



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
BACHARELADO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

TAMIRES MENDES DA SILVA

**GERENCIAMENTO DO FLUXO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: Um
estudo de caso da Secretaria de Educação de Pernambuco**

Recife
2025

TAMIRES MENDES DA SILVA

**GERENCIAMENTO DO FLUXO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: Um
estudo de caso da Secretaria de Educação de Pernambuco**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Gestão da
Informação da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Gestão da
informação

Orientador (a): Antônio de Souza Silva Júnior

Recife
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
programa de geração automática do SIB/UFPE

Mendes da Silva, Tamires .

Gerenciamento do fluxo da informação na tomada de decisão: um
estudo de caso da Secretaria de Educação de Pernambuco /
Tamires Mendes da Silva. - Recife, 2025.

66 : il.

Orientador(a): Antônio de Souza Silva Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Gestão
da Informação - Bacharelado, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Gestão da Informação. 2. Tomada de Decisão. 3. Setor Público.
4. Educação.
5. Fluxo informacional. I. Silva Júnior, Antônio de Sousa. (Orientação).
- II. Título.

020 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Gerenciamento do fluxo da informação na tomada de decisão: um estudo de caso da Secretaria de Educação de Pernambuco

(Título do TCC)

Tamires Mendes da Silva
(Autor)

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em 09 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:

Prof. Antônio de Souza Silva Júnior - Orientador(a)
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Profa. Karen Isabelle dos Santos d'Amorim – Examinador(a) 1
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Ma. Leonice Maria Cavalcante - Examinador(a) 2
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho não é apenas o fim de um ciclo acadêmico, mas também a concretização de um esforço e comprometimento pessoal que me levaram até aqui. Consequentemente, essa conquista foi possível graças ao apoio inabalável de pessoas que em diversas situações me serviram como pilar fundamental ao longo dessa jornada.

Dedico este trabalho a minha mãe Maria das Graças em reconhecimento aos seus sacrifícios, amor constante e por ser minha maior força e me impulsionou adiante. Agradeço ao meu pai José Mendes por seu apoio contínuo e presença silenciosa, porém profundamente impactante, me buscando todas as noites depois das aulas. Além disso, sou grata imensamente a minha irmã Wanessa Mendes minha melhor amiga e irmã, por ser meu santuário nos momentos de exaustão, minha fonte de alegria nos momentos de relaxamento e minha inspiração para seguir em frente. A todos vocês que formaram a base e a motivação para meus esforços, expresso minha sincera gratidão.

Agradeço sinceramente ao Professor Dr. Antônio de Souza Silva Júnior pela atenção, paciência e pelo inestimável conhecimento compartilhado, que foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, quero agradecer à minha fiel companheira nas noites de estudo e escrita, minha cachorra Layka. Seu comportamento calmo, presença e carinho faziam com que longas horas de trabalho parecessem mais leves e agradáveis

"A gestão do conhecimento deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da empresa." — **Davenport e Prusak** (1998)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a gestão do fluxo de informações no âmbito da Secretaria de Educação, com foco específico no setor da Gerência de Avaliação e Monitoramento da Gestão de Políticas Educacionais (GAMPE), determinar o papel da tecnologia na gestão da informação, analisar as práticas de gestão do conhecimento no setor e identificar oportunidades de aprimoramento. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, baseadas em um roteiro focado em elementos de gestão da informação e de pessoas. Os dados adquiridos ilustram as percepções dos funcionários sobre os desafios enfrentados na implementação do fluxo de informações, destacando como as informações circulam — ou se fragmentam — dentro do setor. As descobertas ressaltam a importância das ferramentas tecnológicas, da comunicação interna e da gestão do conhecimento para melhorar a tomada de decisões no setor público educacional.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Tomada de Decisão; Setor Público; Educação; Fluxo Informacional

ABSTRACT

This study aims to analyze the management of information flow within the Department of Education, with a specific focus on the Management of Evaluation and Monitoring of Educational Policy Management (GAMPE) sector, to determine the role of technology in information management, to analyze knowledge management practices in the sector, and to identify opportunities for improvement. This is an exploratory study with a qualitative approach, with data collection carried out through semi-structured interviews based on a script focused on elements of information and people management. The data acquired illustrate the employees' perceptions of the challenges faced in implementing information flow, highlighting how information circulates—or becomes fragmented—within the sector. The findings emphasize the importance of technological tools, internal communication, and knowledge management to improve decision-making in the public education sector.

Keywords: Information Management; Decision Making; Public Sector; Education; Information Flow

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –Espiral do conhecimento.....	24
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEESU	Centro Executivo Exame Supletivo
CPF	Cadastro de Pessoa Física
ENCEEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
GAMPE	Gerência de Avaliação e Monitoramento de Políticas Educacionais
GRE	Gerência Regional de Educação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
SAEPE	Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco
SEDE	Secretaria Executiva de Desenvolvimento da Educação
SEE- PE	Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco
SIEPE	Sistema de Informações da Educação de Pernambuco
TIC'S	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO...	11
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1.	Definição e Importância da Gestão do Fluxo Informacional.....	14
2.2.	O papel da informação na tomada de decisão organizacional... ..	15
2.3.	Desafios na Gestão da Informação no Setor Público... ..	18
2.4.	O Modelo SECI e a Criação do Conhecimento.....	21
2.5.	Fundamentos do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi.....	23
2.6.	Comparação com outras abordagens sobre gestão da informação e criação do conhecimento... ..	26
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	Procedimentos Metodológicos	30
3.2	Etapa qualitativa.....	30
4.	ANÁLISE DE DADOS	32
4.1	Caracterização da GAMPE	32
4.2	Gestão do fluxo informacional dentro da SEE-PE.....	34
4.3	Tomada de decisão e uso da informação.....	37
4.4	Tecnologia e sistemas de informação na GAMPE.....	39
4.5	Cultura organizacional e inovação na gestão da informação... ..	41
4.6	Gestão do conhecimento Organizacional	43
4.7	Comunicação e colaboração internas	46
4.8	Colaboração com Instituições Externas.....	48
4.9	Gestão de competências e desenvolvimento profissional.....	50
4.10	Desafios e perspectivas para a melhoria da gestão da informação... ..	53
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
6.	REFERÊNCIAS.....	59
7.	APÊNDICE A.....	63

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade digital, observamos uma disseminação exacerbada de dados e informações, um fenômeno amplamente denominado como a “explosão informacional”. De acordo com Varella (2005), em um contexto de elevado volume de informações — que se refere ao crescimento exponencial de dados — isso ressalta o ambiente em que a comunidade atua e a relevância da análise e compreensão das informações nesse cenário desafiador.

Nesse sentido, notamos um avanço tecnológico e suas consequências gerais, como sobrecarga de informações ou dificuldade de encontrar dados relevantes. Com isso, o excesso de dados dificulta a identificação do que é relevante e a tomada de decisões eficazes.

Diante desse cenário, a gestão da informação se torna não apenas importante, mas essencial para as organizações. Um componente estratégico que capacita as organizações a extrair valor de seus dados, aprimorar os processos e tomar decisões informadas.

De acordo com Ferreira (2003), o especialista em informação desempenha o papel de assistente, mediador e suporte na procura por dados, gerenciando o conhecimento. Com a evolução de conceitos, tecnologias, formatos e meios, essa função se expande e diversifica, impondo a necessidade de ajustes na formação e no treinamento desses profissionais.

Sendo assim, algo essencial que permite às empresas tirar o máximo proveito dos seus dados, ajustar seus métodos e tomar decisões bem pensadas. Essa capacidade de utilizar dados de forma inteligente não apenas melhora o trabalho e a tomada de decisões, mas também torna as operações mais eficientes, promove novas ideias e fornece uma vantagem significativa sobre os concorrentes, ao mesmo tempo que atenua os riscos associados a uma quantidade grande de dados.

Neste contexto, este estudo questiona: como se dá a gestão do fluxo de informações no âmbito da Secretaria de Educação, com foco específico no setor da Gerência de Avaliação e Monitoramento da Gestão de Políticas Educacionais (GAMPE)?

O papel principal da Gerência de Avaliação e Monitoramento das Políticas Educacionais (GAMPE), associada à Secretaria Executiva de Desenvolvimento da

Educação (SEDE) da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE-PE), exerce uma função essencial na administração educacional do estado.

Sua atuação é fundamentada na instituição do Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco (SAEPE) em 2000, um marco que distinguiu Pernambuco como pioneiro no desenvolvimento de um sistema de avaliação educacional em larga escala no contexto brasileiro.

Desde então, a GAMPE tem como objetivo principal quantificar, acompanhar e avaliar as políticas educacionais estaduais através de avaliações de grande escala, com o intuito de melhorar continuamente a qualidade e a equidade da educação.

Essa abordagem cria um ciclo positivo de melhorias, onde a informação se torna uma ferramenta essencial para melhorar a qualidade da educação e garantir o sucesso dos estudantes. Além disso, nas operações diárias da Secretaria de Educação, a gestão da informação é vital para agilizar os processos administrativos.

Objetivo Geral

Analisar a gestão do fluxo de informações no âmbito da Secretaria de Educação, com foco específico no setor da Gerência de Avaliação e Monitoramento da Gestão de Políticas Educacionais (GAMPE).

Objetivos Específicos

- Caracterizar a GAMPE e seus processos de trabalho;
- Identificar o papel da tecnologia no gerenciamento informacional;
- Analisar a gestão do conhecimento dentro do fluxo informacional estudado;
- Identificar oportunidades de melhoria na gestão da informação no setor estudado.

Justificativa

O tema de estudo foi desenvolvido com base na experiência vivida durante estágio na Secretaria de Educação de Pernambuco, alocada na Gerência de Avaliação das Políticas Educacionais, onde foi vivenciado o desafio do gerenciamento do fluxo de

informações no ambiente público.

Essa experiência destacou a importância de aprofundar conhecimentos na área e contribuir para a otimização de processos, ressaltando o compromisso com a gestão da informação e o seu impacto social. Do ponto de vista social, este estudo enfatiza a importância da gestão da informação na educação pública, um setor crucial para o desenvolvimento do estado.

Ele se concentra na Secretaria de Educação e na GAMPE, que lidam com um grande volume de dados que impactam estudantes, professores e famílias. Uma gestão eficiente é essencial para evitar decisões erradas, o mau uso de recursos e a queda na qualidade do ensino.

Ao propor melhorias no fluxo de informações da GAMPE, este trabalho visa tornar as políticas educacionais mais efetivas, equitativas e transparentes, beneficiando toda a comunidade escolar e a sociedade pernambucana, com potencial para aprimorar a qualidade da educação e moldar positivamente o futuro dos cidadãos.

Cientificamente falando, esta pesquisa ajuda a área de Gestão da Informação ao usar conceitos e teorias já existentes para estudar um caso real no setor público de educação. Mesmo sendo bastante reconhecida a importância de gerenciar bem as informações, ainda há necessidade de estudos que expliquem como o fluxo de dados é organizado em órgãos governamentais, como exemplo a GAMPE.

O objetivo principal é entender como os princípios da gestão da informação podem ser aplicados para facilitar a tomada de decisões em ambientes complexos e com grande impacto social. Além disso, o trabalho pode gerar informações valiosas e dados concretos que ajudarão a orientar futuras pesquisas na área, contribuindo para o conhecimento sobre gestão da informação no setor público e na educação.

Em síntese, a relevância desse estudo é ampla, e para fundamentar essa análise e as discussões em seguida, na próxima seção, abordaremos o referencial teórico, apresentando os conceitos e as bases teóricas que sustentam esta pesquisa. Em seguida, detalharemos os procedimentos metodológicos que guiaram o encaminhamento do estudo, a forma como a análise de dados foi conduzida e, por fim, apresentaremos as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definição e Importância da Gestão do Fluxo Informacional

A informação é considerada um dos ativos mais importantes em um ambiente corporativo. A importância desse processo não se limita apenas à formulação dos princípios organizacionais de uma empresa, mas também à criação de instrumentos para a tomada de decisões.

Dentro do cenário empresarial, a administração do fluxo de informações é definida por um conjunto de práticas e técnicas que protegem esse recurso, assegurando que as informações sejam registradas, processadas, armazenadas, divulgadas e utilizadas da forma mais eficiente possível.

Esse processo deve ser organizado de maneira a garantir que as informações apropriadas sejam disponibilizadas às empresas no tempo adequado. Em outras palavras, isso proporciona novas e eficazes estratégias de ação. Bertucci e Oliveira (2003) indicam que a gestão da informação pode ser utilizada para que decisões mais acertadas e sejam realizadas em relação ao controle, análise e integração das informações.

Além disso, o elemento informacional atua como um recurso estratégico que aumenta as vantagens competitivas e capacita o eficiente funcionamento das instituições. O aumento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) trouxe uma grande mudança na forma como a organização lida com os dados. Desta forma, a informação não é mais um ativo prático, mas sim um recurso estratégico.

Segundo Sugahara et al. (2015), fluxos bem estruturados não apenas permitem otimizar tempo e recursos internos, mas também melhoram a colaboração entre setores, facilitam o acesso ao conhecimento organizacional e aumentam a transparência das tomadas de decisões.

Outro fator importante é que a comunicação dentro dos ambientes corporativos é um aspecto extremamente importante para a condução dos fluxos de informação. A estruturação de troca de mensagens bem definido que varia de acordo com as necessidades de uma organização, as informações são transmitidas de maneira

eficiente, o que facilita a cooperação entre os departamentos e elimina as barreiras à comunicação.

Por outro lado, o gerenciamento de informações requer esforços e recursos para apoiar tecnologias, como sistemas integrados de informação, plataformas de comunicação interna e métodos que favorecem a troca e armazenamento de conhecimento organizacional com os funcionários. Finalmente, as abordagens metodológicas e teóricas para analisar o fluxo de informações são possíveis.

