gráfico 10 ilustra claramente que a percepção predominante é de conhecimento parcial, com necessidade de aprimoramento. Há uma distribuição concentrada nas respostas intermediárias, o que indica a necessidade de ações formativas ou treinamentos para garantir a conformidade com a LGPD.

**Gráfico 10 – Respostas da questão 10**

10. Você considera que possui o conhecimento necessário para garantir a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no tratamento de dados pessoais?

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

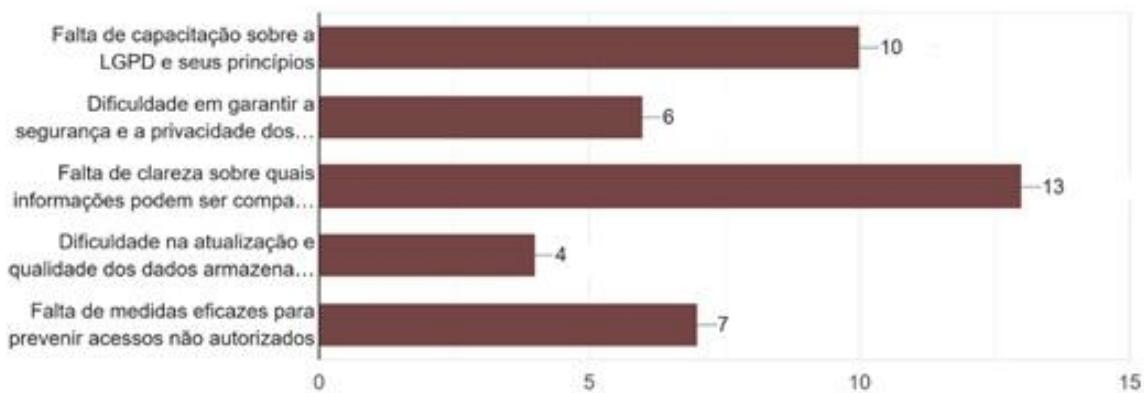
Em seguida, na questão 11, foram questionados sobre quais são os principais desafios enfrentados para assegurar o cumprimento da LGPD no tratamento e armazenamento de dados pessoais. O desafio mais recorrente é “Falta de clareza sobre quais informações podem ser compartilhadas”, indicado por 81,25% dos coordenadores (13 de 16). “Falta de capacitação sobre a LGPD e seus princípios” também se destaca, afetando 62,5% dos participantes. Problemas relacionados à segurança da informação, tanto em termos de proteção contra acessos não autorizados quanto de privacidade, aparecem com relevância moderada.

Dificuldades na atualização e na qualidade dos dados armazenados foram os menos citados, mas ainda assim representam uma preocupação para 25% dos respondentes. Tais resultados demonstram a necessidade de treinamentos contínuos, como propõe Belluzzo (2020), para que a competência em informação inclua também a dimensão legal. O Gráfico 11 apresenta essa distribuição.

**Gráfico 11 – Respostas da questão 11**

11. Quais são os principais desafios enfrentados para assegurar o cumprimento da LGPD no tratamento e armazenamento de dados pessoais? (Marque todos que se aplicam)

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

Para concluir a seção 3, a questão 14 teve como objetivo identificar possíveis capacitações ou treinamentos para aprimorar a competência informacional dos gestores. A pergunta foi formulada como item de resposta subjetiva, cujos resultados foram posteriormente submetidos à análise de conteúdo temática conforme a metodologia de Bardin.

Na fase de pré-análise, buscou-se identificar as principais demandas de capacitação para superação de barreiras informacionais segundo a percepção dos gestores, tendo como conteúdo analisado as respostas de 14 coordenadores (referenciados como C1 a C16, com exceção de C4 e C5 que não participaram).

Posteriormente, na etapa de exploração do material, procedeu-se à codificação e categorização das respostas, agrupando-as em categorias temáticas conforme a frequência de menções aos diferentes aspectos. As categorias, respostas relacionadas e frequências estão representadas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Categorias temáticas questão 14**

Categoria Temática	Respostas Relacionadas	Frequência
LGPD e Proteção de Dados	C2, C3, C8, C11, C12, C16	6
Treinamentos Práticos	C7, C9, C13, C16	4
Gestão Estratégica e Humana	C1, C6	2

Categoria Temática	Respostas Relacionadas	Frequência
Uniformização de Procedimentos	C7, C16	2
Ferramentas de Gestão	C10, C14	2
Formato Interativo (Ex.: Reuniões)	C15	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A análise de conteúdo temática revelou seis categorias principais de necessidades de capacitação:

