



## A Gestão Da Informação E Suas Contribuições Nos Processos De Tomada De Decisão Da Gestão Pública

Andréia Borkovski<sup>1</sup>

Sandro Adriano Schneider<sup>2</sup>

### Resumo

Este ensaio analisou o papel da gestão da informação nos processos de tomada de decisão no âmbito da gestão pública. Identificamos as contribuições conceituais e práticas da gestão da informação que apontam benefícios e subsídios no desenvolvimento de processos decisórios. Nessa perspectiva, reforçamos as concepções da Arquivística, que estuda a gestão da informação e o conjunto de funções observadas para controle e uso das informações registradas, isto é, de documentos e arquivos. Todavia, nem todas as organizações têm acesso à tecnologia e recursos humanos capacitados para lidar com o grande volume de informações que interferem no processo decisório. Reforçamos que quanto mais adequadas forem as informações que os gestores e atores sociais dispõem para o seu processo decisório, melhor é o resultado do uso da informação, mudando o estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Dessa forma, a aplicabilidade da gestão da informação arquivística permite o controle da produção documental, por sua vez, informacional, contribuindo para a tomada de decisão no âmbito da gestão pública.

**Palavras-chave:** Informação. Tomada de decisão. Gestão da Informação Arquivística. Gestão Pública.

### 1 - Introdução

Dia a dia a informação ganha maior dimensão nas gestões organizacionais públicas ou privadas que visam os melhores resultados nesse momento importante de produção de conhecimento, base para as relações econômicas, sociais, políticas e culturais. A informação e seu acesso ágil e confiável tornaram-se um capital indispensável para o bom desempenho organizacional, assumindo papel imprescindível

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da UFFS Campus Cerro Largo. Formada em Arquivologia (UFSM, 2005). Especialista em Gestão em Arquivos (UFSM, 2012). Especialista em Gestão e Tutoria de Educação à Distância (2011).

<sup>2</sup> Graduado em Administração, gestão em negócios agroindustriais pelo Instituto de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA), pós-graduado em Gestão Pública pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), e, concluinte do CCR isolado "Desenvolvimento Regional" do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento e Políticas Públicas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Borkovski, A., Schneider, S.A.; A Gestão Da Informação E Suas Contribuições Nos Processos De Tomada De Decisão Da Gestão Pública. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.6, Nº2, p.129-139, Mai/Agos. 2021. Artigo recebido em 28/06/2021. Última versão recebida em 25/08/2021. Aprovado em 31/08/2021.

e de importância significativa nos planejamentos estratégicos, podendo ser elemento chave para agregar valor, criar vantagens e gerar desenvolvimento.

Sob o prisma do gerenciamento de informações com princípios e técnicas específicas, gestores poderão minimizar risco, incertezas e a volatilidade dos mercados e da economia (ESTRELA, 2014) e ainda organizar ações de maneira consistente face ao quantitativo informacional em que vivemos, aos perfis burocráticos e normativos da gestão pública, à formalização em âmbito privado, e ainda, pela introdução de novas tecnologias e redes de comunicação, tornou-se essencial o gerenciamento de informações a fim de torná-las acessível e sistêmica e oportuna ao crescimento e ao desenvolvimento, identificando o que realmente é útil e relevante, permitindo às organizações o trabalho vantajoso nos modelos de organização contemporâneo, baseado no conceito de informação como elemento imperativo e integrante dos processos sistêmicos de gestão.

Nesse contexto de aumento de produção de informações e a necessidade de gerenciamento, ressaltamos Kurtz (1997) quando afirma que os arquivos constituem-se órgãos de assessoramento e de pronta informação sobre os documentos produzidos, sendo assim, parte estruturante dos processos decisórios em todos os contextos organizacionais. Concebemos, assim, uma relação entre a gestão da informação arquivística na tomada de decisão dos processos de gestão estratégica nas organizações públicas ou privadas.