Conforme aponta Valentim (2010), O comportamento ligado à coleta e utilização de dados abrange uma sequência de ações realizadas pelos indivíduos, desde a identificação de uma ausência cognitiva até a sua superação. Em suma, a eficiência organizacional na atualidade está relacionada com a capacidade de lidar com os recursos de maneira técnica.

A mudança de uma perspectiva estritamente operacional para uma abordagem que valoriza o papel competitivo dos dados, impulsionada pelo avanço tecnológico, requer uma administração multidisciplinar e que tenha seus processos claramente estabelecidos.

A melhoria dos canais de comunicação internos e a aplicação em ferramentas apropriadas são essenciais tanto para assegurar a circulação eficaz do conhecimento quanto para impulsionar a tomada de decisões assertivas e efetivar a colaboração entre departamentos. Assim, a análise e a melhoria contínua das práticas de gestão de dados e comunicação se destacam como fundamentos cruciais para a sustentabilidade e o desenvolvimento das instituições no contexto atual.

2.2. O papel da informação na tomada de decisão organizacional

Tomar decisões em um ambiente corporativo é um processo versátil e complexo que depende de uma base de informações sólida e bem organizada. Quando os dados são bem gerenciados, eles se tornam um recurso vital para reduzir incertezas, diminuir riscos e apoiar os planos de ação em uma organização.

Segundo Vital et al (2010), um fluxo de informações bem estruturado fornece aos

administradores as ferramentas necessárias para analisar cenários, reconhecer oportunidades e mitigar quaisquer riscos que possam comprometer os objetivos institucionais.

Em ambientes organizacionais, a tomada de decisões é um processo complexo e influenciado por uma variedade de fatores internos e externos. A cultura organizacional, o estilo de liderança adotado, a estrutura hierárquica, o treinamento dos colaboradores, a disponibilidade de recursos e, mais importante, a qualidade e a facilidade de acesso às informações estão entre os fatores internos.

De acordo com Nassar (2004) a cultura organizacional envolve um conjunto de valores, crenças, ideias e práticas que são compartilhadas entre os membros da organização. Esses fatores afetam diretamente a eficácia das decisões tomadas, influenciando a forma como os indivíduos interpretam e respondem a diversas situações, tanto internas quanto externas ao ambiente organizacional, a forma como o conhecimento é compartilhado internamente, os canais de comunicação estabelecidos e a capacidade de analisar os dados disponíveis.

Nesse sentido, podemos listar fatores externos como pressões de mercado, normas legais aplicáveis, avanços tecnológicos e demandas sociais, além de mudanças no cenário econômico, político e social. Esses fatores externos, que frequentemente não podem ser previstos, exigem que as organizações tenham maior capacidade de adaptação e ofereçam respostas rápidas.

Isso destaca a necessidade de um sistema eficaz para gerenciar a informação. No entanto, a integração entre fatores internos e externos, proporcionada por um fluxo organizado e ágil de informações, contribui para que as decisões sejam mais estratégicas, coerentes e alinhadas aos objetivos da organização.

Em ambientes incertos, particularmente no setor público, a qualidade das decisões está diretamente relacionada à qualidade das informações que estão disponíveis. É essencial transformar esses dados em conhecimento útil e aplicável que possa dar suporte estratégico, operacional, decisões praticas em vez de apenas reuni-los.

A sociedade da informação impõe novas responsabilidades aos representantes

institucionais, que devem lidar com uma quantidade crescente de dados e garantir que suas transações sejam rápidas, eficazes e focadas. A informação se torna uma atividade estratégica valiosa que pode reduzir a indefinição e orientar ações eficazes quando é bem organizada, acessível e confiável.

Nesse sentido, Castells (1999) diferencia os conceitos de "sociedade da informação" e "sociedade informacional". O primeiro se refere a um tipo específico de organização social cuja estrutura e funcionamento dependem diretamente do uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação, enquanto o segundo destaca apenas o papel que a informação desempenha na vida social cotidiana.

Além disso, a gestão competente do fluxo de informações permite que os gestores tenham uma visão mais abrangente e precisa dos desafios que enfrentam, o que facilita a identificação de tendências, a antecipação de riscos e a sugestão de soluções adequadas.

Isso torna a administração mais eficaz, baseando-se em evidências concretas em vez de apenas intuição ou tradição. Na atualidade, com a quantidade avassaladora de informações, é crucial desenvolver métodos que organizem, destaquem e compartilhem dados de forma clara e significativa.

Nesse cenário, o papel do gestor torna-se significativamente mais importante: ele deve atuar não apenas como um simples receptor de informações, mas também como um atuante fundamental na mediação do conhecimento, capaz de interpretar, contextualizar e implementar dados estrategicamente. Dessa forma, o nível de maturidade informacional da organização torna-se um fator crucial para determinar sua capacidade de adaptação, inovação e bom desempenho institucional.

Além disso, é essencial enfatizar que a eficácia do processo de decisão está intimamente ligada ao alinhamento dos sistemas de informação e das práticas organizacionais, garantindo que informações relevantes estejam disponíveis para aqueles que tomam decisões no momento adequado.

O uso de tecnologias de informação avançadas, incluindo sistemas de inteligência de negócios (BI) e previsão analítica, tem se mostrado essencial para aprimorar essa integração e promover decisões mais maduras e ponderadas.

Georg (2024) discute essa questão ao sugerir o uso de modelos multicritério para ajudar na tomada de decisão em Tecnologia da Informação e Comunicação. Esses

modelos não só tornam a escolha da ferramenta mais clara objetiva, mas também ajudam a reduzir riscos e garantir que tudo esteja de acordo com as normas. Isso é muito importante para que os gestores se sintam mais confiantes ao criar políticas públicas complexas usando plataformas de dados e análise de informações.

O impacto da cultura organizacional na gestão da informação é outro fator importante. Empresas que promovem um ambiente centrado na abertura, comunicação e cooperação geralmente se saem melhor no compartilhamento de informações, facilitando a troca de conhecimento e reduzindo a resistência interna.

Segundo Robbins (2009), a cultura organizacional é um conjunto de valores compartilhados entre seus membros que diferencia uma organização da outra e é essencialmente um conjunto de características fundamentais que a organização valoriza.

Por fim, a integridade e a segurança da informação também recebem atenção especial porque a integridade, a confidencialidade e o uso apropriado dos dados são essenciais para manter a confiança das partes interessadas e garantir que as decisões sejam tomadas com base em informações precisas e protegidas.

2.3. Desafios na Gestão da Informação no Setor Público

No contexto corporativo, a informação não se cabe apenas a uma coleção de dados coletados, preservados e compartilhados em um ambiente organizacional. O valor está intimamente ligado à sua qualidade, acessibilidade, atualidade e à forma como é interpretado e utilizado para embasar decisões.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), fatores como a automação de processos, o uso de tecnologia apropriada e o desenvolvimento profissional dos indivíduos pelo tratamento desses dados são todos necessários para uma gestão eficaz da informação. Como resultado, no setor público, fatores como burocracia excessiva, descentralização de documentos, de fontes de informação e desafios com integração de sistemas podem dificultar o fluxo de informações.

A gestão do fluxo de informação no setor público apresenta desafios ainda mais

complexos do que no setor privado, uma vez que está inserida em uma estrutura burocrática mais rígida, exige maior transparência e carrega a responsabilidade de prestar serviços diretamente à sociedade. Nesse contexto, a informação não se limita à tomada de decisões internas, mas também sustenta o desenvolvimento de políticas públicas com impacto direto na população.

Um dos principais obstáculos enfrentados pela administração pública é a hierarquização da informação. Em contrapartida, a gestão da informação no setor privado funciona de maneiras diferentes, principalmente guiadas pela rivalidade do mercado e pelo aumento dos lucros financeiros.

À medida que a administração pública enfrenta extrema burocracia e necessidade de transparência diante da sociedade, as empresas privadas costumam ter mais liberdade estrutural e concentram-se na proteção de dados estratégicos para preservar suas vantagens competitivas, sem a mesma exigência de monitoramento público abrangente.

A complexidade da comunicação entre os diferentes órgãos governamentais representa outro desafio significativo. A disseminação de informações acontece entre setores que costumam empregar termos diferentes e têm estruturas organizacionais diversas, o que pode causar confusões e tornar mais difícil a interpretação dos dados compartilhados.

Ademais, a confiabilidade e a acessibilidade dos dados fundamentais para uma gestão pública eficaz são comprometidas pelo distanciamento das informações em diversas plataformas e sistemas não integrados. A capacitação das equipes é um elemento fundamental para o sucesso da gestão da informação no setor público.

De acordo com Amorim (2012), uma gestão de pessoas eficaz visa atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários, assegurando que eles estejam preparados para lidar com os desafios do setor público e que atinjam seu máximo potencial em suas funções. Nesse cenário, a capacitação é uma das estratégias essenciais, pois ajuda a desenvolver competências específicas e a motivar os servidores de várias formas.

A falta de treinamento adequado para muitos servidores no uso de ferramentas de gestão da informação leva a processos ineficientes e à utilização excessiva de

recursos tecnológicos. Além disso, a falta de uma cultura organizacional que reconheça a informação como um ativo estratégico contribui para a resistência à aplicação de novos sistemas e práticas.

A ausência de estratégias de gestão claras e bem definidas é outro ponto crítico. Apesar de muitas instituições públicas contarem com sistemas informatizados para o armazenamento e compartilhamento de dados, a falta de políticas bem definidas para a gestão dessas informações pode levar a redundâncias, erros e dificultar o acesso. A falta de procedimentos claros pode levar à fragmentação ou excesso da informação, o que prejudica a eficiência das ações do governo.

No setor público, existem fluxos informacionais organizados, como documentos oficiais e diretrizes, e fluxos informais, que se baseiam na interação pessoal entre os funcionários. Para evitar lacunas informacionais e garantir maior eficiência na circulação de dados nas instituições governamentais, é fundamental integrar e gerenciar esses fluxos adequadamente.

Valentim (2010) enfatiza que a informação passa por todos os níveis hierárquicos, apoiando e promovendo os fluxos que conectam e integram todos os setores da organização. Além dos obstáculos já citados, é essencial enfatizar a relevância da segurança da informação no setor público.

Conforme Britto (2011), afirma que os motivos expostos pelos ministérios mostram um desinteresse da alta administração em integrar a Segurança da Informação à planejamento e aos serviços disponibilizados pelos órgãos. Para garantir a proteção, integridade e disponibilidade das informações, é essencial proteger os dados governamentais de acessos não autorizados, vazamentos e ataques cibernéticos.

A falta de políticas de segurança da informação bem definidas pode comprometer tanto a integridade dos dados quanto a confiança da população nas instituições públicas. Em resumo, a ligação e a interação entre os diferentes setores da administração pública são essenciais para assegurar um fluxo de informações eficiente.

No entanto, a falta de conexão entre os órgãos e a diferença dos sistemas governamentais tornam essa integração mais difícil. Para superar esses desafios, é fundamental adotar plataformas tecnológicas que simplifiquem o compartilhamento de

informações e incentivem a colaboração entre instituições.

Para enfrentar esses desafios, é fundamental investir continuamente em tecnologia, capacitação e na criação de políticas informacionais apropriadas para o setor público. A adoção de uma gestão efetiva do fluxo de informações não só melhora a transparência e a acessibilidade das informações governamentais, como também ajuda a melhorar os serviços oferecidos à sociedade e a tomar decisões mais rápidas e fundamentadas.

Assim, a supervisão do fluxo de informação é um elemento fundamental para a eficácia da tomada de decisão em contextos organizacionais, particularmente no setor público. Vital et al. (2010) destacam que o dado, quando organizado e acessível, atua como um suporte estratégico para a criação de políticas públicas, permitindo que os gestores identifiquem necessidades, avaliem impactos e ajustem diretrizes conforme necessário.

No entanto, é essencial superar a perspectiva técnica que vê a informação apenas como um recurso neutro, reconhecendo os obstáculos estruturais e culturais que afetam sua circulação dentro das instituições.

2.4. O Modelo SECI e a Criação do Conhecimento

O desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações dependem da criação de conhecimento, pois é um processo fundamental no ambiente cada vez mais ativo e competitivo. De acordo com Ono e Valente (2020), a dimensão semântica da informação é o elemento fundamental para a geração do conhecimento, uma vez que é essa dimensão que está ligada ao significado comunicado.

Quando o foco se restringe apenas ao aspecto sintático, isto é, à quantidade de informações transmitidas sem levar em conta seu significado profundo, ocorre uma desvinculação da dimensão semântica, o que prejudica o processo de construção do conhecimento.

O conhecimento corporativo vai além do simples acúmulo de informações; ele abrange a habilidade da empresa em converter experiências individuais e coletivas em novas ideias, estratégias e soluções que melhorem a inovação e a melhoria constante

dos processos.

As empresas atuam em um contexto de mudanças constantes, onde a adaptação e a habilidade de aprender se transformam em vantagens estratégicas. Nesse cenário, a criação do conhecimento acontece quando as pessoas se comunicam, trocam experiências e organizam informações de forma sistemática, tornando-as compreensíveis e utilizáveis em diversas circunstâncias.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2003), o cenário de criação do conhecimento começa no indivíduo; no entanto, esses autores não explicam como esse processo acontece nessa etapa da análise. É um processo contínuo que requer mecanismos facilitadores para transformar o entendimento individual em um recurso coletivo, contribuindo para o crescimento da organização.

Ademais, o Modelo SECI, apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), descreve os processos pelos quais o conhecimento é gerado e disseminado nas organizações, por meio de quatro etapas colaborativas: socialização, externalização, combinação e internalização. Esses processos simbolizam a transformação constante do conhecimento tácito em explícito e o inverso, permitindo a ampliação do saber coletivo e a criação dentro das organizações.

Um conceito importante a levar em conta é que a criação de conhecimento não depende somente de mecanismos organizados, mas também do ambiente da empresa, que deve incentivar a interação entre as pessoas.

Nesse cenário, o conceito de "Ba", introduzido por Nonaka e Takeuchi (2008), ganha destaque "Ba" refere-se a um espaço compartilhado, seja ele físico, virtual ou mental, no qual as pessoas interagem, trocam experiências e constroem conhecimento de maneira colaborativa.