- **LGPD e Proteção de Dados** (6 citações), onde foi identificada a falta de domínio sobre a LGPD e seu impacto nas rotinas, com sugestões como cursos teórico-práticos específicos (ex.: "LGPD na prática nas atividades das CGPE's" - C3) e treinamentos para tratamento de dados pessoais (C8, C11);
- **Treinamentos Práticos** (4 citações), que apontaram a insuficiência de capacitações genéricas, sugerindo cursos com atividades práticas (C9) e reciclagens periódicas para novos gestores (C7);
- **Gestão Estratégica e Humana** (2 citações), que destacou dificuldades no alinhamento entre informação e decisão, com propostas de capacitação em Gestão de Competências (C1) e Inteligência Emocional (C6);
- **Uniformização de Procedimentos** (2 citações), que evidenciou divergências na interpretação de normas, sugerindo treinamentos para formação de entendimento unificado (C16);
- **Ferramentas de Gestão** (2 citações), que revelou desconhecimento de instrumentos para análise e proteção de dados, com recomendações de cursos sobre ferramentas específicas (C10, C14); e
- **Formato Interativo** (1 citação), que indicou carência de suporte contínuo, propondo reuniões online quinzenais para esclarecimento de dúvidas (C15).

Essas demandas reforçam a perspectiva de Dudziak (2008), que argumenta que a competência em informação deve ser tratada como um processo contínuo de aprendizagem, especialmente em contextos com normas em evolução, como a LGPD. A sugestão de formato interativo (ex.: reuniões quinzenais) também dialoga com Miranda (2004), que defende metodologias participativas para desenvolver habilidades informacionais.

A análise das questões 08, 09, 10, 11 e 14 revela que os coordenadores enfrentam desafios pontuais, porém relevantes, na gestão da informação e na aplicação da LGPD. De maneira geral, a maioria relata dificuldades ocasionais para localizar as informações necessárias para a tomada de decisão, o que indica que, embora o problema não seja constante, existem fragilidades específicas no acesso, na organização e na disponibilidade dos dados.

Essas dificuldades são agravadas por barreiras como a falta de clareza na interpretação e na aplicação das informações, a sobrecarga informacional, a dificuldade em identificar fontes confiáveis e a dependência de informações não formalizadas. Isso demonstra que o problema não está restrito ao volume de informações disponíveis, mas também à capacidade de selecionar, compreender e utilizar essas informações de forma eficaz.

No que se refere à LGPD, os dados apontam que a maioria dos coordenadores possui conhecimento parcial, com lacunas importantes que geram insegurança quanto à correta manipulação e compartilhamento de dados sensíveis. Entre os desafios mais citados estão a falta de clareza sobre quais informações podem ser compartilhadas, a insuficiência de capacitação sobre a legislação e dificuldades na adoção de medidas eficazes para garantir a segurança e a privacidade dos dados.

A análise qualitativa reforça esses achados, destacando uma demanda urgente por capacitações práticas, com foco na aplicação da LGPD no contexto institucional, além da necessidade de treinamentos recorrentes, uniformização de procedimentos e domínio de ferramentas de gestão e proteção de dados. Também foi sugerida a **criação de espaços regulares de apoio e esclarecimento de dúvidas**, como mentorias e reuniões periódicas.

A implementação de capacitações práticas e a padronização de processos são passos essenciais, conforme evidenciado pela análise, mas exigem um compromisso institucional com a cultura da informação, um dos "faróis" apontados por Dudziak (2008) para orientar organizações na era digital.

Diante desse cenário, recomenda-se a implementação de um programa estruturado de capacitação, que priorize conteúdos práticos sobre a LGPD, desenvolvimento de competências informacionais, padronização de processos e suporte contínuo aos gestores. Essas ações são fundamentais para fortalecer a segurança da informação, assegurar a conformidade legal e aprimorar a tomada de decisão no âmbito institucional.

#### **5.2.4 Propostas de Melhoria do Fluxo Informacional**

Encerrando o questionário, foram formuladas 3 questões para a quarta e última seção que buscavam estratégias para aprimorar o fluxo de informação. Na questão 12, os coordenadores foram questionados se acreditam que o fluxo de informações atual pode ser melhorado. Todos os 16 coordenadores responderam "Sim" à pergunta "Você acredita que o fluxo de informações atual pode ser melhorado?". Isso representa 100% de concordância, indicando unanimidade na percepção de que o fluxo de informações precisa de melhorias. O Gráfico 12 ilustra essa distribuição, onde há apenas resposta "Sim" com frequência total.

**Gráfico 12 – Respostas da questão 12**

12. Você acredita que o fluxo de informações atual pode ser melhorado?  
16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

A questão 13 investigou se os coordenadores desejavam receber informações de forma distinta do modelo atual, seguindo a mesma abordagem metodológica da questão 14, com formulação em resposta subjetiva para permitir a análise de conteúdo temática segundo os princípios estabelecidos por Bardin, o que possibilitou captar as percepções dos participantes em suas próprias palavras e identificar padrões relevantes.

Na fase inicial de pré-análise identificou-se nas respostas dos coordenadores suas preferências quanto ao recebimento de informações, utilizando como conteúdo analisado as contribuições de sete participantes (C1, C3, C6, C8, C9, C10 e C15).