O objetivo norteador deste estudo é analisar o papel da Gestão da Informação Arquivística nos processos de tomada de decisão no âmbito da gestão pública, relacionando e aproximando essas temáticas. Buscamos identificar as contribuições mútuas desses processos na gestão das organizações públicas, apontando benefícios de uma em relação à outra. Dessa forma, este estudo enquadra-se nas características de uma pesquisa bibliográfica, pois pretende proporcionar maior familiaridade com um problema, aprimorando ideias e possibilitando uma visão mais específica do tema abordado.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho está baseada, essencialmente, na revisão de literatura dos tópicos em questão, considerando estudos clássicos e também atuais. Dessa forma, foi primordial a leitura de publicações, impressas e eletrônicas, que envolvem a Gestão da Informação Arquivística, bem como

sobre tomada de decisão no contexto da gestão pública, e através do caráter reflexivo e interpretativo, buscamos a forma mais adequada para o entendimento do conteúdo e da compreensão da realidade.

O delineamento deste trabalho implicou em fases que guiaram a determinação do plano. A identificação de fontes, obtenção e leitura de materiais e apontamentos foram os primeiros passos. Assim, a análise de conhecimento da literatura visualizou teorias sob diferentes ângulos, para se obter compreensão e opinião. O embasamento sobre a temática da gestão da informação arquivística focalizou aspectos significativos no que diz respeito à tomada de decisão no contexto da gestão pública.

Para melhor compreensão, procedemos à contextualização do assunto através desta introdução, seguida pelo seu desenvolvimento e discussões acerca da temática em questão. Logo, são apresentadas as ideias conclusivas através das considerações finais, recapitulando aspectos relevantes do contexto do trabalho, que finaliza com as referências bibliográficas mencionadas em seu decorrer.

## **2 A tomada de decisão na gestão pública**

Os processos de gestão pública estão se caracterizando atualmente por crescente distribuição de poder na tomada de decisões, definidas por meio de debates e processos e negociações entre diversos atores. Uma maior eficácia do processo deliberativo na gestão pública necessita clareza sobre seus objetivos, sobre as estratégias necessária, viáveis e adequadas sobre as responsabilidades dos atores envolvidos (COMERLATTO; KLEB; ZAMPIRON, 2015). A tomada de decisão na gestão pública envolve processos administrativos que representam a vontade e anseios da coletividade, onde a importância da eficácia e eficiência dos serviços públicos é cada vez mais exigida no cenário social, de maneira que os atos dos gestores se tornem transparentes em relação às decisões e recursos envolvidos.

Mintzberg, segundo Sanpaio, (2011, p. 140), “discute a tomada de decisão como resultado do pensamento estratégico, isto é, aquele que integra o pensar com o agir”. Nessa perspectiva, Carvalho e Pedrozo (2011, p. 214) mencionam a tomada de decisão como um estudo multidisciplinar, pois requer diversos campos do saber, uma vez que “quanto mais se conhece os elementos que interferem na decisão, mais se permite aumentar o grau de informação confiável”.

Um dos principais elementos nos processos decisórios é a informação, orgânica e de fácil acesso, que segundo Comerlatto; Kleba; Zampiron (2015) é fator inerente à tomada de decisão e traz qualidade ao exercício de gestão. Segundo estes mesmos autores, as informações são essenciais para fortalecer os atores em seu processo decisório, além de aumentar a efetividade organizacional e ampliar a capacidade de espaços coletivos organizados.

Embora se constitua como recurso intangível neste cenário, o papel que a informação assume é cada vez mais visível nas organizações, onde se constroem planejamentos em busca de melhores resultados. Com base na informação, ferramenta estratégica e indispensável em tomadas de decisão, as organizações alcançam suas metas e objetivos.

A falta de informação ou sua desorganização, por sua vez, pode interferir na qualidade do processo decisório, uma vez que a informação influencia a interpretação e o entendimento correto favorecendo a assimilação de conhecimento, além de potencializar as organizações que buscam constante evolução. Para Moreno (2007), a informação é ao mesmo tempo produto e insumo do processo decisório, e que além de ter a informação correta é necessário que esta seja comunicada a pessoa certa no momento certo, a fim de garantir um alto nível de eficácia. Logo, para a tomada de decisão eficaz, “é preciso cuidado com a integridade, a precisão, a fidedignidade, a confiabilidade, a qualidade e o valor geral da informação” (MORENO, 2007, p. 14). Conseqüentemente, se faz necessário um conjunto de princípios, técnicas e práticas que garantam a organização e a preservação da informação, assunto abordado a seguir.