Para fomentar o engajamento dos funcionários e a troca constante de ideias, é fundamental criar um ambiente de trabalho que funcione como um "Ba" eficiente. A criatividade, é um dos principais estimuladores do crescimento das empresas, está diretamente relacionada à habilidade da organização em criar e utilizar novos conhecimentos.

As empresas que investem na produção de conhecimento são capazes de elaborar produtos, serviços e modelos de gerenciamento mais eficazes, atendendo de maneira proativa às necessidades do mercado. Batista et al. (2005) afirmam que um número crescente de empresas tem compartilhado suas práticas de gestão e mostrado mais disposição para o aprendizado duradouro, tanto no setor privado quanto no público.

Esse movimento demonstra a busca por melhorias e inovações na gestão, reforçando a capacidade de adaptação às necessidades em constante mudança do mercado e da sociedade. Ademais, a capacidade competitiva de uma empresa não depende apenas da tecnologia ou dos recursos financeiros que possui, mas também de como ela administra, compartilha e transforma o conhecimento em uma benefício estratégica.

Assim, a geração de conhecimento nas empresas não é um evento isolado, mas uma atividade organizada que inclui diversos participantes, desde os funcionários até a alta supervisão. Esse processo requer uma identidade corporativa que valorize a aprendizagem, a troca de informações e a interação entre departamentos.

Apenas dessa forma o conhecimento pode ser consolidado como um recurso valioso para a empresa, capaz de promover inovação, aumentar a eficiência dos processos e reforçar a postura da corporação no mercado.

2.5. Fundamentos do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

Nesta seção, abordaremos os princípios do Modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi, que descreve o processo de criação e compartilhamento de conhecimento nas instituições. Esse processo é crucial para que as empresas possam inovar e se ajustar a ambientes em constante mudança.

O aperfeiçoamento do conhecimento nas empresas é um processo dinâmico e contínuo. O Modelo SECI explica como o conhecimento é criado e modificado por meio da interação entre dois tipos principais: o conhecimento tácito, que é pessoal e fundamentado na experiência individual, e o conhecimento explícito, que é mais formal e estruturado, como documentos e relatórios.

Esse processo ocorre por meio de quatro maneiras de transformar o

conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Esses modos asseguram que o conhecimento se espalhe e seja aprimorado internamente na organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), a criação do conhecimento começa com a socialização e passa por essas quatro formas, formando uma espiral. O conhecimento vai crescendo e se transformando a cada etapa, que são:

1. Socialização: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;
2. Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
3. Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
4. Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Essas etapas atuam em ciclo, com uma alimentando a outra. Durante a socialização, as pessoas compartilham experiências, o que contribui para a construção de novas ideias. Na externalização, conceitos são expressos em palavras, ideias ou documentos, permitindo que um maior número de pessoas os compreenda e utilize.

Na combinação, diferentes conhecimentos explícitos são reunidos para gerar novos entendimentos. Na etapa de internalização, as pessoas assimilam o conhecimento e o aplicam na prática, associando-o à rotina da organização. Conforme ilustrado na **Figura 1**.

Figura 1 – Espiral do conhecimento



Fonte:Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69)

O Modelo SECI também destaca que o cenário corporativo é crucial para o

sucesso desse processo. Ambientes que promovem a colaboração, a troca de vivências e a inovação facilitam a criação e a distribuição de conhecimento. Dessa forma, a tecnologia desempenha um papel essencial ao coletar, armazenar e promover esse conhecimento, tornando o processo mais simples.

Dessa forma, o Modelo SECI simboliza um ciclo contínuo de aprendizado e evolução, fundamental para a competitividade e estabilidade das organizações. Ele demonstra que o conhecimento vai além do simples conjunto de informações; trata-se de transformar essas informações em algo que adicione valor à organização, por meio da troca entre pessoas, processos e tecnologia.

Um conceito essencial do modelo SECI é a espiral do conhecimento, que ilustra como o conhecimento é continuamente desenvolvido e ampliado dentro das organizações. Esse processo ocorre de maneira dinâmica, por meio da interação entre pessoas e grupos, que transformam e aprimoram o conhecimento ao longo do tempo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 98), a construção do conhecimento organizacional é consequência dessa troca constante entre o conhecimento tácito e o explícito, motivada por diversos elementos internos à organização. Ao contrário da abordagem habitual, que considera o conhecimento como algo fixo, a espiral demonstra que ele está em constante mudança, sendo reformulado e ampliado à medida que novas informações e experiências são adicionadas.

Um aspecto relevante desse modelo é que a produção de conhecimento não ocorre apenas em um nível, mas abrange diversos, desde os indivíduos até os grupos e à organização como um todo. À medida que o conhecimento é expandido e aplicado em novas práticas, políticas e estratégias, ele se transforma e dá origem a novos ciclos de aprendizado.

Isso auxilia as empresas a inovar e se ajustar rapidamente às transformações do ambiente, aprimorando seus processos e serviços. Além disso, valoriza a capacidade competitiva e torna a administração do conhecimento mais eficaz, sendo essencial para o sucesso em cenários complicados e de rápida mudança.

O Modelo SECI é sobretudo importante no setor público para compreender a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento, mesmo em instituições com

estruturas hierárquicas e de variados níveis de decisão. Apesar de ser um desafio, o modelo também cria oportunidades para aprimorar a gestão do conhecimento, promover a colaboração entre setores e apoiar decisões fundamentadas em informações de alta qualidade. Esse processo contínuo de aprendizado organizacional aumenta a competitividade e melhora a eficácia na gestão do conhecimento, tornando-se um elemento essencial para o sucesso em contextos complexos e em constante mudança.

2.6. Comparação com outras abordagens sobre gestão da informação e criação do conhecimento

Diversas abordagens teóricas têm analisado amplamente a produção e a gestão do conhecimento nas organizações, abordando o tema sob diferentes perspectivas, como a economia do conhecimento, a teoria dos recursos, a administração estratégica e a teoria organizacional.

Segundo Chiavenato (2011), após a apresentação da Teoria Comportamental, um conjunto de cientistas e consultores começaram a sugerir mudanças nas práticas empresariais, visando a adoção de um modelo de gestão mais moderno, participativo e adequado ao desenvolvimento da organização.

Nesse cenário, surgiu o conceito de Desenvolvimento Organizacional, que se concentra na implementação de mudanças planejadas nas empresas. Apesar das alterações conceituais, há um entendimento crescente de que o conhecimento é um dos recursos mais valiosos para as organizações, desempenhando um papel fundamental no fortalecimento institucional, na inovação e na melhoria da qualidade das decisões administrativas.

Cada perspectiva teórica proporciona visões específicas sobre os processos de criação, disseminação e uso do conhecimento no ambiente empresarial, tanto por meio de métodos formais, como sistemas de informação e programas de capacitação, quanto por meio de dinâmicas sociais, como relações interpessoais e cultura organizacional.

Essa diversidade de pontos de vista enriquece a interpretação de como o conhecimento pode se transformar em vantagem competitiva e em base forte para o aprendizado contínuo nas organizações. Há conceitos que dão mais destaque à relevância da estrutura organizacional, dos procedimentos formais e da utilização da

tecnologia para organizar a informação.

Burton e Obel (2018) destacam que a estrutura organizacional influencia a coordenação e a divisão das atividades de uma empresa. Por isso, é essencial que essa estrutura esteja em sintonia com a gestão estratégica para que os objetivos da organização possam ser atingidos.

Nesse âmbito, Stoner e Freeman (1995) enfatizam a necessidade da integração entre estrutura e estratégia para a efetividade das organizações. Outras perspectivas, por outro lado, destacam as relações humanas, o aprendizado coletivo e a cultura colaborativa como componentes essenciais para a criação do conhecimento.

Embora partam de conceitos diferentes, essas perspectivas não se distanciam entre si. Elas se complementam ao mostrar que o conhecimento não é desenvolvido apenas por meio da documentação de dados, mas também pelas práticas do dia a dia e pela conexão constante entre as pessoas.

Ao considerar essas diversas perspectivas, percebe-se que o principal desafio está em encontrar um ajuste entre a utilização eficaz da informação organizada e a valorização dos conhecimentos tácitos que constituem as organizações. A análise comparativa dessas abordagens ajuda a entender de forma mais detalhada e crítica as possíveis maneiras para aprimorar a gestão do conhecimento, particularmente em ambientes complexos como o setor público, onde os desafios relacionados à informação são ainda mais intensos.

A pesquisa analisada tem mostrado a importância do fluxo informacional como um elemento estratégico no suporte à tomada de decisões, particularmente em cenários organizacionais complexos, como o da administração pública. Os estudos de Souza (2018), Cunha et al. (2015) e Dias et al. (2016) oferecem contribuições significativas para a compreensão desse fenômeno sob diferentes perspectivas, fornecendo apoio científico e prático para a análise proposta neste trabalho.

Ao aplicar o Modelo Ecológico de Davenport (1998) nas Redes de Atendimento à Mulher, o estudo de Souza (2018) ressalta a relevância da colaboração entre elementos tecnológicos, humanos e organizacionais para garantir a integridade e a eficiência do fluxo de informações.

A autora enfatiza que a administração da informação deve levar em conta não só o conteúdo informacional, mas também o contexto em que ele transita, reforçando que os fluxos informacionais são processos dinâmicos e contextuais.

Em comparação com a realidade da Secretaria de Educação de Pernambuco, cuja configuração abrangente demanda não só sistemas tecnológicos resistentes, mas também colaboração entre os participantes envolvidos na criação, disseminação e aplicação da informação.

Adicionalmente, a pesquisa de estudo de Cunha et al. (2015), ao analisar o fluxo de informações em uma empresa do setor de Serviços de Valor Agregado (SVA), fornece uma visão voltada para a eficiência operacional e técnica. Os autores apontam as possíveis falhas na troca de informações entre as áreas de Business Intelligence (BI), Negócios e Produtos e sugerem um modelo “ideal” para o fluxo de informações.

Embora os resultados tenham sido encontrados no contexto empresarial, eles também se aplicam ao setor público, particularmente no que se refere à necessidade de um modelo de gestão da informação centralizado e sistematizado. Esse modelo pode servir de inspiração para a criação de uma estrutura similar no setor público, visando eliminar complicações, diminuir incertezas e aprimorar a capacidade investigativa.

Por último, a pesquisa de Dias et al. (2016) apresenta a perspectiva participativa do fluxo informacional ao examinar de que maneira a gestão democrática em uma escola pública é afetada pela disseminação da informação. O estudo indica que decisões mais eficazes e ajustadas com a realidade escolar são possíveis quando os fluxos de informação incluem diversos envolvidos, como estudantes, professores e responsáveis.

Essa visão é particularmente significativa para o presente estudo, uma vez que enfatiza a relevância de práticas de gerenciamento inclusivas e abrangentes no setor público. Nesse sentido, ressalta-se que o fluxo de informações é tanto científico quanto social e político, o que aumenta sua relevância estratégica.

Ao associar essas três obras, pode-se dizer que o fluxo informacional não deve ser visto somente como uma abordagem técnica, mas como um auxílio estratégico e amplo para a organização, englobando infraestrutura, processos, pessoas e identidade institucional. Cada trabalho oferece uma perspectiva diferente: como a ecológica

(Souza), analítico-operacional de (Cunha et al.) e participativo-democrático (Dias et al.).

Somadas, essas abordagens criam uma estrutura científica robusta para analisar, entender e sugerir melhorias no gerenciamento da informação na Secretaria de Educação de Pernambuco. A convergência dessas abordagens possibilita a compreensão do fluxo de informações como o vínculo entre o conhecimento organizacional e a ação administrativa eficiente.

Essa interpretação se ajusta diretamente com os objetivos deste trabalho ao tratar o fluxo informacional como uma dimensão estratégica, em vez de apenas operacional. Este estudo destaca a relevância de práticas que promovam a conversão do conhecimento e a circulação qualificada de informações dentro da organização.

Dessa forma, ao combinar os conceitos teóricos com a realidade institucional estudada, o trabalho sugere uma reflexão crítica sobre como a gestão da informação pode aprimorar processos decisórios mais eficazes, colaborativos e que atendam às demandas do ambiente corporativo.

Após a análise do referencial teórico, que tratou de conceitos essenciais relacionados à gestão do fluxo informacional, seu papel estratégico no processo decisório das organizações e os desafios particulares enfrentados no setor público, é fundamental descrever os caminhos adotados para a execução deste estudo.

A próxima seção detalhará os procedimentos metodológicos aplicados, incluindo a abordagem da pesquisa, as técnicas usadas para a coleta de dados e os métodos aplicados para a análise das informações obtidas junto ao setor de estudo GAMPE.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1.Procedimentos Metodológicos

Esta é uma pesquisa exploratória que tem como objetivo gerenciamento do fluxo informacional impacta a tomada de decisão na Secretaria de Educação de Pernambuco (SEE-PE) Esta pesquisa tem caráter qualitativo. Assim, possibilita a reflexão de conhecimento das variadas perspectivas e relações que ocorrem no seu meio, tanto de modo individual quanto coletivo, ambos em sua complexidade e especificidade (Cervo, Bervian, 2007).

Este trabalho não necessitou de avaliação pelo Comitê de Ética, pois está de acordo com a Resolução 510/2016, do Sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) / Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), criado pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 196/96. Nesta Resolução, o Art. 1º, parágrafo único, de sete de abril de 2016, afirma que uma pesquisa objetivada apenas no aprofundamento teórico de situação emergentes de forma espontânea e contingencialmente focadas na prática profissional não necessitam de avaliação pelo Comitê, uma vez que não identifiquem o sujeito participante com os dados que serão apresentados na pesquisa.

3.2.Etapa qualitativa

A coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevistas semi-estruturado (Apêndice A), composto por perguntas relacionadas à temática sobre gestão de pessoas, conforme literatura especializada. A aplicação das entrevistas possibilitou a recuperação de fatos acontecidos no passado (Merriam, 1998). Os nomes dos respondentes não serão publicados, garantindo seu anonimato.

Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas no período de abril a maio de 2025, com servidores que atuam no setor GAMPE (Gerência de Avaliação e Monitoramento de Políticas Educacionais) da Secretaria de Educação de Pernambuco. Ressalta-se que o setor é composto por um total de dez servidores; entretanto, apenas três participaram da pesquisa, em razão das dificuldades encontradas no processo de coleta de dados, especialmente relacionadas à disponibilidade e à disposição dos servidores em participar das entrevistas.

A análise das entrevistas seguiu o método da pragmática da linguagem, tal como proposto por Mattos (2005), pois o autor entende que a entrevista semiestruturada é uma forma especial de conversação, de modo que, é importante perceber o efeito que cada

situação durante a conversação cria no outro e a forma que isto influencia na sua resposta.

Seguindo a proposta deste autor, foi feita a análise do contexto pragmático do diálogo, com o intuito de avaliar como as entrevistas se desenrolaram e que possíveis acontecimentos, durante esta ação, mereceram destaque. Este procedimento possibilita ao entrevistador a exploração mais ampla dos elementos estudados, pois permite maior autonomia na condução do diálogo, para entrever sinais dos quais considere valiosos (Mattos, 2005).

Em seguida, foram observadas cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no discurso sobre a sua prática. Então, foi criada uma “matriz de consolidação” das falas, que é entendida como o processo de tabulação e descrição dos principais eixos temáticos percebidos na coleta, que possui o objetivo de promover uma melhor visualização dos conjuntos das respostas, aproximando relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados.

Foi realizada uma reflexão sobre as entrevistas para encontrar significados em respostas isoladas conectadas. Os resultados foram discutidos em relação ao referencial teórico e à etapa quantitativa, bem como tecidas as considerações finais.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Caracterização da GAMPE

Em primeiro momento, perguntou-se aos funcionários em qual setor trabalham e quais tarefas realizam. Os entrevistados afirmaram que sua principal função é oferecer suporte para a tomada de decisões que visem aprimorar o ensino, tanto na identificação de escolas que se destacam quanto naquelas que necessitam de mais atenção, especialmente no que diz respeito ao corpo docente.

Isso indica que o funcionamento da Gerência de Avaliação e Monitoramento de Políticas Educacionais (GAMPE) está intimamente relacionado ao diagnóstico da situação escolar, desempenhando um papel fundamental no ciclo de monitoramento e intervenção da Secretaria de Educação de Pernambuco.

De acordo com os relatos, a GAMPE realiza avaliações em grande escala, como o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE), visando identificar o rendimento das instituições de ensino e dos professores. A análise dos resultados dessas avaliações apoia iniciativas de melhoramento tanto no processo de ensino quanto na administração escolar.

Como ressaltou um dos entrevistados, as informações coletadas são utilizadas para direcionar decisões estratégicas: “O setor faz avaliação de larga escala... sempre com o intuito de ver o resultado para poder fazer melhorias, tanto com as escolas e com os professores” (Entrevistado A).

Além de desempenhar um papel estratégico e diagnóstico, a GAMPE também abriga o Centro Supletivo, conhecido como CEESU – Centro Executivo de Exames Supletivos. Com sede própria, esse centro tem uma função específica: certificar jovens e adultos que não conseguiram concluir o ensino fundamental ou médio na idade adequada.

Segundo o entrevistado, o setor é encarregado de certificar exames como o supletivo anual e o ENCCEJA (Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos), atuando como unidade oficial de certificação. O público atendido é formado principalmente por estudantes considerados ("fora da faixa"), ou seja, que

ultrapassam a idade padrão para a escolarização.

Além de sua função administrativa, os servidores consideram o exame supletivo como uma relevante política pública de inclusão educacional, pois proporciona uma segunda oportunidade àqueles que, por diversos motivos, não conseguiram completar seus estudos.

Essa ação é respaldada legalmente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e por diretrizes internas da Secretaria de Educação, como a Instrução Normativa n.º 2/2018, que estabelece as regras para o exame supletivo especial. Também foram citados os requisitos mínimos de idade para participação: 15 anos para o ensino fundamental e 18 anos para o ensino médio.

Esses dados destacam a importância do setor, tanto na gestão educacional estratégica quanto na realização do papel social de inclusão e certificação. Além disso, mostram como o gerenciamento do fluxo de informações afeta diretamente as decisões e políticas públicas na educação. Conforme enfatizado no depoimento dos entrevistados:

As principais funções aqui são, em primeiro lugar aqui é um setor que faz avaliação de larga escala, então ele serve para atender demandas, tipo, o que é necessário para melhoria em algumas escolas. Então, esses dados, eles têm essa finalidade para eles verem quais as escolas que estão em melhor desenvolvendo, ou então qual a escola que é pior, que eles precisam dar mais ênfase nas escolas com relação a professores. Pronto, é mais dentro, o SAEPE em si, por exemplo aqui a gente trabalha com o SAEPE e com algumas outras avaliações, mas sempre o intuito é de ver o resultado para poder fazer melhorias, tanto com as escolas e com os professores (Entrevistado A).

Trabalho no centro supletivo há cinco anos, que funciona dentro da GAMPE, mas tem sede própria que ficava na Praça Sérgio Loureto. As principais funções do centro supletivo são certificar os indivíduos que realizam o exame de suplência, como o exame anual e o ENCCEJA, que é o Exame Nacional para a Certificação de Competência de Jovens e Adultos. São para àqueles que não conseguiram concluir o ensino médio a tempo, conhecidos como "fora de faixa". "Somos a unidade certificadora da ENCCEJA, aqui referida como CEESU ou Centro Executivo para Exames Suplementares, responsável por tudo relacionado a exames suplementares e certificação." (Entrevistado B).

Então, o exame supletivo é um exame de certificação para as pessoas que não tiveram acesso à escolaridade na idade certa. Então, eu penso que é uma política pública de grande valia, porque as pessoas que estão com alguma situação na sua vida estudantil, alguma deficiência, então esses exames, eles são para corrigir essas deficiências na vida estudantil dessas pessoas. Para ele, ele é amparado pela legislação, que é a LDB, que é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e tem algumas instruções normativas internas da Secretaria, como a de 2018, que se refere ao exame supletivo especial. O parâmetro é, no caso, a idade, tem 15 anos para realizar o exame para o ensino fundamental e 18 anos para o ensino médio (Entrevistado C).

As falas relatam o exame supletivo como um instrumento oficial de equidade educacional, vinculado à legislação e às políticas internas. Mostrando a função estratégica do setor na garantia de direitos educacionais. Pode-se considerar que os entrevistados demonstram conhecimento profundo do funcionamento do seu setor e da sua importância na inclusão educacional.

Domínio esse que vai além do fundamento legal e social do exame, o que sugere um envolvimento que vai além da prática operacional — entendem a relevância social e institucional do seu trabalho, reforçando seus papéis como agente de política pública. Isso evidencia que eles têm uma visão prática e operacional do processo, estando alinhados ao que propõe Dias et al. (2016).

4.2.Gestão do fluxo informacional dentro da SEE-PE

Os entrevistados relataram diferentes processos de fluxo de informação na GAMPE, de acordo com suas funções específicas, mas indicaram uma estrutura definida para a coleta, organização e distribuição de dados. O entrevistado A, atua na área de avaliação educacional, esclareceu que a maior parte dos dados utilizados é originária do INEP e do SAEPE (Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco).

A coleta é realizada por meio de solicitações oficiais e leva à criação de bases de dados específicas, que são gerenciadas internamente dentro do setor. Após serem validadas (por exemplo, excluindo turmas multisseriadas), essas bases são enviadas à instituição responsável pela realização das avaliações.

Internamente, existe uma limitação no compartilhamento: somente os resultados finais são amplamente disponibilizados, e não a base de dados original. Isso indica que a GAMPE tem um fluxo organizado e criterioso, voltado para a precisão dos dados empregados na tomada de decisões.

O Entrevistado B, associado ao Centro Executivo de Exames Supletivos, descreveu um fluxo mais voltado para atividades e administração. Relatou que o e-mail institucional é o principal meio de comunicação, utilizado para o recebimento de pedidos e encaminhamentos variados (todas essas informações da gente, a gente registra tudo

isso no e-mail).

Os dados são registrados no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), impressos e organizados em planilhas. No setor, existe uma evidente divisão de responsabilidades, com diferentes servidores encarregados de e-mails, validação de notas e organização de dados históricos do ENEM, Supletivo e ENCCEJA.

Por outro lado, o Entrevistado C falou sobre o fluxo de informações no contexto particular do exame supletivo anual. As informações dos candidatos são registradas em sistemas internos da Secretaria e preservadas em alto grau de confidencialidade. Os dados de inscrição são usados depois para gerar resultados, que podem ser acessados individualmente por meio do site, utilizando o CPF. Essa dinâmica demonstra um compromisso com a segurança e privacidade dos dados pessoais, ao passo que assegura a eficácia no processo de certificação.

Alguns dados pegamos com o SAEPE, da rede estadual, mas na maioria das vezes é o INEP que disponibiliza, tanto da rede estadual quanto municipal. A gente solicita esses dados para formar uma base, que será usada para avaliar as escolas. Essa base precisa estar correta, e é com ela que construímos os objetos de análise. Ela é compartilhada apenas com a instituição responsável pela aplicação, para que saiba quais escolas participaram e possa reproduzir o material. Internamente, essa base não é compartilhada com mais ninguém. Depois que a avaliação é feita, o que se compartilha é o resultado, não a base original. Quando a base vem do INEP, geralmente não fazemos validação, pois confiamos nos dados das escolas. Mas fazemos uma validação interna para definir o que será avaliado — por exemplo, excluimos turmas multisseriadas. A partir da base completa, formamos outra, com o que de fato será avaliado. Essa é a que fornecemos à instituição. (Entrevistado A)

Atendemos tanto no presencial quanto via e-mail, depois da pandemia. O nosso principal meio de contato é o e-mail, onde as pessoas solicitam certificados, declarações, dúvidas, e quando a gente não consegue tirar dúvida deles, a gente pede para eles entrarem em contato, ou quando eles precisam apostilar, reconhecer a firma. Pronto, onde querem reconhecer a firma em cartório do gerente, do diretor que assinou. Eles vêm, a gente carimba, eles vão lá. E o Centro Executivo de Exames Supletivos funciona desde 1969. Todas essas informações da gente, a gente registra tudo isso no e-mail, imprime a folha lá da capa do e-mail que eles mandaram, a gente digita esses documentos dele via Siepe, que é o Sistema Eletrônico de Informação, registra tudo em planilhas, e fica uma pessoa só específica para o e-mail, outra pessoa específica para validar as notas das pessoas, que aqui a gente tem em base de dados, de todos os anos do Enem, de 2009 a 2016, do Supletivo e do Encceja. (Entrevistado B)

Bom, sobre essa temática dos dados do exame, ele circula dentro de sistemas específicos da Secretaria, e a gente tem um sistema específico do exame supletivo anual, que nele transcorre as informações de inscrição dos candidatos, então, existe banco de dados sigiloso e que compila as inscrições e que esses mesmos dados são utilizados após a realização do exame para a disponibilização dos resultados e objetivando, é claro, a certificação das etapas. E os dados dos candidatos são, como podemos dizer, guardados, sigilosos, e os

resultados são disponibilizados individualmente através do site da Secretaria, onde ele próprio coloca lá o número do seu CPF e ele vê individualmente o seu resultado, justamente para que esses dados não sejam visualizados por outros candidatos, cada um visualiza o seu. (Entrevistado C)

As declarações informam que a GAMPE está com ciclo de informações organizado, com procedimentos definidos para a coleta, organização e compartilhamento de dados. Há uma preocupação com a confiabilidade das bases empregadas na avaliação, além de uma valorização dos dados como recursos fundamentais para a tomada de decisões e certificação educacional.

Essa abordagem está relacionada com os princípios teóricos de Nonaka e Takeuchi (2008), que veem a informação como um recurso estratégico para as organizações, e sua administração eficaz possibilita a criação de conhecimento e inovação institucional.

No modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), destaca-se em ênfase a fase da combinação, na qual diversas fontes de dados são coletadas, organizadas e transformadas em conhecimento explícito, que é empregado para análises e diagnósticos — processo semelhante ao que ocorre na criação de bases avaliativas.

A internalização ocorre também quando esse conhecimento é associado às atividades cotidianas, como a validação de dados e a distribuição técnica de responsabilidades entre os servidores. No entanto, há um desafio revelado: a restrição no compartilhamento interno de dados, conforme apontado pelo entrevistado A.

Embora em alguns casos seja fundamental para manter a segurança, pode limitar a disseminação do conhecimento tácito e dificultar a comunicação entre equipes, o que, de acordo com o modelo SECI, é essencial para a inovação e o aprendizado organizacional.

Em resumo, os relatos indicam que a gestão do fluxo informacional na GAMPE é madura e está em sintonia com os princípios de gestão do conhecimento e da informação. No entanto, existem oportunidades para melhorar a socialização e o compartilhamento interno de dados, criando um ambiente de aprendizado institucional ainda mais integrado.

4.3. Tomada de decisão e uso da informação

Os funcionários destacaram que a base de dados é o principal instrumento utilizado na tomada de decisões na GAMPE. A construção, o tratamento e o uso qualificado desses dados são processos fundamentais para a eficácia do trabalho no setor. O entrevistado A ressalta que sua principal responsabilidade é trabalhar com bases de dados, concentrando-se na criação e melhoramento constante dessas bases para produzir resultados mais confiáveis.

E enfatiza que, mesmo quando os dados são disponibilizados prontos, existe um trabalho técnico e minucioso de reavaliação e aprimoramento das informações para garantir que os resultados usados nas decisões sejam de alta qualidade. Esse procedimento demonstra uma visão reflexiva e técnica em relação ao uso da informação, que não é recebida de forma passiva, mas adaptada de maneira estratégica.