Em seguida, na etapa de exploração do material, as respostas foram agrupadas em categorias temáticas conforme a frequência de menções a cada aspecto específico, permitindo assim uma organização sistemática dos dados para posterior análise qualitativa. O Quadro 4 apresenta as categorias temáticas, respostas relacionadas e frequência.

**Quadro 4 – Categorias temáticas questão 13**

Categoria Temática	Respostas Relacionadas	Frequência
Centralização da Informação	C3, C8, C15	3
Atualização Normativa Sistêmica	C6, C9	2
Capacitação/Formação	C10	1
Manutenção do Canal Atual	C6	1
Seção Dedicada	C1	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A análise de conteúdo temática identificou cinco propostas principais para melhorar o fluxo informacional:

- **Centralização da informação** (3 citações), com sugestão de criação de um canal único como o SEI ou portal interno para facilitar o acesso rápido a documentos e procedimentos, conforme exemplificado pela fala "De preferência por um canal que facilite a consulta. De preferência pelo SEI" (C3);
- **Atualização normativa sistêmica** (2 citações), propondo atualizações em tempo real em canais oficiais para reduzir desalinhamentos, como destacado em "Atualizações rotineiras e eficientes nos canais centrais quando há mudanças em normas" (C9);
- **Capacitação/formação** (1 citação), sugerindo reuniões periódicas para disseminação de informações e esclarecimento de dúvidas;
- **Manutenção do canal atual** (1 citação), com a ressalva de que o **Interação** (canal atual) seria suficiente se houvesse políticas de atualização contínua; e
- **Criação de uma seção dedicada** (1 citação), como uma intranet setorial.

A análise qualitativa das respostas revelou desafios já apontados por Barbosa (2008), como a falta de padronização e a dispersão de canais, problemas clássicos em contextos onde a gestão da informação não é tratada como um processo sistêmico.

Por fim, a questão 15 investigou se os coordenadores acreditam que um fluxo de informações mais estruturado poderia contribuir positivamente para a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo. 100% (16 de 16) responderam "Sim, de forma significativa". A totalidade dos participantes percebe a importância da organização no fluxo de informações. Isso

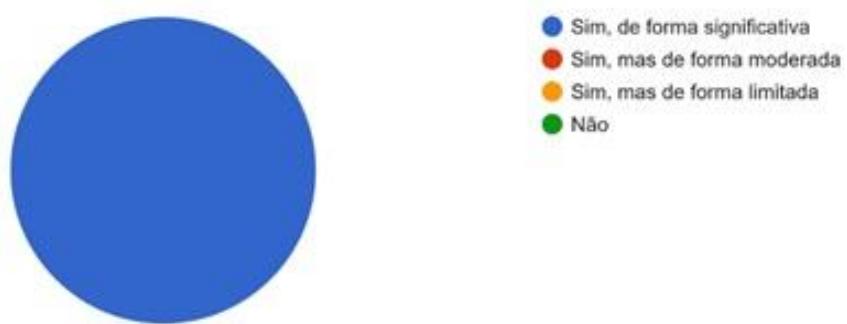
sugere que iniciativas voltadas para melhorar a comunicação e a gestão da informação **são não apenas bem-vindas, como também vistas como essenciais** por toda a liderança.

Essa percepção corrobora a visão de Barbosa (2008), para quem a gestão da informação é um pilar da aprendizagem organizacional, especialmente em contextos que demandam agilidade. O Gráfico 13 ilustra que todos os coordenadores concordam, de forma unânime, que um fluxo de informações mais estruturado impactaria positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

**Gráfico 13 – Respostas da questão 15**

15. Você considera que um fluxo de informações mais estruturado poderia impactar positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo?

16 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2025.

A análise integrada das questões 12, 13 e 15 revela um cenário claro e consistente sobre a necessidade de aprimoramento do fluxo de informações na instituição. De forma unânime, todos os coordenadores reconhecem que o modelo atual apresenta fragilidades e carece de melhorias, tanto na organização quanto na disponibilização das informações.

Os dados qualitativos reforçam esse diagnóstico, apontando como principais demandas a centralização das informações em um canal único e de fácil acesso, a garantia de atualizações normativas de forma ágil e padronizada, além da oferta de capacitações periódicas para alinhamento dos processos. Também surgem sugestões pontuais, como a manutenção do canal atual (Interação) com melhorias e a criação de uma seção dedicada às informações institucionais. As sugestões dos coordenadores refletem desafios clássicos da Gestão da Informação, indicando que soluções eficazes devem combinar tecnologia, processos e pessoas.

Essa demanda por otimização dialoga com estudos como o de Medeiros, Macedo e Trindade (2013), que destacam a importância de espaços de compartilhamento “**Ba**” para transformar informações dispersas em conhecimento organizacional estruturado, alinhando-se com discussões recentes na literatura sobre Gestão da Informação, que destacam a necessidade de modelos estruturados para otimizar a circulação de informações em ambientes organizacionais (Nonato; Aganette; Leal, 2023).