### **3 A gestão da informação no contexto organizacional**

O cotidiano de uma organização depende de informações que atendam as necessidades das pessoas que tomam decisões e resolvem problemas em seus trabalhos. Na perspectiva atual, onde o ambiente é mutável, variável e se transforma a todo o momento é imperativo que se tenha uma gestão estratégica com foco em processos planejados.

Reforçamos aqui as concepções da Arquivística<sup>3</sup>, que estuda a gestão da informação e o conjunto de funções observadas para controle e uso das informações registradas, isto é, de documentos e arquivos. Todavia, nem todas as organizações têm acesso à tecnologia e recursos humanos capacitados para lidar com o grande volume de informações que interferem no processo decisório (CARVALHO E PEDROZO, 2001).

A demanda por respostas imediatas, especialmente no âmbito dos processos decisórios da gestão pública, é recorrente nos dias de hoje. Através da gestão da informação arquivística, procedimentos como identificação, classificação, avaliação e descrição de tipologias documentais, permitem a pesquisa organizada de informações, desenvolvendo ações planejadas e vislumbrando novas possibilidades. Tal fato se concretiza com sistematização de documentos e arquivos, que possibilitam o acesso fácil às informações, essenciais para todo o tipo de ferramenta de gestão estratégica.

Para Moreno (2007, p.61), “a eficácia da informação está em quanto maior o valor, a confiabilidade e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão”. As decisões estão inerentes a todos os processos gerenciais e são as informações que alimentam esse ciclo, na medida em que diminuem as incertezas que o ambiente provoca e garantem dados importantes para que os gestores desenvolvam uma visão ampla de sua organização.

A gestão da informação arquivística abrange estudos sobre a história, cultura, propósito e estrutura de cada organização ou instituição, de forma a compreender suas atividades fins e meio para definição do melhor plano de classificação e organização da informação. Neste sentido, pode contribuir na questão da racionalidade que envolve a tomada de decisão. Não obstante, Carvalho e Pedrozo (2011) ressaltam que a racionalidade é limitada assim como o acesso de informações também é, pois se constituem de elementos imateriais tais como percepção, valor, história de vida, dentre outros relativos à tomada de decisão.

---

<sup>3</sup> Definição segundo o Dicionário de Terminologia Arquivística: Disciplina que estuda as funções do arquivo e os princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos (DTA, 2005, p. 37).

Moreno (2007) reforça ainda que quanto mais adequadas forem as informações que os gestores dispõem para o seu processo decisório, melhor é o resultado do uso da informação, mudando o estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Ademais, as informações são base para diagnósticos e análises que formulam planejamentos das organizações, dessa forma, funcionam como capital para a definição de estratégias de gestão.

Braga, segundo Araújo (2012), informa que a qualidade informacional está diretamente relacionada com seu tratamento, demonstrando que os processos de seleção, organização e destinação da informação, associados à adoção de novas tecnologias são procedimentos primordiais na excelência dos processos decisórios. A aplicabilidade da gestão da informação arquivística permite o controle da produção de documentos, que são unidades de registros de informações qualquer que seja seu suporte ou formato (DTA, 2005).

Fundamentalmente a gestão documental é um dos processos da Arquivística que consiste no conjunto de atividades que visam fornecer aos interessados as informações contidas em seu acervo de maneira rápida e segura com auxílio de instrumentos de busca pontuais para cada perfil organizacional. Sendo assim, a gestão da informação arquivística em âmbito da gestão pública, poderá ajudar a melhorar os resultados e a eficiência dos serviços públicos, e aliada aos planejamentos estratégicos beneficiam o aprimoramento do processo de decisão, otimizando performances, proporcionando maior coordenação sistêmica e potencializando as pessoas envolvidas (OTTA, 2014).

