

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE ARQUIVOLOGIA

MARILENE FLORES DOS SANTOS

**ARQUIVISTA-AUDITOR:**

Agente provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de  
decisões pelas Organizações

PORTO ALEGRE

2018

MARILENE FLORES DOS SANTOS

**ARQUIVISTA-AUDITOR:**

Agente provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Arquivologia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Moisés Rockembach

PORTO ALEGRE  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Oppermann

Vice-Reitora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jane Fraga Tutikian

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Diretora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Karla Maria Müller

Vice-Diretora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ilza Maria Tourinho Girardi

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Jeniffer Alves Cuty

Vice-Chefe: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliane Lourdes da Silva Moro

## FICHA CATALOGRÁFICA

### CIP - Catalogação na Publicação

Flores, Marilene  
ARQUIVISTA-AUDITOR: Agente provedor de Informação e  
Conhecimento estratégico para a tomada de decisões  
pelas Organizações / Marilene Flores. -- 2018.  
121 f.  
Orientador: Moisés Rockembach.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de  
Arquivologia, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Auditorias da Informação. 2. Auditorias do  
Conhecimento. 3. Normas ISO. 4. Gestão do  
Conhecimento. 5. Gestão da Informação. I. Rockembach,  
Moisés, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MARILENE FLORES DOS SANTOS

**ARQUIVISTA-AUDITOR:**

Agente provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado, analisado, avaliado e julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Arquivologia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

Prof. Dr. Moisés Rockembach (Orientador)

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria do Rocio Fontoura Teixeira

---

Esp. Aline Medianeira Ramiro Vedoin

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

PORTO ALEGRE  
2018

## DEDICATÓRIA

*Aos meus filhos Luli, Andi e Dani, ao meu irmão Mauro e ao Alexandre: meus anjos amados e protetores. E aos meus bichinhos: Lua, Blanco, Pitufã e Pochi: meus guardiões.*

*In memoriam de minha mãe D<sup>a</sup> Jecy (ainda Te Amo!)*

## AGRADECIMENTOS

Não posso começar a agradecer sem antes transcrever a letra de uma música chamada “*Eu quero ser feliz Agora*” de Osvaldo Montenegro.

*Se alguém disser pra você não cantar. Deixar teu sonho ali pr'uma outra hora. Que a segurança exige medo. Que quem tem medo Deus adora. Se alguém disser pra você não dançar. Que nessa festa você tá de fora. Que você volte pro rebanho. Não acredite, grite, sem demora...Eu quero ser feliz Agora!*

*Se alguém vier com papo perigoso de dizer que é preciso paciência pra viver. Que andando ali quieto. Comportado, limitado. Só coitado, você não vai se perder. Que manso imitando uma boiada, você vai boca fechada pro curral sem merecer. Que Deus só manda ajuda a quem se ferra, e quando o guarda-chuva emperra certamente vai chover. Se joga na primeira ousadia, que tá pra nascer o dia do futuro que te adora. E bota o microfone na lapela, olha pra vida e diz pra ela...Eu quero ser feliz Agora!*

Foi uma curta e ao mesmo tempo longa jornada onde enfrentamos vários desafios dentro da FABICO. Um “rebanho” que parecia paciente, subserviente e desunido lutou, sofreu e se uniu! Devemos isso a uma “pessoa”...mais uma dessas tais ironias do destino.

Agradeço a cada um dos 13 que nestes últimos anos estiveram perto um dos outros. Unidos por uma causa. Unidos pela justiça! Obrigada por deixarem eu fazer parte desse grupo tão especial e aumentar o grupo para 14.

Agradeço à direção da FABICO e ao DCI pelos erros e pelos acertos, pois como seres humanos que são, erram e acertam, mas sempre de forma imparcial, justa e democrática. Obrigada a essas quatro mulheres lutadoras.

Um agradecimento à UFRGS e um desejo: que continue pública, gratuita e que a liberdade de expressão seja sempre um de seus princípios fundamentais.

Aline Vedoin e Maria do Rocio, ambas arquivistas e administradoras, obrigada por aceitarem fazer parte da minha Banca Examinadora.

Aos professores e professoras que fizeram a diferença ao ministrarem suas aulas: Ilza Girardi, Jeniffer Cuty, Marieta, Valdir, Marlise, Rita Portela, Ana Celina, Márcio Valk, Andrea Bracher, Filipe, Priscila, Luis Artur, Maria do Rocio, Berwa e Moisés. Obrigada!

Aos professores e professoras da FABICO que não me deram aula, mas que convivi e passei a admirar. Aos na época mestrandos Luis Fernando e Ketlen nas aulas de Conhecimento e Sociedade, aprendi muito com vocês dois.

Agradeço aos terceirizados da portaria, da segurança e da limpeza que enfrentam uma situação trabalhista tão difícil, tão desigual e por vezes tão discriminatória. Mesmo com tudo isso sempre nos recebendo com um sorriso no rosto, nos tratando com respeito. Obrigada pelo apoio e pelo carinho.

Não posso deixar de agradecer ao Portuga do bar do anexo e aos seus funcionários (quantos cafés com leite nesses 4 anos...!), e tampouco os “tios” do Xerox. Vocês nos acompanharam em todos os nossos dias dentro da Faculdade.

Ao membros do Cabam por me deixarem fazer parte do Centro Acadêmico. Foi uma experiência maravilhosa e um exercício de cidadania. Valeu!

A todos do Arquivo do DMAE: Jajá, Mauro, Marlise, Carlos, que turminha maravilhosa! João Totó, Dick, Antônio, Gabi, Carem. Um abraço também ao pessoal dos jardins do Dmae!

Karine Dressler que está tomando uma fresca em Portugal agora e Aline Vedoin, duas mulheres maravilhosas, capricornianas, colegas, chefes, professoras, amigas. Obrigada por tudo que fizeram por mim no tempo que estive no DMAE. A imparcialidade, o profissionalismo, a humildade e a alegria de vocês não tem preço. Aprendi muito com as duas. Beijos no coração!

Para a Paragua, a Bárbara, o Evano, o Dora, meu carinho...

Agradeço aos colegas que estão se formando comigo e que juntos estaremos naquele Salão de Atos. Firmes e fortes. Vencedores!

Um agradecimento muito especial à professora Ana Regina Berwanger (nossa Parainfa). *Bervucha* (em espanhol, tá!), tu és especial para o curso de Arquivologia, para a FABICO e para UFRGS. Tu és especial para mim. Fui tua monitora, tua aluna. Estivemos juntas tantas tardes e noites. Obrigada, minha querida. Te adoro muito. E para que não chores no dia da formatura lembra do Rael e “respira fundo...”.

Professor Moisés, tu és o culpado por eu ter escolhido esse tema para o meu TCC. Tuas aulas me levaram a essa escolha. E como não poderia deixar de ser, tu és o meu orientador. Te agradeço pelas aulas, por tudo que eu aprendi. Te agradeço por tua paciência, por tua sabedoria e principalmente por tua humildade e carinho. Obrigada por acreditar em mim. Fazes parte da minha história de vida! Obrigada por tudo!

Bah! Marcucho...teu carinho e teus palavrões são inesquecíveis (kkkkk), te adoro magrela.

Andressa...não tenho palavras. Nós começamos juntas e sem ti eu não teria conseguido. Nossas pré-provas eram maravilhosas, né? Te adoro pequeninha. Obrigada por tudo! Mil vezes obrigada!

Gostaria de abraçar e agradecer a Camila (pena que é gremista), a Ana Karina (que nos conquistamos), o Carlo (o Ursão com dentes de leite) e o Fernando (que só pensa em fotos e *otras cosas más*). E de forma muito especial a Tânia, o Bruno, o Ronaldo e a Gisa.

Tânia (a amiga P...), Gisa (a amiga e irmã Mata Hari), Bruno (o amigo Gentleman), Ronaldo (o amigo Companheiro). Durante nossa caminhada por justiça e em nossa caminhada acadêmica vocês foram meu porto seguro. Sem vocês o que teria sido de mim! Obrigada! Beijos no coração!

Para encerrar agradeço ao amor e companheirismo do Alexandre Pucinkas, ao meu irmão Mauro (menino esperança) e aos meus filhos Luis, Daniel e Andrés, meus amores. Meu amor incondicional é para vocês. Obrigada por estarem perto, mesmo longe. Amo vocês!

*Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante. (Charles Chaplin)*

*La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para que sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar. (Eduardo Galeano)*



## RESUMO

Este trabalho apresenta como tema central as Auditorias da Informação e do Conhecimento e tem como objetivo principal analisar as possibilidades de o Arquivista ser um Arquivista-Auditor atuando como agente provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações. A partir de uma extensa pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, exploratória e explicativa correlacionou-se, através de conceitos de diversos autores, os principais termos que embasam essa análise, quais sejam, Informação, Conhecimento, Gestão do Conhecimento e da Informação e, Gestão do Fluxo da Informação. Posteriormente relacionou-se as principais Normas ISO que tratam sobre Informação e Documentação e se discorreu sobre as teorias e metodologias das Auditorias da Informação e Auditorias do Conhecimento, bem como os objetivos e semelhanças de ambas Auditorias. Visualizou-se, após todo o exposto, uma “rede” de conexões e convergências que se direcionaram às Organizações, suas estratégias, tomada de decisões e à atuação do Arquivista. Como resultado dessa visão em “rede”, sistêmica e holística pôde-se identificar positivamente que o Arquivista, profissional da Ciência da Informação, pode atuar como Arquivista-Auditor e, portanto, ser provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações.

**Palavras-chave:** Auditorias da Informação. Auditorias do Conhecimento. Normas ISO. Arquivista. Gestão do Ciclo de Vida da Informação. Gestão do Conhecimento. Gestão da Informação.

## RESUMEN

Este trabajo presenta como tema central las Auditorías de la Información y del Conocimiento y tiene como objetivo principal analizar las posibilidades de que el Archivero sea un Archivero-Auditor actuando como agente proveedor de Información y Conocimiento estratégico para la toma de decisiones por las Organizaciones. A partir de una extensa investigación bibliográfica con abordaje cualitativo, exploratorio y explicativo se correlacionó, a través de conceptos de diversos autores, los principales términos que fundamentan ese análisis, cuales sean, Información, Conocimiento, Gestión del Conocimiento y de la Información y, Gestión del Ciclo de vida de la Información. Posteriormente se relacionó las principales Normas ISO que tratan sobre Información y Documentación y se discurió sobre las teorías y metodologías de las Auditorías de la Información y Auditorías del Conocimiento, así como los objetivos y semejanzas de ambas Auditorías. Se ha visualizado, después de todo lo expuesto, una "red" de conexiones y convergencias que se dirigieron hacia las Organizaciones, sus estrategias, toma de decisiones y la actuación del Archivero. Como resultado de esa visión en "red", sistémica y holística se pudo identificar positivamente que el Archivero, profesional de la Ciencia de la Información, puede actuar como Archivero-Auditor y, por lo tanto, ser proveedor de Información y Conocimiento estratégico para la toma de decisiones por las organizaciones.

**Palabras clave:** Auditorías de la Información. Auditorías del Conocimiento. Normas ISO. Archivero. Gestión del Ciclo de Vida de la Información. Gestión del Conocimiento. Gestión de la Información.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> O Continuum Dado-Informação-Conhecimento e Ação .....	31
<b>Quadro 2:</b> Conceitos Fundamentais.....	35
<b>Quadro 3:</b> Fragilidades e Desafios .....	43
<b>Quadro 4:</b> Principais Normas ISO .....	51
<b>Quadro 5:</b> Conceitos de Auditorias da Informação .....	72
<b>Quadro 6:</b> Conceitos de Auditorias do Conhecimento .....	73
<b>Quadro 7:</b> Enfoques das Metodologias e Modelos de Auditorias da Informação .....	75
<b>Quadro 8:</b> Enfoques das Metodologias e Modelos de Auditorias do Conhecimento .....	85
<b>Quadro 9:</b> Objetivos das Auditorias da Informação .....	91
<b>Quadro 10:</b> Novos Paradigmas para os Arquivistas.....	97
<b>Quadro 11:</b> Paradigmas da Arquivística: revolução em andamento.....	98

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Mapa Conceitual da Gestão do Conhecimento .....	34
<b>Figura 2:</b> Os níveis hierárquicos da Informação.....	38
<b>Figura 3:</b> Ciclo de Vida da Informação - Pinto .....	44
<b>Figura 4:</b> Ciclo de Vida da Informação - Sêmola.....	44
<b>Figura 5:</b> Modelo de Representação do fluxo da Informação .....	47
<b>Figura 6:</b> Metodologia de Henczel .....	78
<b>Figura 7:</b> Metodologia de Burk e Horton .....	80
<b>Figura 8:</b> Metodologia de Villardefrancos Álvarez.....	82
<b>Figura 9:</b> Metodologia de Antonova e Gourova .....	85
<b>Figura 10:</b> Metodologia de Ganasan e Dominic .....	86
<b>Figura 11:</b> Auditorias da Informação: relações com outros campos/categorias.....	92
<b>Figura 12:</b> Auditorias do Conhecimento: relações com outros campos/categorias.....	94
<b>Figura 13:</b> Rede de Conexões e convergências.....	96
<b>Figura 14:</b> Bloco de Informação e fluxo de Informação.....	109

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABNT</b>	Agência Brasileira de Normas Técnicas
<b>AC</b>	Auditorias do Conhecimento
<b>AENOR</b>	Asociación Española de Normalización y Certificación
<b>AI</b>	Auditorias da Informação
<b>CARS</b>	<i>Compliance, Availability, Retention &amp; Security</i>
<b>CI</b>	Ciência da Informação
<b>DIRKS</b>	<i>Design and Implementation of a Record Keeping System</i>
<b>FABICO</b>	Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>GCC</b>	Gestão de Conteúdo Corporativo
<b>GEDDA</b>	Gestão Eletrônica de Documentos e Documentos de Arquivo
<b>GI</b>	Gestão da Informação
<b>IAE</b>	Informação Armazenada Eletronicamente
<b>ICG</b>	<i>Information Centric Governance</i>
<b>ILM</b>	<i>Information Lifecycle Management</i>
<b>ISO</b>	<i>Internacional Organization for Standardization</i>
<b>ITIL</b>	<i>IT Infrastructure Library</i>
<b>NBR</b>	Norma Brasileira Regulamentadora
<b>SGD</b>	Sistema de Gestão Documental
<b>SGDA</b>	Sistema de Gestão de Documento Arquivístico
<b>SGPDA</b>	Sistema de Gestão Para Documento Arquivístico
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>TICs</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UNE</b>	<i>Una Norma Española</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	“REDE” DE CONEXÕES E CONVERGÊNCIAS .....	16
2.1.	Ciência da Informação e o Fio Condutor: Informação .....	16
2.2.	Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.....	23
2.3.	Gestão do Ciclo de Vida da Informação.....	40
2.4.	Normas ISO: Informação e Documento .....	49
2.4.1.	Norma ISO 15489: Gestão de Documentos de Arquivo .....	52
2.4.2.	Norma ISO 30300: Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo.....	61
2.4.3.	Norma ISO 23081: Metadados .....	64
2.4.4.	Outras Normas Importantes .....	66
2.5.	Auditorias da Informação e do Conhecimento: Contexto Teórico e Conceitual.....	71
2.5.1.	Auditorias da Informação e Auditorias do Conhecimento: Conceitos .....	72
2.5.2.	Auditorias da Informação: autores e teorias .....	74
2.5.3.	Auditorias do Conhecimento: autores e teorias.....	84
3	METODOLOGIA.....	88
4	AS AUDITORIAS E O ARQUIVISTA NA “REDE” .....	91
4.1.	Auditorias da Informação e do Conhecimento: Reciprocidades .....	91
4.2.	Arquivista-Auditor.....	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	REFERÊNCIAS .....	116

## 1 INTRODUÇÃO

A informação, atrelada ao conhecimento, se tornou recurso indispensável para as organizações. Da indústria e da produção de recursos tangíveis passou-se a dar mais atenção a recursos intangíveis, dentre eles a Informação e o Conhecimento e, em consequência, desenvolveu-se uma enorme dependência a esses recursos pelas Organizações.

Atualmente, elaborar planos estratégicos e construir cenários se torna inviável sem a Informação estratégica que gere Conhecimento para atingir a Inteligência Organizacional e manter a estabilidade e a excelência da Organização no mercado global e competitivo.

As informações permeiam as Organizações e são necessárias para a tomada de decisões em todos os níveis de sua estrutura hierárquica.

Desde alguns anos as atividades do Arquivista vêm se moldando às necessidades das Organizações não somente para reduzir massa documental, mas também para atuar nesses recursos tão imprescindíveis: a Informação e o Conhecimento.

Portanto o leque de possibilidades de atuação do Arquivista aumentou consideravelmente, dentre essas possibilidades está a de atuar como Gestor da Informação e também como Gestor do Conhecimento bem como de exercer atividades referentes à normatização dos processos de trabalho e do fluxo da Informação através das Normas ISO. Por sua vez a normatização abriu outras possibilidades de atuação, dentre elas a de Auditor.

Este trabalho se baseia na trajetória e evolução das Organizações e de suas necessidades relacionadas à Informação e ao Conhecimento que influenciam nas atividades e funções exercidas pelos Arquivistas.

Propôs-se realizar primeiramente uma extensa, mas não exaustiva pesquisa bibliográfica <sup>1</sup> sobre os aspectos teóricos-conceituais dos seguintes temas: Informação, Ciência da Informação, Gestão do Ciclo de Vida da Informação, Gestão da Informação, Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Normas ISO, Auditorias da Informação e Auditorias do Conhecimento.

---

<sup>1</sup> Os livros pesquisados que estavam escritos em língua espanhola foram traduzidos livremente pela autora.

No decorrer do trabalho se estabeleceu a correlação dos temas, distinguindo-os e comparando-os, através das diferentes abordagens analisadas; formando o que a autora denominou de “*rede*” de conexões e convergências.

Buscou-se não somente definir e conceituar termos, mas também contextualizá-los de forma coerente através de uma sequência de conceitos e comparações entre diferentes autores e teorias estabelecendo-se e vislumbrando-se essa “rede” entre os termos.

O trabalho foi dividido em cinco seções iniciando por esta introdução, seguida pela seção 2 em que se expõe as teorias, definições e conexões entre os termos supracitados e que por sua vez dividida em cinco subseções para melhor contextualizar os termos que serviriam de base para a resolução do problema.

A informação foi utilizada como fio condutor para percorrer a Ciência da Informação, a Gestão da Informação e a Gestão do Fluxo de Vida da Informação. A partir dessa trajetória chegou-se ao Conhecimento e em consequência à Gestão do Conhecimento. Expôs-se conceitos de vários autores estabelecendo uma correlação entre os termos conceituados com o intuito de visualizar a “rede” de conexões e convergências proposta. Antes de chegar às Auditorias da Informação e do Conhecimento, objeto deste trabalho, se fez necessário percorrer a Informação e o Conhecimento através das normas ISO relacionadas à Informação e Documentação.

A seção 3 tratou sobre a Metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho e, a posteriori chega-se à seção 4 que foi baseada em todos as seções anteriores, mas também em novos autores e teorias reconhecidas e em ideias e interpretações da autora. Nesse caminho se conseguiu responder ao questionamento do problema e atingir os objetivos, para finalmente na seção 5 discorrer sobre as considerações finais do trabalho.

Os autores pesquisados não foram somente os da área da Ciência da Informação e da Arquivologia, mas também da Administração. As correntes teóricas não se limitaram às brasileiras, pelo contrário, abriu-se um leque de autores internacionais reconhecidos que de alguma maneira discorrem principalmente, através de suas obras, sobre Informação, Conhecimento, Auditorias e Normas ISO.

O assunto Auditorias da Informação e Auditorias do Conhecimento é bastante incipiente no Brasil por esse motivo a autora teve que utilizar-se de autores estrangeiros para poder realizar a pesquisa. Em sua maioria, as Auditorias são



tratadas por autores espanhóis, cubanos e portugueses. Por esse motivo não se poderia realizar e concluir a contento este trabalho sem um longo caminho de garimpagem em busca de referências bibliográficas, assim como de trabalho de pesquisa e leitura dos autores encontrados.

O trabalho pretendeu realizar a conexão dos conceitos e concepções teóricas existentes e estabelecer a importância do Arquivista para as Organizações não somente dentro de um arquivo fechado realizando atividades operacionais de guarda e eliminação, mas exercendo suas atividades como Arquivista-Auditor para prover informações e conhecimentos estratégicos para a tomada de decisões pelas organizações.

## 2 “REDE” DE CONEXÕES E CONVERGÊNCIAS

Esta seção traz uma base teórica através de conceitos de diferentes autores e teorias sobre termos essenciais para este trabalho.

As cinco subseções levam ao entendimento da “rede” de conexões e convergências dos termos conceituados e à compreensão do tema e objeto do trabalho. A palavra “rede” é aqui proposta no sentido de demonstrar que os termos e conceitos formam uma estrutura que tem um padrão característico de similaridade denotando a existência de conexão e convergência.

Inicia-se com a Informação como fio condutor e pela Ciência da Informação para finalizar nas Auditorias da Informação e do Conhecimento. A Informação como fio condutor se deve ao fato dela permear e se inserir em todos os outros termos e conceitos.

### 2.1. Ciência da Informação e o Fio Condutor: Informação

Informação, quanto à etimologia, de acordo com o Dicionário Eletrônico *Gramática*<sup>2</sup> vem do latim “*informatio*” e Informar, do latim “*informare*” que significa:

- *representar, apresentar, criar uma ideia ou noção (conteúdo)*
- *dar forma, dar aparência, pôr em forma, formar (forma)*<sup>3</sup>

Em 1948, Claude Elwood Shannon, considerado o pai da Teoria da Informação, publica o artigo científico intitulado “*A Mathematical Theory of Communication*” (A Teoria Matemática da Comunicação), no *Bell System Technical Journal*. Um ano depois, une-se a Warren Weaver e publicam juntos o livro com o mesmo nome do artigo de Shannon.

A Teoria da Informação, também conhecida como a Teoria da Transmissão contempla: o que é transportado (conteúdo); como é transportado (forma); e o transporte (transmissão). Cada *mensagem* está associada a uma certa quantidade de Informação e o processo de Comunicação consiste em estabelecer o fluxo de informações entre fonte e destinatário, o que é feito através da transmissão dos símbolos que compõem a mensagem. A teoria é voltada aos estudos de Sistemas de

---

<sup>2</sup> Dicionário Gramática. Disponível em: <https://www.gramatica.net.br> Acesso em: 10 de julho de 2018

<sup>3</sup> Idem fonte 1

Comunicação, Transmissão de Dados, Ruído, Criptografia, Codificação, Correção de Erros, Compressão de Dados, etc. (SHANNON; WEAVER, 1949<sup>4</sup> *apud* RABAÇA; BARBOSA, 1995)

A *mensagem* é elaborada pelo emissor com elementos extraídos de um determinado *repertório* e será decodificada por um *receptor*, para chegar ao seu destino, que nesse processo, utilizará elementos extraídos de um outro repertório.

Para que a mensagem seja significativa para o *receptor* e o *fluxo da Comunicação* se estabeleça se faz necessária uma intersecção entre os repertórios da *fonte* e do *receptor*. Se os repertórios forem totalmente idênticos ou absolutamente diferentes a mensagem que chega ao receptor não altera o comportamento. Mas no caso de repertórios *tangentes* o receptor verá a mensagem como algo intrigante, portanto algo para decodificar e desvendar. (SHANNON; WEAVER<sup>5</sup>, 1949 *apud* RABAÇA; BARBOSA, 1995)

Quanto mais intrigante e estimulante a mensagem, ou seja, com um nível alto de novidade, maior será seu valor informativo e em consequência maior a mudança de comportamento provocada. Portanto, quanto mais originalidade, menor será a previsibilidade e maior a Informação; e quanto mais previsibilidade menor será a originalidade e menor a Informação. (COHEN, 2002, p. 27)

O valor da Informação comunicada está na possibilidade de desencadear processos de modificações significativas nos repertórios e nos acervos dos Conhecimentos estabelecidos.

Para Wersig e Neveling (1975) a palavra Informação é polissêmica e ambígua. Para os autores há seis abordagens diferentes ao uso e à compreensão do termo: estrutural (voltada para a matéria), da mensagem, do significado característica da abordagem orientada para a mensagem, do efeito (orientada para o receptor), do processo e do Conhecimento.

Belkin e Robertson<sup>6</sup> (1976) *apud* Alves (2008, p. 15) referem-se à Informação como algo capaz de transformar estruturas cognitivas. Alves (2008, p.25) destaca que para Buckland<sup>7</sup> (1995) a caracterização acerca das diversas definições de Informação

---

<sup>4</sup> SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. **The mathematical theory of communication**. Urbana: The University of Illinois, 1949.

<sup>5</sup> Idem a 3

<sup>6</sup> BELKIN, N.J. e ROBERTSON, S.E. **Information Science and the Phenomenon of Information**. Journal of the American Society for Information Science- JASIS n.4, p.197-204, July-August, 1976.

<sup>7</sup> BUCKLAND, M. **Information and information systems**. New York: Praeger, 1995.

encontradas na literatura estaria subdividida em três grupos, a saber: Informação como processo, como Conhecimento e como coisa. Ou seja, para os autores citados por Alves, a Informação como representação do Conhecimento revela apenas o aspecto cognitivo da Informação.

Ribeiro e Silva (2008) questionam o significado de Informação e a distinção ou não de Comunicação e Conhecimento; assim como a banalização do uso do termo Informação. Os autores ao citar Wilden (2001) destacam que este conceituou Informação sob dois sentidos, sendo o primeiro relacionado ao “estritamente técnico ou tecnológico em que a Informação é a quantidade mensurável em *bit* [...] esta teoria reporta-se mais à Comunicação de mensagens”; já o segundo sentido é “sempre qualitativo, antes de ser quantitativo, [...]” (WILDEN<sup>8</sup>, 2001, p.11 *apud* RIBEIRO; SILVA, 2008, p. 22)

Referenciando a Comunicação e a Informação, Ribeiro e Silva (2008, p. 23) ressaltam que a Informação se situa entre duas dimensões: a psicossomática do ser humano (Conhecimento, inteligência, memória, etc.) e a Comunicação social e seus códigos (língua, gestos, imagens, etc.)

McGarry<sup>9</sup> (1984, p. 20) *apud* Ribeiro e Silva (2008, p.24-25) explica que para a *representação da* Informação se faz necessário um “‘veículo’ de qualquer espécie e de ter um *atributo essencial – tem de ser discriminável*. [...] Existem três classes de veículos, [...] *Sinais, Signos, Símbolos*”. Os autores afirmam que McGarry (1984, p.39) identificou Informação “com as mensagens ou os ‘conteúdos’ significados pelos significantes linguísticos” e que essa identificação o levou a afirmar que “não há consenso entre especialistas sobre onde termina a Informação e começa o Conhecimento [...]” e que “a Informação é organizada numa estrutura de assuntos representada numa linguagem ou em línguas e registada numa literatura”.

Portanto infere-se nas palavras de McGarry que somente se considera Informação se esta estiver obrigatoriamente registrada em livros, revistas, documentos, etc. Porém se a mesma Informação sofrer alteração do suporte (veículo) em que estava registrada, ou se for comunicada verbalmente, ou mediada por computador, deixa de ser Informação, transforma-se em uma nova Informação?

---

<sup>8</sup> WILDEN, A. Informação. In Enciclopédia Einaudi. Vol. 34 – Comunicação, **Cognição**. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2001. p. 11-77.