Por fim, confirma-se que a melhoria desse fluxo é percebida como fator crítico para a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento contínuo. Há consenso de que uma comunicação mais estruturada não apenas qualifica a gestão, mas também impacta diretamente a eficiência dos processos e a tomada de decisão.

A aplicação do "Ba" no contexto institucional reforça a necessidade de espaços (físicos ou digitais) que facilitem a troca de conhecimento, alinhando-se às demandas por centralização da informação e atualização sistêmica identificadas na pesquisa. Diante disso, a reestruturação do fluxo informacional se apresenta como uma ação prioritária e estratégica para fortalecer a atuação institucional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar de que forma melhorias no fluxo informacional podem fortalecer a competência em informação dos gestores na área de gestão de pessoas do IFPE, diante de um contexto organizacional complexo e em constante transformação. Parte-se da identificação de um problema relacionado à possível desarticulação entre os canais e ferramentas de comunicação existentes e as reais necessidades informacionais dos gestores, o que pode comprometer a tomada de decisões e a eficiência administrativa.

A pesquisa buscou, portanto, mapear o fluxo informacional vigente, investigar barreiras relacionadas à competência em informação e propor estratégias que promovam a melhoria do fluxo informacional. Com base nos resultados encontrados no desenvolvimento da pesquisa, pode-se indicar que o objetivo proposto foi alcançado. O principal resultado mostrou que a fragmentação do fluxo informacional e as lacunas na competência em informação exigem intervenções tanto tecnológicas quanto formativas. A análise dos dados demonstrou o pleno atendimento aos objetivos específicos da pesquisa.

Os resultados da seção 2 do questionário, permitiu alcançar o **objetivo específico “a”** que se refere à identificação do fluxo informacional vigente na gestão de pessoas do IFPE. Os resultados indicaram que esse fluxo, embora funcional, apresenta características de descentralização, fragmentação e baixa padronização. Observou-se o uso predominante de e-mails e aplicativos de mensagens instantâneas como principais meios de comunicação, enquanto os sistemas internos disponíveis seguem subutilizados. Essa configuração tem gerado inconsistências e atrasos na disseminação de informações. Diante disso, destaca-se como medida prioritária a criação de um canal centralizado e o fortalecimento do uso dos sistemas institucionais, a fim de aprimorar o processo comunicacional e aumentar a eficiência do setor.

A seção 3 do questionário possibilitou o alcance do **objetivo específico “b”**, constatou-se que as barreiras informacionais identificadas na análise estão diretamente ligadas à competência em informação, incluindo dificuldades em interpretar e aplicar informações, sobrecarga informacional, problemas em encontrar fontes confiáveis e dependência de informações informais. Esses obstáculos envolvem habilidades essenciais, como acessar, avaliar, compreender e usar a informação de maneira ética e eficaz. Além disso, as lacunas de conhecimento relacionadas à LGPD, como entendimento insuficiente da lei, dúvidas sobre o compartilhamento de dados e falta de capacitação em princípios legais, revelam deficiências informacionais. A análise qualitativa das necessidades formativas demonstra que os gestores reconhecem essas barreiras e sugerem soluções práticas, como treinamentos focados na LGPD,

ferramentas de gestão, padronização de procedimentos e espaços contínuos de apoio, evidenciando desafios na autonomia informacional. A conclusão reforça que, embora as barreiras não sejam constantes, elas impactam o desempenho dos gestores, demandando ações específicas para desenvolver sua competência em informação, abrangendo aspectos legais, técnicos e práticos.

O **objetivo específico “c”** foi alcançado por meio da análise das respostas da seção 4 do questionário. Os dados evidenciaram um consenso entre os participantes quanto à importância de centralizar o acesso às informações e de padronizar os processos, como estratégias para a melhoria do fluxo informacional. Entre as propostas, destacam-se a criação de um portal único ou o aprimoramento de canais já existentes, como o Interação, com o objetivo de organizar documentos, normas e procedimentos em um ambiente acessível e constantemente atualizado. Também foi sugerida a oferta de capacitações práticas e periódicas, voltadas ao alinhamento entre os setores e à comunicação ágil de mudanças. Além disso, recomenda-se a criação de fóruns de dúvidas e mentorias, a fim de oferecer suporte contínuo. Tais ações são consideradas prioritárias para fortalecer a comunicação interna, aprimorar a gestão e fomentar a aprendizagem organizacional, bem como o desenvolvimento contínuo no IFPE.

Diante dos fatos apresentados, conclui-se que o fluxo informacional pode ser aprimorado por meio da centralização, padronização e qualificação dos canais e processos de comunicação institucional, de forma a fortalecer a competência em informação dos gestores e, consequentemente, melhorar a tomada de decisões.