#### **4 A importância das decisões nas organizações públicas**

Um dos aspectos mais relevantes no processo de tomada de decisão é estar alinhada a gestão estratégica, uma ferramenta que conta com uma aposta do que se quer construir para o futuro de uma instituição, de maneira a buscar melhorias nos resultados em conformidade com o alcance de objetivos. Para Wright, Kroll e Parnell (2011) a gestão estratégica consolida princípios, direciona recursos de forma otimizada e alavanca o processo de planejamento de maneira estruturada e sistêmica. Nessa perspectiva, é essencial a dinamicidade, continuidade e principalmente análise da complexidade dos problemas pela perspectiva de seus atores sociais, ou seja, a partir

dos conhecimentos, interesses e capacidades de agir de grupo de pessoas e sua formações sobre uma dada situação.

Nas palavras de Kunsh (2006), a gestão estratégia alia planejamento e tomada de decisão em vários níveis, fato que implica mudanças de atitudes, desenvolve espírito crítico das pessoas, e possibilita a visão para novas soluções no ambiente de trabalho. A autora reforça ainda que esse contexto permite o envolvimento das pessoas gere comprometimento comum às decisões tomadas na busca permanente de superação de fraquezas e ações frente às ameaças e oportunidades. É cada vez mais frequente a adoção do pensamento estratégico nas esferas públicas de gestão refletindo uma crescente tendência de revisão de práticas administrativas como forma de otimização de tempo, de serviços e de efetividade nas ações (WOSNIAK; RESENDE, 2012). A utilização da gestão estratégica nas organizações públicas estabelece considerações sobre a natureza de cada organização e pode ser uma tarefa complexa.

### **Considerações**

Considerando o exposto, podemos mencionar que a atuação na gestão pública de forma inteligente implica na hipótese de que a eficácia, eficiência e rapidez no processo de tomada de decisão dependem de um planejamento que contemple a gestão da informação em seu contexto. Sob esse prisma, a adoção e implementação da gestão da informação arquivística é estabelecer um conjunto de práticas pelas quais a organização e a preservação das informações serão garantidas, com vistas à recuperação ágil na execução de atividades que envolvem a tomada de decisão, bem como na preservação de memórias institucionais.

A tomada de decisão na gestão pública deve estar alinhada às necessidades da coletividade. Diante disso, entendemos como um processo necessário para trazer respostas a problemas com propostas e soluções possíveis, capaz de gerarem melhores resultados à sociedade. Sampaio *et all* (2011) considera estudos que confirmam que fatores emocionais estão relacionados a formulação de ideias e a produção de ações, ou seja, ao processo de tomada de decisão, e quanto a isso sugere a seleção de alternativas, que se ajustará entre circunstâncias, externas e objetivas, e desejos, internos e subjetivos. Talvez esse seja um ponto de interferência significativo na gestão pública,

## A Gestão Da Informação E Suas Contribuições Nos Processos De Tomada De Decisão Da Gestão Pública

onde novos atores ganham voz e passam a ter influência na formulação, execução e avaliação de políticas (Sanpaio, 2011), e a partir disso reconheçam a necessidade de obtenção mais informações dos arquivos, partindo de um processo de busca que envolve coletas suficientes para seus processos decisórios.

Neste cenário, o acesso a informação é determinante para os processos decisórios, e fortalece a perspectiva de que os princípios arquivísticos proporcionam lógica e fluxos ao ciclo informacional, potencializando a produção do conhecimento sobre os campos de atuação e a cultura organizacional como um todo. Sobretudo, Araújo (2018) ressalta que a informação se destaca como elemento norteador das ações de tomada de decisão pelos gestores, e sua gestão com base em conceitos arquivísticos se torna um recurso estratégico, uma vez que os resultados de funções e atividades fim e meio de um órgão são informações registradas, base para sua sobrevivência.

No âmbito da gestão pública, a gestão da informação está mais presente, principalmente em razão de aspectos legais. Temos direitos constitucionais de acesso a informação, e os poderes públicos o dever de conduzir a gestão documental e a proteção dos arquivos, como instrumento de apoio à administração, cultura, desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação (LEI 8.159, de 8 de Janeiro de 1991). Um aspecto importante da adoção das práticas arquivísticas é facilitar a busca de informações nesse processo desempenhado pelos gestores públicos e atores sociais, que envolve o propósito de modificar o estado de conhecimento (ARAÚJO, 2012) a partir das necessidades percebidas, coletando informações suficientes para a tomada de decisão.