<sup>9</sup> MCGARRY, K. **Da documentação à Informação: um contexto em evolução**. Lisboa: Editorial Presença, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 1984

Julgar que um texto (produto informacional “puro”) perde a subjectividade original e ganha objectividade ao ser registado, isto é, ao materializar-se num suporte (papel, electrónico ou digital) é confundir a sua natureza (ideias, conceitos e imagens codificadas pela língua ou por outros códigos) com a natureza do (s) suporte (s), o que nos parece ser um erro grosseiro. (RIBEIRO; SILVA, 2008, p. 31)

Essa concepção de que a Informação deve estar atrelada a um suporte para ser considerada Informação nos leva à Arquivologia tradicional que fundamenta “sua razão de ser na simples existência de informação social materializada em suportes físicos e implicada numa dinâmica, também ela eminentemente social, de Comunicação”. (SILVA, 1999, p. 37)

Com a explosão informacional, na chamada Era da Informação, que se iniciou no final do século XX e segue até os dias atuais, se fez necessária a criação de tecnologias que possibilitassem a produção, a armazenagem, o acesso e a disseminação da Informação; como também a criação de mecanismos de controle da Informação. Diante desse panorama, conseqüentemente, surgiram novas formas de uso da Informação produzida, recebida e comunicada.

Para Pinto (2014) “[...] Informação é fenômeno e um processo humano e social que compreende tanto o dar forma a ideias e emoções (informar), como a troca, a efetiva interação dessas ideias e emoções entre seres humanos (comunicar).”

Com base na literatura Rascão (2006, p.54) extrai-se quatro conceitos básicos: informação como coisa (objeto mental, abstrato ou material); informação como processo “um processo mental de informação / alteração”; a informação como construção social; “a partilha, informação base construída a partir dos sistemas sociais”; e a informação como probabilidade, ou seja, “a probabilidade de uma mensagem ser enviada”.

Seguindo uma visão mais aberta e ampla a Informação deve ser compreendida como um “[...] conjunto estruturado de representações mentais codificadas socialmente contextualizadas e passíveis de serem registadas num qualquer suporte material [...], comunicadas de forma assíncrona e multi-direccionada. (SILVA, 2006, p.25)

Informação é independente, contudo não é isolada do Conhecimento e da Comunicação. É um “fenômeno (humano e social) susceptível de ser conhecido cientificamente”, e não contempla somente um fato, uma notícia ou outro dado de Conhecimento; “abarca impressões, emoções, sentimentos desde que, obviamente,

(des)codificados humana e socialmente. E é nessa globalidade e amplitude que ela se dá a conhecer e se constitui como objeto para uma *Ciência*.” (RIBEIRO; SILVA, 2008, p. 43)

Surge aqui a primeira conexão da “rede” que se forma neste trabalho, qual seja, o da Informação com a Ciência da Informação, que segundo Wersig e Neveling (1975, p. 1), se desenvolveu “a partir das exigências de uma área de trabalho prático, denominada ‘documentação’ ou ‘recuperação da informação’”. Os autores ressaltam que o “processamento eletrônico de dados” e as “novas tecnologias” determinaram a emergência do surgimento da Ciência da Informação, mas que ela realmente surgiu da confluência de várias outras disciplinas distintas e de uma série de diferentes interesses de estudo da Informação. Algumas delas são: Ciência dos Computadores, Biblioteconomia, Filosofia e Taxonomia, Linguística, Teoria da Informação, Cibernética, Matemática, etc. (WERSIG; NEVELING, 1975, p. 1-2)

A Informação sob a óptica da Ciência da Informação (CI) faz surgir um novo paradigma: “[...] o pós-custodial, informacional e científico”, pois a Ciência da Informação é trans e interdisciplinar e está dotada de “um corpo teórico-metodológico próprio” construído dentro desse paradigma. (SILVA, 2006, p. 141)

Barreto (2002, p. 71) destaca a Ciência da Informação “como uma instituição mediadora da relação Informação e Conhecimento” que pode ser dividida em três tempos cronológicos, a saber:

- Tempo da gerência de Informação que vai de 1945 a 1980;
  - Tempo da relação Informação e Conhecimento no período de 1980 a 1995;
  - Tempo do Conhecimento interativo de 1995 até os dias atuais.
- (BARRETO, 2002, p.71)

Através de estudos epistemológicos da Ciência da Informação Capurro (2003) discorre sobre a evolução de três paradigmas da Ciência da Informação, a saber: paradigma físico, cognitivo e social.

O Paradigma Físico, segundo Capurro (2003), recebeu influência por meio da Teoria da Informação proposta por Shannon e Weaver (já apresentada no início desta subseção). Tem como princípio a “mensagem” como objeto físico, onde este objeto - a mensagem- compõe um processo de envio e recebimento da Informação uma vez transmitida. A crítica do autor a este paradigma se deve a que exclui o usuário considerado *ser ativo* durante o processo de recuperação da Informação. Neste

contexto que ocorre a evolução para a inclusão do usuário e de suas necessidades informacionais.

Surge assim, segundo o autor, o Paradigma Cognitivo causado pela necessidade de diferenciar o Conhecimento e o registro do Conhecimento nos documentos. A Informação não pode ser separada do indivíduo, estabelecendo-se assim a relação entre a Informação recebida e o processo cognitivo do usuário que resultará em Conhecimento.

Mas o comportamento e a necessidade informacional do usuário possuem relação direta com o contexto social em que este usuário está inserido. Originando-se o Paradigma Social em que o usuário recebe a mensagem (físico) e realiza o processo cognitivo de acordo com o ambiente em que está inserido e suas relações com este ambiente.

Borko<sup>10</sup> (1968) *apud* Alvarenga Neto (2005, p. 72) ressalta que a Ciência da Informação contribui no estudo das propriedades e do comportamento da Informação, do fluxo do uso da Informação, assim como das “técnicas, tanto manuais quanto mecânicas, de processar a informação visando a sua armazenagem, recuperação e disseminação”.

A Ciência da Informação é:

[...] uma ciência social aplicada que investiga os problemas, temas e casos relacionados com o fenômeno info-comunicacional [...] inerentes à gênese do fluxo, Organização e comportamento informacionais (origem, coleta, Organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da Informação). (SILVA, 2006, 140-141)

Portanto, com a Era da Informação, o paradigma custodial (historicista e tecnicista) passa para o paradigma pós-custodial, informacional e científico, em que a problemática da mediação atravessa o objeto da Ciência da Informação e renova-o. Essa mudança de paradigma acaba “obrigando a que perscrutemos toda a vasta e complexa processualidade que vai da origem, coleta, Organização ao armazenamento, recuperação e ainda à transmissão e transformação da Informação” (SILVA, 2008, p. 27).

---

<sup>10</sup> BORKO, H. **Information Science: What is it?** American Documentation, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.

Das mais variadas contribuições da Ciência da Informação destacam-se também:

[...] o estudo de (1) usos e usuários da informação, (2) fontes de informação e bases de dados, (3) serviços e produtos de Informação e (4) organização e tratamento da informação, que incluem temáticas que versam sobre indexação, recuperação, taxonomias, vocabulários controlados, ontologias, tesouros e esquemas classificatórios, representação do conhecimento, dentre muitos outros. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 72-73)

Atualmente a Ciência da Informação é uma ciência “sistêmica” que abrange, relaciona e converge Informação, Conhecimento, inovação, gestão, Comunicação; de forma trans e interdisciplinar e “a Sociedade da Informação, sustenta-se no pensamento sistêmico, holístico e complexo, encontrando a sua fundamentação ontológica e epistemológica na Ciência da Informação” (PINTO; SILVA, 2005, p.1)

O sistêmico, trans e interdisciplinar levam à interrelação entre Ciência da Informação e a Sociedade da Informação diretamente às Organizações produtoras e receptoras, de forma exponencial, de Informação.

O uso da Informação pelas Organizações lhes disponibiliza uma nova forma para interpretar eventos ou objetos; o que antes parecia invisível, intangível ou imaterial começa a tomar forma e conexões inesperadas.

Pinto (2014) destaca a Informação “como ativo e recurso estratégico nas organizações, em todas as fases do seu ciclo de vida, sendo cada vez mais indissociável da aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)”, e como sendo um “ciclo ativo e contínuo”

Em se tratando de Informação na Organização para Choo (2003, p.19) a Informação não é apenas um fator de produção. É um recurso estratégico que viabiliza a combinação e a utilização de outros fatores de produção, ou seja, um meta-recurso que coordena e impulsiona os demais ativos da Organização para melhoria da performance organizacional.

As informações são utilizadas pelas Organizações mesmo que não de forma visível, institucionalizada e muitas vezes não como uso estratégico. Para que se torne visível, institucionalizada e utilizada como recurso estratégico para o melhor desenvolvimento de suas atividades se faz necessária a Gestão da Informação e do Conhecimento. Assuntos estes que serão discutidos na próxima subseção. Cabe



destacar a afirmação de Kirk<sup>11</sup> (1999, p.12) *apud* Rascão (2006, p.52) “se a gestão da Informação é para influenciar o desenvolvimento da Organização então reconheceremos muitos conceitos de Informação como possíveis”.

## 2.2. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

A Gestão da Informação e do Conhecimento são novos pontos *nevrálgicos* de conexão da “rede” e cabe conceituá-los de forma separada e no seguimento desta conceituação ir traçando algumas comparações entre eles. Os conceitos de Informação, alguns já detalhados anteriormente, nem sempre levam à Gestão da Informação.

A Gestão da Informação possui vários significados em diferentes áreas e é muitas vezes utilizada de forma genérica e sem distinção entre as suas mais variadas perspectivas. Esta generalização se deve à convergência tanto das áreas como das perspectivas, assim como o objeto a ser gerido: a Informação e seus vários prismas.

Apresenta-se aqui algumas das perspectivas teórico-conceituais delineadas por autores de várias áreas sobre Gestão da Informação, iniciando por Rascão (2006, p. 52) que afirma que a Gestão da Informação deve focar na Informação como processo e como construção social. Todavia mesmo que analisada sob a ótica do processo e da construção social como determina o autor, abre-se um leque de conceitos convergentes.

Pires e Silva (2013) traduziram o conceito Gestão da Informação de Detlor<sup>12</sup> (2010) da seguinte maneira:

O que é gestão da Informação (GI)? Gestão da Informação é o gerenciamento de todos os processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a Informação. O seu objetivo é ajudar pessoas e Organizações a acessarem, processarem e usarem a Informação de forma eficiente e eficaz. Assim, as Organizações operam mais competitivamente e estrategicamente, e ajudam as pessoas a realizarem suas tarefas e a se tornarem mais informadas. [...]. Gestão da Informação é vista como um controle sobre todo o ciclo informacional. (DETLOR, 2010, 103 *apud* PIRES; SILVA, 2013, p. 5410)

<sup>11</sup> KIRK, J., [1999]. **Information in organizations: directions for information management**. Information Research, v.4, n.3. Disponível em: <http://Informationr.net/ir/4-3/paper57.html>.

<sup>12</sup> DETLOR, B. **Information management**. International Journal of Information Management, n. 30, p. 103–108, 2010.

Existem três principais perspectivas da Gestão da Informação: Organizacional, Bibliotecária e Pessoal. Sendo na Perspectiva Organizacional que ocorre a maior predominância da Gestão da Informação através da administração e do controle de todo o ciclo de vida dos processos informacionais e da produção à utilização da Informação com foco na melhoria da Organização. (DETLOR, 2010 *apud* PIRES; SILVA, 2013)

Ao tratar da conceituação de Gestão da Informação pode-se citar Pinto (2014) quando afirma que ela consiste:

[...] na gestão integrada de todo o ciclo de vida da Informação, incluindo identificação, compreensão, representação lógica e redesenho dos processos organizacionais e configurações físicas e/ou meios tecnológicos que modelam a sua produção, fluxo, uso, disseminação e preservação, no contexto da ação humana e social. (PINTO, 2014)

Destaca-se a definição de que Gestão da Informação significa “lidar, administrar, encontrar soluções práticas desde a gênese até ao efeito multiplicador do fluxo da Informação” e que ela abrange “um conjunto diversificado de atividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, Comunicação e uso da Informação”. Os profissionais da Informação devem estudar cientificamente as problemáticas específicas das atividades supracitadas com o intuito de agilizar o fluxo e intensificar o uso da Informação. (DELTCI, 2008)

Do ponto de vista da Ciência da Informação a cientificidade “ganha relevo” e a Gestão da Informação:

[...] converte-se numa das três áreas de estudo que se prolongam nos ramos disciplinares de aplicação teórico-prática, como o arquivístico. Ao tornar-se área de estudo dá-se o seu natural cruzamento ou interação com as outras áreas que intervêm conjuntamente: no que respeita ao tratamento com a ORGANIZAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO e no que respeita ao uso com o COMPORTAMENTO INFORMACIONAL. A vasta e complexa problemática ligada à produção da Informação (do meio ambiente à estrutura produtora, a operacionalização e utilidade da memória orgânica, os atores, os objetivos, as estratégias e os ajustamentos à mudança) em contexto orgânico institucional e informal constitui o núcleo duro da Gestão de Informação propriamente dita. (DELTCI, 2008)

Para Wilson (2006) a Gestão da Informação é a “gestão do ciclo de vida (informacional) até a entrega da Informação para o usuário”, e complementa: “o ciclo

informacional compreende processos de geração, aquisição, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso da Informação.” (WILSON, 2006)

As mudanças nas estruturas organizacionais públicas e privadas, no processo produtivo, na geração, disseminação, uso e controle da Informação foram provocadas pelo ritmo acelerado da inovação tecnológica e pelas novas formas de Comunicação. Considerando isso, cabe ressaltar que para CHOO (1998)<sup>13</sup> a Gestão da Informação precisa ter uma perspectiva unificadora que vincule e englobe várias áreas que lidam com Informação

- Gestão de Recursos (repositórios, arquivo, documentos, biblioteca, etc.);
- Gestão da Tecnologia (infraestrutura, desenvolvimento, banco de dados, etc.);
- Gestão de Políticas e Padrões (segurança, modelos, normas de uso, acesso, etc.);
- Gestão de Processos (fluxo, Comunicação, Organização e representação, uso, etc.).

(CHOO, 1998)<sup>14</sup>

O modelo apresentado por Choo (1998) caracteriza a Gestão da Informação como um ciclo contínuo composto por seis processos que se relacionam, quais sejam: Identificação das necessidades de Informação; Aquisição de Informação; Organização e armazenamento de Informação; Desenvolvimento de produtos e serviços de Informação; Distribuição da Informação e por último o Uso da Informação.

Retorna-se a Rascão<sup>15</sup> (2008) citado por Dressler (2012, p.5) no qual defende o modelo de Gestão de Informação que está baseado “na perspectiva do negócio, propondo o cruzamento dos problemas da Informação (atividade, Informação e tecnologias) com os problemas da Organização (estratégia, estrutura e operações)”;

sendo o principal objetivo desse modelo “distinguir os problemas na Organização: os problemas de negócio e estruturais e os problemas informacionais e tecnológicos.”

---

<sup>13</sup> CHOO, Chun Wei . 2.ed. Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Medford: Information Today, 1998 (ASIS Monograph Series) (tradução livre de Daniel Garibotti e narrativa da autora)

<sup>14</sup> Idem 13

<sup>15</sup> RASCÃO, José Poças. **Novos desafios da gestão da** Informação. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.p.251

Davenport (1998, p. 173) conceitua Gestão da Informação como “o conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a Informação e o Conhecimento”.

Não somente o investimento em tecnologias é importante para a Gestão da Informação, mas também, “a partir de uma perspectiva integrada da Informação”, o entendimento do Ambiente Informacional constituído por: Estratégia da Informação, Política da Informação, Cultura e Comportamento Informacional, Equipe de Informação, Processos de Administração Informacional, e Arquitetura da Informação. (DAVENPORT, 1998)

A necessidade da Gestão da Informação pode ser percebida sob dois ângulos: atividades básicas e atividades específicas; sendo o primeiro a identificação do processo principal e das atividades básicas que geram demandas para a Gestão da Informação, e o segundo se refere à identificação e análise dos processos específicos que dependem de Informação para ocorrerem. Independentemente desses dois ângulos, o autor descreve um processo genérico da Gestão da Informação: (i) Determinação das exigências de Informação; (ii) Obtenção de Informação; (iii) Distribuição da Informação; (iiii) Utilização da Informação. (DAVENPORT, 1998)

Importante também o argumento de Rascão (2006) de que a Gestão da Informação ainda é muito tradicional e relacionada à “Informação como coisa”. Para o autor essa é uma visão muito estreita que deveria ampliar-se e considerar a Informação em todas as percepções.

Após os inúmeros conceitos de Gestão da Informação inicia-se Gestão do Conhecimento, mas antes cabe apresentar conceitos do termo Conhecimento elaborados por alguns filósofos.<sup>16</sup>

O filósofo Nicolau de Cusa<sup>17</sup> (1401-1464) questiona o Conhecimento: Como avançar os nossos Conhecimentos? Através de quais processos realiza-se o Conhecimento? O Conhecimento humano pode chegar até onde? Para o filósofo o conhecer se dá pelo estabelecimento da proporcionalidade entre o conhecido e o desconhecido, entre o que se conhece e o que ainda se conhecerá. Sendo que o processo de Conhecimento deve ser lento e gradual, de forma sistemática e sucessiva para que se possa acercar da verdade.

---

<sup>16</sup> Extraído do sítio da Internet: [www.filosofos.com.br](http://www.filosofos.com.br). Acessado em 18 de agosto de 2018

<sup>17</sup> Idem 16

A concepção de Conhecimento mais conhecida é a do filósofo Francis Bacon<sup>18</sup> (1561-1626): Conhecimento, *é em si mesmo, poder*. Essa definição atualmente é utilizada substituindo-se a palavra Conhecimento por Informação: *Informação é poder*.

René Descartes<sup>19</sup> (1596- 1650) estabeleceu um método universal para chegar ao verdadeiro Conhecimento, inspirado no rigor matemático e em suas cadeias de razão. Dividindo em quatro regras a serem seguidas: da Evidência, da Análise, da Síntese e dos Desdobramentos. Destaca-se aqui a regra da Evidência: *Não admitir nenhuma coisa como verdadeira se não a reconhecer evidentemente como tal*.

Gottfried Wilhelm Leibniz<sup>20</sup> (1646-1716) dividiu o Conhecimento em quatro perspectivas:

- Primeira divisão: *Todo Conhecimento é obscuro e claro*. Será obscuro se não fornecer informações suficientes para identificar o objeto desse Conhecimento, enquanto o Conhecimento claro é o oposto. Será quando se torna possível reconhecer a coisa representada.
- Segunda Divisão: *Todo Conhecimento Claro pode ter formas confusas e distintas*. Conhecimento Confuso é o que temos acesso pelos sentidos, por exemplo, cores, sabores, odores. Já o Conhecimento Distinto é aquele capaz de detalhar os recursos suficientes para separá-lo de todos os outros, seria a definição nominal de um conceito, reconhecida e distinguida das demais.
- Terceira Divisão: *Parte do Conhecimento claro e distinto*. Essa parte pode ser Adequada ou Inadequada, conforme a análise atinja seu objetivo completamente ou não.
- Quarta Divisão: *Parte do Claro, Distinto e Adequado*. Essa parte pode ser dividida em Conhecimento *Simbólico* (Em lugar das coisas, usamos signos cuja explicação omitimos por razão de economia, sabendo ou acreditando que possuímos) e em Conhecimento *Intuitivo/Perfeito* (Permite uma visão clara, distinta e simultânea de todos os elementos, possibilitando o acesso direto à ideia da coisa e ter acesso a todas as notas que compõem o conceito simultaneamente)

---

<sup>18</sup> Idem ao 16

<sup>19</sup> Idem ao 16

<sup>20</sup> Idem ao 16

Pode-se perceber que essas definições de Conhecimento apresentadas pelos filósofos citados não estão desatualizadas, somente são aplicadas atualmente sob outro contexto por autores mais recentes. Mais adiante neste trabalho encontrar-se-á inúmeras acepções e definições de diversos autores e áreas para os termos Conhecimento e Gestão do Conhecimento assim como ocorreu com o termo informação.

O uso do termo Conhecimento e Informação como sinônimos é bastante usual. Para Silva et al. (2002), o Conhecimento não necessariamente se refere a uma sabedoria, “mas sim ao registo do saber humano em livros, periódicos ou outros quaisquer meios de Informação”. E de acordo com o autor a falta de distinção entre Conhecimento e Informação “contribui para aumentar as dificuldades em definir sem ambiguidade o último”.

Não somente Conhecimento e Informação são muitas vezes considerados sinônimos, também o conceito de dados é muitas vezes igualado aos dois outros termos.

[...] os dados não transportam sentido ou significado dos fatos, imagens ou sons, visto que lhes faltam elementos relacionais indispensáveis ao estabelecimento de um significado completo, carecendo de uma estrutura relacional interna para uma finalidade cognitiva. Essa estrutura é um dos atributos da Informação. (RASCÃO, 2006, p. 34) (grifado)

Rascão (2006, p. 37) em uma concepção diferente do Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação – DeltCI (2008), considera que a Informação são os dados carregados de significado. Já o Conhecimento é a “internalização de uma Informação por uma pessoa, a ponto de a poder utilizar [...] O Conhecimento é a Informação como válida e aceita, integrando dados, atos, Informação e por vezes hipóteses.

Davenport (1998) elaborou uma tipologia comparativa entre dado, Informação e Conhecimento; estabelecendo um grau de evolução entre os três. Para o autor os dados estão relacionados com a Organização e a coleta; a Informação com a análise e a sumarização; já o Conhecimento se relaciona com a sintetização e a tomada de decisão.

A Gestão do Conhecimento nas Organizações é “o processo que cria uma memória organizacional compreensiva e facilmente acessível que é muitas vezes chamada capital intelectual. Gerir o Conhecimento é organizar o capital intelectual de

uma Organização numa estrutura formal para fácil uso” e “o Conhecimento é a apresentação de um caminho que ajuda os gestores a compreender e a agir com a Informação”. (ZIKMUND<sup>21</sup>, 2000 *apud* RASCÃO, 2006, p. 38)

A memória organizacional, segundo Conklin<sup>22</sup> (2001) *apud* Helou Filho et al. (2012), “amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa” e tem como objetivo “[...] uma representação explícita e persistente do conhecimento e das informações capitais para a organização, cuja finalidade é facilitar o acesso, compartilhamento e reuso, pelos diversos membros da organização”.

Helou Filho et al. (2012) ao citar Abecker (1998)<sup>23</sup> explica que uma das principais funções da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento.

A memória organizacional:

trata-se da criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo. A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização. (HELOU FILHO et al., 2012)

Os documentos, os processos e os regulamentos de uma Organização, por exemplo, assim como as informações internas e externas que chegam ou são criadas pela Organização contém Informação que deve ser interpretada, classificada e selecionada para transformar-se em Conhecimento que deve ser gerido.

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como,

[...] uma visão integrada dos processos de identificação, coleta, distribuição, partilha e avaliação dos ativos informacionais de uma Organização (documentos, os procedimentos e processos – formas de fazer, a experiência e sabedoria) residentes em cada uma das pessoas individualmente. (BLAIR et al<sup>24</sup>, 1998 *apud* RASCÃO (2006, p. 38)

<sup>21</sup> ZIKMUND, William G., **Business research methods**. 6.ed. Dryden Press. 2000

<sup>22</sup> CONKLIN, Jeff. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. CogNexus Institute, 2001. Disponível em: [www.cognexus.org/dom.pdf](http://www.cognexus.org/dom.pdf) Acessado pelos autores em: 23 ago. 2009.

<sup>23</sup> ABECKER, Andreas et al. Toward a technology for Organizational Memories. IEEE Intelligent Systems, Washington, v. 13, p. 40-48, maio/jun. 1998

<sup>24</sup> BLAIR, Helen, TAYLOR, Susan Grey; RANDLE, Keith, **A pernicious panacea: a critical evaluation of business reengineering**. New Technology, Work and Employment, v.13, n.2. 1998

A Gestão do Conhecimento tem a ver com “a gestão dos documentos e processos (Informação formal – armazenável de alguma forma) e com a gestão da experiência (Informação informal residente na mente das pessoas)” (RASCÃO, 2006)

Em consequência neste processo surge também a Comunicação. A matéria que emerge nas trocas entre os indivíduos ao se comunicar é a Informação (RIBEIRO; SILVA, 2008). No entanto não significa que essa Informação seja internalizada e transformada em Conhecimento.

Polanyi (1967), Nonaka & Takeuchi (1997) e Sveiby (1998) *apud* Alvarenga Neto (2005, p. 5) “tipificam o Conhecimento em duas dimensões – tácito e explícito – e Choo (1998) acrescenta a contribuição de outra importante dimensão do Conhecimento - o Conhecimento cultural.”

Segundo Moresi (2001) no contexto organizacional o Conhecimento tácito é aquele que as pessoas já possuem e utilizam para a realização de suas atividades. O explícito é o representado em um sistema de símbolos e pode ser comunicado; está baseado em regras, procedimentos, documentos, políticas, rotinas, objetos, etc. Se apresentam mediante palavras, números, fórmulas e/ou incorporados a grupos, equipes e modelos. Já o Conhecimento cultural se relaciona ao comportamento, cultura e clima organizacional, crenças e valores que regem a Organização.

Moresi (2001) explica que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) as formas de interação “entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização, realizarão quatro processos principais de conversão do conhecimento”, quais sejam:

1. Do tácito para o explícito (externalização), que é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, de criação do conhecimento perfeito, à medida que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
2. Do explícito para o explícito (combinação), cujo modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;
3. Do explícito para o tácito (internalização), que é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito;
4. Do tácito para o tácito (socialização), que é o processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 *apud* MORESI, 2001)



Através da perspectiva holística de Choo (1998) as “Organizações do Conhecimento” se utilizam da Informação de forma estratégica sob três vieses diferentes, porém relacionados e imbricados, quais sejam: Construção de sentido; Criação de Conhecimento; e Tomada de Decisão.

Por conseguinte, a Gestão do Conhecimento somente pode ocorrer se houver Informação organizada.

[...] um dos objetivos da gestão de recursos informacionais é o estabelecimento dos mecanismos necessários que permitam à Organização criar ou adquirir, processar e armazenar dados e informações que sejam adequados, oportunos e precisos para embasar, a custos mínimos, os objetivos organizacionais. (BERGERON<sup>25</sup>, 1996 *apud* ALVARENGA NETO, 2005, p.11-12)

Alvarenga Neto (2005) adaptou os conceitos de Choo<sup>26</sup> (2002) e elaborou um quadro que denominou “O Continuum Dado-Informação-Conhecimento e Ação”:

**Quadro 1:** O Continuum Dado-Informação-Conhecimento e Ação

	<u>Processamento de Dados</u>	<u>Gestão da Informação</u>	<u>Gestão do Conhecimento</u>	<u>Ações/Resultados</u>
<u>Atividades</u>	.Captura de dados .Definição de dados .Armazenamento de Dados .Modelagem de Dados	.Necessidades de Informação .Aquisição da informação .Organização da Informação .Distribuição da Informação	.Criação do Conhecimento .Compartilhamento do Conhecimento .Uso do conhecimento	.Estratégias, alianças e iniciativas .Produtos e Serviços .Processos, sistemas, estruturas
<u>Valores</u>	.Precisão .Eficiência	.Acesso .Relevância	.Possibilita a ação de valores	.Inovação .Aprendizagem
	“Uma vez que temos os dados, podemos analisa-lo”	“Levando a informação certa para a pessoa certa”	“Se somente soubéssemos aquilo que sabemos”	“A capacidade de aprender é a única vantagem sustentável”

Fonte: CHOO, 2002, p.258 *apud* ALVARENGA NETO, 2005, p. 35

<sup>25</sup> BERGERON, P. *Information Resources Management*. ARIST, v.31, p.263-300, 1996.