Este trabalho trouxe contribuições práticas relevantes para a área de gestão de pessoas e competência informacional no contexto do IFPE, ao propor soluções que fortalecem a comunicação interna, otimizam a eficiência administrativa e promovem a aprendizagem organizacional. Ao evidenciar que o desenvolvimento da competência em informação por parte dos gestores favorece decisões mais assertivas, maior autonomia informacional e conformidade com exigências legais, como a LGPD. Além de alcançar seu objetivo de analisar e propor melhorias no fluxo informacional, a pesquisa gerou insumos concretos para a gestão de pessoas no IFPE, com estratégias que têm o potencial de transformar práticas organizacionais, fortalecer a cultura informacional e ampliar a eficácia administrativa da instituição.

Quanto às limitações da pesquisa, é importante destacar que, durante o estudo, ocorreu uma mudança na gestão da Diretoria de Gestão de Pessoas, o que pode sugerir um processo de transformação na cultura organizacional, inserindo-se em um contexto de transição. Do ponto de vista metodológico, as entrevistas semiestruturadas poderiam ter proporcionado análises

qualitativas mais profundas; no entanto, optou-se pela aplicação de questionários online devido à praticidade, permitindo que os coordenadores respondessem fora do horário de trabalho, considerando suas rotinas atribuladas. Essa decisão foi ainda mais relevante diante do cenário de mudanças normativas significativas na carreira docente e técnico-administrativa no período da coleta de dados.

Para futuras pesquisas, sugere-se avaliar a implementação das estratégias propostas no IFPE e expandir o estudo para outras instituições públicas. Também seria relevante analisar como fatores como experiência dos gestores e familiaridade com tecnologias impactam sua competência informacional, além de explorar a relação entre essa competência e a inovação na gestão.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F. **Gestão de Informações no Setor Público**. Porto Alegre: SER – SAGAH, 2018.

ALMEIDA, M. F. I.; BIAGGI, C.; VITORIANO, M. C. C. P. Identificação dos fluxos informacionais: contribuições para a gestão do conhecimento. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, [S. l.], v. 31, n. 63, p. 1–11, 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/994>. Acesso em: 28 nov. 2024.

ARAÚJO, C. A. Á. O conceito de informação na Ciência da Informação. **Informação & Sociedade**, [S. l.], v. 20, n. 3, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/6951>. Acesso em: 28 nov. 2024.

ARAÚJO, W. C. O.; SILVA, E. L.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 57–79, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2601>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, [S. l.], v. 13, n. 1esp, p. 1–25, 2008. DOI: 10.5433/1981-8920.2008v13n1esp1. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BARBOZA, E. L. Contribuições dos Fluxos de Informação para o Turismo de Bonito-MS. 2019. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Marília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/140e81d0-abaf-4ac9-84f4-93ad8d15a16c>. Acesso em 28 nov. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, 2015.

BELLUZZO, R. C. B. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à gestão da informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2007. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/19>. Acesso em: 22 nov. 2024.

BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: das origens às tendências. **Informação & Sociedade**, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 1–28, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57045. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/57045>. Acesso em: 22 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em 26 jun. 2025.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003a.

CHOO, C. W. **Gestão de Informação para a Organização Inteligente: A Arte de Explorar o Meio Ambiente.** Caminho, 2003b.

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

DUDZIAK, E. Os faróis da sociedade de informação: uma análise crítica sobre a situação da competência em informação no Brasil. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 18, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/1704/2109>. Acesso em: 22 nov. 2024.

DUTRA, F. G. C.; BARBOSA, R. R. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 106–131, 2020. DOI: 10.19132/1808-5245262.106-131. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/91922>. Acesso em: 27 nov. 2024.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, spe, p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 22 nov. 2024.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 1. ed. Barueri, SP: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

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

MEDEIROS, C. D.; MACEDO, M.; TRINDADE, E. P. O conceito Ba como proposta para o compartilhamento do conhecimento em uma agência bancária. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 2, n. 1, art. 4, p. 61-77, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/inovaacao/article/viewFile/370/pdf#:~:text=O%20conceito%20de%20Ba%20unifica,de%20intera%C3%A7%C3%A3o%20e%20de%20relacionamento>. Acesso em: 10 jun. 2025.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 112–122, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652004000200012>. Acesso em: 21 nov. 2024.

NONATO, R. dos S.; AGANETTE, E. C. Gestão da informação: rumo a uma proposta de definição atual e consensual para o termo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 1, p. 133–159, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/38428>. Acesso em: 27 nov. 2024.

NONATO, R. dos S.; AGANETTE, E. C.; LEAL, H. R. Gestão da Informação: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre teorias, modelos e metodologias. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, Marília, SP, v. 17, p. e023015, 2023. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023015. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/12579>. Acesso em: 27 nov. 2024.

RUAS, W. J.; BAX, M. P. Fluxo de informação na Ciência da Informação: Tendências e direções na pesquisa brasileira. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19134>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SANTOS, C. A. Educação de usuários ou competência em informação (coinfo)? uma reflexão necessária. **Infohome**, 2016. Disponível em: [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=959#autor1](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=959#autor1). Acesso em: 22 nov. 2024.

SATUR, R. V.; DUARTE, E. N. **Negociadores Internacionais**: Atuação profissional com competência. João Pessoa: Editora CCTA, 2020.