O Entrevistado B também destaca a relevância dos dados, especialmente no âmbito da verificação de notas e identificação de possíveis fraudes, como alterações em boletins. Essa declaração ressalta a importância da informação como apoio à tomada de decisões fundamentadas na confiabilidade e segurança, além de destacar a dimensão de responsabilidade no uso da informação no setor.

Por outro lado, o Entrevistado C valoriza a utilização de instrumentos eletrônicos para o tratamento de dados. Ele destaca que esses recursos tecnológicos auxiliam na agilidade do atendimento e na eficiência dos processos internos. Essa declaração reforça a ideia de que o uso qualificado da informação é um elemento que aumenta a eficácia institucional.

Então, meu trabalho é com base de dados, e com a divulgação de resultados, e construção de instrumentos para atender demandas que surgem aqui dentro da secretaria. Então, melhora porque a gente vai aprendendo a conduzir melhor uma base para que ela fique boa para o resultado ser bom. Então, muitas vezes as bases vêm, a gente tem que fazer uma construção, para que realmente ela fique uma base de dados boa, para termos um resultado bom. Então, contribui sim, porque eu vou melhorando mais a cada dia com a construção dessas bases. (Entrevistado A)

Sim, ajuda também a gente a evoluir, porque como tratamos com a base de dados, verificamos notas de alunos, os anos da edição, então é um trabalho minucioso que é necessário sempre estarmos ali, porque já teve casos de aparecer fraudes, de alunos fraudando os boletins de nota para ter o direito à certificação. (Entrevistado B)

Sim, a utilização de ferramentas de processamento eletrônico, de bancos de dados, contribui bastante para o andamento dos processos, a rapidez para o atendimento ao público-alvo. Então, esses processamentos eletrônicos, sim, contribuem bastante para o nosso trabalho aqui, enquanto ambiente e enquanto atendimento ao público. (Entrevistado C)

As respostas indicam que os servidores da GAMPE reconhecem e utilizam a informação como um elemento fundamental para a tomada de decisões, essas informações é vital para tudo, desde as operações mais básicas até o planejamento estratégico. Isso está de acordo com a proposta de Ribeiro (2015), que afirma que a informação, quando devidamente processada, se converte em conhecimento útil para a ação gerencial.

O autor defende que a utilização eficiente da informação está diretamente ligada à habilidade da organização em aprender com seus dados e transformar esse aprendizado em decisões mais precisas. As explicações dos entrevistados sugerem uma cultura de tratamento ativo da informação, em que os dados são reconstruídos e analisados criticamente, em vez de simplesmente utilizados como estão.

A relevância do fluxo informacional está na sua capacidade de auxiliar decisões com dados contextualizados e confiáveis, enquanto o uso de sistemas eletrônicos e bancos de dados garante agilidade e eficiência no processo de resolução.

Ademais, é notório a percepção da responsabilidade ética no uso da informação, principalmente no combate a fraudes, conforme mencionado pelo Entrevistado B, o que fortalece a função da GAMPE como guardião dos processos educacionais.

No entanto, apesar de todos reconhecerem a relevância da informação, nenhum dos entrevistados aponta diretamente os desafios no uso dessas informações, como eventuais falhas de acesso, problemas técnicos ou limitações sistêmicas — o que pode indicar um ponto de vista mais otimista ou reduzido do processo. Em resumo, os relatos indicam que a GAMPE utiliza a informação de forma mais consistente e crítica para apoiar a tomada de decisões, alinhando-se com a literatura de Ribeiro (2015) e destacando a importância dos dados na gestão pública educacional.

4.4.Tecnologia e sistemas de informação na GAMPE

A afirmação dos entrevistados indica a utilização de várias tecnologias, tanto tradicionais quanto adaptadas às demandas internas da GAMPE. Nota-se uma mistura de ferramentas bastante populares, como Excel, Word, PowerPoint, Power BI, Google Drive, e sistemas institucionais como Siepe e Expresso PE, além de alternativas específicas, como sistemas internos desenvolvidos especificamente para o exame supletivo.

O testemunho do entrevistado A indica uma mudança evidente do uso de ferramentas básicas de visualização de dados, como o PowerPoint, para opções mais avançadas e dinâmicas, o Power BI. Isso ressalta a procura por formas mais eficazes de compartilhamento de informações.

Ele também menciona a utilização do Google Drive para o desenvolvimento dos dados coletados das secretarias, apesar de preferir o uso da ferramenta Microsoft Office instalado localmente por considerá-lo mais conveniente. Há uma adaptação às necessidades do setor, que junta recursos online e também offline de acordo com o contexto.

Além disso, destacou-se a utilização de sistemas oficiais do governo estadual, como o Expresso PE (um estilo de correio institucional) e o Siepe (Sistema de Informação da Educação de Pernambuco), bem como de ferramentas como Word e Excel. O entrevistado B parece seguir uma rotina mais direcionada na documentação formal ainda se utilizando de registros em papel.

Ele até cita o uso de folhas impressas para rascunhos, o que pode sugerir a existência de práticas digitais e físicas, ainda muito frequente em ambientes públicos. Por outro lado, o Entrevistado C menciona a utilização de sistemas específicos do setor, como o Axis, sistema do exame supletivo anual, além de ferramentas criadas internamente, como uma espécie de “mala direta” destinada à confirmação de resultados.

Essa declaração demonstra a habilidade da GAMPE de se adaptar e desenvolver soluções de dados personalizadas para suas necessidades, mesmo com a limitação de sistemas já existentes.

Uso o Excel para trabalhar com as bases de dados. Para disseminar resultados, utilizava o PowerPoint, mas agora estou usando o Power BI, que facilita a apresentação e permite o acesso por link, de forma mais integrada. O PowerPoint era mais usado para gráficos, mas o BI oferece uma visualização melhor. Já o Google Drive usamos quando precisamos de informações das secretarias, pois é uma forma rápida e fácil de consolidar os dados. Ainda assim, muitas vezes pedimos que enviem planilhas em Excel, que depois formatamos para unificar em uma só base. (Entrevistado A)

Pronto, utilizamos o Expresso PE, o Siepe, e utilizamos também o Word, aonde deixamos textos e modelos pré-prontos, a gente utiliza o Excel para tratar da base de dados do Supletivo. Não utiliza o Google Drive, porque utilizamos de documentação impressa, e depois usamos a folha como rascunho, mas é só isso. (Entrevistado C)

Então, nós utilizamos o sistema, como já foi mencionado, o sistema do supletivo anual, utilizamos também alguns sistemas internos, tipo o Axis, utilizamos também um sistema interno que criamos como tipo mala direta para a confirmação de resultados exatamente do exame supletivo anual e do exame supletivo especial. Então, a gente se utiliza de algumas ferramentas também internas do setor para o andamento melhor dos processamentos. (Entrevistado C)

Os depoimentos indicam que a tecnologia desempenha um papel crucial na gestão da informação na GAMPE, apesar de sua presença ser, em alguns momentos, ser variada e desorganizada. Desde a utilização de ferramentas básicas de uso geral até a implementação de sistemas internos adaptados ou criados no próprio setor.

Essa variedade tecnológica evidencia uma abordagem funcional, na qual o requisito para a adoção das ferramentas parece estar relacionado à sua utilidade prática no dia a dia profissional. Essa situação está alinhada com as observações de Ziviani (2015) e Corrêa (2015) Ziviani argumenta que os sistemas de informação devem ser considerados recursos estratégicos, com o propósito de apoiar o processo de tomada de decisões e aprimorar o desempenho institucional.

Essa perspectiva é refletida nas declarações dos entrevistados, particularmente dos entrevistados A e o C. O Power BI é citado como uma ferramenta que facilita a apresentação e disseminação de informações, ao passo que os sistemas internos são mencionados como soluções específicas que tornam mais ágeis as práticas de decisão ligadas ao supletivo.

Corrêa (2015) enfatiza que a aplicação da tecnologia da informação em instituições públicas deve levar em conta as limitações estruturais e a demanda por inovação com os recursos disponíveis, um cenário que se encaixa perfeitamente no

contexto descrito. O uso de ferramentas gratuitas ou internas, como mencionado (tais como Excel ou mala direta personalizada), reafirma o argumento do autor sobre a criatividade e resistência das instituições públicas diante de barreiras tecnológicas.

Desse modo, embora os sistemas sejam amplamente utilizados, os funcionários não relataram dificuldades técnicas ou estruturais, como falhas sistêmicas, problemas de conectividade ou falta de capacitação. Esses são aspectos apontados por Corrêa (2015) como comuns nas organizações públicas.

Essa falta de menção pode sugerir, uma visão limitada dos entrevistados em relação as barreiras tecnológicos ou uma redução desses desafios em comparação com as demais rotinas desenvolvidas. Em resumo, as declarações dos servidores da GAMPE apontam para um uso prático, adaptável e estratégico da tecnologia, confirmando a literatura de Ziviani e Corrêa.

4.5.Cultura organizacional e inovação na gestão da informação

Fica evidente pelas revelações dos participantes que não há colaboração nos processos criativos. É claro que há uma separação precisa de funções dentro do setor. Profissionais terceirizados da área técnica, por exemplo, acabam se dedicando exclusivamente à manipulação de dados, enquanto suas contribuições para outros processos novos ocorrem apenas de forma informal e quase aleatória, por meio de sugestões cotidianas que raramente são motivo de discussões mais profundas.

Um dos entrevistados enfatizou que "as discussões metodológicas estão mais ligadas ao setor pedagógico", destacando a divisão da estrutura organizacional e a interação restrita entre as equipes técnicas e pedagógicas. Essa divisão acaba se transformando em um obstáculo real para qualquer esforço de inovação mais integrada.

Por outro lado, o entrevistado B apresentou uma visão interessante a respeito da situação dos funcionários terceirizados. De acordo com ele, embora haja algum espaço para que esses profissionais apresentem melhorias, na prática, suas opiniões nem sempre são consideradas ou levadas em conta nas decisões importantes.

Isso evidencia uma questão cultural na empresa, em que o tipo de contrato de trabalho afeta diretamente o valor atribuído, ou seja, à opinião de um funcionário. Ainda

assim, vale ressaltar que esse entrevistado admite que as sugestões apresentadas costumam se concentrar nos candidatos (usuários finais do serviço), o que evidencia um certo comprometimento com o interesse público, apesar de todas as barreiras impostas pelo ambiente de trabalho.

A minha função é com dados. Certo. Mas o pessoal da parte pedagógica, eles trabalham mais com esse tipo de informação. Então, essa parte de discussão é mais com o pessoal do pedagógico. A única coisa que eu faço, é só opinar. Mas é só, tipo, por curiosidade, eu vou e opino. Eu acho que assim pode ser bom,. Mas não sou muito de discutir, isso é mais com o pessoal do pedagógico mesmo. (Entrevistado A)

É uma pergunta a se pensar, por nós somos terceirizados, somos um técnico, mas lembrando que a gente é um técnico terceirizado. Então, tem muitas opiniões ou sugestões que a gente dá e que às vezes são atendidas, e às vezes não. Eu não sei se pelo momento, se é pela parte da decisão do superior, ou é do próprio interesse pessoal ver uma melhoria ou ouvir para contribuir e evoluir no trabalho gradativamente, porque isso não vai afetar a mim, não vai afetar quem é o diretor, não vai afetar quem é o maior, e sim e principalmente, quem usufrui do serviço são os candidatos que vêm aqui. (Entrevistado B)

Então, nós temos aqui dentro da secretaria o setor de tecnologia, que é a GGTE, o Gerenciamento de Tecnologia da Educação. Então, claro, ao longo do nosso trabalho, da vivência, da prática do dia-a-dia, surgem algumas necessidades de implementações e essas implementações são oficializadas via Sistema SIAPE para o setor de TI, que é o detentor, o criador do sistema supletivo. Então, a gente faz a solicitação e essas funcionalidades são sim atendidas quando, na realidade, são criadas funcionalidades novas dentro desse sistema para que possa melhor o setor dar um atendimento mais rápido, um feedback mais rápido ao público-alvo que nos procura. Então, sim, é acatado a solicitação de novas funcionalidades. (Entrevistado C)

Ao observar as falas dos entrevistados, reconhece que a cultura organizacional da GAMPE apresenta traços bastante distintos, oscilando entre períodos de rigidez na tomada de decisões e algumas iniciativas não tomadas pontuais de abertura à inovação. Essa dualidade remete ao que Robbins (2009) destacou em suas pesquisas sobre comportamento organizacional.

De acordo com ele, a cultura interna de uma organização influencia significativamente a disposição dos funcionários em compartilhar novas ideias e, por consequência, define se as iniciativas de inovação terão sucesso ou fracassam. Robbins argumenta que os ambientes de trabalho que valorizam a transparência, criam relações de confiança e incentivam a participação de todos tendem a ser mais inovadores e flexíveis à mudança.

É notório que as chances de implementar avanços parecem ser desiguais: os

servidores efetivos, especialmente do setor pedagógico ou da área de TI, possuem mais influência sobre os técnicos administrativos e acabam tendo um envolvimento bastante restrito ou em certos casos, apenas simbólico.

Vale ressaltar que o caso citado pelo entrevistado C aparenta ser uma exceção à regra. ele informa que as solicitações são atendidas e implementadas. No setor específico, a cultura organizacional parece ser mais colaborativa, permitindo que as experiências cotidianas tenham um impacto positivo nas melhorias do sistema.

Em resumo, a cultura organizacional da GAMPE possui fatores contraditórios que, em alguns momentos, restringem a inovação e, em outros, permitem a inovação na gestão da informação. Para corrigir essa situação atual, seria necessário expandir os meios de escuta e valorizar mais o conhecimento acumulado pelos servidores e, acima de tudo, superar as barreiras impostas que ainda limitam a capacidade criativa da equipe. Como já afirmava Robbins, são as pessoas e não os processos, que realmente impactam a inovação nas organizações.