<sup>26</sup> CHOO, C. W. *Information management for the inteligente organization: the art of scanning the environment*. 3ª Ed. New Jersey: Information Today, 2002. p. 258

De acordo com Alvarenga Neto (2005) a Gestão da Informação é apenas uma parte da Gestão do Conhecimento que inclui também “questões de criação, uso e compartilhamento de informações e Conhecimentos, criação do contexto adequado ou contexto capacitante, dentre outros”

Antes de seguir resume-se de forma comparativa, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento de acordo ao descrito até o momento:

- **Gestão da Informação:** Foco no registro e no processamento da Informação explícita obtida de diversas fontes. Organiza, armazena e controla a Informação (Sistema de Informação e Sistema Tecnológico da Informação). Cria repositórios de dados estruturados. Coleta, Classificação, distribuição, recuperação e pesquisa da Informação. Prima pela eficiência e atende a mudanças lentas e previsíveis. Envolve Comunicação, processo, visão sistêmica. A Informação muitas vezes é descartada.
- **Gestão do Conhecimento:** Foco na captura de Informação tácita e explícita obtida de uma fonte (a criada pela Gestão da Informação). Reutilização da Informação em outras situações. Utiliza o produto (Informação organizada) para transformá-lo em Conhecimento. Armazenamento, controle e distribuição da Informação (Conhecimento) ao usuário final. Compartilhamento e colaboração. Prima pela Inovação. Estando a Informação organizada pela Gestão da Informação a Gestão do Conhecimento consegue atender a mudanças radicais e ambientes instáveis. O usuário final se utiliza do Conhecimento de acordo com a sua necessidade. Envolve Comunicação, processo, visão sistêmica. O Conhecimento muitas vezes é retido.

Após os conceitos vistos até o momento e o resumo apresentado faz-se importante deter-se na Gestão de Recursos Informativos que de acordo com alguns autores, dentre eles Alvarenga Neto (2005) evoluiu para a Gestão do Conhecimento, ou seja, a “Informação é um meio para construir o Conhecimento.”

A Gestão de Recursos Informativos surge pela crescente demanda e importância,

[...] do processo decisório, da inovação, do gerenciamento de processos e da aquisição e distribuição da Informação na sociedade pós-industrial” surgindo como “uma estratégia aperfeiçoada para o

gerenciamento eficaz da Informação e como uma resposta aos problemas informacionais das Organizações – obter a Informação correta, na hora certa, na forma/meio correto e endereçá-la à pessoa certa. Tais informações podem concernir às atividades organizacionais - presentes e/ou passadas - ou a fatores ambientais e podem ser gravadas em qualquer tipo de mídia, dentro ou fora da Organização. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 59)

A Gestão de Recursos Informacionais era vista sob duas perspectivas, a saber: da Tecnologia da Informação e da perspectiva integrativa. A da Tecnologia da Informação via a Informação para a Organização somente como aquela provida pelos computadores e com dados produzidos internamente, “a Informação interna é fundamental em todos os níveis – estratégico, tático ou operacional - mas não é o suficiente.” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 60-63)

A segunda perspectiva, a integrativa, percebe a Gestão de Recursos Informacionais como “um caminho convergente para problemas informacionais e tal visão é encontrada principalmente no campo de estudos de Informação”. Essa perspectiva aproxima e procura integrar a perspectiva da Tecnologia da Informação “[...] com as fontes, serviços e sistemas de informações corporativas e criar uma sinergia entre fontes internas e externas de Informação organizacional.” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 60-63).

Dentre as principais vantagens da perspectiva integrativa cabe citar algumas:

- 1) Informação como recurso;
- 2) Necessidade da gestão do ciclo de vida da Informação;
- 3) Reconhecimento da Informação como recurso: definindo questões como tabelas de temporalidade, políticas de descarte de informações e documentos e ainda gestão integrada de recursos informacionais.
- 4) Que a Informação deve apoiar os objetivos organizacionais e estar intimamente ligada ao planejamento estratégico;
- 5) Que é necessário a existência de um ‘agente vinculador’ que atuará como intermediário de valor entre necessidades e fontes de Informação.

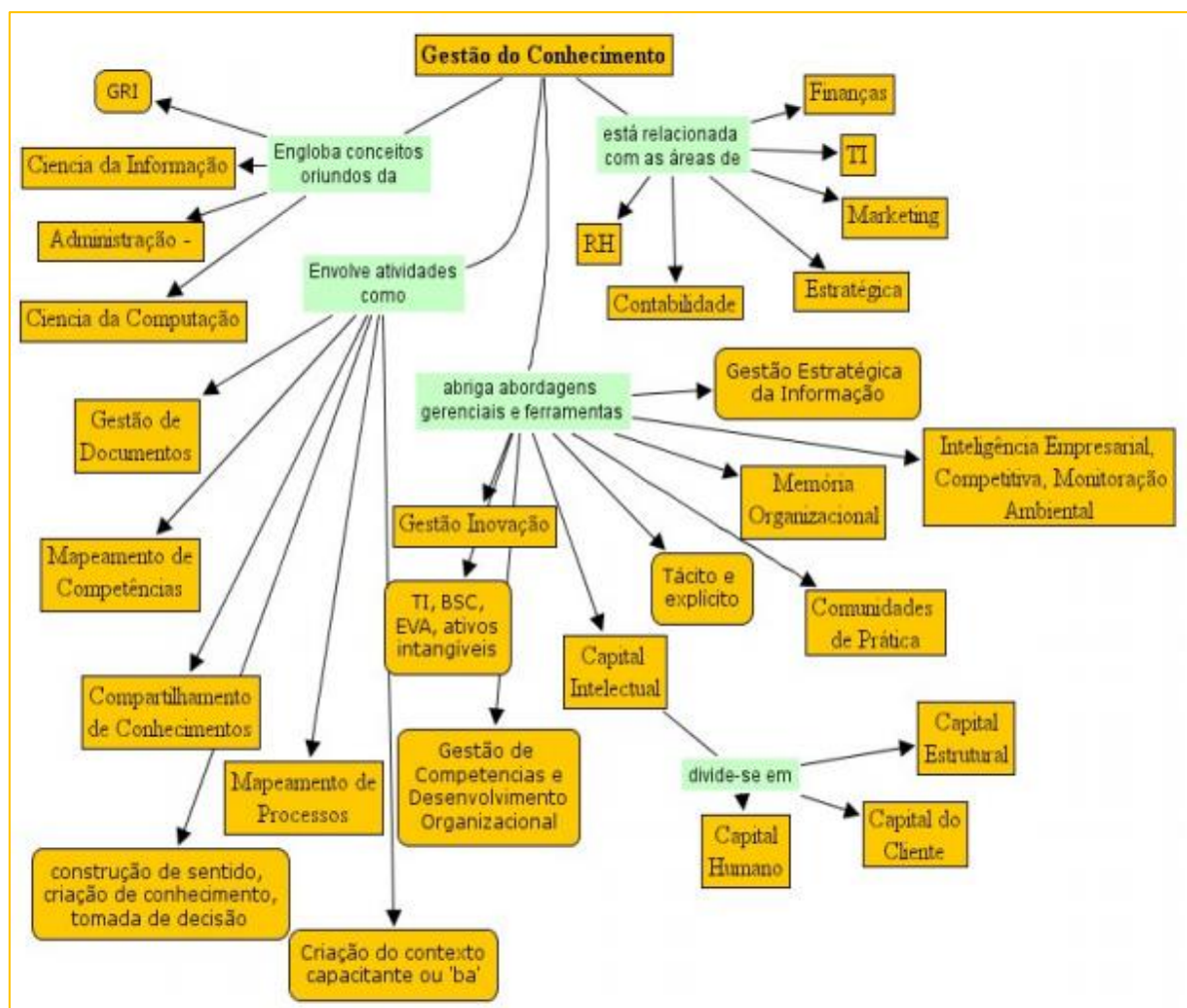
(ALVARENGA NETO, 2005, p. 60-63).

A Gestão de Recursos Informacionais ao evoluir para a Gestão do Conhecimento, por sua vez incorpora bases conceituais de diversas outras áreas, campos, disciplinas e ciências, dentre elas: Administração, Tecnologia da Informação, Ciência da Informação, Aprendizagem, Cultura e Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Pessoas, Computadores Pessoais, Desenvolvimento de Software,

Organização e Tratamento da Informação, Estudos de Usuários, Redes, e Bases de Dados. (BARBOSA; PAIM<sup>27</sup> 2003 *apud* ALVARENGA NETO, 2005, p.67).

A Gestão do Conhecimento “consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada de ‘área guarda-chuva’, que incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e imbricações” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 73) como se pode constatar no mapa conceitual apresentado a seguir.

**Figura 1:** Mapa Conceitual da Gestão do Conhecimento



**Fonte:** ALVARENGA NETO (2005, p. 91)

Os conceitos vistos até o momento oferecem uma base teórica sólida e de muito valor para este trabalho, no entanto considera-se que alguns dos delineados por Jamil e Silva (2014), por sua abrangência e ao mesmo tempo síntese, merecem

<sup>27</sup> BARBOSA, R. R., PAIM, I. *Da GRI à gestão do Conhecimento*. In: PAIM, ISIS. (org.). - *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.

ser citados em sua totalidade, porquanto oferecem robustez e propriedade aos objetivos finalísticos deste trabalho. Por esse motivo decidiu-se por elaborar o *Quadro 2* com todos esses conceitos:

**Quadro 2:** Conceitos Fundamentais

DADO	“Valor amostrado, calculado, expresso em unidade simples e conversível, normalmente de Conhecimento amplo e coletado de maneira imediata, direta, de fenômeno ou fato em transcurso. De fácil aquisição, é, em geral, <b>pobre para a formulação de decisões</b> , mesmo no âmbito meramente operacional. É essencial para a formação do Conhecimento, porém, isoladamente, não é suficientemente representativa.” (Grifado)
INFORMAÇÃO	“Pode ser compreendida de duas formas. Na primeira, é um conjunto de dados homogêneos, coletados em um mesmo contexto, fornecendo conotação adicional sobre o ambiente onde foram coletados. Traz <b>maior condição e capacidades de inferir e tomar decisões</b> , sendo, contudo, de maior complexidade na coleta e formação. Numa segunda abordagem, refere-se ao processo de informar, de fluir conjuntos de dados entre um emissor e um receptor”. (Grifado)
CONHECIMENTO	“É um conjunto de informações aderido do domínio sobre o processo gerador das mesmas, fornecendo contexto mais amplo que os dois acervos anteriores. É o conteúdo de formação mais complexa, dependente das características e procedimentos de sua produção, contudo <b>fornecendo maiores condições para processos decisórios e de interpretação mais detalhada, incluindo fatores como a predição de cenários e estudo de alternativas para decisões</b> . O Conhecimento agrega maior conteúdo, possui maior <b>valor</b> para os processos organizacionais [...] em especial aqueles ligados à <b>estratégia empresarial</b> . No entanto, representa acervo de maior complexidade e custos gerais de obtenção, demandando que a Organização se estruture coerentemente para gerar e aplicar, efetivamente, o Conhecimento em seus <b>processos decisórios</b> .” (Grifado)
DADO – INFORMAÇÃO – CONHECIMENTO	“Trata-se de uma proposição progressiva, onde há perspectivas da geração de Informação pela coleta e processamento de dados e, em sequência, de geração de Conhecimentos pelo trabalho com informações. Este relacionamento prevê uma dinâmica contínua, uma vez que a produção de dados é intensiva em qualquer interação organizacional e, desta forma, tal fato também repercute na possibilidade de gerar Conhecimento a partir destas atividades. Destes acervos gerados, uma parte pode ser, potencialmente, <b>aplicada nas decisões da fase de planejamento estratégico [...]</b> ” (Grifado)
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (GIC)	“Processo organizacional que se destina a tratar informações (na realidade podendo alcançar os dados) para a <b>geração de Conhecimento a ser aplicado em situações de decisão</b> . [...] compreende os subprocessos de obtenção, registro, compartilhamento, <b>monitoramento estratégico e valorização</b> , sendo submetido a observação do contexto organizacional - que se destina a contribuir com os aspectos sociais da gestão do Conhecimento em si - e considerando que há aplicação de tecnologia da Informação e da Comunicação em todos estes subprocessos. A GIC é apresentada não como um processo isolado, de processamento ao encargo de um setor ou unidade organizacional exclusiva, mas de uma forma de interpretar, através da base conceitual desenvolvida, qualquer processo organizacional - no ambiente da empresa, cobrindo desde as mais simples atividades operacionais até as mais sensíveis e delicadas <b>decisões estratégicas</b> - permitindo apreciar toda a situação e perspectivas da aplicação do Conhecimento gerado nos processos finais de negócios.” (Grifado)

Fonte: JAMIL; SILVA, 2014, p.37- 42)

No Quadro 2 foram grifadas as palavras relacionadas à tomada de decisão e estratégia para que já se perceba o vínculo dos termos conceituados até o momento com mais estas palavras que são mais um ponto de conexão com a proposta deste trabalho e que serão analisadas mais adiante.

O DADO é o mais “pobre” para auxiliar na tomada de decisão, a INFORMAÇÃO traz maior condição e capacidades de inferir e tomar decisões, e o CONHECIMENTO fornece maiores condições para processos decisórios e de interpretação mais detalhada, incluindo fatores como a predição de cenários e estudo de alternativas para decisões. (JAMIL; SILVA, 2014, 37)

Os tomadores de decisão encontram-se em situação bastante difícil nesta época que está sendo construída sob o paradigma tecnológico, econômico e informacional. Globalização, Informação, inovação, Conhecimento, virtualidade, dados, velocidade, inteligência artificial, informática e suas tecnologias, são algumas das questões complexas que devem ser enfrentadas pelas Organizações.

A instabilidade constante no ambiente social, institucional e organizacional provocada pela aceleração e produção vertiginosa da Informação, mudou também os rumos e as Teorias da Administração que evoluíram do administrar ao gerir, para atualmente realizar a Gestão da Informação e do Conhecimento em todos os níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Sendo assim a Informação que circula pelos três níveis organizacionais deve atender suas necessidades.

Esses novos tempos fizeram com que os estudos sobre Administração de Empresas e seus processos estejam intrinsecamente ligados à Ciência da Informação que tem caráter inter e transdisciplinar.

A Ciência da Informação não define GIC como um processo isolado, sob encargo de uma parte delimitada da Organização, mas sim um princípio - construído no campo da Ciência da Informação - que objetiva analisar e estudar qualquer processo organizacional, desde os métodos de trabalho mais simples, rudimentares ou repetitivos, aplicados ao contexto operacional, alcançando **até mesmo os mais intrincados processos decisórios de nível estratégico**, avaliando como Informação e Conhecimento são aplicados, desenvolvidos e valorizados nestes contextos de dinâmicas empresariais. (JAMIL; SILVA, 2014, 53) (grifado)

Retorna-se aqui à Gestão da Informação, já conceituada anteriormente, para mostrar como ela é percebida por algumas ciências e áreas.

A Ciência da Computação a percebe como sinônimo de Gestão de Tecnologia da Informação e na Gestão de Dados. A Gestão da Informação na Administração tem similaridade com a Gestão das Tecnologias com o objetivo de Desempenho Organizacional e Competitividade.

A Ciência da Informação a percebe no escopo da Recuperação da Informação, dos Usuários de Informação, da Gestão do Conhecimento, das Tecnologias, entre outros.

Para alguns autores, como já explicado anteriormente, a Gestão do Conhecimento é o “guarda-chuva” e não a Ciência da Informação. Diante do pesquisado considera-se que a Gestão do Conhecimento é tanto parte da Ciência da Informação como resultado dela quando todas as áreas e campos da Ciência da Informação atuam de forma integrada para atingir o Conhecimento.

Dentre essas áreas, de forma exemplificativa, se pode citar: Sistema de Informação, Tecnologia da Informação, Sistemas de Recuperação da Informação, Políticas da Informação, Necessidades de Uso da Informação, Representação da Informação, Teoria da Ciência da Informação, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva, Bases de Dados, Economia da Informação, Biblioteconomia e Bibliometria, Arquivologia, Gestão e Administração, Comunicação, Marketing, etc.

Posto que a Ciência da Informação seja uma ciência que atua englobando essas outras áreas, as Organizações modernas, em maior ou menor grau, se utilizam dessas áreas para fins estratégicos, táticos e operacionais tanto quanto para a criação de cenários, para elaborar e atingir objetivos, missão, valores etc. A competitividade e a permanência no mercado têm relação direta com a estratégia e a tomada de decisão, que por sua vez devem estar embasadas no objeto da Ciência da Informação: a própria Informação.

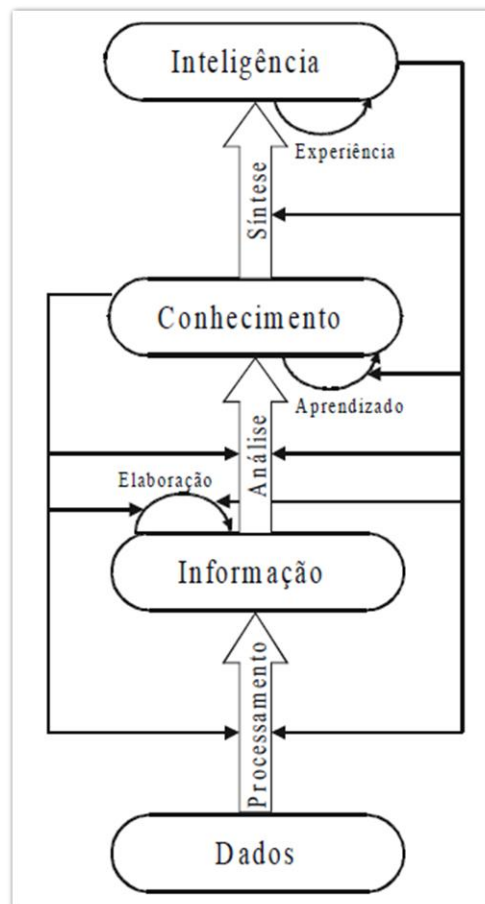
Dentro deste contexto Moresi (2000, p.16) afirma que a Informação (interna e externa) deve atender a Organização nos níveis estratégico (institucional), tático (intermediário) e operacional:

[...] a Informação de nível **institucional** possibilita, ao nível institucional, observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as **decisões** de alto nível; a Informação de nível **intermediário** permite ao nível intermediário observar variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus

processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial; a Informação de nível operacional possibilita ao nível operacional executar as suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional.(MORESI, 2000, p. 16)

Devido ao fato de que o volume de informações influencia na tomada de decisão então deve existir uma hierarquia da Informação, sua quantificação e qualificação em termos de valor para cada nível (Moresi, 2000), diferenciando assim Informação apenas como dado, Informação como Informação, Informação como Conhecimento e por último a Informação como inteligência. Diante disso o autor criou uma figura para ilustrar essa hierarquia.

**Figura 2:** Os níveis hierárquicos da Informação



**Fonte:** MORESI (2000, p.18)

O nível mais alto da hierarquia proposta por Moresi (2000, p.19) é a Inteligência, que pode ser entendida como sendo “a Informação como oportunidade, [...] que permite atuar com vantagem no ambiente, [...] o Conhecimento que foi sintetizado e



aplicado a uma determinada situação, [...] síntese de corpos de Conhecimentos, sendo usados para julgamento e intuição daquele que toma decisões”.

Como já relatado anteriormente, na perspectiva holística de Choo (1998) as Organizações se utilizam da Informação para *Construção de Sentido, Criação de Conhecimento e Tomada de Decisão*. O autor considera que as Organizações inteligentes são aquelas aptas para lidar com seus recursos e capacidades de Informação, transformando Informação em Conhecimento, e usando este Conhecimento para manter e melhorar sua performance em um ambiente instável e turbulento. Aproveitar os recursos e capacidades informacionais de modo que a Organização aprenda e se adapte ao seu ambiente mutável torna-se o objetivo básico da Gestão da Informação. (CHOO, 1998)

A Informação para chegar ao Poder Decisório se inicia nos dados, mas hoje em dia o volume de dados criado pelas Organizações assim como os criados externamente e que entram nas Organizações cresce exponencialmente. Processar esse volume de dados em prol da Organização para crescimento e competitividade tornou-se um grande desafio.

Esse conjunto de dados grandes e/ou complexos é denominado *Big Data*<sup>28</sup>. Processar os dados internos de uma Organização para transformá-los em Informação e após em Conhecimento já é um problema crítico. Quando o volume é grande e chegam também de fora da Organização a dificuldade se torna ainda maior. O diferencial do *Big Data* está na possibilidade e oportunidade de cruzar os dados por meio de diversas fontes para se obter *insights* rápidos, precisos e valiosos.

Com a enorme quantidade de dados gerados por segundo surgem novas ferramentas e metodologias para lidar com essa complexidade, tais como *data science, machine learning, business intelligence*, etc. Mesmo que o *Big Data* possua um enfoque para o grande volume de dados, não é suficiente, uma vez que sozinho não apresenta *insights* necessários para que possa agregar valor aos dados básicos, por isso inúmeras novas tecnologias surgem relacionadas ao *Big Data* tentando suprir as necessidades de agregar valor aos dados.

Portanto o desafio das Organizações para chegar ao nível de Inteligência e de Poder de Decisão também se revela na transformação de todo o volume de dados em

---

<sup>28</sup> Extraído de <http://marketingpordados.com/analise-de-dados/o-que-e-big-data-%F0%9F%A4%96/> Acesso em: 23 de agosto de 2018

Informação para gerar Conhecimento e por consequência atingir vantagem competitiva.

Para Choo (1998) as duas principais habilidades da Organização são a Inteligência e a Sabedoria. Sendo a primeira relacionada ao modo que processa mudanças e compreende os fatos do ambiente e busca novas oportunidades, assim como o entendimento de que as mudanças e os desafios são fontes de oportunidades. E a segunda se refere ao acúmulo de informações, conhecimento e experiências geradas pela Inteligência, para o autor a sabedoria está estruturada no conhecimento consolidado.

Para alguns autores como Davenport<sup>29</sup> (1998) *apud* Alvarenga Neto (2005) o que falta nas Organizações não é a Informação, mas sim “ferramentas tecnológicas e de gestão para entregar a Informação certa às pessoas certas no tempo certo”. Porém o que algumas Organizações ainda não perceberam é que a tecnologia é apenas um meio e insistem em “informatizar o caos”. Destaca-se positivamente que cresce o número de Organizações que percebem que os indicadores qualitativos de Informação são tão importantes quanto os quantitativos. “Infere-se ainda que a Informação e o Conhecimento realmente são utilizados para reduzir a incerteza e a ambiguidade através de práticas de criação, codificação e coordenação, transferência e compartilhamento de Conhecimento”. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 85)

Finaliza-se com uma frase de Alvarenga Neto (2005, p. 100) em que ele afirma que existe “a necessidade de propostas ou modelos conceituais que iluminem os temas ‘Organizações do Conhecimento’ e ‘Gestão do Conhecimento’ com o objetivo de oferecer uma visão ampla, sistêmica e consolidada dos mesmos.”

### **2.3. Gestão do Ciclo de Vida da Informação**

O documento é apenas um suporte (veículo) que carrega a Informação. Ou seja, quando a Informação foi registrada em um suporte constituirá o documento e não ao contrário, haja vista que a Informação não deve estar vinculada ao suporte, mas sim ao processo de Comunicação. O documento é apenas o veículo da Informação que será comunicada ou não.

---

<sup>29</sup> DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da Informação. São Paulo: Futura, 1998.

As informações arquivísticas têm a peculiaridade de ser produzidas no universo das funções/objetivos a que se propõem as entidades. Neste sentido é que as informações são orgânicas, por guardarem entre si as mesmas relações que se formam entre as competências e as atividades das entidades. A distinção entre a Informação arquivística e o documento arquivístico está em que, o segundo forma sempre uma unidade entre Informação e suporte, seja ele tradicional, como o papel, ou informático, virtual. (BELLOTTO, 2002, p.22-23)

A autora supracitada referencia o Conselho Internacional de Arquivos que “aponta a Informação arquivística como uma dupla função: [...] no interesse da eficácia administrativa [...]” e “no interesse da investigação”, e complementa com uma terceira função: “a que se liga aos interesses dos cidadãos, seus direitos e obrigações”. (BELLOTTO, 2002, p. 23)

Diante desse contexto Vega de Deza<sup>30</sup> (1996) *apud* Bellotto (2002, p. 23) afirma que “todo documento possui uma função estática e uma função dinâmica; cumpre uma função e passa uma mensagem”.

Bellotto (2002) descreve os elementos constitutivos dos documentos como sendo: internos (substância) e externos (estrutura). Pode-se relacionar estes elementos, respectivamente, com a “função dinâmica” e “função estática” citadas no parágrafo anterior.

Os elementos ou caracteres externos ou extrínsecos, também chamados de estruturais ou de estrutura, têm a ver com o que é físico, formal, palpável, desde o espaço que o documento ocupa no arquivo, até sua forma [...] e gênero [...]. Esses elementos são: espaço, volume, suporte, formato, forma e gênero.

Os elementos ou caracteres internos ou intrínsecos, também chamados de substanciais ou de substância, têm a ver com o que é intelectual, ideográfico, de conteúdo. Tais elementos são: procedência, as funções/atividades relacionadas com o documento, a natureza do tema, o grau de concentração da Informação, as datas tópicas e cronológica. (BELLOTTO 2002, p.23-24)

A Arquivologia contempla o estudo do Ciclo de Vida dos Documentos de Arquivo que é composto pelas chamadas três idades: corrente, intermediária e permanente. A passagem dos documentos de uma idade para outra é determinada pela Tabela de Temporalidade que estabelecerá, através de um processo prévio de

---

<sup>30</sup> VEJA DE DEZA, Aurora de la. **Archivos e información**. Nuestra palabra: textos archivísticos panamericanos. Lima: Instituto Panamericano de Geografía e História, 1996. P. 17-182

avaliação, os prazos de permanência em cada umas das idades e a destinação final dos documentos.

Por vezes, no Ciclo de Vida dos Documentos, se enfatiza muito mais o suporte, a data de criação e/ou ao documento físico, do que a Informação, relevante ou não, contida no documento. Essa ênfase leva ao acúmulo de massa documental e a custos de conservação e preservação desses documentos.

Com o surgimento dos documentos digitais, já criados dentro de uma plataforma tecnológica, o aspecto relevante para as Organizações é a Informação e a obsolescência dos “veículos” tecnológicos que carregam a Informação. Se o Ciclo de Vida dos Documentos for aplicado de forma tradicional a documentos digitais o acúmulo se daria na *cloud* (nuvem) com um agravante: o custo de armazenagem é alto, a obsolescência é recorrente e o acesso à Informação mais difícil. Portanto, as preocupações atuais se voltam para:

- a obsolescência das tecnologias que armazenam as informações;
- o volume e as formas de entrada e saída dos dados que deverão ser processados e transformados em Informação e em Conhecimento;
- as informações criadas e geridas dentro e fora das Organizações e sua importância para a tomada de decisões, inteligência organizacional e competitividade;
- o fluxo e o ciclo da Informação e a Gestão do Ciclo da Informação;
- uma visão sistêmica do ciclo informacional;
- a Gestão da Informação e do Conhecimento.
- Acesso, recuperação e segurança da Informação;
- informações geradas por pessoas (capital intelectual) e pelo mercado (político, econômico, financeiro);
- etc.

Diante deste contexto Pinto (2009) elaborou uma tabela denominada “Fragilidades e Desafios” em que compara o paradigma da preservação e da conservação (P&C) do “*artefacto cultural escrito*” com o *Novo paradigma/modelo*.