SILVA, A. M. Inclusão Digital e Literacia Informacional em Ciência da Informação. **Prisma.com**, n. 7, p. 16-43, 2008. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/2082/1917>. Acesso em: 6 dez. 2024.

SPINOLA, L. H. O. **Gestão da informação: conceitos, aplicabilidade, desafios e perspectivas da área: a ótica do bibliotecário**. 2013. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/7102>. Acesso em: 27 nov. 2024.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: [https://biblioufal.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes\\_dado-informacao-e-conhecimento1.pdf](https://biblioufal.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes_dado-informacao-e-conhecimento1.pdf). Acesso em: 28 nov. 2024.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da Informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 15 nov. 2024.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em: [https://valentim.pro.br/wp-content/uploads/2023/06/Livro\\_Ambientes\\_Fluxos.pdf](https://valentim.pro.br/wp-content/uploads/2023/06/Livro_Ambientes_Fluxos.pdf). Acesso em: 21 nov. 2024.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. **Competência em informação**: conceito, contexto histórico e olhares para a ciência da informação. Florianópolis: Editora da UFSC, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/212553/E-book%20Compet%C3%Aancia%20em%20informa%C3%A7%C3%A3o%2031ago20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
 CENTRO DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
 APRENDENTES

### **ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL NAS COORDENAÇÕES DE GESTÃO**

**DE PESSOAS:** um estudo no Instituto Federal de Pernambuco

Prezado(a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

Os pesquisadores Gustavo Cézar Pereira Rodrigues e Prof. Dr. Marckson Roberto Pereira de Sousa convidam você a participar da pesquisa intitulada "ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL NAS COORDENAÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo no Instituto Federal de Pernambuco". Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual - e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar como melhorias no fluxo informacional podem fortalecer a competência em informação na área de gestão de pessoas. Os objetivos específicos são:

- a) Identificar o fluxo vigente de informação na gestão de pessoas do IFPE;
- b) Investigar barreiras informacionais em relação à competência em informação dos gestores;
- c) Propor estratégias para a melhoria do fluxo informacional.

A coleta de dados será feita por meio de um questionário online, enviado aos coordenadores e diretores de Gestão de Pessoas dos 16 campi do IFPE. O formulário terá

perguntas fechadas (como múltipla escolha e escalas) para respostas rápidas e perguntas abertas para opiniões detalhadas. Após a coleta, os dados numéricos serão analisados em gráficos e tabelas, enquanto as respostas escritas serão organizadas por temas. Tudo será feito de forma voluntária, sigilosa e sem custos, ajudando a entender e melhorar os processos de Gestão de Pessoas no IFPE.

Quanto aos riscos, os pesquisadores identificaram que os riscos existentes são de ordem psicológica, intelectual e emocional. Entre os principais riscos destacam-se o desconforto devido à invasão de privacidade por responder a questões sensíveis relacionadas ao fluxo informacional na gestão de pessoas; o receio de quebra de sigilo e divulgação de dados confidenciais; o medo de que o gestor não disponha das informações necessárias sobre os procedimentos informacionais que adota; o cansaço ou aborrecimento ao responder perguntas sobre a temática; e o medo de não saber responder ou de ser identificado. Com isso, para atenuar tais riscos, os pesquisadores definiram estratégias e adotarão medidas preventivas. Entre elas, os participantes serão informados de que a pesquisa preservará sua identidade e que os dados serão analisados conjuntamente. Será garantida a divulgação pública dos resultados, com acesso aos dados individuais e coletivos, protegendo a identificação dos participantes. Além disso, não serão inseridos no questionário dados de identificação dos gestores, que serão denominados por códigos (G1, G2, G3, etc.). Também serão disponibilizados contatos para esclarecimento de dúvidas e serão minimizados os desconfortos, garantindo liberdade para não responder questões consideradas constrangedoras. Por fim, os participantes serão informados de que não há respostas certas ou erradas, pois o objetivo da pesquisa é coletar experiências e conhecimentos sobre o tema.

Quanto aos benefícios ao participante da pesquisa, o acesso aos resultados finais permitem que os gestores se sintam valorizados, transformando a pesquisa em uma experiência colaborativa em vez de uma mera coleta de dados. As conclusões do estudo podem embasar recomendações práticas para melhorar a gestão de informações, promovendo um ambiente de cooperação.

Em caso de dúvidas, você pode procurar os pesquisadores responsáveis por esta pesquisa, por meio dos seguintes contatos: Gustavo Cézar Pereira Rodrigues - (Responsável principal pela Pesquisa), Filiação: IFPE-Campus Cabo de Santo Agostinho, e-mail: [gustavoppgoa@gmail.com](mailto:gustavoppgoa@gmail.com), Endereço Profissional: Rodovia BR-101 Sul, Km 107, Gleba 1A, s/nº, Mercês, Cabo de Santo Agostinho/PE, Telefone para contato: (083) 99660-8782 ou de sua equipe de pesquisa Prof. Dr. Marckson Roberto Ferreira de Sousa, cuja filiação é a

Universidade Federal da Paraíba, o e-mail é marckson.dci.ufpb@gmail.com e o endereço Profissional: Campus I Lot. Cidade Universitária, PB, 58051-900 Telefone: (83) 3216-7200.

Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer momento.

#### **Endereço e Informações de Contato da Universidade Federal da Paraíba**

Endereço físico: Cidade Universitária - João Pessoa - PB - Brasil

CEP: 58051-900

Endereço virtual: www.ufpb.br

E-mail: gabinete@reitoria.ufpb.br

Fone: +55 (83) 3216-7200

Horários de atendimento: 07h às 19h

#### **Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB**

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba Campus I - João Pessoa - PB - Brasil

Telefone: +55 (83) 3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h

Homepage: www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb

#### **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Ao concordar em participar, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinada pelo Pesquisador Responsável. Caso queira baixar esse termo clique no link abaixo:

<https://docs.google.com/document/d/1fMd9Erpx5p7QUiMsbJ8g-aMyzlpST8CipVWugKsaYN4/edit?usp=sharing>

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
 CENTRO DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
 APRENDENTES

### **ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL NAS COORDENAÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS:** um estudo no Instituto Federal de Pernambuco

Questionário destinado aos Coordenadores de Gestão de Pessoas dos 16 campi do IFPE. O formulário terá perguntas fechadas (como múltipla escolha e escalas) para respostas rápidas e perguntas abertas para opiniões detalhadas. Após a coleta, os dados numéricos serão analisados em gráficos e tabelas, enquanto as respostas escritas serão organizadas por temas. Tudo será feito de forma voluntária, sigilosa e sem custos, ajudando a entender e melhorar os processos de Gestão de Pessoas no IFPE.

#### **Perfil do Respondente**

1. Há quantos anos você trabalha no IFPE?

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) 1-3 anos
- ( ) 4-6 anos
- ( ) Mais de 6 anos

2. Há quantos anos você atua como coordenador de gestão de pessoas?

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) 1-3 anos
- ( ) 4-6 anos
- ( ) Mais de 6 anos

#### **Identificação do Fluxo Informacional vigente**

3. Quais são os principais meios utilizados para disseminação de informações na Gestão de Pessoas do IFPE? (Marque todos que se aplicam)

- ( ) E-mail
- ( ) Reuniões presenciais
- ( ) Sistemas internos (ex.: Intranet, InterAção)
- ( ) Aplicativos de mensagens (ex.: WhatsApp, Telegram)
- ( ) Ofícios ou documentos físicos

4. Com que frequência você recebe informações relevantes para o desempenho das suas atividades?

- ( ) Diariamente
- ( ) Semanalmente
- ( ) Quinzenalmente
- ( ) Mensalmente
- ( ) Raramente

5. As informações necessárias para o seu trabalho são disponibilizadas de maneira clara e acessível?

- ( ) Sempre
- ( ) Frequentemente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

6. Você considera que há um fluxo contínuo e estruturado de informações dentro da Gestão de Pessoas?

- ( ) Sim, o fluxo de informações é bem organizado e estruturado
- ( ) Em parte, mas há falhas ocasionais
- ( ) Não, as informações são fragmentadas e desorganizadas

7. Em sua opinião, quais são os principais problemas do fluxo de informações atual? (Marque todos que se aplicam)

- ( ) Informações desencontradas ou contraditórias
- ( ) Atraso no repasse de informações

- Falta de transparência na comunicação
- Excesso de informações irrelevantes
- Falta de um canal centralizado para consulta de informações

### **Barreiras Informacionais e Competência em Informação dos Gestores**

8. Você sente dificuldade para localizar as informações necessárias para tomar decisões no seu setor?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

9. Você percebe barreiras no seu acesso e uso da informação? Se sim, quais? \* (Marque todos que se aplicam)

- Falta de conhecimento sobre onde encontrar informações confiáveis
- Dificuldade em interpretar e aplicar as informações recebidas
- Dependência excessiva de informações informais ou não documentadas
- Sobrecarga informacional, dificultando a seleção do que é relevante

10. Você considera que possui o conhecimento necessário para garantir a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no tratamento de dados pessoais?

- Sim, totalmente
- Sim, mas há algumas lacunas
- Em parte, há muitas dificuldades
- Não, há um grande desconhecimento sobre a LGPD

11. Quais são os principais desafios enfrentados para assegurar o cumprimento da LGPD no tratamento e armazenamento de dados pessoais? (Marque todos que se aplicam)

- Falta de capacitação sobre a LGPD e seus princípios
- Dificuldade em garantir a segurança e a privacidade dos dados
- Falta de clareza sobre quais informações podem ser compartilhadas
- Dificuldade na atualização e qualidade dos dados armazenados

( ) Falta de medidas eficazes para prevenir acessos não autorizados

**Propostas de Melhoria do Fluxo Informacional**

12. Você acredita que o fluxo de informações atual pode ser melhorado?

- ( ) Sim  
( ) Não

13. Você gostaria de receber informações de maneira diferente do que ocorre atualmente? Se sim, como? (Resposta aberta)

14. Que tipo de capacitação ou treinamento poderia ser oferecido para melhorar a competência em informação dos gestores? (Resposta aberta)

15. Você considera que um fluxo de informações mais estruturado poderia impactar positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo?