Contanto, relembremos novamente Araújo (2012), quando menciona que no âmbito das organizações públicas a burocratização torna lenta a introdução de mudanças e aliado a isso a gestão de arquivos é precária, trazendo a tona um conflito entre a urgência em realizar processos decisórios e a notória desorganização de informações arquivísticas nas quais poderiam subsidiar gestões estratégicas organizacionais.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S. C. **A informação arquivística no processo decisório**. João Pessoa: UEPB, 2012. Disponível em:

A Gestão Da Informação E Suas Contribuições Nos Processos De Tomada De Decisão  
Da Gestão Pública

[http://www.max.pro.br/\\_arquivos/IPD\\_PDInformacaoArquivistica.pdf](http://www.max.pro.br/_arquivos/IPD_PDInformacaoArquivistica.pdf). Acesso em 17 nov. 2018.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro, 2005. 232p., Publicações Técnicas, n. 51, ISBN: 85-7009-075-7. Disponível em: [http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Diczion\\_Term\\_Arquiv.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Diczion_Term_Arquiv.pdf). Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Política nacional de arquivos públicos e privados**. Brasília, DF, jan, 1991. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

CARVALHO, D. M. PEDROZO, E. A. **Caos, complexidade e tomada de decisão: como conciliar?** Taubaté: G&DR. V.7, n.1, p. 203-230, jan-abr/2011.

COMERLATTO, D. ZAMPIROM, K. KLEBA, M. E. **Processo decisório e impacto na gestão de políticas públicas: desafios de um Conselho Municipal de Saúde**. São Paulo: Saúde Soc., 2015.

ESTRELA, S. C. L. **A gestão da informação na tomada de decisão das PME da região centro: um estudo exploratório e de multicase no âmbito da ciência da informação**. 2014. 451. Tese (Doutorado em Letras – Área de Ciência da Informação Arquivística e Biblioteconômica) – Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/25956>. Acesso em: 18 nov. 2018.

KUNSH, M. M. K. Planejamento e Gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi**. Barcelona, v. 34, p. 125-139, 2006. Disponível em: < <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448/64580>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

KURTZ, C. M. Arquivística contemporânea. In: **Textos de Arquivologia**. Santa Maria: UFSM, AAB/RS, 1997.

MORENO, A. N. **A informação arquivística e o processo de tomada de decisão**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.17, n.1, p.13-21, jan./abr. 2007. Disponível em: [http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_b01b5333e2\\_0012767.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_b01b5333e2_0012767.pdf). Acessado em 18 nov 2018.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EBAPE/FGV), 2014. P. 51 a 61.

SANPAIO, C. A. C.; MANTOVANELI JR, O.; FERNANDES, V. **Racionalidade de tomada de decisão para o planejamento e a gestão territorial sustentável**. REDES, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 2, p. 131 - 155, maio/ago. 2011.

WOSNIAK, F. L. RESENDE, D. A. Gestão de estratégicas: uma proposta de modelo para os governos locais. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 795-816, maio/jun 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M., J.;PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.

## **Information Management and Its Contributions to Decision-Making Processes in Public Management**

### **ABSTRACT**

This essay analyzed the role of information management in decision-making processes within the scope of public management. We identified the conceptual and practical contributions of information management that point to benefits and subsidies in the development of decision-making processes. From this perspective, we reinforce the concepts of Archival Science, which studies information management and the set of functions observed for the control and use of registered information, that is, documents and files. However, not all organizations have access to technology and human resources trained to deal with the large volume of information that interferes in the decision-making process. We emphasize that the more adequate the information that managers and social actors have for their decision-making process, the better is the result of using the information, changing the individual's state of knowledge or capacity to act. Thus, the applicability of archival information management allows the control of documentary production, in turn, informational, contributing to decision-making in the context of public management.

**Keywords:** Information. Decision making. Archival Information Management. Public administration.

A Gestão Da Informação E Suas Contribuições Nos Processos De Tomada De Decisão  
Da Gestão Pública