**Quadro 3:** Fragilidades e Desafios

<i>P&amp;C do “artefacto cultural escrito”</i>	<i>Novo paradigma/modelo</i>
<b>Fragilidades apontadas</b>	<b>Desafios</b>
Dirigir-se às instituições/organizações custodiadoras de documentação e à sua Missão (serviços especializados / instituições públicas ou privadas com estatuto cultural).	Partir de um novo modelo teórico para um novo paradigma/modelo de preservação e construir, se necessário, um novo modelo de cooperação envolvendo todos os atores e agentes.
Incidir nos documentos de carácter patrimonial e cultural/memória colectiva.	Centrar a atenção na informação e no processo info-comunicacional à luz do qual deverá ser utilizado o conceito de património e o processo de produção/transmissão da memória colectiva. Senão como abarcar a <i>web 2.0</i> ? E os <i>blogs</i> ?
Direccionar-se ao artefacto / documento na sua materialidade estática.	Assumir a actual virtualidade dinâmica da informação e do processo info-comunicacional e a complexidade do processo da sua materialização.
Consagrar o domínio dos suportes orgânicos, e do papel em particular.	Garantir o domínio de um meio digital pluridimensional em que só a dimensão conceptual tende a ser percebida mas que depende fortemente das dimensões física e lógica que se encontram em permanente obsolescência, bem como de uma dimensão “essencial” construída ao longo do ciclo de vida da informação..
Sobrevalorizar o acesso e uso da informação, consagrando o distanciamento do contexto de produção da informação / produtor / autor.	Assumir e garantir o equilíbrio da organicidade com a funcionalidade/uso da informação não só aproximando, mas envolvendo o produtor e todo o contexto de produção (assumindo, nomeadamente, o problema da multiprodução).
A gestão do ciclo de vida da vida do documento iniciar-se com a sua recolha/aquisição pela instituição custodiadora.	O ciclo começa com a concepção da plataforma tecnológica na qual será produzida, transmitida, avaliada, armazenada, recuperada e usada a informação, exigindo um diferente perfil profissional, o envolvimento do produtor (e todo o contexto de produção, processamento e uso) e um reequacionamento do enquadramento institucional de suporte às suas necessidades de preservação.

**Fonte:** PINTO (2009, p. 330)

Moresi (2000, p. 23) ao tratar sobre fluxo da Informação em uma Organização afirma que é “um processo de agregação de valor” e que o sistema de Informação é a “cadeia de valor” da Informação “por ser o suporte para a produção e a transferência da Informação”. O autor conclui que um sistema de Informação é “uma combinação de processos relacionados ao ciclo informacional, de pessoas e de uma **plataforma de Tecnologia da Informação**, organizados para o alcance dos objetivos de uma Organização”. (grifado)

Percebe-se a similaridade entre o afirmado acima por Moresi (2000) com o afirmado por Pinto (2009) na última frase do *Quadro 3*:

O ciclo começa com a concepção da **plataforma tecnológica** na qual será produzida, transmitida, avaliada, armazenada, recuperada e usada a Informação, exigindo um diferente perfil profissional, o envolvimento do produtor (e todo o contexto de produção, processamento e uso) e um reequacionamento do enquadramento institucional de suporte às suas necessidades de preservação. (PINTO, 2009, p.330) (grifado)

Vale lembrar que Pinto (2014) considera a Informação como um “ciclo ativo e contínuo”: e “como ativo e recurso estratégico nas Organizações, em todas as fases do seu ciclo de vida, sendo cada vez mais indissociável da aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)”.

**Figura 3:** Ciclo de Vida da Informação - Pinto



Fonte: PINTO (2014)

Conclui-se que ao tratar do Ciclo de Vida da Informação se deve associá-lo a todos os fluxos da Informação: fluxo de entradas e saídas, fluxo dos dados, fluxo de criação, fluxo do armazenamento, fluxo de processamento, distribuição, análise e síntese (onde ocorre também o processo de geração e compartilhamento do Conhecimento), e o fluxo da avaliação (onde ocorre ou não o descarte).

Observa-se na figura abaixo as etapas do Ciclo de Vida da Informação agregadas ao aspecto da Segurança da Informação.

**Figura 4:** Ciclo de Vida da Informação - Sêmola



Fonte: Sêmola<sup>31</sup> (2013) *apud* Lyra (2015)

<sup>31</sup> SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação**. Uma visão executiva. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003 – 11<sup>o</sup> reimpressão.

Lyra (2015) divide o Ciclo de Vida da Informação em 6 etapas conforme se constata a seguir:

### 1. Identificação das necessidades e dos requisitos (Criação)

Identificar as necessidades de Informação dos grupos e indivíduos que integram a Organização e de seus públicos externos é um passo fundamental para que possam ser desenvolvidos serviços e produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade interna e externa. O esforço de descoberta das necessidades e dos requisitos de Informação é recompensado quando a Informação se torna mais útil e os seus destinatários, mais receptivos a aplicá-la na melhoria de produtos e processos (usuários internos) ou no fortalecimento dos vínculos e relacionamentos com a Organização (usuários externos). (BEAL<sup>32</sup>, 2008 *apud* LYRA, 2015, p.21)

### 2. Obtenção

Nesta etapa são desenvolvidos procedimentos para captura e recepção da Informação proveniente de uma fonte externa (Em qualquer mídia ou formato), ou da sua criação. No caso da captura de informações de fontes externas, devemos ter a preocupação com integridade da Informação, ou seja, é preciso garantir que é genuína, produzidas por pessoas ou entidades autorizadas, está completa e compatível com os requisitos apontados na etapa anterior. (LYRA, 2008 *apud* LYRA, 2015, p. 21)

### 3. Tratamento

Antes de estar em condições de ser aproveitada é comum que a Informação precise passar por processos de Organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese, apresentação e reprodução, com o propósito de torná-la mais acessível, organizada e fácil de localizar pelos usuários. Nesta etapa, a preocupação com a integridade continua em evidência, principalmente se estiverem envolvidas técnicas de adequação do estilo e adaptação de linguagem, contextualização e condensação da Informação, entre outras. (LYRA, 2015 p. 22)

O uso dessas técnicas deve levar em conta a preservação das características de quantidade e qualidade necessárias para que a Informação efetivamente sirva ao fim a que se propõe. No caso das atividades de reprodução da Informação para posterior distribuição, as questões relacionadas à preservação da confidencialidade podem adquirir grande relevância, uma vez que a existência de diversas

---

<sup>32</sup> BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

cópias de uma mesma Informação, qualquer que seja a mídia utilizada [...] amplia os problemas de restrição de acesso aos usuários devidamente autorizados. (BEAL, 2008 *apud* LYRA, 2015, p.22)

#### 4. Uso

O uso é sem dúvida a etapa mais importante de todo o processo de gestão da Informação, embora seja frequentemente ignorado nos processos de gestão das Organizações. 'Não é a existência da Informação que garante melhores resultados em uma Organização, mas sim o uso, dentro de suas finalidades básicas: Conhecimento dos ambientes interno e externo da Organização e atuação nesses ambientes' (Chaumier, 1986). Na etapa de uso, os objetivos de integridade e disponibilidade devem receber atenção especial: uma Informação deturpada, difícil de localizar ou indisponível pode prejudicar os processos decisórios e operacionais da Organização. Como já mencionado, a preocupação com o uso legítimo da Informação pode levar a requisitos de confidencialidade, destinados a restringir o acesso e o uso de dados e Informação as pessoas devidamente autorizadas. (BEAL, 2008 *apud* LYRA, 2015, p.22-23)

#### 5. Armazenamento

Momento em que a Informação é armazenada seja em um banco de dados compartilhado, em uma anotação de papel posteriormente postada em um arquivo de ferro, ou ainda, em uma mídia [...] (SEMOLA, 2003 *apud* LYRA, 2015, p.23)

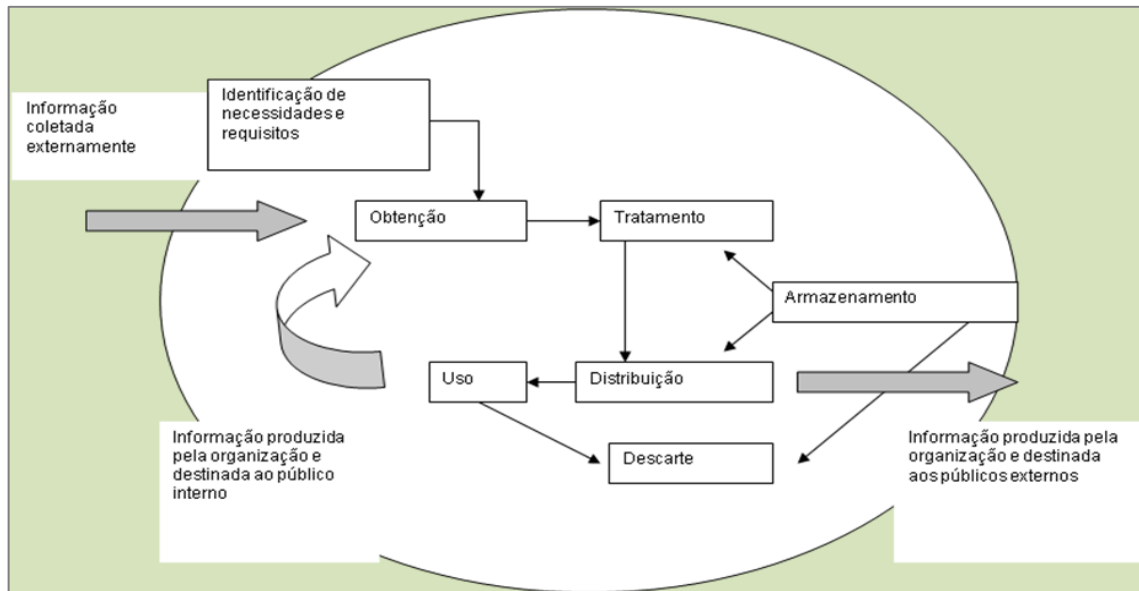
#### 6. Descarte

Quando uma Informação se torna obsoleta ou perde a utilidade para a Organização, ela deve ser objeto de processos de descarte que obedecem a normas legais, políticas operacionais e exigências internas. Excluir dos repositórios de Informação corporativos os dados e as informações inúteis melhoram o processo de gestão da Informação de diversas formas: economizando recursos de armazenamento, aumentando a rapidez e eficiência na localização da Informação necessária, melhorando a visibilidade dos recursos informacionais importantes etc. Entretanto, o descarte de dados e Informação precisa ser realizado dentro de condições de Segurança, principalmente no que tange ao aspecto da confidencialidade, e, em menor grau, também de disponibilidade. [...] Do ponto de vista da disponibilidade, as preocupações incluem a legalidade da destruição de Informação que podem vir a ser exigidas no futuro e a necessidade de preservar dados históricos valiosos para o negócio, entre outras. (BEAL 2008 *apud* LYRA, 2015, p. 23)



O modelo de Lyra (2015) do Ciclo de Vida da Informação foi baseado em grande parte em Beal (2008).

**Figura 5:** Modelo de Representação do fluxo da Informação



Fonte: Beal (2008, p.29)

Pode-se questionar: qual valor as Organizações dão à Informação para o seu negócio? Não basta somente armazenar dados e Informação ou estabelecer e criar o Ciclo de Vida da Informação, esse ciclo precisa ser também gerenciado com eficiência, eficácia e efetividade.

Se faz necessário antes de seguir com o Gerenciamento do Ciclo da Informação conceituar eficiência, eficácia, efetividade,

A **eficiência** revela o processo de execução das atividades, referindo-se ao uso e à otimização dos recursos, ou seja, a relação entre o realizado e os recursos consumidos. Tem-se em conta valor dos recursos, quantidade de recursos e o quanto foi gasto para a execução do que foi feito e o que deveria ter sido feito. O termo recurso se utiliza aqui de forma ampla referindo-se a produtos, serviços, Informação, Conhecimento, especialistas, capital intelectual, econômico, etc.

Já a **eficácia** é a capacidade de atingir as metas e os objetivos propostos para a execução da atividade. É o resultado alcançado. Ou seja, é a relação entre o que foi realizado e o que foi planejado. A medição do grau de cumprimento do que se propôs fazer.

Chiavenato (2004, 176) diz que “toda a Organização deve ser analisada sob o escopo da eficiência e da eficácia ao mesmo tempo”, e define “(...) eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo (...)”.

**Efetividade** é considerada como a capacidade dos resultados em produzir mudanças. O grau de impacto das ações realizadas, que vão além da eficiência e da eficácia, pois está diretamente relacionada com a cadeia de valor da Organização.

Centrais de processamento e armazenamento de dados, servidores com enorme capacidade de armazenamento não são mais do que “grandes arquivos” onde a Informação, como um *commodity*, é guardada e deve ser administrada. Assim como através da Arquivologia se realiza a Gestão dos Documentos também se deve realizar a Gestão do Ciclo de Vida da Informação.

A *Information Lifecycle Management* ou Gerenciamento do Ciclo de vida da Informação já é uma solução tecnológica oferecida por empresas como a IBM e a HP (Hewlett Packard).

De acordo com Adelson Lovatto da empresa IBM<sup>33</sup>

[...] para atender às demandas de negócio, tratar a explosão de dados advinda das novas tecnologias, e ainda estar em conformidade com normas e padrões reguladores, seria necessário gerenciar informações, e não apenas dados. Essa visão começou com o modelo *ILM (Information Lifecycle Management)*, o qual passou a gerenciar características do dado, tais como quem e quando o criou, qual a última vez em que foi alterado ou acessado, etc. Dessa forma tornou-se possível **tratar as informações de acordo com sua importância para o negócio**, tornando-as disponíveis ao usuário no tempo adequado às suas necessidades e, principalmente, diminuindo custos de armazenamento pois a Informação mais importante passou a ser guardada em um meio mais rápido e caro, enquanto a menos importante, em geral a maior parte, passou a ser guardada em um meio mais lento e barato. (LOVATTO; IBM, 2009) (grifado)

Para Lovatto (2009) ao ILM deve ser agregada também a abordagem de Infraestrutura da Informação (*Information Infrastructure*), que contempla quatro disciplinas, representadas pela sigla CARS (*Compliance, Availability, Retention & Security*), ICG (*Information Centric Governance*), ITIL (*IT Infrastructure Library*), e com enfoque nos requisitos da Informação durante todo o seu ciclo de vida.

---

<sup>33</sup> IBM 'Extraído de: [https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbtr/entry/infraestrutura\\_da\\_informacao?lang=en](https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbtr/entry/infraestrutura_da_informacao?lang=en)  
Acesso em 21 de agosto de 2018

Mas se pode realizar o Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação sem o recurso da tecnologia? Considera-se que sim pois muitas empresas não dispõem de condições financeiras para arcar com soluções oferecidas pela IBM ou HP e além disso muitas vezes as soluções não abarcam a totalidade das necessidades das empresas e o mais importante: não abarcam o potencial/capital humano e intelectual.

O Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação não envolve somente antiguidade, frequência de uso, disposição da Informação de forma sequencial e/ou estruturada, mas também valor da própria Informação e o valor desta para o alcance dos objetivos Organizações.

Diante disso deve-se pensar de forma holística e sistêmica as abordagens desenvolvidas neste trabalho até o momento: Informação, Gestão da Informação (incluindo Gestão dos Documentos), Gestão do Conhecimento e no Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação.

O fluxo da Informação e do Conhecimento em uma Organização estão inseridos e são percebidos por suas atividades, seus colaboradores, as tecnologias, recursos, e os documentos, etc. Nesse contexto o arquivista, como profissional da Ciência da Informação deve exercer seu papel e ocupar um espaço de destaque.

#### **2.4. Normas ISO: Informação e Documento**

Para que o Arquivista ocupe o espaço de destaque supracitado deve conhecer a Organização em que atua e o ambiente em que está inserida essa Organização, para isso pode utilizar-se de instrumentos e recursos disponibilizados para esse fim.

Uma das formas de reconhecimento do universo organizacional é através de mapeamento dos processos utilizando-se das vantagens proporcionadas pelas Normas ISO. No entanto isso não significa impor as certificações, mas utilizar as Normas como mais um instrumento para a realização de suas atividades arquivísticas.

A ISO (*Internacional Organization for Standardization*) é a Organização internacional mais reconhecida no mundo quando o tema é normalização. As normas criadas pela ISO são adaptadas e utilizadas por diversos países. No Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) responsável pelas regras de normalização: Norma Brasileira Regulamentadora (NBR). Existem inúmeras normas para as mais variadas atividades, no entanto inicialmente as normas eram dirigidas a

produtos. A partir dos anos 90 se voltaram também para a gestão nas Organizações: boas práticas, qualidade, etc. Sempre através de mapeamentos dos processos organizacionais.

Por processo entende-se como a atividade ou conjunto de atividades que transforma recursos em produtos (entradas em saídas) e possui mecanismos de controle e verificação de qualidade. Ou seja, uma sequência de atividades que transforma insumos em produtos, agregando valor.

Antes de adentrar na descrição das diversas Normas ISO propostas para este trabalho cabe tratar brevemente sobre Engenharia de Processos e Engenharia de Processos de Conhecimento.

Inserida na visão da tecnologia encontra-se a Engenharia de Processos “com forte orientação a sistemas, seja ela engenharia de processos de negócios ou engenharia de processos de Conhecimento”, é considerada “míope” visto que gera inovações, mas não prevê um foco nas “nas habilidades, talentos, competências, pensamentos, ideias, intuições [...] ou seja, o domínio do Conhecimento tácito” (ALVARENGA NETO, 2005, p. 75)

Já a modelagem de processos tem como premissa e objetivo os elos na divisão da Organização, o mapeamento e a representação:

A premissa básica é a de que *insights* úteis podem ser acumulados e a inovação promovida através de uma variedade de técnicas sofisticadas, como a garimpagem de dados (*dada mining*) e os manuais de processos (*process handbooks*), dentre outros. O foco principal concentra-se na avaliação de ativos, tornando visíveis valores latentes ou escondidos. [...] é contraproducente porque restringe o escopo da inovação em uma Organização ao que é formalmente codificado como processo. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 75)

Não obstante existe a Engenharia de Processos de Conhecimento voltada não somente aos recursos codificados, mas também aos não codificados; potencializando o papel das pessoas (capital intelectual) que são as que contextualizam e avaliam *insights* e os elos desses processos e recursos de forma eficaz. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 75)

As normas ISO não proporcionam atingir a completude da Engenharia de Processos de Conhecimento, são um dos meios e não o fim.

A norma mais conhecida e aplicada é a da Gestão da Qualidade: ISO 9000, composta pelas normas 9000, 9001, 9004 entre outras. A ABNT NBR 9001:2015 é a

normalização através do Sistema de Gestão da Qualidade baseada em abordagem de processos. Ela regulamenta os fundamentos e o vocabulário do Sistema de Gestão da Qualidade, mas não orienta ou certifica o sistema, somente mostra à Organização o seu objetivo e os termos que devem ser aplicados, além das vantagens para a Gestão da Qualidade; ademais oferece técnicas para otimização dos processos internos de uma Organização.

As principais Normas existentes atualmente para normalização de questões relacionadas à Informação e Documento, são as indicadas no *Quadro 4* e para complementar também constam as de Gestão da Qualidade e de Segurança da Informação:

**Quadro 4:** Principais Normas ISO

Ano	Número	Título
2018	ABNT NBRISO 18829:2018	Gerenciamento de documentos - Avaliação das implementações de GCC/GEDDA - Confiabilidade
2018	ABNT NBRISO 15489-1:2018	Informação e documentação - Gestão de documentos de arquivo Parte 1: Conceitos e princípios
2018	ABNT NBRISO/IEC 27007:2018	Tecnologia da Informação - Técnicas de segurança - Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da segurança da Informação
2018	ISO 19011:2018	Guidelines for auditing management systems
2017	ABNT NBRISO 30302:2017	Informação e documentação - Sistema de gestão de documentos de arquivo - Diretrizes para implementação
2017	ISO/IEC 27007:2017	Information technology - Security techniques - Guidelines for information security management systems auditing
2016	ABNT NBRISO 30300:2016	Informação e documentação — Sistema de gestão de documentos de arquivo — Fundamentos e vocabulário
2016	ABNT NBRISO 30301:2016	Informação e documentação - Sistemas de gestão de documentos de arquivo - Requisitos
2016	ISO 15489-1:2016	Information and documentation – Records management – part 1: Concepts and principles
2015	ABNT NBRISO 9000:2015	Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário
2015	ABNT NBRISO 9001:2015	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
2015	ISO 30302:2015	Information and documentation –Management systems for records – Guidelines for implementation
2014	ISO/TR 18128:2014	Information and documentation – Risk assessment for records process and systems
2013	ABNT NBRISO 16167:2013	Segurança da Informação – Diretrizes para classificação, rotulação e tratamento da Informação
2012	ABNT NBRISO 19011:2012	Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão
2012	ISO 13008:2012	Information and documentation – Digital records conversion and migration process
2012	ISO/TR 17068:2012	Information and documentation – Trusted third party repository for digital records
2011	ISO 16175-2:2011	Information and documentation – Principles and functional requirements for records in electronic office environments – Part 2: Guidelines and functional requirements for digital records management systems
2011	ISO/TR 23081-3:2011	Information and documentation –Managing Metadata for records – Part 3: Self-assessment method
2011	ISO 30300:2011	Information and documentation –Management systems for records – Fundamental and vocabulary
2011	ISO 30301:2011	Information and documentation –Management systems for records – Requirements

2010	ISO/TR 13028:2010	Information and documentation – Implementation guidelines for digitization of records
2010	ISO 16175-1:2010	Information and documentation – Principles and functional requirements for records in electronic office environments – Part 1: Overview and statement of principles
2010	ISO 16175-3:2010	Information and documentation – Principles and functional requirements for records in electronic office environments – Part 3: Guidelines and functional requirements for records in business systems
2009	ISO 23081-2:2009	Information and documentation –Managing Metadata for records – Part 2: Conceptual and implementation issues
2008	ISO/TR 26122:2008	Information and documentation –Work process analysis for records
2006	ISO 23310:2006	Information and documentation – Guidelines for standards drafters for stating records management requirements in Standards
2006	ISO 23081-1:2006	Information and documentation –Records management processes – Metadata for records – Part 1: principles
2001	ISO 15489-1:2001	Information and documentation – Records management – Part 1 - General
2001	ISO 15489-2:2001	Information and documentation – Records management – Part 2- Guidelines

**Fonte:** International Organization for Standardization<sup>34</sup> e ABNT<sup>35</sup> - (Elaborado pela autora)

A seguir apresenta-se de forma resumida as Normas: ISO 15489, ISO 30300, ISO 23081 e uma subseção com um resumo de outras normas importantes para os profissionais da Ciência da Informação, em especial os Arquivistas.

#### 2.4.1. Norma ISO 15489: Gestão de Documentos de Arquivo<sup>36</sup>

As empresas cada vez mais buscam atingir a qualidade em suas atividades e para isso procuram conquistar a Certificação ISO 9001 que estabelece requisitos de controle e de qualidade nos processos e no registro de documentos através de um Sistema de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua.

No contexto das boas práticas de gestão colaborando para que a empresa atinja seus objetivos numa perspectiva abrangente, ou seja, envolvendo todos os *stakeholders* (partes interessadas), surge a necessidade de normalizar a Gestão dos Documentos. Portanto surge a normas ISO 15489, partes 1 e 2 - Gestão de documentos de arquivo; apoiada na Gestão da Qualidade e na Norma ISO 9001 e ISO 14000 (Gestão Ambiental).

<sup>34</sup> Sítio Eletrônico da International Organization for Standardization - <https://www.iso.org/home>

<sup>35</sup> Sítio Eletrônico da ABNT - <https://www.abntcatalogo.com.br/>

<sup>36</sup> AENOR (2006). UNE-ISO 15489. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte 1: Generalidades. UNE-ISO/TR 15489-2. Información y documentación – Gestión de documentos – Parte -: Directrices – Madrid – AENOR. UNE = Una Norma Española) (Tradução e narrativa foram feitas pela autora)

A Norma ISO 15489 é um guia para gerir documentos produzidos e recebidos pelas Organizações e garante a produção, acesso e gestão adequada dos documentos.

A primeira versão da Norma ISO-15489, publicada em 2001, normatiza as boas práticas de Gestão de Documentos e sua aplicação é voluntária pelas Organizações. É a convergência do modelo norte-americano do *Records Management* e do Ciclo de Vida dos Documentos (*records lifecycle*) com o modelo australiano de continuidade (*records continuum*) e foi baseada nas normas australianas AS 4390.

Tem como principal objetivo a adequada Gestão de Documentos de uma Organização, que busca garantir que uma empresa seja capaz de produzir, preservar e utilizar os documentos de arquivo de forma eficiente e eficaz.

Se divide em duas partes: a **ISO 15489 -1** que trata das Generalidades e disponibiliza um guia sobre como gerir documentos e pode ser considerada o núcleo da norma e a **ISO 15489 – 2** um relatório técnico que trata dos Requisitos e Diretrizes e disponibiliza uma metodologia para sua implantação. A norma consta também de um Glossário de Termos.

A norma se aplica a documentos em qualquer suporte e formato produzidos ou recebidos por qualquer Organização pública ou privada durante o decorrer de suas atividades. A 15489 – 2 é baseada principalmente na metodologia de Desenho e Implementação de um Sistema de Registro - DIRKS (*Design and Implementation of a Record Keeping System*). E é considerada uma ótima metodologia para implantar um programa de Gestão de Documentos.

A ISO 15489 define a Gestão de Documentos que regula as atividades das pessoas que produzem e utilizam documentos em suas atividades laborais e que tem como finalidade proteger e conservar os documentos, pois os documentos são para a Organização um recurso valioso e um ativo importante.

A Gestão de Documentos deve evidenciar os atos realizados, apoiar atividades posteriores, apoiar a tomada de decisões e prestar contas às partes interessadas. Além disso, a Gestão deve incluir:

- Estabelecimento de Políticas e Normas;
- Designação de Responsabilidades e Competências;
- Estabelecimento e homologação de Procedimentos e Diretrizes;

- Determinação de serviços relacionados com a Gestão e a Utilização de Documentos;
- Desenho, Implementação e Administração de Sistemas especializados de Gestão de Documentos; e
- Integração da Gestão de Documentos aos Sistemas e Processos da Organização.

A Gestão de Documentos na Norma ISO 15489 se realiza utilizando o Sistema de Gestão de Documentos (SGD). Apoiando o Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001) e o Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001) o SGD possui algumas características, quais sejam: confiabilidade, integridade, conformidade, exaustividade e caráter sistemático.

O SGD pode ser utilizado para qualquer formato e suporte de documentos, Organização (pública ou privada), como também por qualquer pessoa responsável por produzir, manter e preservar documentos.

Para o SGD devem ser traçadas estratégias que incluem treinamento, supervisão e auditoria e deve dar suporte a Documentos Fidedignos. Essas estratégias devem ser realizadas mediante uma Metodologia de Desenho e Implementação de um SGD.

Os documentos de uma Organização são produzidos no decorrer de suas atividades e se realizam sob um Marco Regulatório composto de leis, normas, códigos, jurisprudências, políticas públicas, entre outros, e que por sua vez se relacionam: aos documentos, à privacidade, à Informação, aos arquivos, à prova, ao testemunho, à proteção de dados, etc.

Muitas empresas que não possuem Gestão de Documentos se preocupam somente em seguir a legislação que mais lhes afeta com o que diz respeito ao período de guarda dos documentos, restando importância à gestão em todos os seus aspectos, principalmente Informação e Conhecimento como valor agregado.

As empresas precisam da criação e homologação de uma Política de Gestão de Documentos para assegurar que sejam englobadas todas as necessidades de Informação, provas e prestação de contas. Essa Política deve ser elaborada a partir da análise das atividades da Organização e ser implantada em todos os níveis hierárquicos e a Direção da empresa disponibilizará uma Declaração da Política



formalizando-a e contemplando também um resumo do Plano de Atuação que será elaborado por um responsável designado pela Direção.