4.6.Gestão do conhecimento Organizacional

A análise dos relatos coletados revela padrões diferentes de gerenciamento da informação entre os entrevistados. No caso do entrevistado A, nota-se uma abordagem praticamente individual de armazenamento de dados. Este servidor escolhe armazenar as informações importantes em seu próprio computador, evitando de forma intencional o uso de armazenamentos compartilhados.

Essa escolha é baseada em experiências passadas negativas ligadas à segurança digital, sobretudo em relação a vírus que afetaram a integridade dos dados. Entretanto o cenário apresentado pelo entrevistado B demanda condições ainda mais relevantes no que diz respeito ao compartilhamento de informações entre setores.

A falta de um sistema eficaz para esse objetivo não é apenas uma falha operacional, mas revela problemas estruturais mais importantes. O servidor explica essa falha com base nas recentes mudanças institucionais, especialmente na transferência do setor para as instalações da Secretaria de Educação e na posterior integração administrativa da GAMPE.

Essas mudanças institucionais criaram uma situação em que o acesso ao conhecimento armazenado e gerado é restrito, geralmente devido a barreiras organizacionais que vão além de simples questões técnicas. Por outro lado, o testemunho do entrevistado C revela práticas de armazenamento de dados consideravelmente mais organizadas e formalizadas.

Este funcionário informa que as informações são mantidas em bancos de dados estruturados, alojados nos servidores corporativos da secretaria, em um ambiente que possui os devidos protocolos de segurança. Essa metodologia é especialmente utilizada para os dados sensíveis dos candidatos que participam dos exames supletivos.

Além disso, o entrevistado menciona o uso complementar de unidades de armazenamento locais (HDs) e da infraestrutura de rede interna do setor como formas redundantes de garantir a preservação e a segurança dos dados. Essa estratégia evidencia um compromisso governamental mais sólido com a integridade e acessibilidade da informação, mesmo que essa ainda ocorra em um contexto bastante restrito.

Todas as informações, ficam guardados no meu computador, entendeu? Antes, a gente fazia uma pasta, que era até compartilhada aqui na secretaria. Sendo que não deu muito certo. Essa pasta era só compartilhada aqui, e para as gerências. Mas, deu um problema em toda a Secretária. Teve uma infestação de vírus, aí a secretária pediu para a gente nem estar compartilhando tanto. E, ainda mais, no meu caso, que são bases muito grandes, e que se entra vírus, a gente acaba perdendo as coisas. Porque, como eu faço uma base para o Pernambuco inteiro, então, para ela sendo compartilhada com todos, é complicado. O que eu faço é só compartilhamento de apresentações de resultados. Aí, realmente, essa base em si, fica mais no meu computador. E, quando as pessoas solicitam, eu entrego, entendeu? Não tem um compartilhamento mais interno, não. (Entrevistado A)

Aqui elas não são compartilhadas para outros setores, porque, como eu te falei, a gente era uma sede própria que ficava próximo a Praça Sérgio Loureto e veio para a Secretária agora instalada na Várzea porque tivemos uns problemas de estrutura aonde era anteriormente. Então, assim, por uma parte, a gente é muito dependente, mas quando a gente veio para a Secretaria da Educação, a gente ficou sobre a responsabilidade da Gerência de Avaliações e Monitoramento das Políticas Educacionais, no caso, a GAMPE. Nesse caso, nossas informações ficam sobre responsabilidade da GAMPE (Entrevistado B)

Então, sobre esse ponto, sim, eles são guardados no banco de dados do servidor da secretaria. Os candidatos inscritos no exame supletivo manual, são acomodados nesse servidor em um ambiente seguro para que não haja vazamento de dados. Eles são guardados dessa forma e em algumas outras ações do exame supletivo especial, que é, ofertamos as duas modalidades, são guardados também na rede, na rede nossa aqui, na interna do setor e também alguns que são necessários podem ser guardados em HDs. Então, temos essas

seguranças de guarda de dados para que não sejam perdidos, né, não sejam dispersados e prejudicando em algum momento a vida estudantil de algum candidato. (Entrevistado C)

A análise dos depoimentos coletados mostra que a gestão do conhecimento na GAMPE é feita de forma dividida e, muitas vezes, concentrada em indivíduos específicos. Essa observação indica um afastamento considerável dos princípios teóricos propostos por Nonaka e Takeuchi (2008) em sua teoria da criação do conhecimento organizacional.

De acordo com a visão desses teóricos japoneses, a produção e a disseminação do conhecimento nas organizações representam um processo dinâmico e constante de transformação entre as áreas tácita e explícita do conhecimento. O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) automatizar esse processo exige a criação de estruturas colaborativas e estratégias institucionais bem definidas, que assegurem a troca de conhecimento, a preservação da memória da organização e o fortalecimento da sua capacidade de inovar.

A pesquisa realizada mostra que, ao contrário dessa ideia, a maior parte dos dados na GAMPE é armazenada de maneira individual, geralmente nos computadores pessoais ou em armazenamentos locais isolados. Embora seja eficaz para atividades imediatas, essa prática possui fragilidades internas consideráveis, o que pode comprometer a continuidade e a integridade do conhecimento institucional em casos de afastamento ou substituição dos funcionários contratados.

A falta de normas institucionais bem definidas para a preservação, socialização e circulação do conhecimento organizacional revela uma lacuna relevante: a ausência de um ambiente adequado para o desenvolvimento do que Nonaka e Takeuchi chamam de "Ba" organizacional. Que se refere a um conceito de origem japonesa, diz respeito à criação de um ambiente — seja ele físico, virtual ou conceitual — que incentive e estimule a criação de conhecimento, promovendo conexões importantes entre os diferentes membros da organização.

Apesar de eficientes, as práticas atuais dos servidores da GAMPE apresentam problemas na gestão estratégica do conhecimento. Entretanto, a organização tem espaço para melhorias ao adotar sistemas organizados de armazenamento e incentivar práticas colaborativas, facilitando o acesso e a preservação do conhecimento

organizacional.

4.7. Comunicação e colaboração internas

A análise dos depoimentos coletados permite a identificação de fatores significativos sobre os processos de comunicação entre a GAMPE e os outros setores da Secretaria de Educação. O primeiro entrevistado destaca a importância desses fluxos de comunicação para a aplicação capaz das políticas educacionais.

Levando em conta que a gerência (GAMPE) realiza atividades diretamente ligadas à aplicação e análise de avaliações externas, existe uma necessidade constante de compartilhar os resultados que foram obtidos, com outros setores da Secretaria de Educação.

As equipes técnicas usam os dados processados e analisados para desenvolver programas de formação continuada e monitorar unidades de ensino. Isso mostra um modelo colaborativo baseado em fluxos de informação, que atuam como uma estrutura técnica para decisões estratégicas e ações educacionais, gerando uma administração baseada em evidências.

O segundo entrevistado traz situações complementares importantes, ressaltando que essa colaboração interna se concretiza por meio de reuniões regulares e processos administrativos regulamentados, como as licitações que ocorrem anualmente para viabilizar a realização do exame supletivo.

Nesse cenário, a GAMPE atua como unidade gestora central, criando canais de comunicação com setores que estão acima de forma hierárquica ou com departamentos parceiros, com o objetivo de garantir que todas as etapas do processo sejam realizadas de acordo com os padrões definidos.

O terceiro entrevistado traz pontos importantes ao afirmar que, apesar de que a principal comunicação da GAMPE ser com o público externo, há situações em que o setor precisa criar processos de comunicação com as gerências regionais a exemplo da GRE (Gerência Regional de Educação) Agreste Centro Norte (Caruaru) e que também abrange um total de 20 municípios e outras unidades administrativas internas.

Embora o foco seja o público externo, a comunicação interna é crucial para assegurar que as informações sejam transmitidas aos destinatários de forma precisa, clara e pontual, elementos essenciais para a eficácia das políticas públicas na educação.

Contribui sim, até porque é a função daqui. Como somos um setor que trabalha com avaliação externa, então, a gente tem que compartilhar sempre os resultados. Porque, a partir desse compartilhamento, as pessoas vão saber como se exercitar. Porque tem muitas pessoas que trabalham justamente com isso. Como é que as escolas tiveram resultado para poder fazer melhorias no ensino? Então, elas precisam desse resultado, justamente, para fazer melhorias com as escolas. As demandas deles, as formações continuadas, elas sempre precisam dessas informações daqui, desses resultados, das avaliações, para poder fazer o encaminhamento no Estado. (Entrevistado A)

A GAMPE, sim, porque precisamos dela, como a gente se trata, mesmo se a gente for no centro CEESU, a gente também é tratado como uma unidade. Então, a gente está sobre a responsabilidade da GAMPE. Então, em processos, em reuniões, porque todo ano a gente faz o processo licitatório para o supletivo anual. Pergunta: Isso contribuiu para o seu trabalho? Contribuiu, sim, porque a gente fica por dentro de tudo, a gente comunica também tudo o que acontece e, como eu falei, para dar o melhor ao nosso público-alvo, que são os candidatos, para prosseguir com os estudos deles. (Entrevistado B)

Então, o nosso exame supletivo é um serviço oferecido à população de demanda espontânea. Então, o nosso contato maior é com o público, é o público em geral que nos procura, mas claro, em alguns momentos a gente precisa dialogar com as gerências regionais, apresentar as legislações, dialogar sobre isso, até porque a população também se desloca ou procura as gerências regionais em todo o estado para que eles façam um filtro e a solicitação chegue para nós. Então, a gente realmente tem esse contato com as regionais, com alguns setores aqui também dentro da secretaria. A imprensa é uma parceira muito grande nossa, porque como é de demanda espontânea, a imprensa da secretaria, a imprensa geral, faz esse trabalho para a gente de divulgação do serviço para que a população tenha um acesso mais rápido e possa utilizar o serviço, que é, o objetivo nosso é o público em geral, o atendimento para eles. (Entrevistado C)

Os depoimentos indicam que a GAMPE mantém uma comunicação e colaboração frequentes e organizadas com outros departamentos da Secretaria de Educação, particularmente em iniciativas conjuntas, como compartilhamento de informações, capacitação contínua e processos de licitação.

A literatura direcionada em comportamento organizacional, especialmente os estudos de Robbins (2009), destaca que a eficiência da organização está diretamente relacionada à criação e adoção de canais de comunicação eficazes, que promovam o conhecimento coletivo e incentivem a cooperação entre as várias unidades administrativas que constituem o ambiente corporativo.

No contexto analisado, a GAMPE atua como um elo entre diversos setores

institucionais, garantindo que as informações circulem de forma eficiente pela organização administrativa. Essa abordagem encontra uma influência científica relevante.

Ao analisar detalhadamente os depoimentos dos entrevistados com base nos fundamentos teóricos sugeridos por Robbins, notamos uma significativa ligação teórica. Isso reforça a ideia de que a comunicação interna, quando vista e aplicada como um elemento estratégico da gestão, é fundamental para a eficácia organizacional e para a implementação bem-sucedida das políticas educacionais.

Essa afirmação ganha especial importância no contexto da gestão pública educacional, em que a urgência dos processos e a variedade de participantes exigem mecanismos de comunicação avançados e eficazes. Ao analisar detalhadamente os depoimentos dos entrevistados com base nos fundamentos teóricos sugeridos por Robbins, notamos uma importante conceitual.

De forma geral, ao analisar os processos de comunicação e colaboração descritos nos relatos, percebe-se que a prática institucional está alinhada com as ideias atuais sobre o funcionamento eficiente das organizações. Mesmo em estruturas públicas tradicionais, que costumam ser bastante burocráticas e divididas em setores separados, é possível criar formas de comunicação que promovam uma maior integração entre as áreas. Isso, por sua vez, melhora a qualidade dos serviços educacionais oferecidos à sociedade.

4.8. Colaboração com Instituições Externas

De acordo com o primeiro entrevistado, a GAMPE mantém uma relação ativa com várias instituições externas, principalmente por ser uma referência importante no Brasil quando o assunto é avaliação em grande escala. Ele destaca que Pernambuco possui um banco de dados sólido e confiável, o que atrai outras organizações interessadas em usar essas informações para desenvolver projetos, negociações e planejamentos.

Essas instituições procuram a GAMPE tanto pela qualidade dos dados quanto pela credibilidade das avaliações, reconhecendo o valor estratégico dessas informações para propor ações e intervenções na área da educação. Esse processo de troca inclui o envio de bancos de dados, o recebimento de resultados e a verificação da consistência

dessas informações.

Tudo isso ocorre de maneira colaborativa com os fornecedores de serviço, que desempenham um papel direto na execução do exame. Segundo o terceiro entrevistado, a GAMPE estabelece parcerias externas principalmente com empresas terceirizadas, contratadas por meio de dispensa de licitação.

Essas empresas obtêm informações estratégicas para executar serviços relacionados ao supletivo. Ademais, o setor mantém comunicação com o INEP, principalmente por meio do Encceja, trocando bancos de dados para fins de certificação. Essa colaboração com o INEP evidencia uma aliança com as políticas educacionais nacionais e fortalece a função da GAMPE como representante entre o público alvo e as orientações governamentais de avaliação.