- ( ) Sim, de forma significativa  
( ) Sim, mas de forma moderada  
( ) Sim, mas de forma limitada  
( ) Não

## ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### **DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL NAS COORDENAÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS: um estudo no Instituto Federal de Pernambuco

**Pesquisador:** GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 87796225.6.0000.5188

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### **DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 7.526.782

#### **Apresentação do Projeto:**

Estudo para analisar como o fluxo informacional pode ser aprimorado para fortalecer a competência em informação de gestores e melhorar a tomada de decisões na área de gestão de pessoas no Instituto Federal de Pernambuco (IFPE). A coleta de dados será feita por meio de um questionário online.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Analizar como melhorias no fluxo informacional podem fortalecer a competência em informação na área de gestão de pessoas no Instituto Federal de Pernambuco, identificando o fluxo vigente, barreiras informacionais e propondo estratégias para a melhoria do fluxo informacional

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A coleta de dados vai ser por questionário, onde os participantes podem se sentir desconfortáveis em relação à invasão de privacidade por responder a questões sensíveis relacionadas ao fluxo informacional de sua instituição, ao receio de quebra de sigilo e divulgação de dados confidenciais e ao medo de que o gestor não disponha das informações necessárias. O pesquisador prevê que pode ocorrer cansaço ou aborrecimento ao responder às perguntas.

Entretanto, a pesquisa tem potencial para contribuir de forma eficaz (baseada em dados obtidos

<b>Endereço:</b>	Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar				
<b>Bairro:</b>	Cidade Universitária				
<b>UF:</b>	PB	<b>Município:</b>	JOAO PESSOA	<b>CEP:</b>	58.051-900
<b>Telefone:</b>	(83)3216-7791	<b>Fax:</b>	(83)3216-7791	<b>E-mail:</b>	comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 7.526.782

sistematica e metodologicamente em elaborada) para a melhoria dos processos de gestão de uma instituição pública de educação, benefício este que supera os riscos.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

É uma pesquisa pertinente, com impacto social importante, e com consequências positivas na melhoria de processos que aumentem a eficácia de gestão de uma instituição pública de ensino. Deste ponto de vista, está apta a ser aprovada por um comitê de ética. No entanto, a pesquisa vai ser totalmente realizada no estado de pernambuco, embora seja de um programa de pós graduação da UFPB. Deste modo, uma apreciação do projeto deveria ser feita por um comitê de ética deste estado.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos necessário foram apresentados e estão em conformidade com os princípios éticos que regem a apreciação do projeto.

**Recomendações:**

Projeto bem instruído, com todas as documentações necessárias.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Do ponto de vista da pertinencia, riscos / benefícios e documentação apresentada, o projeto é passível de aprovação por este comitê de ética.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_2537384.pdf	11/04/2025 21:53:01		Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto_Gustavo_Pereira_2.pdf	11/04/2025 21:51:56	GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES	Aceito
Outros	Instrumento_coleta_Questionario.pdf	11/04/2025 19:40:45	GUSTAVO CEZAR PEREIRA	Aceito

<b>Endereço:</b> Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar	<b>CEP:</b> 58.051-900
<b>Bairro:</b> Cidade Universitária	
<b>UF:</b> PB	<b>Município:</b> JOAO PESSOA
<b>Telefone:</b> (83)3216-7791	<b>Fax:</b> (83)3216-7791
<b>E-mail:</b> comitedeetica@ccs.ufpb.br	

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA -  
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 7.526.782

Outros	Instrumento_coleta_Questionario.pdf	11/04/2025 19:40:45	RODRIGUES	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	11/04/2025 18:33:49	GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES	Aceito
Outros	Carta_anuencia.pdf	11/04/2025 18:06:50	GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES	Aceito
Outros	Certidao_Aprovacao_do_Projeto.pdf	11/04/2025 18:06:08	GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	11/04/2025 18:02:30	GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	11/04/2025 18:01:23	GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	11/04/2025 18:00:48	GUSTAVO CEZAR PEREIRA RODRIGUES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOAO PESSOA, 25 de Abril de 2025

---

**Assinado por:**

**Eliane Marques Duarte de Sousa  
(Coordenador(a))**

<b>Endereço:</b> Campus I / Prédio do CCS UFPB - 1º Andar	<b>CEP:</b> 58.051-900
<b>Bairro:</b> Cidade Universitária	
<b>UF:</b> PB <b>Município:</b> JOAO PESSOA	
<b>Telefone:</b> (83)3216-7791	<b>Fax:</b> (83)3216-7791
	<b>E-mail:</b> comitedeetica@ccs.ufpb.br