De nada adianta tentar implantar uma Gestão de Documentos e muito menos a ISO sem o respaldo da Direção da empresa. A Direção será a responsável por aprovar, respaldar e disponibilizar recursos para que tanto a Gestão isoladamente como a ISO possam ser implementadas com sucesso. Outrossim, todos os níveis da Organização e todos os funcionários devem estar comprometidos com essa Política, devendo cumprir com as estratégias estabelecidas para a produção de documentos. A Gestão de Documentos deve abranger não somente o cliente interno da empresa, mas também todos os externos: desde os fornecedores até os terceirizados.

Dentre algumas regras da Organização que devem ser seguidas se pode citar as seguintes:

- Todos devem documentar corretamente suas atividades;
- Os Sistemas de Informação devem permitir a produção de documentos apropriados como parte de tais atividades;
- Deve se garantir transparência dos Processos Documentais e a idoneidade dos Sistemas de Gestão de Documentos; e
- Assegurar que a eliminação de documentos somente ocorra de acordo com um processo de aprovação.

A Norma ISO 15489 determina que deva ser definido um Programa de Gestão de Documentos que estará incluído nos Procedimentos da Organização e que por sua vez este Programa seja constituído de Processos e Controles do Sistema de Gestão de Documentos.

A ISO 15489 também determina alguns Processos e Controles de Gestão de Documentos para o Sistema de Gestão de Documentos, tais como: identificação e conservação de documentos, incorporação de documentos ao SGD, registro, classificação e rastreabilidade dos documentos, documentação dos processos de Gestão de Documentos, acesso, arquivamento, armazenamento, uso e destinação.

Os Instrumentos necessários para a Gestão de Documentos podem ser agrupados em: instrumentos principais, ferramentas específicas de gestão de documentos e outras ferramentas não específicas da Gestão de Documentos.

Os instrumentos principais podem ser, além de outros: Plano de Classificação, Tabela de Temporalidade e Planos de Acesso e Segurança. Já as ferramentas específicas se destacam um Vocabulário Controlado e um Tesouro de Termos Aceitos.

Muitas ferramentas não específicas de Gestão de Documentos e que provêm de outras áreas, tais como da Administração, também podem ser utilizadas como instrumento: Análise de Riscos, Plano de Cargos e Responsabilidades, Análise do Marco Regulatório, Registro de Funcionários e Permissões de usuários do Sistema, Ciclo PDCA, BSC (*Balanced Scorecard*), etc.

A Norma ISO 15489 entende que a estratégia de implementação de um SGD deve incluir: desenho e documentação do sistema de Gestão de Documentos, treinamento dos responsáveis pela Gestão de Documentos e do restante dos funcionários, a conversão dos documentos antigos ao novo SGD e o estabelecimento de normas e de formas de medição de seu grau de cumprimento e aplicação.

A Estratégia de Implementação deve estar intimamente relacionada com o Desenho e a própria Implementação do SGD, devendo considerar e abarcar:

- **Documentação das operações relacionadas com os documentos:** referências completas e precisas de todas as operações que se desenvolvem em relação a um documento concreto. Processos vinculados a documentos simples e aos Metadados.
- **Suporte físico para arquivamento e proteção:** determinar quais suportes serão utilizados e as medidas que serão levadas a cabo a fim de manter a integridade dos documentos.
- **Gestão distribuída:** admitir diversas localizações dos documentos. Qualquer mudança deve ser documentada, deixar histórico e trilha de auditoria (rastreadibilidade).
- **Conversão e migração:** garantir a autenticidade, confiabilidade e uso dos documentos, mesmo que sejam produzidas mudanças no sistema.
- **Acesso, recuperação e uso:** facilitar o acesso e a recuperação dos documentos em prazo oportuno e de modo eficaz. Incluir meios que garantam a integridade dos documentos.
- **Conservação e disposição:** facilitar meios para a conservação e a disposição dos documentos. Estas poderiam dar-se de modo automático.

- **Suspensão do Sistema de Gestão de Documentos:** Seguir as diretrizes vigentes sobre conservação e disposição ou mediante estratégias de conservação e migração. Processo que deve ser documentado detalhadamente para manter a característica de confiabilidade dos documentos.

Como já explicado a ISO 15489 tem como objeto de aplicação a Gestão de Documentos utilizando um Sistema de Gestão de Documentos onde devem ser tratadas estratégias que serão realizadas mediante uma Metodologia de Desenho e Implementação do SGD, considerando **pessoas, processos, ferramentas, instrumentos e tecnologia**.

A norma ISO 15489 define um mínimo de fases a serem seguidas nessa metodologia:

1. Investigação Preliminar;
2. Análise das atividades da Organização;
3. Identificação dos Requisitos;
4. Avaliação dos Sistemas existentes;
5. Identificação das estratégias para cumprimento dos Requisitos;
6. Desenho de um Sistema de Gestão de Documentos
7. Implementação do Sistema de Gestão de Documentos;
8. Revisão após a implementação.

A Investigação Preliminar supõe compilar Informação da Organização para dar uma boa base para definir o alcance do projeto de Gestão de Documentos e recolher informações sobre os processos existentes. Permitindo com isso compreender o contexto, identificar os fatores que determinam a produção e o arquivamento dos documentos, identificar as forças e as fraquezas na Gestão de Documentos, identificar e definir problemas e avaliar a viabilidade e os riscos das diferentes soluções possíveis.

Para qualquer ação em uma empresa se faz necessário conhecer cada atividade realizada e por quem é realizada, isso não é diferente com as normas ISO que estabelece que se realize a Análise das Atividades da Organização que tem como objetivo conseguir elaborar o Modelo Conceitual da Organização que dirá o quê e como fazer, demonstrando a interrelação de documentos com os processos do

negócio, ajudando assim no estabelecimento dos processos vinculados com o Sistema de Gestão de Documentos.

O Modelo Conceitual, além do já exposto, colabora com o estabelecimento de estratégias para a criação e a manutenção de Metadados e a designação de responsabilidades, proporcionando um leque de documentação que descreve os processos de negócio e o mapa desses processos, o próprio Plano de Classificação que mostre as atividades da Organização dentro da estrutura e dos critérios das relações hierárquicas e por fim as Ferramentas necessárias para a Gestão de Documentos.

Realiza-se a Identificação dos Requisitos mediante a análise sistemática das necessidades da Organização, de suas obrigações legais e regulamentares, das responsabilidades com a sociedade, bem como a avaliação dos riscos por produzir, não produzir, conservar e não conservar documentos. Proporcionando assim: as razões para produção, arquivamento e eliminação de documentos, a base do Desenho do Sistema de Gestão de Documentos e os parâmetros para comparar o rendimento dos sistemas já existentes.

A Identificação dos Requisitos resultará em produtos finais de extrema importância:

- Lista das fontes dos requisitos documentais importantes para a Organização;
- Lista dos Requisitos relacionados com a conservação e o arquivamento dos documentos;
- Relatório de Avaliação de Riscos apoiado pela Direção; e
- Documento formal com os Requisitos que dizem respeito ao arquivamento e à conservação e à destinação dos documentos.

Seguindo a lógica de conhecer a Organização se faz necessário realizar a Avaliação dos Sistemas existentes que objetiva analisar qualquer tipo de Sistema de Informação existente na Organização servindo para conhecer: a forma que os sistemas incorporam e mantêm os documentos provenientes das atividades da empresa, as lacunas existentes entre os Requisitos estabelecidos e os rendimentos e as funcionalidades dos Sistemas de Informação existentes.

A Identificação das Estratégias pretende determinar instrumentos, ferramentas, normas, procedimentos e políticas, que após a sua determinação podem estabelecer: implementação de sistemas, adoção de políticas e planejamentos estratégicos organizacionais.

Essa análise avaliativa servirá de base para o desenvolvimento de novos Sistemas de Informação e redesenho dos sistemas existentes. Como resultado da Avaliação dos Sistemas Existentes se obtém um Inventário formal desses sistemas e um Relatório que indica em que medida os sistemas cumprem com os Requisitos estabelecidos em relação aos documentos, procedimentos, desenvolvimento de normas e desenho de novos componentes dos sistemas.

Deve contemplar a missão e o objeto da Organização, tipo de atividades que realiza, entorno tecnológico em que se apoia, cultura organizacional, **ameaças e oportunidades** (ambiente externo) e **forças e fraquezas** (ambiente interno), devendo sempre assegurar a produção e a preservação de documentos necessários que espelhem as atividades da Organização. Ao se **identificar as estratégias** de forma completa e coerente se poderá obter:

- Relatório de estratégias destinadas a satisfazer os requisitos em relação aos documentos compatíveis com as necessidades da Organização;
- Modelo que relacione estratégias com requisitos;
- Relatório dirigido a alta administração, recomendando uma estratégia de desenho global.

O Desenho de um Sistema de Gestão de Documentos pretende transformar-se em um Plano para as estratégias estabelecidas. Esse Plano será utilizado no Sistema de Gestão de Documentos para que sejam cumpridos os Requisitos identificados e documentados. Deve contemplar o desenho de mudanças de sistemas, processos e práticas; a adaptação ou integração de soluções tecnológicas; e a definição de como incorporar as mudanças para a melhoria da Gestão de Documentos.

A Implementação consiste em identificar e aplicar as estratégias estabelecidas, produzindo como resultados: Plano de Projeto detalhado que inclui o conjunto de estratégias estabelecidas; políticas, procedimentos e normas documentadas; documentação relativa ao Processo de Conversão e aos Procedimentos de Migração;

documentação requerida para a acreditação dos Sistemas de Gestão de Qualidade; Relatórios dirigidos à Direção; relatórios de rendimentos; e material de treinamento.

Após a Implementação deve ocorrer a Revisão para medir a eficácia do Sistema de Gestão de Documentos que deverá ser realizada mediante Supervisão Contínua para Solução de Deficiências.

Na medição se deve analisar se os documentos foram produzidos e organizados de acordo as necessidades das atividades e se estão adequadamente inter-relacionados com os processos dos quais faz parte; entrevistar todas as partes interessadas; realizar pesquisas; examinar a documentação elaborada durante as primeiras fases do desenvolvimento do Sistema; observar e controlar aleatoriamente o funcionamento do Sistema.

A Revisão após a Implementação gera como resultados o desenvolvimento e a aplicação de uma Metodologia para a Avaliação objetiva de um SGD; gera também relatórios, um sobre o Rendimento do Sistema e do Processo de Desenvolvimento e outro que será apresentado à Direção com as conclusões e recomendações.

Deve-se ter em mente que a Informação não está somente nos livros, documentos físicos, estes são somente alguns dos mais variados veículos (suportes) que carregam a Informação. Vale repetir as palavras de Ribeiro e Silva (2008):

Julgar que um texto (produto informacional “puro”) perde a subjectividade original e ganha objectividade ao ser registado, isto é, ao materializar-se num suporte (papel, electrónico ou digital) é confundir a sua natureza (ideias, conceitos e imagens codificadas pela língua ou por outros códigos) com a natureza do (s) suporte (s), o que nos parece ser um erro grosseiro. (RIBEIRO; SILVA, 2008, p. 31)

A ISO 15489 é usada para a Gestão dos Documentos que carregam Informação de extrema importância para as Organizações. Informações essas que bem geridas se transformarão em Conhecimento também de grande valia. A Gestão dos Documentos é uma das áreas da Ciência da Informação que promovem a Gestão da Informação e do Conhecimento.

De acordo com a ABNT<sup>37</sup> a norma análoga no Brasil é a ABNT NBR 15489 que foi elaborada no Comitê Brasileiro de Informação e Documentação (ABNT/CB-014) e pela Comissão de Estudo de Gestão de Documentos Arquivísticos.

---

<sup>37</sup> Sítio Eletrônico: [www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)

Essa versão elaborada no Brasil, em 2018, é idêntica em conteúdo técnico, estrutura e redação à ISO 15489 parte 1 e ainda não foi elaborada a parte 2 já existente na Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) e na ISO desde 2001.

Faz-se desnecessário discorrer sobre a ABNT NBR 15489 parte 1, posto que seja igual ao já exposto nesta subseção baseando-se na ISO e a AENOR, além do fato de somente existir a parte 1 no Brasil o que tornaria obrigatório utilizar a ISO e a AENOR para a parte 2.

#### **2.4.2. Norma ISO 30300: Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo**

As várias normas ISO são conhecidas como MSS (Management System Standard) e foram criadas para atender a requisitos de gestão organizacional, baseadas na gestão da qualidade, melhoria contínua, gestão de documentos, etc. e são voltadas muito mais para a Gestão de Documentos de Arquivo.

As Normas ISO 30300 já têm uma visão mais ampla por ser um Sistema de Gestão de Documentos que chegou para se integrar com os outros sistemas de gestão.

A série de normas ISO 30300 possui dois produtos:

- ISO 30300 (2011) - *Management System for records - Fundamental and vocabulary*
- ISO 30301 (2011) - *Management System for records - Requirements*

No Brasil a série de Norma ISO 30300 foram criadas com a seguinte denominação:

- NBRISO 30300:2016 – Informação e documentação - Sistemas de Gestão de documentos de arquivo – Fundamentos e vocabulário da norma
- NBRISO 30301:2016 Informação e documentação - Sistemas de Gestão de documentos de arquivo – Requisitos.
- NBRISO 30302:2017 Informação e documentação - Sistema de gestão de documentos de arquivo - Diretrizes para implementação

A NBRISO 30300:2016 estabelece termos e definições para Sistema de Gestão para Documentos de Arquivo (SGPDA), os objetivos e princípios um SGPDA, descreve uma abordagem de processos e especifica papéis da alta administração.

É aplicável a qualquer tipo de Organização que deseje: estabelecer, implementar, manter e aperfeiçoar um SGDA (Sistema de Gestão de Documentos Arquivísticos) como apoio às suas atividades; e assegurar-se de sua conformidade com a política declarada de documentos de arquivo, etc.

A NBRISO 30301:2016 especifica os requisitos para serem seguidos por um SGPDA com a finalidade **de apoiar uma Organização no cumprimento de suas obrigações, missão, estratégias e objetivos**, especifica o desenvolvimento e implementação de uma política de documentos de arquivo e seus objetivos, e fornece **informações de mensuração e monitoramento de desempenho**.

A NBRISO 30302:2017 fornece diretrizes para implementação de Sistema de Gestão para Documentos Arquivísticos (SGPDA) e descreve as atividades a serem realizadas ao desenvolver e implementar um SGPDA.

Um SGPDA pode ser implementado por uma Organização ou por Organizações que compartilhem atividades de negócios. Para a norma, o termo Organização, também se relaciona a estruturas organizacionais.

Como já visto, o êxito das Organizações depende de muitos fatores, dentre eles a implementação de sistemas de gestão que facilitem a Gestão da Informação e do Conhecimento.

A produção e o gerenciamento de documentos de arquivo são partes integrantes das atividades, processos e sistemas das Organizações que possibilitam **a eficiência, a responsabilização, a gestão de riscos, a continuidade do negócio**. E a agregação de valor à Organização e suas atividades.

A implementação da série de normas ISO 30300 ajudará as Organizações a cumprir com os objetivos de outras normas de sistemas de gestão como a qualidade, a gestão de riscos, e a segurança – ajudando, portanto, no cumprimento dos objetivos da Organização.

- 1) Assegurando que se cria, gere e se torna acessível, durante todo o tempo que seja necessário, Informação fidedigna e confiável que constitua evidência das atividades realizadas dentro de um sistema de gestão,
- 2) Estabelecendo um enfoque sistemático e verificável sobre os processos de controlo da documentação de outros sistemas de gestão,



- 3) Estabelecendo um quadro avaliativo para os processos de controlo da documentação de outros sistemas de gestão,
- 4) Contribuindo para a melhoria continua do desempenho da Organização mediante um sistema de gestão integrado

(Norma ISO 30300, cap. 2.7)

O propósito de implementar um SGPDA é a gestão sistemática e verificável dos documentos como Informação relativa às atividades da Organização. Os benefícios podem ser encontrados em distintas áreas ou aspetos da Organização:

- a) Levar a cabo, de modo eficiente, as atividades da Organização e a prestação de serviços,
- b) Cumprir com os requisitos legais, regulamentares e de prestação de contas,
- c) Otimizar a tomada de decisão, a consistência operacional e a continuidade do negócio,
- d) Facilitar o funcionamento efetivo de uma Organização em caso de desastre,
- e) Proporcionar proteção e apoio nos litígios, incluindo a gestão dos riscos associados com a existência ou não de falta de provas de uma atividade organizacional,
- f) Proteger os interesses da Organização e os direitos dos empregados, dos clientes e das atuais e futuras partes interessadas,
- g) Suportar as atividades de investigação e desenvolvimento,
- h) Apoiar as atividades promocionais da Organização e
- i) Manter a memória corporativa ou coletiva e apoiar a responsabilidade social.

(ISO 30300, Secção 2.3.1.)

Sabe-se que a Gestão Documental, dentre outros benefícios, aumenta a eficácia da Organização; facilita o cumprimento da legislação e dos marcos regulatórios; intensifica a eliminação de Informação duplicada ou redundante; colabora com o uso e a otimização das tecnologias de Informação; garante a recuperação da Informação e a proteção da prova e da evidência; incrementa a eficiência, eficácia e efetividade das Organizações; colabora com a conservação da memória institucional, individual e coletiva; além de apoiar o cumprimento da responsabilidade social das Organizações.

Quando se implementa o SGPDA além dos benefícios da Gestão Documental supracitados agrega-se o fato de estar utilizando um modelo internacionalmente aceito; a ênfase na gestão de riscos; a melhoria contínua através da possibilidade de medição de resultados e de processos de auditoria interno e externo; e a integração com outros sistemas de gestão e outras normas ISO.

Os arquivistas, profissionais da Informação, podem utilizar-se dos procedimentos e metodologias das normas 30300 como recurso e instrumento para proporcionar melhorias na Gestão de Documentos da empresa em que atuam.

### **2.4.3. Norma ISO 23081: Metadados<sup>38 39</sup>**

Mesmo que a Norma ISO 15489 faça referência à Gestão de Documentos em qualquer suporte ou tecnologia, considera-se importante uma atenção especial aos documentos digitais que envolvem metadados. Diante disso a ISO23081 chega para focar na criação, gestão e uso de metadados na Gestão de Documentos.

Para a narrativa nesta subseção sobre a Norma ISO23081 utilizou-se tanto a Norma em inglês como a UNE em espanhol<sup>40</sup>

A ISO 23081 estabelece um guia para compreender, implantar e utilizar metadados juntamente com a Norma ISO 15489. Traz à luz a importância dos metadados para a gestão dos documentos nos processos da Organização. A norma não estabelece quais metadados, posto que cada Organização estabelece os seus, mas serve para avaliar os conjuntos de metadados e compará-los com os requisitos da ISO 15489.

**Campo de aplicação:** aborda os princípios que embasam e regem os metadados para a Gestão de Documentos. Esses princípios se aplicam tanto para os metadados como para os documentos, quaisquer processos por eles afetados, qualquer sistema tecnológico de Informação que estejam instalados e qualquer Organização responsável pela sua gestão. (AENOR - UNE-ISO 23081-1: 2006, 2008)

**Termos e definições:** Além dos termos da Norma ISO 15489 foram agregados outros, quais sejam:

---

<sup>38</sup> A norma foi extraída do portal do TCU. O texto em inglês foi traduzido por Daniel Garibotti e parte da narrativa da subseção sobre a norma ISO 23081 – Metadados, foi realizada pela autora.

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0AF411582250>

<sup>39</sup> Tradução da Norma AENOR – UNE 23081-1 em espanhol realizada pela autora.

<sup>40</sup> Faz referência às notas 36 e 37

- *Agente (agent)*: pessoa, grupo de pessoas ou Organização envolvida na produção de documentos, em sua incorporação aos sistemas informatizados e nos processos de Gestão de Documentos;
- *Esquema de codificação (encoding scheme)*: lista controlada de todos os valores aceitáveis em linguagem natural ou cadeia de caracteres formatada com uma sintaxe concreta e desenhados para que ocorra processamento automatizado;
- *Esquema (schema)*: plano lógico que mostra as relações entre os diferentes elementos do conjunto de metadados, através do estabelecimento de regras para uso, gestão e especificamente com respeito à semântica, a sintaxe e a obrigatoriedade de valores.

(ISO 23081<sup>41</sup>)

No contexto da Gestão de Documentos, os metadados são definidos como dados que descrevem o contexto, o conteúdo e a estrutura do documento, assim com sua gestão ao longo do tempo. (ISO 15489- 1:2001, p. 3 -12) A Gestão de Metadados é parte inseparável da Gestão de Documentos.

Os metadados são Informação **estruturada ou semiestruturada** que possibilita a criação, o registro, classificação, acesso, conservação e preservação dos documentos ao longo do tempo; dentro de um mesmo domínio ou domínios diferentes. Esses domínios representam uma área do **Capital Intelectual** e da atividade da Organização (pessoas, sociedade, empresas, etc.) em prol da **criação do Conhecimento** e da **gestão deste Conhecimento**. (AENOR - UNE-ISO 23081-1: 2006, 2008)

Os metadados podem ser utilizados para identificar, autenticar, contextualizar e compartilhar tanto os documentos e as políticas que os regem; como os agentes, processos e sistemas que os criam, mantêm, gerem e utilizam. Definem o documento de forma concomitante a sua incorporação, fixando seu contexto e estabelecendo o controle da sua gestão. (AENOR - UNE-ISO 23081-1: 2006, 2008)

Durante a *vida ativa* do documento ou conjunto de documentos, novas camadas de metadados poderão ser acrescentadas a eles devido a necessidade de novos usos em outros contextos. Portanto ao longo do tempo os metadados continuam acumulando Informação relacionada com a gestão dos documentos, os

---

<sup>41</sup> Idem ao 34

processos e informações organizacionais. Sofrem também mudanças estruturais que podem afetá-los diretamente ou somente sua aparência. (AENOR - UNE-ISO 23081-1: 2006, 2008)

Os metadados, assim com os documentos de arquivo físico quando passam à inatividade, também podem ser armazenados para serem utilizados para pesquisa, como prova, testemunho ou para fins históricos.

A autenticidade, confiabilidade, disponibilidade e integridade são intrínsecos aos metadados e devem ser geridos e controlados.

No âmbito digital as características quanto a funções de criação, sistema, assinatura digital, autoridade, etc., devem estar incorporados aos metadados (documentos) somente assim servirão de testemunho de atividades, valor probatório, demonstrar o fluxo da Informação, assegurar o controle e a auditoria, apoiar os processos de gestão, a formulação de objetivos e o planejamento em todos os seus níveis.

Quando da implementação da ISO 15489 são requeridos os metadados sobre:

- o documento em si mesmo,
- procedimentos, políticas, regras e legislações;
- os agentes;
- as atividades de gestão;
- os processos de negócio;
- as atividades de gestão de documentos;
- etc.

O metadados estão também inseridos no contexto macro de gestão e da Ciência da Informação para os negócios eletrônicos, comércio eletrônico, redes sociais, Sistemas de Informação, administração, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência competitiva, Planejamento Estratégico, etc.

#### **2.4.4. Outras Normas Importantes**

Para finalizar o assunto sobre a normatização cabe um resumo sobre três Normas NBRISO importantes para este trabalho e para a Arquivologia: 19011:2012, 16167:2013 e 18829:2018.

A Norma NBRISO 19011: 2012,

Fornece orientação sobre auditoria de Sistemas de Gestão, incluindo os princípios da auditoria, a gestão de um programa de auditoria e a realização de auditoria de sistemas de gestão, como também orientação sobre a avaliação da competência de pessoas envolvidas

no processo de auditoria, incluindo a pessoa que gerencia o programa de auditoria, os auditores e a equipe auditora. (ABNT, 2012)

Aplica-se a qualquer Organização que queira realizar auditoria tanto interna como externa de seus sistemas de gestão. Essa auditoria a que se refere a Norma pode ser aplicada em qualquer sistema e/ou Norma.

Sua intenção quando ao ser elaborada era para auditar a aplicação das normas do grupo das ISO 9000: Gestão da Qualidade.

A Norma NBRISO 16167: 2013 Segurança da Informação — Diretrizes para classificação, rotulação e tratamento da Informação visa estabelecer “as diretrizes básicas para classificação, rotulação, e tratamento das informações de acordo com a sua sensibilidade e criticidade para a Organização, visando o estabelecimento de níveis adequados de proteção”. (ABNT, 2013)

Dentre suas Diretrizes consta o Princípio da Necessidade de Acesso que estabelece que as pessoas somente devem ter acesso às informações necessárias para que possam desempenhar suas funções, atividades e responsabilidades inerentes ao cargo que ocupam dentro de uma Organização.

Estabelece também que as informações de terceiros devem ser classificadas de acordo com “o nível de sensibilidade que representam para o negócio”, para dessa forma ser indicada a real “necessidade, prioridade e o nível esperado de proteção quando e seus tratamento por seus colaboradores”. O detentor da Informação ou “proprietário da Informação” terá seu papel definido e dele será a responsabilidade de classificar e de definir como e quem terá acesso a essa Informação. (ABNT, 2013)

A norma prevê também que se estabeleça uma “cultura de classificação da Informação”. A classificação a que a norma se refere não tem relação com a função arquivística de classificar, mas com a natureza quanto ao sigilo e proteção ao acesso.

Dentre as recomendações dispostas na Norma se pode destacar as seguintes quanto ao processo de classificação da Informação:

- Estabelecimento do valor da Informação,
- Atenção aos requisitos legais, sensibilidade e criticidade,
- O prazo de validade (vida útil)
- Necessidade ou não de compartilhamento (acesso), restrição ou sigilo,
- Análise de riscos e impacto para os negócios,
- O momento em que a Informação é gerada e/ou inserida pela ou na Organização,

- A identificação imediata de Informação não classificada,
- A necessidade de reclassificação de acordo com o contexto, tempo ou necessidade,
- Informações recebidas e inseridas na Organização devem ser classificadas pelo seu produtor externo,
- Etc.

Quanto à rotulação a Norma estabelece que o rótulo estabeleça claramente o “nível de classificação que foi atribuído para determinada Informação e o grupo de acesso” e que o rótulo esteja visível “na capa dos documentos, pastas, arquivos, mídias [...]” (ABNT, 2013)

O tratamento da Informação é o “objetivo final do processo” e somente através do tratamento adequado serão possíveis o controle e a proteção adequada para poder “garantir sua confidencialidade, integridade e disponibilidade”. (ABNT, 2013)

Neste contexto retorna-se ao fluxo da Informação já exposto neste trabalho, posto que com o Conhecimento do fluxo se poderá saber onde e por quem passa a Informação e assim estabelecer os níveis de acesso e as formas de tratamento aplicadas pelos locais/pessoas que tiverem acesso no decorrer desse fluxo.

Ao analisar-se o fluxo se deve prever e contemplar os seguintes cenários: “produção, recepção, utilização, acesso, reprodução, transporte, armazenamento e eliminação da Informação.” (ABNT, 2013)

A Norma traz uma tabela sobre os cenários e níveis de classificação e acesso, para fins de contextualização segue um exemplo do que consta na tabela supracitada:

- Cenário: Acesso lógico ou físico
- Nível 1 – Sem restrição
- Nível 2 – Somente para os colaboradores da Organização e prestadores de serviço
- Nível 3 – Somente pessoas do grupo de acesso

A última Norma desta subseção é a NBRISO 18829:2018 que foi elaborada no Comitê Brasileiro de Informação e Documentação (ABNT/CB-014) e pela Comissão de Estudo de Gestão de Documentos Arquivísticos.

Essa versão elaborada no Brasil, em 2018, é idêntica em conteúdo técnico, estrutura e redação à ISO 18829:2017.