Tem, muitas instituições que vêm aqui justamente porque, como Pernambuco acabou sendo um Estado que tem melhor banco de dados e, também, como é um dos pioneiros em termos de avaliação de larga escala, então, muitas instituições, elas vêm aqui, entram em contato aqui com a gente, para pegar, justamente, essa base de dados, para eles fazerem projetos, entendeu? Até para fazer acordos negociativos, até para a própria Secretaria, demonstrando, assim, como é rico as informações e podendo fazer melhorias, mostrando como é que pode fazer planejamentos. Então, eles sempre utilizam a base daqui até para eles mesmos, a instituição ficar maior e mais visível, eles precisam disso, para maior destaque, eles pegam as informações aqui porque sabem que esses dados são muito ricos, são muito fidedignos também. E para eles fazerem planejamentos e até fazer divulgação também, então, sempre tem. (Entrevistado A)

Como eu te disse, o supletivo é quase independente. Mas trata-se assim, porque, como eu te falei anteriormente, na pergunta anterior, o processo licitatório ocorre todos os anos. Então, aqui na Secretaria de Educação, já tem o sistema do supletivo, é onde os alunos realizam a inscrição, onde a gente consegue exportar em Excel e mandar o quantitativo para a empresa. Então, a gente conversa mais com a empresa que ganha o processo licitatório, como a Cembraspe e outras empresas. Aí a gente faz essa troca de informações e de dados. Aí eles exportam o resultado para a gente e também quando chega a etapa depois das correções, a gente pega as bases de dados, a gente separa, divide, e coloca a nota dentro do sistema. Para verificar, se a nota compõe, porque também recebemos, a parte do editado, a parte de recurso. Então, é sempre conversando com a empresa que ganha o processo licitatório, não com outros setores aqui dentro. (Entrevistado B)

Sim, com empresas terceirizadas que participam de processos de dispensa de licitações para Execução de serviços, os dados/informações pertinentes ao exame são disponibilizados para a instituição ganhadora do processo via consulta pública para que a tenha subsídios para a execução do serviço. Outra instituição que dialoga do o setor supletivo é o INEP-Instituto Nacional Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, através do Encceja - Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos, o processamento dos dados/informações se dão através do envio pelo INEP do banco de dados dos

candidatos aprovados total ou parcialmente para que sejam emitidos declarações parciais e certificados de conclusão do público alvo dia exame. (Entrevistado C)

Os relatos mostram que a GAMPE mantém um alto grau de colaboração com organizações externas, tanto no aspecto profissional (como empresas contratadas) quanto no institucional (como o INEP). A política de transparência e integração com o ambiente externo é evidenciada pela prática de compartilhar informações para planejamento e certificação.

De acordo com Robbins (2009), a eficácia organizacional é ampliada por meio da colaboração interinstitucional, uma vez que isso possibilita recursos, conhecimento e redes que podem aprimorar o processo de decisão. Assim, os relatos dos entrevistados estão de acordo com a literatura, pois indicam uma prática de colaboração ativa com instituições externas, reforçando o papel da GAMPE na gestão pública educacional.

4.9. Gestão de competências e desenvolvimento profissional

A análise dos depoimentos coletados apresenta informações importantes sobre as práticas de capacitação e desenvolvimento profissional no contexto da GAMPE. O primeiro entrevistado demonstra uma falha significativa sobre a existência de programas de capacitação institucionais, mencionando de forma vaga um possível em um curso de Excel, cuja relação com a Secretaria de Educação ela mesmo questiona ao afirmar que "não sabe se é curso ofertado dentro da Secretaria".

Essa dúvida destaca tanto uma possível falha nos processos de comunicação interna relacionados às oportunidades de crescimento profissional quanto a falta de uma política bem estruturada e amplamente divulgada para o desenvolvimento de capacidades técnicas.

O segundo entrevistado traz características adicionais importantes ao afirmar de forma categórica que não existem capacitações formalmente estabelecidas. De acordo com seu depoimento, a maior parte dos processos de aprendizagem corporativa ocorre de maneira informal, concretizando-se por meio da troca de conhecimentos entre servidores mais experientes e os que acabaram de ingressar na equipe.

Conforme suas palavras, essa transferência de conhecimentos ocorre "em

conversas, em situações de dificuldade", caracterizando um modelo de aprendizagem situacional e emergencial. A cultura organizacional valoriza o conhecimento tácito por meio de interações sociais e práticas não sistematizadas.

Mantém as rotinas operacionais, baseadas em práticas não organizadas e fortemente dependentes das interações sociais informais. A falta de planejamento para o desenvolvimento de habilidades dificulta a adaptação da organização às mudanças e inovações na educação.

O terceiro entrevistado acrescenta detalhes importantes ao cenário analisado, apontando a presença de iniciativas formativas específicas voltadas para a aplicação de dispositivos legais ligados ao exame supletivo. Essas capacitações, realizadas em parceria com a Gerência de Normatização, são marcadas por sua especificidade temática e frequência ocasional, focando principalmente em atualizações legislativas em vez de uma abordagem mais ampla para o desenvolvimento gerencial.

Dentro da Secretaria eu não sei te dizer, assim, é uma coisa que realmente eu não sei, eu vi agora que estava tendo um curso de Excel, mas eu não sei se é dentro da Secretaria, eu acho que é sempre fora, entendeu? Ela diz que pode, mas assim, eu sei que é, não sei, certo? (Entrevistado A)

Não, capacitação não. Assim, é porque aqui as equipes já trabalham há muito tempo, então, quem chega vai repassando as informações. Depois que saiu lá, da Sérgio Loreto, se tornou muito pequeno. O tempo vai passando, a tecnologia vai avançando, então, os mais antigos vão passando em conversas, em situações de adversidade que acontecem, para aprender e contribuir melhor. (Entrevistado B)

Bem, na temática do exame supletivo, um dos pontos de capacitação são, justamente, acerca das legislações que regem o setor. A secretaria, em alguns momentos, dialoga, claro, com a gente sobre isso, até a partir das inovações, de questões de mudança de prática dentro do serviço que é ofertado no setor. Então, a agência, que é parceira nossa, que é a gerência de normatização, que faz o auxílio em relação às normativas que a gente publica, que revoga, que atualiza. Então, as capacitações são em torno dessa temática, das legislações. (Entrevistado C)

A análise dos depoimentos coletados evidencia a ausência de um programa sistemático e contínuo de capacitação direcionado aos funcionários da GAMPE. Observa-se que o desenvolvimento profissional ocorre predominantemente por meio de interações informais e transmissão tácita de conhecimentos entre os servidores, ou através de iniciativas pontuais e esporádicas, geralmente vinculadas a atualizações de natureza legislativa ou normativa.

Essa concepção organizacional demonstra um considerável afastamento em relação aos conceitos teóricos atuais sobre a gestão de competências no setor público. Em sua pesquisa sobre modernização administrativa, Silva (2019) defende que o desenvolvimento profissional baseado em competências demanda a execução de ações planejadas, contínuas e de forma estratégica alinhadas aos propósitos da organização.

De acordo com esse autor, a falta de programas de formação estruturados prejudica tanto a qualificação individual dos servidores quanto a capacidade institucional de atender de forma adequada às demandas crescentes por eficiência e inovação.

De maneira complementar, Bispo (2019) enfatiza que os processos de aprendizagem nas organizações devem ser elaborados e executados de forma planejada, utilizando uma abordagem bem estruturada.

De acordo com ele, esse planejamento deve iniciar com a identificação cuidadosa das áreas em que há falta de habilidades, seguido pela criação de programas de capacitação específicos para suprir essas deficiências. Esses caminhos de aprendizado precisam ser adaptados tanto às demandas de cada profissional quanto às necessidades dos diversos setores da administração pública.

A literatura científica também traz contribuições significativas de Ayres (2019), enfatiza a importância dos processos formativos na capacitação dos funcionários públicos para lidar com cenários de rápidas transformações e com a demanda contínua por inovação nos serviços prestados à sociedade.

Segundo esse teórico, a formação continuada é um componente essencial para a qualificação da gestão pública, particularmente em setores estratégicos como o educacional, onde as mudanças sociais, tecnológicas e pedagógicas apresentam desafios constantes aos funcionários.

Nesse contexto, é essencial reforçar e formalizar programas de formação que sejam bem organizados, baseados em um mapeamento preciso das demandas de aprendizagem e direcionados ao aprimoramento de competências estratégicas. Essa estratégia é fundamental para aprimorar a performance dos funcionários, tornando-a mais competente e em sintonia com os desafios da Secretaria.

Essa abordagem não só melhoraria a qualidade dos serviços prestados, mas também contribuiria para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais aberta à inovação e mais apta para administrar o conhecimento de maneira estratégica dentro da instituição.

4.10.Desafios e perspectivas para a melhoria da gestão da informação

A análise dos depoimentos coletados indica que os funcionários da GAMPE enfrentam vários desafios em sua rotina, além de oferecerem sugestões valiosas para melhorar os processos organizacionais e a gestão da informação no setor. O primeiro entrevistado ressalta problemas relacionados à estrutura e aos recursos humanos, indicando que a equipe acumula diversas funções ao mesmo tempo, apesar de ter um número reduzido de funcionários.

Ele também critica a resistência da estrutura organizacional, a qual considera "comodismo", e a maneira rígida como as funções são estabelecidas. De acordo com ele, esses elementos tornam mais desafiador aplicar mudanças e adotar práticas mais inovadoras.

O segundo entrevistado confirma a presença de restrições de origem estrutural, porém acrescenta fatores adicionais ligados à tradição da organização e à infraestrutura tecnológica. Este funcionário destaca a necessidade de um sistema automático para a emissão de certificados, sugerindo a implementação de tecnologias semelhantes às empregadas por outras instituições de ensino, como os Institutos Federais, que utilizam assinaturas digitais associadas ao CPF e procedimentos formalizados por meio de editais.

Essa visão sugere que as barreiras culturais podem ser tão ou mais relevantes do que as dificuldades fundamentais para o crescimento organizacional. O terceiro entrevistado destaca a relevância estratégica das inovações contínuas nos sistemas de informação como forma de garantir a agilidade e a excelência no atendimento ao público.

Este funcionário fortalece a ideia de que as propostas de mudança devem surgir da análise crítica das atividades cotidianas e da identificação de pontos críticos do dia a dia. Sua visão valoriza a inovação constante e adaptativa, que surge das demandas reais do trabalho cotidiano, como motivadora para a melhoria dos serviços oferecidos.

As propostas colocadas pelos entrevistados, apesar de variadas em seus enfoques (recursos humanos, tecnologia, cultura organizacional, processos), há um consenso de que é preciso fazer mudanças que tornem a gestão da educação mais eficiente, rápida e capaz de responder melhor aos desafios atuais.

É porque são coisas muito pré-definidas aqui, entendeu? Então, é muito complicado, para melhorar, acaba que eu tenho muitas coisas, muitas atribuições para minha pessoa. Então, já se falou em ter outra pessoa, mas acaba que o grupo em si é muito pequeno e cada um já tem a sua função. Então, eu não consigo ter mais ninguém que possa me ajudar e, não sei como, porque isso aí também não depende de mim. (Entrevistado A)

Também, para deixar o meu trabalho mais eficiente, seria necessário um pouquinho mais de confiança. Acredito que por causa da minha idade, como entrei aqui como estagiário, deveria existir mais confiança. Agora, um sistema já implementado, de certificação, porque ainda validamos as notas, a gente precisa fazer esse certificado. Então, mesmo sendo eletrônico, ainda é precisa fazer manualmente. Se já tivesse um sistema implementado de assinatura, como no Instituto Federal, que você só bota o seu CPF, a data de nascimento e o edital e já sai o certificado, isso ajudaria muito, né? Porque, além de ser uma unidade certificadora, ainda a gente tem que tratar com esse processo. Ainda mais que um amigo de trabalho vai deixar a gente agora. Então toda função dele vai vir para mim. Não é muita coisa, porque, como eu lhe disse, a tecnologia vai avançando e as pessoas precisam acompanhar. Mas, assim, precisa um pouco mais de organização, um pouco mais de confiança. Não por eu ser o mais novo aqui e nem por a outra pessoa ter mais tempo. A pessoa tem mais tempo, mas só que no tempo dela foi algo não tecnológico como é hoje. Hoje a gente já pode lidar com corretores automáticos dentro do computador, de digitação, de tudo. Então, é porque tudo aqui se trata de hierarquia. Infelizmente mas, para trabalhar mesmo, é deixar a gente mais livre e confiar no nosso trabalho e ouvir nossas opiniões, porque, às vezes, são muito importantes ideias (Entrevistado B)

Bem, inovações, elas sempre são necessárias. Isso faz parte da premissa prática. Então, quando a gente pratica no dia a dia da prática, para melhor atender, a gente realmente precisa, a todo momento, estar inovando os sistemas, está criando funcionalidades, está criando ações e essas ações repercutem no atendimento. Então, o sistema, os sistemas em si, agilizam e são muito proativos para que o atendimento aconteça com mais rapidez. Então, claro, não somos, às vezes, inovações via sistemas, melhorias de bancos de dados. Isso sempre é necessário que aconteça. (Entrevistado C)

A análise contínua dos testemunhos obtidos e das observações permite reconhecer que os principais obstáculos enfrentados pela GAMPE na esfera da gestão da informação estão interligados em três dimensões: A estrutura organizacional apresenta algumas dificuldades, como a escassez de pessoal e a rigidez nas funções de cada setor. Além disso, há um atraso na atualização tecnológica dos processos, o que impacta a eficiência. Também existem barreiras culturais que dificultam a implementação de novas práticas e mudanças inovadoras.

Esta observação se relaciona diretamente com as abordagens teóricas atuais a

respeito da administração da informação em organizações complexas. Carvalho (2020) discute, por exemplo, que a eficiência dos processos informacionais depende da presença de ambientes organizacionais ágeis, que possuam a habilidade de adaptação para integrar inovações, tanto tecnológicas quanto processuais, com o objetivo de maximizar os fluxos de informação.

A inflexibilidade estrutural e a sobrecarga de funções reconhecidas na GAMPE constituem, nesse contexto, barreiras significativas para a realização de tais melhorias. Adicionalmente, Barbosa (2020) apresenta uma contribuição significativa ao sustentar que o fator primordial para a melhoria dos procedimentos de gestão da informação está no reconhecimento e valorização do conhecimento tácito acumulado pelos funcionários, além de uma promoção de uma cultura organizacional que promova a colaboração horizontal e a troca de saberes entre os integrantes da equipe.

Essa visão parece entrar em conflito com a ideia de uma hierarquia muito rígida e com a resistência em aceitar sugestões de servidores mais jovens ou que acabaram de chegar, como foi mencionado por um dos entrevistados.

A carência de sistemas integrados que viabilizem a automação de rotinas, unida à sobrecarga das funções limita a capacidade de envolvimento em atividades estratégicas e à decisão organizacional percebida em relação a propostas inovadoras, configura uma prática organizacional que exige ações planejadas tanto nas dimensões estrutural quanto cultural.

Essas ações não apenas aprimoram a gestão da informação no contexto da GAMPE, mas também habilitam a área a reagir de maneira mais rápida e eficiente às crescentes exigências da sociedade e às transformações das políticas educacionais contemporâneas.

Com base nas discussões realizadas a partir dos depoimentos dos entrevistados e em interação com a literatura especializada, foi viável examinar vários aspectos do fluxo de informações na GAMPE. Após a exploração desses elementos, prosseguiremos para as considerações finais deste estudo, onde buscaremos resumir as principais conclusões e oferecer reflexões sobre o tópico investigado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao término deste trabalho, o qual se concentrou na análise do gerenciamento do fluxo de informações na tomada de decisões em um setor específico da Secretaria de Educação de Pernambuco a GAMPE (Gerência de Avaliação e Monitoramento de Políticas Educacionais). O principal objetivo foi examinar como esse fluxo se realiza na prática cotidiana, com base na percepção e cotidiano de trabalho dos funcionários envolvidos nos processos.

Durante a investigação, adotou-se uma perspectiva qualitativa por meio de um estudo de caso e foram realizadas entrevistas semiestruturadas, possibilitando a coleta de informações significativas sobre a realidade da gestão da informação no setor investigado. A análise pragmática da linguagem possibilitou entender não apenas os processos formais, mas também as nuances e os obstáculos enfrentados pelos participantes em seu dia a dia profissional.

Os resultados obtidos mostram um cenário complexo e de muitas características. Constatou-se que, embora haja procedimentos pré moldados e estabelecidos dentro do setor, o fluxo de informações frequentemente enfrenta alguns desafios relacionados à separação, à concentração de dados em bancos isolados, à comunicação entre departamentos e à integração de sistemas.

Os relatos dos entrevistados apontaram tanto práticas que facilitam o acesso e o uso da informação, como a colaboração informal e a procura por soluções específicas, quanto obstáculos relevantes, abrangendo limitações de natureza estrutural, tecnológica e cultural. Por exemplo, ficou claro o quanto se depende de ações individuais para resolver questões sistêmicas, além de haver uma cultura organizacional que, em alguns pontos, ainda resiste à inovação e à disseminação mais abrangente do conhecimento.

Para fundamentar a análise desses resultados, o referencial teórico examinou conceitos fundamentais da Gestão da Informação. Foi debatida a definição e a importância estratégica do fluxo informacional, além do papel vital da informação de qualidade na forma como as decisões organizacionais são tomadas, particularmente no ambiente complexo do setor público, e os desafios associados a essa gestão, como a burocracia, a integração de sistemas e a necessidade de capacitação.

Foram discutidas também diversas perspectivas de análise do fluxo informacional e a importância da cultura organizacional e da segurança da informação nesse cenário. Como pesquisador, foi especialmente interessante perceber como a teoria se encaixava na narrativa contada pelos participantes.

Era notável um comprometimento grande e um senso de dever para com o trabalho, mesmo com os problemas que citaram, como o volume excessivo de tarefas, a ausência de preparo adequado constante e a impressão de que suas ideias nem sempre são aproveitadas.

Os depoimentos mostraram não só os processos, mas também as vivências das pessoas envolvidas: o esforço para otimizar, o descontentamento com os obstáculos, a ajuda mútua entre os colegas e a vontade de aprimorar os serviços oferecidos. Essa face humana destaca que a gestão da informação vai além de programas e ferramentas tecnológicas, englobando indivíduos, costumes e interações, ratificando a dificuldade já mencionada nos estudos.

Do ponto de vista da Gestão da Informação, esta pesquisa contribui ao oferecer uma visão aprofundada sobre a dinâmica informacional em um contexto específico do setor público educacional brasileiro. Ao ouvir os colaboradores e examinar suas percepções, o estudo revela os desafios práticos que frequentemente não são evidenciados apenas por meio de análises documentais ou observações externas.

Compreender como a informação circula (ou não circula) na prática, quais ferramentas são empregadas, quais obstáculos são identificados e de que forma os indivíduos se moldam a esse ambiente é crucial para elaborar estratégias de aprimoramento mais eficazes e adaptadas ao contexto.

Considerando a complexidade do tema e as limitações deste estudo de caso, algumas sugestões para futuras investigações podem ser implementadas. Seria pertinente realizar análises comparativas com outros setores da Secretaria de Educação de Pernambuco ou com diferentes Secretarias de Educação de outros municípios, para verificar se os desafios e práticas observados são exclusivos do setor em questão ou se refletem uma realidade mais ampla.

Pesquisas com uma abordagem quantitativa poderiam agregar aos resultados,

quantificando, por exemplo, o efeito de obstáculos específicos no tempo de resposta ou na satisfação dos usuários. Ademais, estudos de longa duração poderiam monitorar a implementação de eventuais melhorias nos fluxos informacionais e avaliar seus efeitos ao longo do tempo.

Por último, referências centradas no impacto de programas específicos de capacitação em gestão da informação para os servidores do setor público também representariam uma contribuição valiosa. Espera-se que esta pesquisa, ao examinar o fluxo de informações na prática e revelar as percepções dos funcionários, possa fornecer bases para reflexões e ações futuras na Secretaria de Educação de Pernambuco, com o objetivo de melhorar a administração de seus recursos informacionais e, por conseguinte, reforçar seus processos de decisão e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

6.REFERÊNCIAS

AMORIM, Tania Nobre G. F.; SILVA, Ladjane de B. **Treinamento no Serviço Público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de uma universidade.** *Teoria e Prática em Administração*, v. 2, n. 1, p. 1–28, 2012.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2005. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2025.

BRITTO, T. D.; NETO, J. S. **Levantamento e diagnóstico de maturidade da governança da segurança da informação na administração direta federal brasileira.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2011. Disponível em: http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1429. Acesso em: 30 maio 2025.

BURTON, R. M.; OBEL, B. **The science of organizational design: fit between structure and coordination.** *Journal of Organization Design*, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1–13, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323494562_The_science_of_organizational_design_fit_between_structure_and_coordination. Acesso em: 2 mar. 2025.

CÂNDIDA, A.; SOUZA, D. **Gerenciamento do fluxo informacional nas redes de atendimento à mulher: um estudo preliminar.** [S.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/34901/1/Andreia%20Candida%20de%20Souza.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

CARVALHO, Andréa Vasconcelos; BARBOSA NETO, Pedro Alves (org.). **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento.** Natal: EDUFRN, 2020.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.
Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (2007). **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CUNHA, Izabella Bauer de Assis; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; NEVES, Jorge Tadeu de R. **Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA).** *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 20, n. 4, p. 107–128, out./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos-des.cecom.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23023/18606>. Acesso em: 22 abr. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as

organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus (ou Elsevier Brasil), 1998. DIAS, Tatianna Lacerda *et al.* **Fluxo informacional na gestão escolar: como a gestão participativa pode otimizar a tomada de decisão.** In: SEMEAD – Seminários em Administração, 19., 2016, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2016. Disponível em:

<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/sssr/article/view/1050/925>. Acesso em: 20 abr. 2025.

FERREIRA, D. T. **Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho.** *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42–49, jan./abr. 2003.

FLORÊNCIO, Cristiane de Sousa; SOUSA, Antônia Mascênia Rodrigues; BEZERRA, Elaine Pontes. **Relação entre a percepção de valores organizacionais e diagnóstico da cultura organizacional: um estudo na área de Recursos Humanos de uma empresa calçadista cearense.** In: *Anais...* São Paulo: Associação dos Estudantes de Administração da Bahia (AEDB), 2011. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/27614417.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

GEORG, Marcus Aurélio Carvalho. **Classificando soluções de TIC no setor público brasileiro usando um método multicritério de apoio à decisão.** *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 24, n. 5, p. 1-22, 2024. Disponível em:

<https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2404>. Acesso em: 19 maio 2025.

LEILANE, S. **Levantamento de necessidades de capacitação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte: avaliação e consultoria por meio da Auditoria de Inteligência.** Natal: UFRN, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/a29ffb54-f792-4d0e-ab3a-1c3754bb9bb2/content>. Acesso em: 4 abr. 2025.

MALIN, A. M. B. **Gestão da informação: institucionalização dos espaços de trabalho e conhecimento.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010. *Anais [...] XI Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação*, 2010.

Merriam, S. B. (1998). **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. de S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação.** *Informação & Sociedade*, João Pessoa, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/91/1558>. Acesso em: 26 mar. 2025.

ONO, A. T.; VALENTE, J. A. **A criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria.** *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 6, p. 37421–37439, jun. 2020.

RIBEIRO, I. **Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão.** *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 149–159, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331243258010.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 4–29, jul./set. 2014.

SANTOS, B. R. P.; BIAGGI, C.; DAMIAN, I. P. M. **Práticas de extensão relativas à inserção da gestão da informação nas organizações: maneiras de expandir a atuação do profissional da informação no mercado de trabalho**. *Convergência em Ciência da Informação*, v. 1, n. 2, 2018.

SÉRGIO, J. S. *et al.* **Modelo SECI e “Ba” de Nonaka e Takeuchi aplicado à área de controladoria**. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*, v. 6, n. 3, p. 557–576, set./dez. 2015.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT Jr., Daniel R. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 1999. Disponível em: https://books.google.co.mz/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 19 maio 2025.

SUGAHARA, Cibele Roberta; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; ORANDI, Mina Falsarella. **Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional**. *Ciencias de la Información*, Havana, v. 46, n. 2, p. 33–48, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181441052002.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2025.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento** [recurso eletrônico]. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. Recurso online.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (org.). **Ambientes informacionais e fluxos de informação**. Londrina: Edue, 2023. Disponível em: https://valentim.pro.br/wp-content/uploads/2023/06/Livro_Ambientes_Fluxos.pdf. Acesso em: 2 abr. 2025.

VARELA, A. V. **A explosão informacional e a mediação na construção do conhecimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 6., 2005, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa: [s.n.], 2005.

VIEIRA DA COSTA, M. *et al.* **Configuração de estrutura de organização pública: objetivos organizacionais x legislação**. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: https://admpg.com.br/2021/anais/arquivos/09122021_190948_613e7944286c2.pdf. Acesso em: 18 maio 2025.

VITAL, Luciane Paula *et al.* **Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão**. *Informação & Informação*, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85–103, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>. Acesso em: 19 maio. 2025.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. **Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de**

decisão: revisão. *Informação & Informação*, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85–103, jan./jun. 2010. Disponível em:
<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880> Acesso em: 25 fev. 2025..

ZAVALA DE BOGONÁ, Marli. **Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas**. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em:
<https://www.fclar.unesp.br/Home/Departamentos/AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/artigomarlizavala1pdf.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2025.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

7. APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Categorias de análise (qualitativa)	Autor (ANO)	Pergunta	Objetivo das perguntas
Caracterização da GAMPE	Chiavenato(2007)	Como funciona a GAMPE e quais são suas principais atribuições dentro da estrutura da Secretaria de Educação?	Compreender a estrutura organizacional e o funcionamento da GAMPE
Gestão do fluxo informacional dentro da SEE-PE	Takeuchi(2008), Nonaka(2008)	Como é realizado o fluxo de informações na GAMPE? Como os dados são coletados, armazenados e compartilhados?	Identificar como a informação circula dentro da Secretaria e os desafios enfrentados.
Tomada de decisão e uso da informação	Ribeiro (2015)	Quais são as principais informações utilizadas pela GAMPE nos processos de tomada de decisão e de que forma essas informações contribuem para a melhoria do trabalho desenvolvido?	Compreender como os servidores utilizam as informações no processo decisório e quais dificuldades enfrentam.

Tecnologia e sistemas de informação na GAMPE	Ziviane(2015), Correa(2015)	Quais sistemas informacionais são utilizados pela GAMPE em suas atividades e quais desafios estão associados ao uso dessas ferramentas?	Identificar o papel da tecnologia no gerenciamento informacional da GAMPE
Cultura organizacional e inovação na gestão da informação	Robbins (2009)	Como ocorre o envolvimento dos servidores da GAMPE na sugestão e implementação de novas metodologias de trabalho?	Identificar como a cultura organizacional afeta a gestão informacional e a tomada de decisão.
Gestão do conhecimento Organizacional	Takeuchi(2008), Nonaka(2008)	Quais estratégias são adotadas para garantir que o conhecimento importante seja preservado e acessível dentro da GAMPE?	Analisar como a GAMPE assegura a gestão e retenção do conhecimento dentro da organização, considerando que a gestão eficiente do conhecimento pode impactar diretamente na tomada de decisão.
Comunicação e colaboração interna	Robbins (2009),	Analisar o nível de integração e colaboração entre a GAMPE e outros setores da SEE-PE, e como isso impacta a gestão da informação.	Compreender a dinâmica de comunicação e colaboração dentro do setor GAMPE
Colaboração com Instituições Externas	Robbins (2009),	Como a GAMPE colabora com outras instituições ou órgãos fora da	Explorar como a GAMPE integra informações e conhecimento

		SEE-PE na troca de informações?	provenientes de fontes externas, como outras secretarias, instituições de ensino, e ONGs, para apoiar suas decisões.
Gestão de competências e desenvolvimento profissional	Silva(2019), Bispo(2019), Ayres(2019)	Quais programas de capacitação são oferecidos aos gestores da GAMPE e qual é a avaliação sobre a eficácia desses programas	Analisar como a Secretaria de educação de pernambuco investe na capacitação dos gestores e na melhoria da gestão informacional.
Desafios e perspectivas para a melhoria da gestão da informação	Carvalho(2020), Barbosa(2020)	Quais melhorias poderiam ser implementadas para otimizar o fluxo de informações na GAMPE, especialmente no que se refere à formulação e monitoramento das políticas educacionais?	Identificar oportunidades de melhoria e desafios na gestão da informação no setor GAMPE.