A NBRISO 18829:2018 – *Gerenciamento de Documentos – Avaliação das implementações de GCC/GEDDA – Confiabilidade:*

Este documento identifica as atividades e operações que uma Organização precisa executar ou ter executado para avaliar se a Informação *armazenada eletronicamente* (IAE) é ou foi mantida em ambiente(s) fidedigno(s) e confiável(is). Estes ambientes utilizam tecnologias de gerenciamento de conteúdo ou tecnologias de gerenciamento de documentos de arquivo comumente designados como Gestão de Conteúdo Corporativo (GCC) ou Gestão Eletrônica de Documentos e Documentos de Arquivo (GEDDA), aplicando políticas e programas de gerenciamento de documentos de arquivos organizacionais. (ABNT, 2018)

Fornecer uma “metodologia para as Organizações que procuram avaliar se o ambiente da GCC está em conformidade com os conceitos-chave de confiabilidade e fidedignidade da Informação” Essa norma possui uma relação direta com funções arquivísticas pois atende a necessidade das Organizações que necessitam assegurar que “a Informação armazenada eletronicamente” relacionada ao seu negócio (IAE), é “produzida, armazenada e eventualmente eliminada de forma segura, a fim de estabelecer a autenticidade, a acurácia da IAE, a segurança e a confiabilidade da Organização”. (ABNT, 2018)

A Norma identifica “atividades e operações” que devem ser seguidas pelas Organizações para lograr:

- Assegurar que qualquer Informação armazenada eletronicamente (IAE) seja produzida e mantida de forma fidedigna e confiável durante todo o ciclo de vida da IAE,
- Avaliar sistemas existentes de Gestão de Conteúdo Corporativo (GCC) ou de Gestão Eletrônica de Documentos e Documentos de Arquivo (GEDDA) para conformidade com os padrões ISO aplicáveis.

(ABNT, 2018)

Importante destacar que qualquer “solução confiável de GCC/GEDDA precisa estar apta a ser auditada, com resultados reprodutíveis”. Ressalta-se que muitas vezes “soluções de armazenamento não padronizadas ou proprietárias” podem não fornecer trilhas de auditorias completas.

A NBRISO 18829:2018 define alguns conceitos importantes, dentre eles:

- a) Documento arquivístico autêntico é documento de arquivo que pode provar:

- Ser o que pretende ser
  - Ter sido produzido ou enviado pelo agente competente por tê-lo produzido ou enviado, e
  - Ter sido produzido ou enviado no momento declarado.
- b) Documentação de práticas de negócio:
- Documento detalhado de práticas do processo de negócio que identifica como a Informação é recebida, armazenada e gerenciada juntamente com os processos, políticas e procedimentos seguidos pela Organização.
- c) Informação Armazenada Eletronicamente:
- Informação produzida, recebida, usada e armazenada em formato digital, que requer um computador ou outro dispositivo de acesso.
- d) Legibilidade:
- Capacidade do sistema de reproduzir de modo acurado as informações armazenadas, de forma consistente, ao longo de um período de tempo, sem modificação no conteúdo original de qualquer maneira que altere materialmente o que foi originalmente armazenado.
- e) Fidedigno:
- Confiável como uma representação completa e acurada das transações, atividades ou fatos atestados e que pode ser dependente no decorrer das transações ou atividades subsequentes.
- f) Confiável:
- Armazenado eletronicamente de forma acurada, fidedigna e utilizável/legível, assegurando integridade ao longo do tempo

(ABNT, 2018)

Encerra-se destacando que essa Norma trata ainda sobre avaliação, conversão de dados do analógico para o digital, captura nato digital, interoperabilidade de aplicações, migração de dados entre mídias, conversão de formato de dados, monitoramento de mídia, eliminação/exclusão de dados, etc.



Poder-se-ia destinar várias páginas sobre mais pontos importantes dessas três normas, pois muito haveria para se escrever e detalhar sobre, por exemplo, a NBR ISO 18829:2018, porém em outro trabalho específico seria mais adequado.

## **2.5. Auditorias da Informação e do Conhecimento: Contexto Teórico e Conceitual**

O termo auditoria, na maioria das vezes, remete a controle e a aspectos financeiros e fiscais. No dicionário Michaelis (2018) o termo controle encontra-se conceituado como o “ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente” e pode ser utilizado em vários contextos e com significados por vezes diferentes: “administrar, organizar, ter poder e dominar alguma coisa, pessoa, situação ou fenômeno, etc.”

O controle está bastante relacionado a formas de medir resultados, regulação, função administrativa, comparação entre o realizado e o desejado, dentre outras acepções e usos.

No dicionário Michaelis (2018) encontra-se o conceito de auditoria como o “cargo ou função de auditor”, “exame analítico, minucioso [...]” e “procedimento de análise, investigação e validação de um sistema, atividade ou Informação”.

Surge nessa última acepção de auditoria a diferença com o termo controle, pois muitas vezes controla-se o que não foi validado.

A Auditoria tem um caráter de processo/atividade permanente, metódico e sistemático buscando atestar conformidades e não conformidades. Mas vai muito mais além disso. Soy i Aumatell (2012) considera que a melhor definição de auditoria é a criada por Jonquières<sup>42</sup> (2010): “A auditoria não é um exame para descobrir e criar armadilhas e perguntas incômodas, é uma ferramenta para analisar em profundidade o funcionamento da empresa e orientar seu desempenho e atuação”

Após esse breve introito sobre controle e auditoria adentra-se ao tema desta subseção: Auditorias da Informação (AI) e Auditorias do Conhecimento (AC).

Para uma melhor abordagem e entendimento realiza-se subdivisões, primeiramente apresenta-se duas tabelas com diferentes conceitos, sendo a primeira sobre Auditorias da Informação e a segunda sobre Auditorias do Conhecimento. Após

---

<sup>42</sup> JONQUIÈRES, M. *Manual de Auditorías de los Sistemas de Gestión*. 2ª ed. Madrid. AENOR. 2010.

apresenta-se visões resumidas de alguns autores e de suas teorias sobre as duas Auditorias. E posteriormente apresenta-se os objetivos das duas Auditorias e os objetivos comuns entre elas.

### 2.5.1. Auditorias da Informação e Auditorias do Conhecimento: Conceitos

Para uma melhor visualização dos conceitos dos dois tipos de Auditorias apresenta-se dois quadros adaptados e traduzidos pela autora e extraídos da Tese de Doutorado da espanhola González Guitián (2015)

**Quadro 5:** Conceitos de Auditorias da Informação

<b>Autor e ano</b>	<b>Definições</b>
Ellis et al. (1993)	“Revisão dos sistemas de Gestão da Informação existentes com o objetivo de identificar problemas e encontrar soluções.”
Booth (1994); Orna (1999) e Robertson (1997)	“Análise sistemática do uso da Informação, das fontes e dos fluxos, com verificação mediante a referência de ambas evidências e documentos, para estabelecer até que ponto contribuem com os objetivos organizacionais.”
Dubois (1995)	“Ferramenta muito valiosa para a identificação, estabelecimento de custos, desenvolvimento e racionalização dos recursos e serviços de Informação com um papel relevante na tomada de decisões.”
Cortez e Kazlauskas (1996)	“Conjunto de estratégias para estudar a efetividade do fluxo da Informação dentro de uma empresa.”
St, Clair (1997)	“Processo que examina todas as funções da empresa relacionadas com a Informação e determina como a utilizam”.
Buchanan e Gibb (1998)	“Processo para descobrir, monitorar e avaliar os fluxos da Informação, para implementar, manter ou melhorar sua gestão na Organização”.
Morton (1998)	“Processo que proporciona uma visão global sobre o uso da Informação e oferece um diagnóstico da eficiência desta dentro da Organização”.
Oxbrow (1998)	“Processo sistêmico através do qual a Organização pode compreender suas necessidades de Informação, os fluxos e falhas da Informação. Tem como resultado o mapa da Informação, base para a criação da estratégia corporativa ou uma estratégia de Gestão do Conhecimento”.
Theakston (1998)	“Identifica recursos, serviços e fluxos da Informação, verificar a existência de serviços apropriados, racionalizar e controlar os custos, melhorar o marketing dos serviços e aproveitar os resultados de melhoria”.
Cornella (2001)	“Processo de identificação e avaliação dos recursos de Informação necessários para cumprir os objetivos da empresa [...] passo prévio à determinação da estratégia de Gestão da Informação”.
Henczel (2001)	“Processo que analisa o ambiente informacional para identificar qual Informação é requerida, estabelece qual Informação é fornecida, e analisa as inconsistências, duplicações e áreas sem Informação [...] facilita o mapeamento dos fluxos e a identificação de ineficiências”.
Thornton (2001); Vilaragut, Carro e Orozco (2006)	“Processo de descobrimento, monitoramento e avaliação dos recursos de Informação da Organização para implementar, manter ou melhorar o sistema de Gestão da Informação”.

Soy i-Aumatell (2003)	“Processo prévio e posterior à política de Informação da empresa. Forma parte de sua estratégia de Informação [...] é a gestão integral de seus recursos de Informação e se situa no marco dos processos de controle interno e de diagnóstico global das Organizações”.
Bel et al. (2003)	“Abarca a revisão e avaliação de todos os aspectos (ou uma parte) dos sistemas de processamento automatizado de Informação, incluindo os processos relacionados não automatizados, e as interfaces entre eles”.
Griffiths (2012)	“Deve identificar, catalogar e categorizar os recursos da Organização garantindo que sejam explorados para o melhor benefício da corporação e que sejam apropriadamente valorados e geridos dentro dos termos das práticas requeridas ou dos melhores padrões disponíveis”.

**Fonte:** González Guitián (2015) (Tradução do espanhol realizada pela autora)

#### **Quadro 6:** Conceitos de Auditorias do Conhecimento

<b>Autor e ano</b>	<b>Definições</b>
Liebowitz et al. (2000)	“Ferramenta para valorar o Conhecimento potencial armazenado [...] primeira parte da Gestão do Conhecimento”
Tiwana (2000)	“Revisão do Conhecimento requerido por uma Organização, setor ou grupo para alcançar seus objetivos de forma efetiva. Inclui uma análise das necessidades de Informação, das competências, uma revisão das interações e fluxos de Conhecimentos e uma auditoria de Comunicação.”
Lauer e Tanniru (2001)	“Valoração do modo em que são conduzidos os processos do Conhecimento em uma Organização em correspondência com as suas metas”
Hylton (2002)	“Ferramenta para descobrir, verificar e validar a Informação corporativa, práticas e políticas de Conhecimento, estrutura e fluxo da Informação e do Conhecimento, inclui a avaliação do ciclo de vida do Conhecimento corporativo e valorar o nível de eficiência do seu fluxo e da transferência do Conhecimento tácito.”
Choy, Lee e Cheung (2004)	“Avaliação e análise sistemática dos ativos de Conhecimento, usualmente recomendada me indústrias como passo prévio para o lançamento de qualquer programa de gestão do Conhecimento
Ponjuán Dante (2004)	“Tende a conhecer o estado de saúde da Organização enquanto a suas necessidades em termos de Conhecimento; os ativos de Conhecimentos, suas características e localização dentro de esta, as lacunas e o fluxo, as redes de especialistas, a topografia do Conhecimento, as barreiras que impedem o fluxo e o comparativo entre pessoas, Conhecimento, processos, tecnologias, Informação que facilitam/inibem este.”
Budzak (2005)	“Análise das necessidades de Conhecimento e a relação entre as pessoas, processos e tecnologias vinculadas à sua criação e apoio, a fim de definir o Conhecimento que se requer, onde se localiza e como se utiliza.”
Crilly, et al. (2005)	“Identifica desde dentro os volumes de Informação e Conhecimento requeridos por um grupo profissional ou uma Organização para conseguir uma apropriada estratégia de Gestão do Conhecimento ao examinar como se utilizam as fontes de Informação e Conhecimento disponíveis e detectar as necessidades não satisfeitas.”
Brighth (2007) e Levantakis et al. (2008)	“Inclui a localização do Conhecimento, como este flui através da Organização e a identificação de qualquer lacuna ou vazio entre o Conhecimento existente e o requerido.”

Antonova e Gourova (2009)	“Processo repetitivo que tenta clarear se os recursos são geridos adequadamente e qual estratégia de Gestão do Conhecimento, soluções e ferramentas podem contribuir para obter o máximo de benefícios.”
Pérez Soltero (2009)	“Processo mediante o qual se realiza um diagnóstico na Organização para reconhecer o Conhecimento existente, quem os possui, como este é criado, onde é armazenado, como flui e como é utilizado pelos membros da Organização.”
Rhaman e Shukor (2012)	“Ferramenta de diagnóstico para analisar o Conhecimento nas Organizações e as necessidades de Informação, elaborar diretórios de especialistas, inventariar os ativos de Conhecimento e analisar suas vias de intercâmbio”
Burnett, Williams e Grinall (2013)	“Proporciona uma compreensão sobre os tipos de Conhecimentos e os processos de Conhecimento que existem no contexto específico de uma Organização”.

**Fonte:** González Guitián (2015) (Tradução do espanhol realizada pela autora)

Observa-se que os termos expostos no decorrer deste trabalho aparecem inseridos nos conceitos dos Quadros 5 e 6 revelando assim sua importância e relação com as Auditorias da Informação e do Conhecimento.

### 2.5.2. Auditorias da Informação: autores e teorias

As pesquisas sobre Auditorias da Informação (AI) têm aproximadamente o mesmo tempo que os cursos superiores de Arquivologia no Brasil: 40 anos. O primeiro autor que abordou o tema foi Riley em 1975 e os autores mais citados atualmente são os ingleses Steven Buchanan e Forbes Gibb.

Las investigaciones sobre el tema de las AI comenzaron en los años 70 y entre los primeros autores que abordaron este tema está Riley (1975), observándose una amplia gama de investigaciones en la literatura mundial que van desde la propuesta de varios enfoques, modelos y metodologías y su aplicación en una gran diversidad de estudios de casos, extendiéndose hasta la actualidad. Entre los autores más citados en los estudios sobre estos temas están Buchanan y Gibb (2008) quienes han aportado definiciones, y una metodología ampliamente utilizada a nivel mundial en diferentes contextos organizacionales. (GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE, 2014, p.32). (Tradução do espanhol realizada pela autora)

Nos anos 90 as definições se referiam à análise dos recursos de Informação, sistemas de Informação e seus fluxos em função da tomada de decisões e ao cumprimento dos objetivos organizacionais. A partir do ano 2000 começou a vincular-se aos processos de controle interno com o objetivo de gerar a remodelagem e a

implementação de políticas de Gestão da Informação. (GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE, 2014)

Para um melhor entendimento de Auditorias da Informação em nível teórico-conceitual e metodológico realizou-se primeiramente uma divisão por autores, não necessariamente em uma ordem cronológica, e uma breve análise de suas teorias. A posteriori fez-se a contextualização dessas teorias com este trabalho.

A partir de um quadro elaborado por González Guitián (2015) em que sinaliza o enfoque de vários autores extraiu-se uma parte desses autores para tratar nesse trabalho. No Quadro 7 encontram-se os autores que serão tratados mais adiante (somente a autora Olivia Pestana não se encontra citada neste quadro)

**Quadro 7:** Enfoques das Metodologias e Modelos de Auditorias da Informação

<b>Metodologías y Modelos de auditoría de información</b>	<b>EE</b>	<b>EP</b>	<b>ER</b>	<b>EH</b>
Metodología InfoMap de Burk y Horton (1988)		X	X	X
Metodología de Buchanan & Gibb (1998)	X		X	X
Metodología de Orna (1999)	X	X		X
Metodología de Henczel (2001)		X	X	X
Metodología de Soy i Aumatell (2003)	X		X	X
Modelo de Villardefrancos-Álvarez (2005)	X	X	X	X

**Fonte:** González Guitián (2015) (Adaptado pela autora)

**Legenda das siglas:** EE (Enfoque nas Estratégias) – EP (Enfoque nos Processos) – ER (Enfoque nos Recursos Informacionais) – EH (Enfoque Híbrido)

À continuação um resumo das teorias e metodologias, voltadas às Auditorias da Informação, dos 7 autores escolhidos para este trabalho:

#### **a) Buchanan e Gibb**

Os autores propõem uma classificação de Auditorias da Informação de acordo com a perspectiva que se deseja focar: estratégias, processos ou recursos

As Auditorias da Informação são processos para entender, monitorar e avaliar fluxos e recursos informacionais das Organizações gerando como resultado a implementação, a manutenção e a melhoria da Informação. Não são uma opção, mas sim uma necessidade para “determinar o valor, a função e a utilidade dos recursos de

Informação” e, portanto, explorar o potencial estratégico da Informação. (BUCHANAN; GIBB<sup>43</sup>, 1998 *apud* PESTANA, 2014)

A Metodologia de Buchanan e Gibb (1998) *apud* GONZÁLEZ GUITIÁN e PONJUÁN DANTE (2014,242) desenvolve um “enfoque estratégico integrado [...] avaliam as fontes relacionadas às tarefas que apoiam, os fatores-chave de êxito e os objetivos [...] valoram os problemas [...]”.<sup>44</sup> Os autores consideram sua metodologia “mais universal e capaz de identificar, avaliar e gerenciar os recursos de Informação em uma Organização para um melhor aproveitamento do seu potencial estratégico, e seu objetivo é fornecer guias que ajudem a Organização a gerir a Informação e explorar ao máximo seus recursos.” (BUCHANAN; GIBB, 1998 *apud* GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE 2014, p. 242)

As Auditorias da Informação “não devem somente centrar-se nos dados e Informação, mas também devem abarcar a análise do Conhecimento” assim como questionar e aproximar-se:

[...] ‘aos especialistas, às redes e às comunidades que detém ou podem proporcionar Conhecimento à Organização; à experiência documentada; aos resultados que podem ser compartilhados; à propriedade intelectual, também onde se armazena e recupera o Conhecimento relevante e sua importância’ De este modo os autores identificaram **um novo propósito e ponto de contato com as auditorias do Conhecimento.** (BUCHANAN; GIBB, 2007 *apud* GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE, 2014, p.237) <sup>45</sup> (Grifado)

Buchanan e Gibb<sup>46</sup> (2007) *apud* Paiva et al (2015, p. 6) destacam que “[...] as características dos **dados**, a Informação, o Conhecimento e a relação entre eles são centrais na auditoria da Informação, [...]”. (grifado)

## b) Henczel

Henczel<sup>47</sup> (2000) *apud* Pestana (2014) ressalta que se trata de ‘um processo que irá efetivamente determinar o atual ambiente informacional ao identificar qual

<sup>43</sup> BUCHANAN, S.; GIBB, F. **The Information audit: an integrated strategic approach.** International Journal of Information Management. 18: 1 (1998) 29–47.

<sup>44</sup> Tradução livre do espanhol realizada pela autora

<sup>45</sup> Idem à nota 42

<sup>46</sup> BUCHANAN, S.; GIBB, F. **The information audit: Role and scope.** International Journal of Information Management, v. 27, n. 3, p. 159-172, 2007. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401207000059>. Acessado pelos autores em: 01 maio 2014.

<sup>47</sup> HENCZEL, S. **The Information audit as a first step towards effective knowledge management:** an opportunity for the special librarian. INSPEL. 34:3/4 (2000) 210-226.

Informação é exigida para ir ao encontro das necessidades da Organização (...)’  
 Considera as Auditorias da Informação como:

[...] um instrumento que pode ser usado não só para identificar recursos de Informação significativa estrategicamente, mas também para identificar as tarefas e as atividades criadoras de Conhecimento e as que invocam a transferência de Conhecimento de outras áreas da Organização. (HENCZEL, 2000 *apud* PESTANA 2014)

As Auditorias da Informação não se detêm somente na identificação e na compreensão do uso da Informação, mas também no mapeamento do fluxo da Informação tanto interna como externa e em canais formais e informais de Comunicação com o objetivo de identificar oportunidades de melhorias nas redundâncias, *gaps*, não conformidades e ineficiências. (HENCZEL 2000 *apud* PAIVA et. al, 2015, p. 5)

Para Susan Henczel a análise das necessidades de Informação se realiza através de perguntas aos usuários que responderão quais recursos de Informação necessitam para realizar suas atividades, como usam as informações e se estas informações se relacionam com os objetivos da Organização. Sua metodologia se baseia na análise organizacional estratégica de cima para baixo, consta de 7 etapas e se caracteriza por não ser um processo rígido, altamente controlado e estruturado, tendo assim como vantagem a facilidade de adaptação nos mais variados ambientes organizacionais. Tem um enfoque híbrido, pois abarca as três perspectivas dos autores Buchanan e Gibb: processos, estratégias e recursos. (HENCZEL, 2000-2001 *apud* GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE, 2014, p. 236-237)

De acordo com Pestana (2014) Henczel baseou sua metodologia nos trabalhos e nas práticas de Elisabeth Orna e se constitui em “um guia detalhado das etapas e correspondentes tarefas a desenvolver ao longo do processo, ilustrado com grelhas de análise e modelos de questionários a aplicar”.

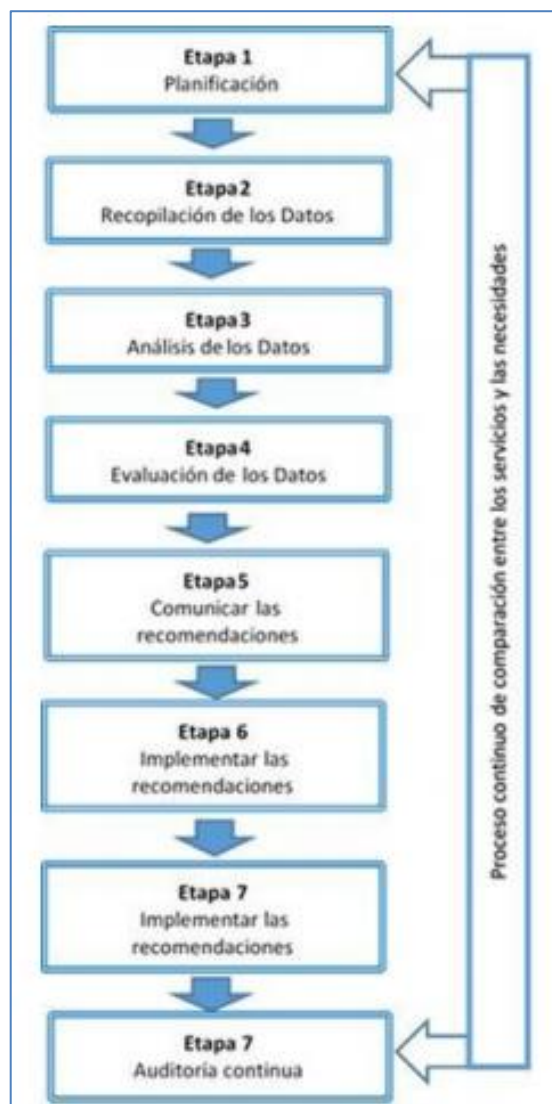
As etapas da metodologia de Henczel envolvem:

- 1) Planeamento: compreender a Organização e clarificar os objetivos a atingir com a auditoria de Informação, determinar o âmbito da auditoria e alocar recursos, escolher o método a aplicar, desenvolver uma estratégia de Comunicação, assegurar o apoio da administração;
- 2) Recolha de dados: dados relacionados com a Informação necessária ao desempenho de tarefas e atividades e relacionados com os recursos de Informação;

- 3) Análise dos dados: estruturar a análise dos dados recolhidos, analisar a importância estratégica e desenvolver o mapeamento dos fluxos de Informação;
- 4) Avaliação dos dados: interpretação dos dados e formulação de recomendações;
- 5) Comunicação das recomendações: através de relatórios, apresentações, workshops, etc.;
- 6) Implementação das recomendações: através do desenvolvimento de um programa de implementação, incorporar as mudanças em planos formais (estratégia, marketing, política de Informação);
- 7) Continuidade da auditoria de Informação: regularidade, processo cíclico.

(HENCZEL<sup>48</sup>, 2001 *apud* PESTANA, 2014, p.54)

**Figura 6:** Metodologia de Henczel



**Fonte:** Henczel (2001) *apud* González Guitián (2015, p. 61)

<sup>48</sup> HENCZEL, S. **The Information audit: a practical guide.** München: K.G. Saur, 2001.



### c) Elizabeth Orna

Elizabeth Orna é consultora de Informação e considerada uma especialista no contexto da gestão estratégica da Informação. Orna<sup>49</sup> (1990, 1999, 2004) *apud* Pestana (2014) define Auditorias da Informação como a ‘avaliação sistemática do uso, recursos e fluxos da Informação’, envolvendo a “verificação dos papéis das pessoas e dos documentos existentes com o propósito de estabelecer a medida em que estão a contribuir para os objetivos da Organização”

Para Elisabeth Orna (2004) *apud* Pestana (2014) as Auditorias da Informação examinam as informações que a Organização possui documentada em qualquer suporte e as informações nas mentes dos funcionários dessa Organização. Para Orna essas informações poderão ser transformadas em Conhecimento e aplicadas nas atividades laborais em prol do alcance dos objetivos da empresa. Também examinam os recursos disponíveis para tornar acessível a Informação para os que as necessitam e em consequência para transformá-la em Conhecimento; bem como

[...] a forma como a empresa usa a Informação para promover os seus fins; as pessoas envolvidas na utilização da Informação; os meios técnicos que são usados para trabalhar com Informação; e os critérios utilizados na Organização para determinar o custo e o valor da Informação. (ORNA, 2004 *apud* PESTANA, 2014, p. 51)

Orna apresentou uma perspectiva de realização de Auditorias da Informação baseada “na análise dos fluxos de Informação com vista ao estabelecimento de uma política de Informação.” Criou primeiramente um processo com 4 etapas, mas em 2004, transformou-o em um ciclo de 10 fases.

Para González Guitián e Ponjuán Dante (2014, p. 242-243) a metodologia de Elizabeth Orna possui três vantagens fundamentais em relação a outras metodologias para Auditorias da Informação, a saber:

[...] não realiza a análise somente de cima para baixo na Organização, mas também identifica a dinâmica dos fluxos e seu produto final é a política de Informação corporativa, que se constitui na base para o desenvolvimento de uma estratégia de Informação. É um modelo integral e flexível, oferece técnicas para realizar cada um dos passos e contem exemplos de auditorias de Informação levadas a cabo em diversas Organizações. Classifica-se dentro do enfoque híbrido e é um dos métodos mais comentados na bibliografia

---

<sup>49</sup> ORNA, E. **Practical information policies: how to manage information flow in organisations**. Aldershot: Gower, 1990.  
 ORNA, E. **Practical information policies: what every organisation needs to know**. Aldershot: Gower, 1999.  
 ORNA, E. **Information strategy in practice**. Aldershot: Gower, 2004.

internacional. (GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE 2014, 242-243)<sup>50</sup>

Segundo Pestana (2014) a metodologia de Orna foi vista com reservas pelo fato de “descrever uma atividade desenvolvida por profissionais de Informação”, que poderiam não possuir habilitação suficiente para desenvolver a metodologia, principalmente na etapa de investigação preliminar. Para tanto foi “recomendada uma equipa multidisciplinar para que pudesse ser usada a diversidade de instrumentos e de técnicas adequadas”. Segundo Pestana (2014) ao longo do tempo, essas críticas se dissiparam.

#### d) Burk e Horton

Os autores elaboraram o InfoMap como instrumento/processo para as Auditorias da Informação. Consiste em um “processo de identificação, mapeamento e avaliação dos recursos de Informação de uma Organização”. (BURK; HORTON<sup>51</sup>, 1988 *apud* PESTANA 2014)

**Figura 7:** Metodologia de Burk e Horton



**Fonte:** Burk; Horton (1988) *apud* González Guitián (2015)

O InfoMap envolve primeiramente a identificação, através de um inventário preliminar, de onde se encontram os recursos informacionais na Organização. Essa

<sup>50</sup> Tradução livre realizada pela autora

<sup>51</sup> BURK, C. F.; HORTON, F.W. **InfoMap**: a complete guide to discovering corporate information resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

identificação ocorre a partir de entrevistas aos colaboradores envolvidos no uso, tratamento, fornecimento e gestão da Informação”. Posteriormente se realiza “a medição do custo e avaliação da relação valor/benefício de cada recurso de Informação”; e finalmente “o estabelecimento de relacionamento entre os recursos identificados e a estrutura, as funções e a gestão da Organização”. Através do InfoMap se deve também realizar a identificação “dos pontos fortes e dos pontos fracos dos recursos de Informação existentes relativamente aos objetivos da Organização. (PESTANA, 2014)

De acordo com Pestana (2014) o InfoMap apresenta limitações, tais como, a “dificuldade na medição do custo e valor, análise organizacional pouco aprofundada, contexto organizacional pouco explorado, ênfase na identificação dos recursos e uso da Informação menos detalhado”

Mesmo com essas limitações é o mais utilizado quando se refere a identificar, mapear e avaliar recursos de Informação, com foco na estratégia econômica da Organização. Devido ao fato de enfatizar mais o processo de descobrimento da Informação, limita-se “a oferecer como produto final, uma série de mapas ou planilhas. (GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE, 2014, p. 247)<sup>52</sup>

#### **e) Cristina Soy i Aumatell**

Soy i Aumatell realiza vários estudos sobre Auditorias em especial sobre Auditorias da Informação. Segundo González Guitián e Ponjuán Dante (2014) Soy i Aumatell “não propõe um método específico nem um software para processamento e análise estatístico de dados” o que para as autoras seria uma das principais desvantagens, no entanto a metodologia proposta por Soy i Aumatell (2003), composta por sete etapas, tem “enfoque híbrido e oferece em detalhe os passos a seguir em cada etapa”.<sup>53</sup>

Para González Guitián e Pujuan Dante (2014) o hibridismo da metodologia de Soy i Aumatell (2003) ganha destaque por propor que as Auditorias da Informação sejam aplicadas:

---

<sup>52</sup> Tradução livre realizada pela autora

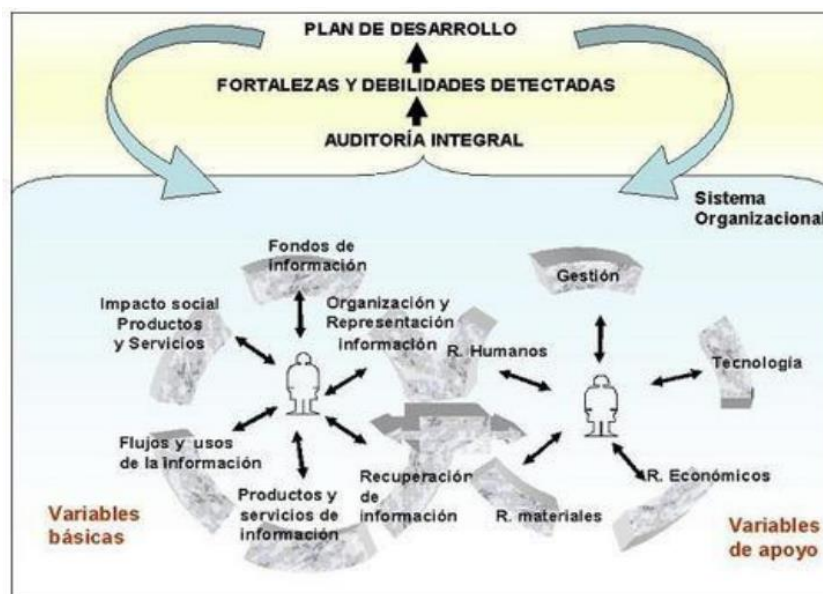
<sup>53</sup> Tradução livre realizada pela autora

- De cima para baixo (estratégia corporativa e suas necessidades de informações);
- De baixo para cima (mapeamento e análise dos recursos informacionais através de entrevistas estruturadas ou outros métodos);
- De dentro para fora (formando grupos de trabalho para identificar oportunidades e riscos);
- E a partir dos itens anteriores avaliar os objetivos organizacionais. (GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE, 2014) <sup>54</sup>

### f) Villardefrancos-Álvarez

Considerada por muitos autores a metodologia mais completa e aplicada amplamente em Organizações de Cuba. A metodologia de Villardefrancos-Álvarez (2005) está estruturada em 6 etapas e dirigida à análise dos processos de Informação nas Organizações com importantes “fundos informacionais”. “Constitui-se de uma perspectiva gerencial e permite levar a cabo a auditoria avaliando os processos de tratamento da Informação e os associados ao fluxo e uso desta Informação. Para isso estabelece indicadores e variáveis de avaliação”. (GONZÁLEZ GUITIÁN; PONJUÁN DANTE, 2014)

**Figura 8:** Metodologia de Villardefrancos Álvarez



**Fonte:** Villardefrancos Álvarez<sup>55</sup> (2005) *apud* González Guitián (2015, p. 64)

<sup>54</sup> Tradução livre realizada pela autora

<sup>55</sup> VILLARDEFrancos ÁLVAREZ, M.C. **Propuesta de un modelo integral para auditar organizaciones de información en Cuba**. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Información. Universidad de La Habana: Facultad de

Segundo González Guitián e Ponjuán Dante a autora cubana Villardefrancos Álvarez analisa a variável “fundos de Informação” com o objetivo de determinar os Recursos Informacionais, as carências e as subutilizações da Informação. Faz referência à Gestão da Informação e à necessidade das Organizações em formular, revisar e se necessário reformular as políticas de Informação.

### **g) Olivia Pestana**

A autora portuguesa Olivia Pestana (2014) considera as Auditorias da Informação como uma atividade da Gestão Estratégica das Organizações e apresenta uma proposta para Auditorias da Informação “tendo por base a normalização já existente para o desenvolvimento de auditorias a sistemas de gestão nas Organizações”.

Para Pestana (2014) não existe a necessidade de uma norma ISO específica para as Auditorias da Informação e propõe o estabelecimento de um “paralelismo entre a normalização” e as teorias e princípios já existentes. Em seu artigo a autora criou uma tabela utilizando a norma portuguesa para auditorias (NP EN ISO 19.011:2012 - ed. 2) e complementa, através de sua perspectiva, com aspectos que ela considera “fundamentais a desenvolver ao longo do processo”.

Ressalta a importância em nível nacional (Portugal) de uma prática “designada internacionalmente de auditorias de Informação” e que requer “a seleção dos membros da equipa auditora”. Cita em seu artigo o ponto 7.1 da norma portuguesa que trata sobre a “confiança no processo de auditoria” e a “competência das pessoas envolvidas no planeamento e na condução de auditorias, incluindo auditores e auditores coordenadores”.

De extrema importância para este trabalho é o destacado por Pestana (2014) quando se refere aos profissionais que devem aplicar os métodos e técnicas no âmbito dos diversos tipos de Auditorias da Informação. Para a autora “tais tarefas apenas poderão ser desempenhadas por profissionais de Informação, com formação superior devidamente acreditada [...] **Biblioteconomia, Arquivo e Documentação**”. A autora

ratifica que a atuação desses profissionais é “a condição indispensável para o sucesso e futuro da consolidação da atividade”. (PESTANA, 2014)

### 2.5.3. Auditorias do Conhecimento: autores e teorias

O Conhecimento assim como a Informação é um recurso tangível ou intangível de extrema importância para as Organizações. Como se viu no início deste trabalho o Conhecimento deve ser reconhecido, avaliado e utilizado para o alcançar níveis de excelência organizacional.

De acordo com González Guitián (2015) as pesquisas sobre Auditorias do Conhecimento tiveram início mais recentemente que as Auditorias da Informação.

Debenham e Clark<sup>56</sup> (1994) foram os primeiros em defini-las como um documento de planejamento o qual proporciona uma visão estrutural de um segmento do Conhecimento em uma Organização, assim como os detalhes das características quantitativas e qualitativas de uma parte do Conhecimento individual dentro do setor selecionado, identifica ademais, os repositórios de Conhecimento naquelas áreas onde se encontram. (GONZÁLEZ GUITIÁN, 2015, p.67)

Henczel (2000) *apud* Paiva et.al. (2015) considera que as Auditorias do Conhecimento sucederam as Auditorias da Informação cujo resultado proporciona, “[...] a compreensão de como as atividades realizadas na Organização criam Conhecimento e qual o nível de significância estratégica em que o Conhecimento pode estar”.

González Guitián (2015) destaca que para vários autores, como por exemplo Hylton (2002) as Auditorias do Conhecimento “deveriam ser o primeiro passo para as iniciativas da Gestão do Conhecimento”. Essa conclusão se deve a que as Auditorias do Conhecimento proporcionam acuracidade, quantificação, medida e avaliação do Conhecimento tácito e explícito da Organização.

Assim como foi realizado ao tratar de Auditorias da Informação, realiza-se uma divisão por alguns autores e uma breve análise de suas teorias. Importante, também, antes de iniciar com os autores mostrar parte da tabela elaborada por González Guitián (2015) em que sinaliza o enfoque dos autores que serão tratados mais adiante.

---

<sup>56</sup> DEBENHAM, J.; CLARK, J. **The Knowledge Audit. Robotics and Computer Integrated.** Manufacturing Journal, 11 (3), 201-211. 1994

**Quadro 8:** Enfoques das Metodologias e Modelos de Auditorias do Conhecimento

Metodologías y Modelos de AC	EE	EP	ER	EH
Modelo de Dattero et al. (2007)	X	X	X	X
Metodología de Antonova y Gourova y (2009)	X	X	X	X
Modelo de Ganasan & Dominic (2011)	X	X	X	X
Modelo de Hylton (2002)		X	X	X

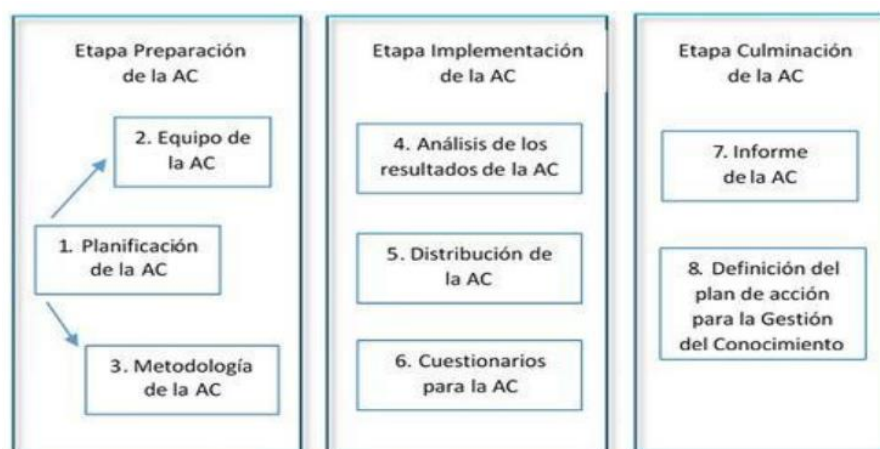
**Fonte:** González Guitián (2015) adaptado pela autora

**Legenda das siglas:** EE (Enfoque nas Estratégias) – EP (Enfoque nos Processos) – ER (Enfoque nos Recursos Informativos e de Conhecimento) – EH (Enfoque Híbrido)

Segue um resumo das teorias e metodologias, voltadas às Auditorias do Conhecimento, dos 4 autores escolhidos para este trabalho:

#### a) Antonova e Gourova

Com uma metodologia composta de 8 etapas e considerada híbrida tem como objetivos não somente determinar os ativos de Conhecimentos tácitos e explícitos, mas também os fatores internos e externos que influenciam no desenvolvimento do Conhecimento. Considerada como uma metodologia de fácil adaptação aos diferentes tipos de Organizações e as suas necessidades específicas. (GUITIÁN, 2015, p. 100)

**Figura 9:** Metodologia de Antonova e Gourova

**Fonte:** Antonova e Gourova (2009)<sup>57</sup> *apud* González Guitián (2015, p.102)

<sup>57</sup> ANTONOVA, A.; GOUROVA, E. **Knowledge management in universities-the CIST case**. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, pp. 27-34. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.403.4987> [Acessado por González Guitián em 23/03/15]

### b) Dattero, Galup e Quan

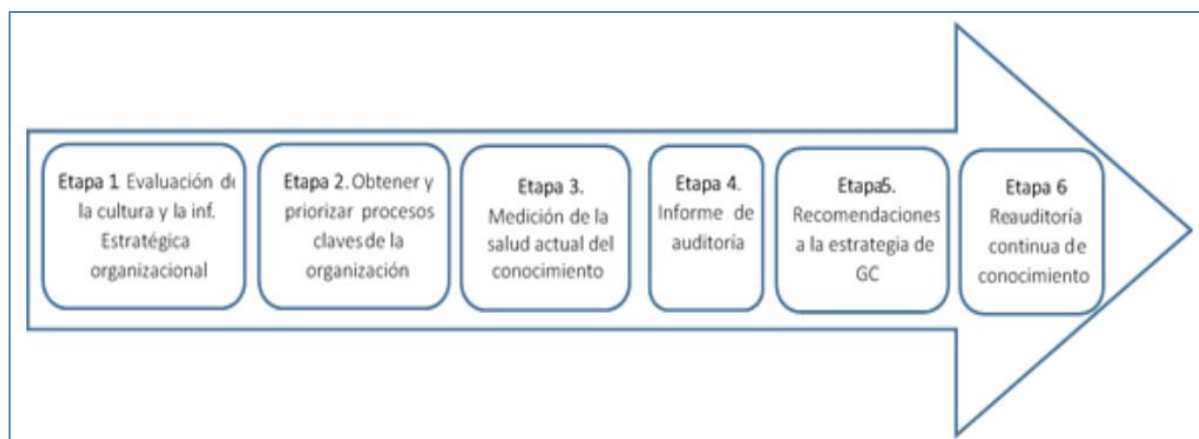
O modelo de Dattero, Galup e Quan (2007) foi elaborado baseando-se em vários modelos de “redes de relação em um sistema organizacional”, conhecido como modelo “meta-matriz”.

É dado enfoque nos colaboradores, empregados, nas categorias de Conhecimento, em recursos, processos e tarefas, portanto considerado um modelo híbrido. “[...] proporciona uma grande quantidade de medidas de melhoria da Gestão do Conhecimento” Os autores aplicam a metodologia de outros autores, como por exemplo Liebowitz, mas modificando suas etapas e aplicando fortemente análises de redes de Conhecimento (redes sociais de Conhecimento) com o objetivo de “estabelecer as relações e vínculos entre os trabalhadores e o Conhecimento dentro e fora da Organização” (GUITIÁN, 2015, p. 93) Tradução da autora.

### c) Ganasan e Dominic

Uma metodologia com 6 etapas que surgiu a partir da melhoria de outras metodologias tais como a de Pérez Soltero (enfoque em processos) e a sistêmica de Cheung.

**Figura 10:** Metodologia de Ganasan e Dominic



**Fonte:** Ganasan; Dominic (2011) *apud* González Guitián (2015, p. 103)

Mesmo que somente baseada nas fraquezas de outras metodologias ela possui o diferencial enquanto o “detalhamento de cada etapa, os instrumentos que podem



ser utilizados para coletar e analisar dados e a Informação obtida”. (GANASAN; DOMINIC<sup>58</sup>, 2011 *apud* GONZÁLEZ GUITIÁN, 2015 p. 102)

#### **d) Hylton (HyA-K-Audit©)**

Hylton<sup>59</sup> (2002) *apud* González Guitián (2015, p. 88) considera que em seu modelo “o papel e o propósito de Auditorias do Conhecimento em uma iniciativa de Gestão do Conhecimento é o de avaliar e medir cientificamente a saúde do Conhecimento corporativo, para planejar e implementar um correto programa para sua gestão”.

Dividida em apenas 3 etapas é considerada uma metodologia híbrida e uma das mais citadas no que se refere a Auditorias do Conhecimento. (GONZÁLEZ GUITIÁN, 2015)

Considera-se importante nessa metodologia o fato de incluir análises das necessidades tanto de Informação como de Conhecimento dos empregados para:

- realizarem de forma eficaz suas atividades e funções;
- acederem eficientemente à Informação e ao Conhecimento que necessitam;
- fornecerem e receberem Informação e Conhecimento.

Vista como uma metodologia centrada nas pessoas (empregados, colaboradores, fornecedores, clientes, etc.) mede e avalia eficiência e efetividade na utilização dos ativos de Conhecimentos pelos receptores e membros das equipes, setores e Organizações, realizando análises de quais Conhecimentos estão bem “orientados, utilizados e compartilhados”. (GONZÁLEZ GUITIÁN, 2015, p. 88)

Com a teoria de Hylton encerra-se a seção 2 e a parte inicial deste trabalho onde se pôde perceber a “rede” de conexões e convergências entre os termos expostos até o momento.

---

<sup>58</sup> GANASAN, A.B; DOMINIC; D.D.P. **Knowledge Audit Made Comprehensive thru 6 Stages**. International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS 2011) Kuala Lumpur, Malaysi 23 – 24 November 2011. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=6125730> [Acessado por González Guitián em 25/03/15]

<sup>59</sup> HYLTON, A. **A Knowledge Management initiative is Unlikely to Succeed without a Knowledge Audit**. Knowledge Board. Disponível em: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/km\\_initiative\\_unlikely\\_to\\_succeed\\_without\\_a\\_k\\_audit.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_initiative_unlikely_to_succeed_without_a_k_audit.pdf) [Acessado por González Guitián em 10/03/15]

### 3 METODOLOGIA

Quando Chizzotti (1995, p.11) diz que “a pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem” complementa-se que essa pesquisa somente trará resultados se foi pautada e apoiada em procedimentos e instrumentos metodológicos adequados ao tipo de pesquisa e à abordagem escolhida.

A pesquisa **bibliográfica** foi a escolhida como procedimento para a consecução deste trabalho:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. [...] A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias [...] (FONSECA, 2002, p. 32 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 37)

De acordo com Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O autor cita como principal vantagem o fato de que esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador cobrir inúmeros fenômenos de forma mais ampla.

O fato de o pesquisador entrar em contato com material já produzido por outros autores permite a ele aprofundar-se na teoria norteadora da pesquisa e traz como desafio e vantagem o compromisso com a qualidade dessa pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é como uma retroalimentação entre os autores dos livros pesquisados e o pesquisador, e culminando, através da capacidade de interpretação, crítica e intervenção, em um texto elaborado pelo próprio pesquisador.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a abordagem **qualitativa**. Ao utilizar pesquisa qualitativa o pesquisador “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...] um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos [...]” (MINAYO, 2001, p. 14 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 32)

A pesquisa qualitativa tem como características a “[...] objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar [...] (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 32)

Também se utilizou de metodologia baseada nos objetivos de pesquisa **exploratória** e **explicativa**, sendo que na primeira se buscou a aproximação e a

familiaridade com o problema, visando explicitá-lo e construir hipóteses e a segunda em “[...] identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”. (GIL, 2007 *apud* GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 35)

A pesquisa bibliográfica e as abordagens metodológicas foram fundamentais para a determinação do problema:

*Quais as perspectivas para os Arquivistas, quando do uso das Auditorias da Informação e das Auditorias do Conhecimento em se transformarem em Arquivistas-Auditores?*

A partir da delimitação do problema elaborou-se os objetivos, quais sejam:

**Objetivo Geral:**

Analisar as possibilidades de o Arquivista ser um Arquivista-Auditor atuando como agente provedor nas Organizações de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões.

**Objetivos Específicos:**

- 1) Correlacionar Informação, Conhecimento, Ciência da Informação, Gestão da Informação e do Conhecimento, Gestão do Fluxo da Informação, Norma ISO e Auditorias da Informação e do Conhecimento;
- 2) Expor as diferentes Normas ISO existentes sobre a Informação e a documentação;
- 3) Discorrer sobre as teorias e metodologias das Auditorias da Informação e das Auditorias do Conhecimento;
- 4) Identificar a possibilidade de atuação do Arquivista, profissional da Ciência da Informação, como Arquivista-Auditor;
- 5) Discorrer sobre o Arquivista-Auditor como provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações.

O **objeto** principal da pesquisa são as Auditorias da Informação e do Conhecimento, e a possibilidade de atuação do Arquivista como auditor nas Organizações.

O Corpus da Pesquisa, coleta e análise de dados foi realizado através da revisão da literatura existente pesquisando autores brasileiros e estrangeiros. Os autores utilizados foram os que convergiam com o cumprimento dos objetivos, focavam em temas relevantes ao objeto da pesquisa e com a resolução do problema.

## 4 AS AUDITORIAS E O ARQUIVISTA NA “REDE”

Partiu-se neste trabalho do objeto Informação, percorreu-se o Conhecimento, a Ciência da Informação; a Gestão da Informação, do Conhecimento e do Ciclo de vida da Informação; e algumas normas ISO até chegar nas Auditorias da Informação e do Conhecimento.

A partir da compreensão das definições, objetivos e teorias apresentadas se pode perceber as conexões existentes entre esses termos e temas.

A relação de reciprocidade entre Informação e Conhecimento é notória e se dá de forma cíclica. Ambos são recursos que devem ser diagnosticados, avaliados, geridos e auditados para se determinar qual sua importância ou não para as Organizações quanto a capital intelectual, estratégias, tomada de decisões, entre outros aspectos, legais, normativos, econômicos, sociais. Levando assim à sustentabilidade e à excelência das Organizações em um mercado tão competitivo.

### 4.1. Auditorias da Informação e do Conhecimento: Reciprocidades

As reciprocidades bem como as conexões são constatadas quando se observa os objetivos da Auditorias da Informação e do Conhecimento. González Guitián (2015) realizou uma excelente pesquisa sobre os objetivos dessas duas auditorias. Inicia-se expondo os objetivos das Auditorias da Informação traçados por alguns desses autores.

**Quadro 9:** Objetivos das Auditorias da Informação

Autor e ano	Objetivos
<b>Burt e Horton (1988)</b>	“Descobrir problemas relacionados com a política de <b>Gestão da Informação</b> ” “Descobrir a forças e as fraquezas em relação à <b>qualidade</b> da Informação, sua <b>acessibilidade, comportamento, efetividade e uso</b> ”
<b>Orna (1999)</b>	“Avaliar o Sistema de Informação existente, as necessidades de Informação por áreas, a eficácia das fontes, a distribuição e o uso da tecnologia”. “Identificar os objetivos da <b>Gestão da Informação</b> da Organização, inconsistências, lacunas ou de retrabalhos, as novas fontes de Informação e as possíveis mudanças ao sistema atual”
<b>Henczel (2000)</b>	“Identificar as <b>necessidades de</b> Informação e determinar um nível de <b>importância estratégica</b> a estas”

<p><b>Henczel (2000)</b> (Continuação)</p>	<p>“Detectar os recursos e serviços que são oferecidos para cobrir estas necessidades”.</p> <p>“Mapear os <b>fluxos de</b> Informação internos e externos e entre uma Organização e seu ambiente externo”.</p> <p>“Analisar as áreas de falhas, duplicações, ineficiências e excessos de Informação para identificar onde são necessárias as mudanças e melhorias”</p> <p>“Analisar como se utilizam os recursos, por quem e com qual propósito”</p>
<p><b>Buchanan e Gibb (2007)</b></p>	<p>“Determinar custos e benefícios das <b>fontes de</b> Informação”.</p> <p>“Identificar oportunidades de uso das <b>fontes</b>” e “Identificar <b>processos e fluxos da</b> Informação”.</p> <p>“Integrar o investimento em tecnologias da Informação com as iniciativas <b>estratégicas</b> do negócio”</p> <p>“Desenvolver uma <b>política e/ou estratégia</b> integrada de Informação”.</p> <p>“Conscientizar a importância da <b>gestão dos recursos informacionais</b>”</p> <p>“Determinar se os recursos se relacionam com as <b>legislações, políticas e normativas relacionadas à</b> Informação”.</p>

**Fonte:** González Guitián (2015, p. 37-40) (Tradução e adaptação pela autora)

Soy i Aumatell (2012) ressalta que as Auditorias da Informação e seu entorno estão relacionadas com vários campos/categorias de assuntos inerentes às Organizações, como se observa na *Figura 11* apresentada abaixo:

**Figura 11:** Auditorias da Informação: relações com outros campos/categorias



**Fonte:** Soy i Aumatell (2012, p. 50) (Tradução da autora)

Quanto aos objetivos das Auditorias do Conhecimento três autores, dos muitos pesquisados por González Guitián (2015), são abordados a seguir.

Henczel (2000):

- “Identificar os **ativos dos Conhecimentos**, como são produzidos e por quem”.

Antonova e Gourova (2009):

- “Investigar o estado da Organização no que diz respeito ao Conhecimento disponível e as **necessidades**, seus **fluxos e usos** pelos trabalhadores nos **processos** organizacionais”.

Mertins, Heisig e Vorbeck (2003):

- “Descobrir as **forças e fraquezas da gestão corporativa** dos ativos de Conhecimentos e os **processos de negócio**”.
- “Analisar as barreiras e mecanismos que apoiam a **Gestão do Conhecimento**”
- “Desenhar um plano de ação para medir e implementar a **Gestão do Conhecimento**”.

Hildebrandt (1995); Hylton (2002a); Neelameghan (2008) e Ponjuán Dante (2004):

- “Permite conhecer e **avaliar** o Conhecimento existente, como é utilizado e como **circula**”.
- “Proporciona um **mapa com as redes de Conhecimento e os fluxos de Comunicação** que existem na Organização, revelando limitações e áreas de duplicação”.
- “Identifica ‘pacotes’ de Conhecimentos não utilizados”.
- “Determina a **eficácia** das capacidades do Conhecimento organizacional e suas **competências** para clientes, sócios e concorrentes”.
- “**Aporta** Informação indispensável para desenvolver programas e iniciativas de **Gestão do Conhecimento**”.
- “Proporciona uma avaliação sobre **onde a Organização necessita focar seus esforços, mostrando suas forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e riscos**”.

(GONZÁLEZ GUITIÁN, 2015, p.71-72) – Grifado –

Tradução e adaptação da autora

A *Figura 11* elaborada por Soy i Aumatell sobre Auditorias da Informação pode ser espelhada e adaptada para relacioná-la com as Auditorias do Conhecimento e seu entorno, vejamos:

**Figura 12:** Auditorias do Conhecimento: relações com outros campos/categorias



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Auditorias da Informação de Soy i Aumatell (2012, p. 50)

As conexões existentes entre as Auditorias da Informação e do Conhecimento com os demais termos/temas abordados ficam mais claras quando se analisa os objetivos que ambas têm em comum. Objetivos são criados com a utilização de verbos que denotam onde se quer chegar ou o que se deve fazer para se chegar. Neste contexto a partir do descrito por González Guitián (2015, p.108) e com tradução da autora, arrola-se os objetivos comuns entre as duas auditorias.



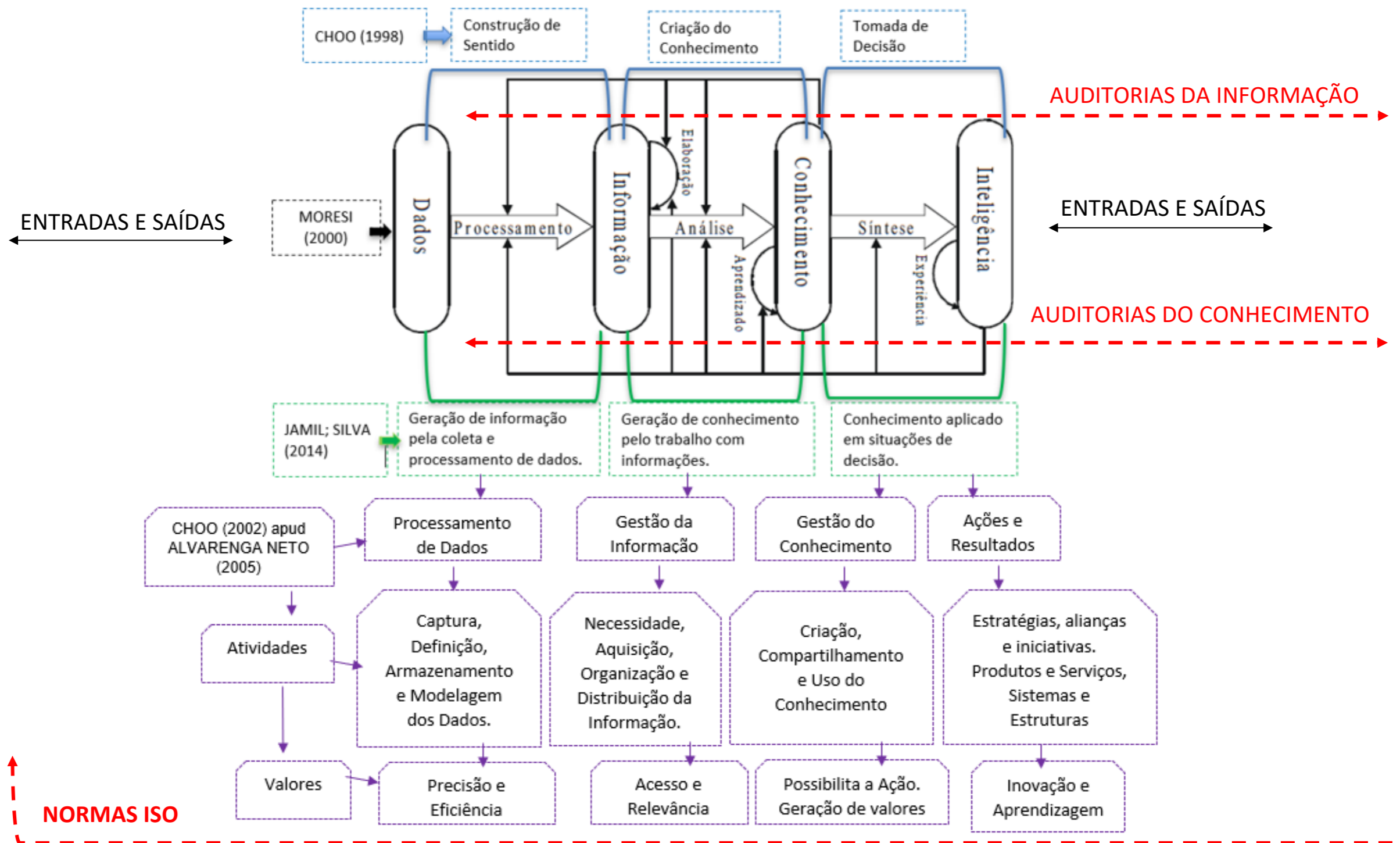
<b>AVALIAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se os Sistemas de Gestão da Informação e do Conhecimento estão alinhados com a estratégia organizacional</li> <li>• Se as estratégias para a Gestão da Informação e do Conhecimento estão alinhadas com os requerimentos de processos-chave e propiciam a colaboração e a cultura da aprendizagem para gerar Conhecimento.</li> <li>• Se os serviços de Informação e de Conhecimento satisfazem as necessidades dos membros da Organização.</li> </ul>
<b>ANALISAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a Informação e o Conhecimento são geridos em função dos processos-chave</li> </ul>
<b>IDENTIFICAR E REPRESENTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os fluxos da Informação interno e externo e as conexões com os novos núcleos potenciais geradores de Conhecimento e expertise</li> </ul>
<b>IDENTIFICAR E REVISAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos de criação, aquisição, retenção, distribuição, transferência e reutilização da Informação e do Conhecimento da Organização.</li> </ul>
<b>ENRIQUECER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As políticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento diante das mudanças internas e externas da Organização</li> </ul>
<b>VALORAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os custos e benefícios dos recursos de Informação com o que a Organização dispõe</li> </ul>
<b>IDENTIFICAR E VALORAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O uso efetivo dos recursos de Informação e os ativos de Conhecimento com que conta a Organização como vantagem competitiva.</li> </ul>
<b>DETECTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As inconsistências, lacunas, duplicidade dos recursos de Informação e perda de especialistas</li> </ul>
<b>PROPOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de ações corretivas e cronogramas de implementação</li> </ul>

(GONZÁLEZ GUITIÁN, 2015, p.108) adaptado e traduzido pela autora

Percebe-se que as Auditorias da Informação e as Auditorias do Conhecimento possuem objetivos em comum, assim como se relacionam com seu entorno quase que da mesma maneira. Com a diferença que a Informação é um meio para se atingir o Conhecimento. Ou seja, os processos para atingir o Conhecimento passam primeiramente pela Informação que por sua vez passa pelos dados.

Na figura abaixo, elaborada e adaptada pela autora, compara-se alguns autores e demais termos e conceitos expostos até o momento para se ter uma visão macro das conexões e convergências.

**Figura 13:** Rede de Conexões e convergências.



Fonte: CHOO (1998); MORESI (2000); CHOO (2002) apud ALVARENGA NETO (2005); JAMIL; SILVA (2014) e no trabalho como um todo. Adaptado e criado pela autora

## 4.2. Arquivista-Auditor

A Arquivística pode ser analisada através de dois âmbitos diferentes, mas que se complementam:

- a) Nível teórico: história, objeto, âmbito de atuação (arquivos e documentos), e método utilizado na obtenção de um conjunto estável de princípio, norma e terminologia;
- b) Nível prático: resultado da aplicação das técnicas e procedimentos na Organização, conservação e difusão dos documentos e da Informação.

(ALBERCH I FUGUERAS<sup>60</sup>, 2003, p. 21 *apud* SANTOS, 2011 p. 46)

No Brasil muitos autores consideram que existe diferença entre Arquivologia e Arquivística, dentre esses Bellotto que conceitua a Arquivologia como sendo “o termo relativo a uma área universal do Conhecimento, aos seus objetos, e objetivos, à sua natureza, aos cursos de formação superior, ao exercício da profissão, [...] à teoria geral que lhe dão sustentação” e ao se referir à Arquivística diz que “abarca a metodologia, prática, o tratamento documental, seja o relativo aos documentos em suportes tradicionais, seja o documento digital”. (BELLOTTO, 2011 *apud* SANTOS, 2011)

Santos (2011) elaborou duas tabelas, a primeira denomina de “*Novos paradigmas para os Arquivistas*” e a segunda de “*Paradigmas da Arquivística: revolução em andamento*”. Vejamos,

**Quadro 10:** *Novos Paradigmas para os Arquivistas*

	De	Para
Análise	Processual	Sistêmica
Foco	Conservação	Avaliação (segundo modelo orgânico-funcional)
Recuperação	Por conteúdo	Por contextos (probatório e funcional)
Papel	Passivo	Intervenção ativa e direta na produção documental
Perfil profissional	Conservador	Gestor da informação

**Fonte:** Garcia (1997), Souza (2010) *apud* Santos (2011)

<sup>60</sup> ALBERT I FUGUERAS, Ramon. *Los Archivos, entre la Memoria Histórica y la Sociedad del Conocimiento*. Barcelona-Editorial UOC – 2003 Manuales: documentación

**Quadro 11:** Paradigmas da Arquivística: revolução em andamento

	Paradigma em abandono	Paradigma em adoção
Denominação	Custodial, clássico, moderno, historicista, empírico-patrimonialista, tecnicista, estático.	Pós-custodial, pós-moderno, dinâmico, informacional, científico.
Visão da Arquivística	Historicoerudita, voltada aos acervos históricos, ou bibliodocumentária, voltada à gestão de documentos; descritiva.	Integrada ou contínua; interpretativa do contexto funcional.
Objetivo da disciplina	Preservação da memória registrada nos arquivos, para comprovação de direitos e obrigações, e resgate da história.	Eficiência e eficácia administrativa, pelo uso da informação de alta qualidade como instrumento de apoio à tomada de decisões na instituição.
Preservação	Guarda e conservação dos documentos (papel) como fonte de memória legitimadora do Estado.	Custódia e preservação das informações pela necessidade de garantir o acesso público.
Objeto	Instituições de arquivo, fundos documentais, documentos de arquivo.	Informação arquivística, arquivo como sistema de informação.
Profissional	Conservador e guardador de papéis.	Gestor de informações orgânicas e, ao mesmo tempo, construtor da memória.
Acervo	Documentos em papel, fotografias e, com menor ênfase, filmes e sonoros.	Documentos tradicionais e digitais.
Instrumentos	Inventário, protocolo, uniformização das formas documentais, classificação, avaliação.	Gestão de processos de negócio, classificação e avaliação funcional, vocabulário controlado, normas de descrição; retomada dos métodos da Diplomática.

**Fonte:** Santos (2011, p. 123)

Observa-se nos Quadros 10 e 11 que a atuação do Arquivista deveria em tese acompanhar a revolução de paradigma que passa do custodial para o pós-custodial. O Arquivista na atualidade deveria estar muito mais envolvido com a gestão sistêmica da Informação, colaborando diretamente com as estratégias e objetivos organizacionais, com a tomada de decisões, etc., e ter papel preponderante nos processos do negócio relevantes para a excelência e sustentabilidade que resultarão na eficiência, eficácia e efetividade da Organização em que atua.

O mercado está à procura de profissionais com bons Conhecimentos específicos sobre métodos, técnicas e ferramentas de Gestão da Informação e do Conhecimento, mas com características fundamentais que combinem a capacidade de gestão com o Conhecimento técnico, que sejam *experts* na área de actuação com uma visão ampla dos negócios e competência na especialidade aliada a uma cultura geral ampla. Além de tudo, devem ser de confiança, éticos, criativos e honestos. (RASCÃO, 2006, p.322)

Corroborando com esse entendimento e com a revolução citada por Santos no Quadro 11, percebe-se a mudança nos termos usados atualmente que passaram para

“Informação arquivística’ saindo do escopo mais estanque de “documento arquivístico”.

Esse fato não é irrelevante haja vista “o salto semântico da expressão ‘documento de arquivo’ para ‘Informação arquivística’ (ou Informação de arquivo), porque pressupõe uma nítida predominância do conteúdo sobre o suporte, mas sem negar a sua importância enformadora”. (SILVA, 2002, p. 3)

Santos (2011, 162) considera essencial que ao abordar o conceito de “gestão de Informação arquivística”, é necessário incorporar a ideia de “agregação e valor informativo” às funções do arquivista.

Os Arquivistas deixam de ser única e exclusivamente guardiões da memória, preservadores e conservadores que organizam documentos em prol da pesquisa, da história e da memória. Passam, de acordo com Ribeiro (2005, p. 83) a forçosamente ter que se assumir também como “estruturadores e ‘gestores’ de Informação em qualquer contexto orgânico produtor de fluxo informacional”.

As novas abordagens para as funções atribuídas aos Arquivistas permitiram que esses ultrapassassem as funções tradicionais de “recolher, armazenar, recuperar” e ir mais além:

[...] mostrando o que está a montante, nas margens e sob estes procedimentos, ou seja, a estrutura organizacional e os agentes em geral, manipulam e controlam a Informação, numa **visão retrospectiva e prospectiva, integrada e transversal a toda a Organização**, indispensável à **eficaz prossecução dos seus objetivos e da sua Missão, configurando um novo enquadramento do profissional da Informação, estruturador e gestor da Informação** [...] (PINTO, 2004, p. 171) (Grifado)

Essa visão “retrospectiva e prospectiva, integrada e transversal a toda a Organização” citada por Pinto (2004) vem ao encontro de uma teoria chamada ***path dependence*** (**dependência da trajetória**) que pode ser utilizada para o entendimento, análise e aplicabilidade dessa visão e para o entendimento do propósito deste trabalho.

O termo *path dependence* é traduzido pela maioria dos autores como *dependência da trajetória*, mas a tradução literal seria *dependência do caminho*.

O conceito de *dependência da trajetória* deve sua popularização aos trabalhos de Brian Arthur e Paul A. David, cujas análises se notabilizaram pelas críticas realizadas às premissas de eficiência da teoria econômica neoclássica.

Page<sup>61</sup> (2006) *apud* Souza (2014, p. 83) apresenta uma das mais conhecidas definições de *path dependence*: “[...] o termo significa que estados, ações ou decisões correntes e futuras dependem de um caminho previamente definido pelos estados, ações ou decisões tomadas anteriormente”.

Souza (2014, p.83) afirma que há diferentes definições para o termo *path dependence*. A autora cita o conceito de Sewell <sup>62</sup>(1996, p.262-263) “[...] o que acontece em um ponto inicial do tempo afetará resultados possíveis em uma sequência de eventos que ocorrerão em um ponto final de tempo” e também diz que a definição de Sewel indica que “[...] programas desenhados no passado afetam outros que o sucederão no futuro”.

Bastante esclarecedora é a seguinte definição:

[...] A **dependência do caminho** é uma maneira de reduzir conceitualmente a escolha definida e relacionar as **decisões** tomadas ao longo do tempo. Não é um caso de inevitabilidade em que o passado predica perfeitamente o futuro. [...] as instituições são produtos de lutas políticas e processos temporais concretos, o que remete ao conceito de **dependência de trajetória**. Escolhas são feitas em determinadas conjunturas e restringem as chances de trajetórias alternativas [...] (MAHONEY <sup>63</sup>, 2001, p. 155 *apud* HOCHMAN, 2007 p. 155). (grifado)

Cabe aqui transcrever a analogia utilizada por Bernardi (2012) citando Rhodes<sup>64</sup> et al. (2006): “[...] instituições são como cimento seco. O cimento pode ser arrancado depois de seco, mas o esforço para fazer isso é substancial. É mais fácil alterar a substância antes que ela se endureça”.

Bernardi (2012, p. 138) explica a analogia dizendo que depois que se escolhe uma trajetória específica “[...] seria necessário um grande esforço ou até mesmo um choque externo para alterar a direção e o curso das instituições em momentos posteriores”.

A aplicação do conceito de *dependência da trajetória* permite segundo Rocha (2004) “[...]explicar as origens da mudança institucional e identificar e investigar os

<sup>61</sup> PAGE, S. E. “**Path dependence**”, *Quartely Journal of Political Science*, v. 1, n. 1 p. 87-115, 2006.

<sup>62</sup> SEWELL, W. H. **Three temporalities: Toward an eventful sociology**. In: McDONALD, T. (Org.). *The historic turn in the human science*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996, p. 245-280.

<sup>63</sup> MAHONEY, J. **The legacies of liberalism path dependence and political regimes in Central America**. Baltimore, Johns Hopkins University Press. 2001

<sup>64</sup> RHODES, R. A. W; BINDER, S. A.; ROCKMAN, B. A. Preface. In: RHODES, R. A. W. Rhodes; BINDER, S. A.; ROCKMAN, B. A. (Eds.). **The oxford handbook of political institutions**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2006. p.XV.

**elos componentes da cadeia de decisões** que interliga passado, presente e futuro”. (grifado)

Ao retornar para a Figura 13 pode-se perceber as inúmeras conexões e imbricações existentes entre Dado, Informação, Conhecimento e Inteligência com a Gestão da Informação, do Conhecimento e do Fluxo informacional, e com as Normas ISO e as Auditorias da Informação e do Conhecimento.

Porém essa análise deve ser realizada através de uma “*visão retrospectiva e prospectiva, integrada e transversal*” como denominou Pinto (2004), ou seja, realizando a análise sob o viés da *path dependence (dependência da trajetória)* e não somente da trajetória de forma linear e estanque como se um passo necessariamente resultasse em apenas outro passo sem consequências para o presente, passado e futuro, sem retroalimentação.

Ao se retornar ao *Quadro 10* “Novos paradigmas para os Arquivistas” Santos (2011) destaca que o Arquivista passa de um papel “passivo” para a “Intervenção ativa e direta na produção documental”. Entende-se aqui produção documental e informacional como “Informação arquivística”.

Mas para que e por que o Arquivista realiza suas funções e intervém na produção? Para preservar a memória organizacional? Atender as legislações? Qual valor a Informação tem para a Organização e de que forma o Arquivista valora essa Informação? Como o Arquivista “interfere” na trajetória institucional através de suas atividades?

Arquivistas são ‘apenas’ jogadores, implicitamente passivos e quase invisíveis, em um grande palco, arrastado pelos documentos arquivísticos de um modo complexo; ou são compelidos a desempenhar obrigatoriamente um papel especial, **onde as suas expectativas sobre si mesmos e os pressupostos sobre seus clientes orientam sua forma de atuação?** (COOK; SCHWARTZ, 2002, p.171 *apud* Santos, 2011, p. 155)

Para colocar em prática as funções arquivísticas básicas e tradicionais o profissional deve inicialmente conhecer a Organização em que irá atuar. Conhecer significa entender a estrutura hierárquica, missão, valores, objetivos, o que faz/produz, por que e para quem.

O Arquivista deve ter a visão de toda a *trajetória* info-organizacional realizando análises do passado, do presente e criando cenários para o futuro correlacionando com as entradas, saídas, fluxos, usos, lacunas, necessidades, objetivos, estratégias,

recursos informacionais, fontes de Conhecimento, etc. internas e externas que influenciam direta ou indiretamente na tomada de decisões e que mantenham a sustentabilidade da Organização.

Um dos pontos-chave para o processo de formulação eficaz da estratégia é, por um lado, a utilização de um processo de filtragem da Informação estratégica sobre o meio envolvente e, por outro, o estabelecimento de uma visão prospectiva do conjunto de desafios com os quais a Organização vai ser confrontada no futuro, a fim de que ela possa antecipar as oportunidades de desenvolvimento e transformar as ameaças em novas oportunidades (Prahalad; Hamel, 1994 *apud* RASCÃO, 2006, p.203 ].

O Arquivista deve, para poder classificar, avaliar, descrever, adquirir, usar, difundir e preservar a Informação arquivística, primeiramente entender fatores que influenciaram e influenciarão *na dependência da trajetória* da Organização.

Para que o Arquivista possa deixar de ser sujeito passivo e se tornar sujeito que intervém na produção deve reconhecer, identificar e analisar as necessidades da Organização. Portanto deve realizar um “**diagnóstico**” da Organização, dos seus sistemas de Informação, analisar a Informação e sua relação com os processos produtivos e de serviços da Organização.

Esse diagnóstico nada mais é que uma espécie de “**auditoria**” e essa está diretamente relacionada com o entendimento da *dependência da trajetória* da Organização, ou seja, “retrospectiva e prospectiva, integrada e transversal a toda a Organização” (PINTO, 2004)

Pode-se afirmar que mesmo o Arquivista mais tradicional que se atém à Informação arquivística já produzida e veiculada em um suporte, atuando na avaliação, classificação e destinação desse documento/Informação e/ou aquele que atua diretamente na massa documental acumulada, mesmo que de forma intuitiva está realizando uma espécie de “auditoria”. Realiza um diagnóstico para que possa tomar as decisões pertinentes àquelas informações, mas o faz através de um só prisma: o da necessidade de guarda para atender requisitos legais e normativos ou para preservação da memória e muitas vezes sem conhecer de forma acurada a Organização em que atua.

As Auditorias que se iniciam no processamento do dado para gerar Informação, dessa ao Conhecimento (análise e aprendizado) e que por sua vez levará à inteligência (síntese) formam parte segundo Soy i Aumatell (2012) “dos processos prévios e necessários para a elaboração de um programa de Gestão de Documentos



e de acesso à Informação”, também à implementação, pós-implementação, supervisão e melhoria contínua da Gestão de Documentos.

As Auditorias da Informação, segundo Soy i Aumatell (2012) colaboram com o desenvolvimento de uma política de acesso, de destinação, de elaboração de instrumentos (Plano de Classificação, Tabela de Temporalidade, etc.) proporcionando a melhoria dos fluxos de trabalho do Arquivista. As Auditorias aplicadas no âmbito da Gestão de Documentos em um sentido amplo permitem:

- Identificar as necessidades de criação, uso, tratamento, eliminação, conservação, etc. de documentos da Organização a partir das análises de suas funções, processos estratégicos e de suporte;
- Identificar lacunas e redundâncias de informações arquivísticas e propor melhorias para assegurar a consistência e a integridade alinhadas com as necessidades do negócio ou atividade organizacional;
- Identificar os documentos vitais e críticos para a Organização, e estabelecer planos de contingência, de conservação e preservação;
- Identificar necessidades de acesso e restrições, elaborar políticas de acesso e recuperação que o facilitem;
- Identificar práticas pouco corretas e estabelecer medidas para resolvê-las e melhorá-las;
- Desenvolver padrões para incorporar ao sistema de gestão documental e implantar sistemas de gestão eletrônica de documentos.

(SOY I AUMATELL, 2012)<sup>65</sup>

No âmbito da Arquivologia, as Auditorias da Informação devem abordar uma perspectiva integral da Gestão da Informação auditando-se o contexto organizacional e suas capacidades organizativas, a própria Gestão da Informação, a qualidade, a gestão do ciclo de vida dos documentos e da Informação e a perspectiva do usuário final. (SOY I AUMATELL, 2012)

Cabe aqui relacionar alguns questionamentos propostos por Soy i Aumatell (2012) e depois identificar a quem se direcionam esses questionamentos:

---

<sup>65</sup> Tradução do espanhol realizada pela autora

- ¿Qué constituye información?
- ¿Por qué se conserva, a qué finalidad responde su conservación?
- ¿Cómo se guarda, en qué formato, localización?
- ¿Quién posee la información?
- ¿Quién es responsable de esta información?
- ¿Dónde se conserva?
- ¿Cómo se utiliza, de forma individual, en grupos, de forma transversal?
- ¿Quién dispone de copias adicionales? ¿Cuál es la copia original?
- ¿Cuándo debe ser destruida o transferida a los archivos?
- ¿Cómo debe ser destruida?
- ¿Está la documentación sujeta a las diferentes regulaciones (protección de datos, transparencia informativa, medioambientales, etc.)?

Soy i Aumatell (2012)

A simples leitura das perguntas elaboradas Soy i Aumatell nos remete diretamente ao labor do Arquivista, mas a autora não elaborou esse rol de perguntas para os Arquivistas, mas para os Auditores da Informação. Ou seja, aqui se ressalta que o Arquivista da era pós-custodial é, ou pelo menos deveria ser um Auditor.

Outro ponto da “rede” de conexões e convergências analisados foram as Normas ISO em que Auditorias da Informação e do Conhecimento estão presentes, posto que para execução das normas necessita-se auditar.

As normas ISO podem ser consideradas instrumentos importantes para que se possa realizar as Auditorias, posto que para se aplicar as normas também se deve conhecer a Organização como um todo através do mapeamento dos processos. A aplicação das normas ISO 30300 no âmbito da Gestão de Documentos e de Informação requer o domínio de metodologias e técnicas próprias de auditoria e *expertise* em Informação e Documentação.

O Arquivista deve apropriar-se dessas técnicas, metodologias e aprofundar seus Conhecimentos relacionados à Informação e à documentação para assim não

atuar de forma apenas informal como Auditor ou apenas em decorrência de suas funções como Arquivista.

O contato com instrumentos normativos técnicos e jurídicos é uma demanda intrínseca da arquivística. A heterogeneidade social enredada pelas tecnologias exige, cada vez mais, orientações normativas em seus diversos segmentos, regulando comportamentos e estruturas, não apenas dos indivíduos, mas também das coisas. Na especificidade do contexto arquivístico verifica-se um estímulo internacional nessa direção. (SILVA, 2016, p.6)

Indolfo (2008) citado por Silva (2016) indica que a crescente orientação normativa da ordem informacional está cada vez mais associada à lógica produtiva, não apenas à ordem do capital, mas também, da disponibilidade e acessibilidade das informações.

No contexto da Informação o uso das Normas resulta em redução e simplificação de procedimentos que irão refletir “no processo da Comunicação, trazendo economia, segurança, proteção aos usuários e a eliminação das barreiras facilitando assim o intercâmbio”. (URBANETO, 2011, p.75)

O Arquivista deve se qualificar como Arquivista-Auditor e mostrar sua capacidade, pois muitas vezes ocorre de um profissional de outra área estar atuando como Auditor da Informação assim como do Conhecimento e o Arquivista apenas como coadjuvante.

Neste contexto repete-se aqui o exposto em Auditorias da Informação quando Pestana (2014) se refere aos profissionais que devem atuar como profissionais Auditores: “tais tarefas apenas poderão ser desempenhadas por profissionais de Informação, com formação superior devidamente acreditada [...] Biblioteconomia, Arquivo e Documentação”. A atuação desses profissionais é “a condição indispensável para o sucesso e futuro da consolidação da atividade”. (PESTANA, 2014)

A autora complementa, ao se referir as Normas ISO que teme “que a ausência de reconhecimento da necessária interpretação destas normas por profissionais de Informação poderá condicionar a sua correta aplicação e viabilizar o seu uso em atividades de auditoria e de certificação da qualidade por profissionais qualificados noutras áreas”. (PESTANA, 2014)

Destaca-se também que o Arquivista-Auditor realiza atividades tanto relacionadas às Auditorias da Informação como as das Auditorias do Conhecimento,

devido ao fato de ambas auditorias possuírem objetivos em comum. Essa afirmação é facilmente comprovada ao se pensar na Informação como meio para atingir o Conhecimento e em todo o já exposto até aqui.

Para dar seguimento e fortalecer o objetivo deste trabalho de demonstrar que o arquivista pode ser um “*Arquivista-Auditor: agente provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações*”, repete-se aqui o já descrito pelos autores Choo e Moresi, a saber:

Moresi (2000, p.19) elaborou um gráfico sobre os “Níveis hierárquicos da Informação” em que o nível mais alto da hierarquia é a inteligência, que pode ser entendida como sendo “a Informação como oportunidade, [...] que permite atuar com vantagem no ambiente, [...] o Conhecimento que foi sintetizado e aplicado a uma determinada situação, [...] síntese de corpos de Conhecimentos, sendo usados para julgamento e intuição daquele que toma decisões”.

Na perspectiva holística de Choo (1998) as Organizações se utilizam da Informação para *Construção de Sentido, Criação de Conhecimento e Tomada de Decisão*. O autor considera que as Organizações inteligentes são aquelas aptas para lidar com seus recursos e capacidades de Informação, transformando Informação em Conhecimento, e usando este Conhecimento para manter e melhorar sua performance em um ambiente instável e turbulento. Aproveitar os recursos e capacidades informacionais de modo que a Organização aprenda e se adapte ao seu ambiente mutável torna-se o objetivo básico da Gestão da Informação. (CHOO, 1998)

Estrela (2014, p. 83) cita que Moresi (2001, p. 42) considera que “*compete ao especialista da Informação a Organização do Conhecimento (Informação) e cuja atividade primária consiste em ser o elemento facilitador do uso produtivo dos recursos informacionais*”.

Ao pensarmos em inteligência, remetemo-nos imediatamente à capacidade das Organizações (entre elas as unidades de Informação) de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Pode-se dizer que a inteligência visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à Organização, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente. (TARAPANOFF *et. al.*; 2000, pág. 91).

Diante desse contexto e após ter definido o objeto deste trabalho, título e problema, bem como já estar com o trabalho bastante adiantado a autora encontra,

ao ler Santos (2011), uma definição de grande valia que vem ao encontro do objetivo geral deste trabalho e desta seção:

Com a valorização da Informação como recurso para a tomada de decisão e como ativo das instituições, o papel da unidade de arquivo pode passar a ser o de fonte de **informações administrativas e técnicas** e, em consequência, **o arquivista que atua na gestão de documentos deve tornar-se um provedor de informações para a tomada de decisões. Porém decisões demandam informações, não em estado bruto, mas com elevado valor agregado.** (SANTOS et al, 2008 *apud* SANTOS, 2011, p. 162) (Grifado)

Santos, em 2008, já havia afirmado que o arquivista é um provedor de informações para a tomada de decisões. O autor em sua narrativa deixa aberta possibilidades de interpretações e pesquisas na frase: “[...] decisões demandam informações, não em estado bruto, mas com elevado valor agregado”.

As formas de lapidação das informações em estado bruto para agregar valor e dar subsídios à tomada de decisões podem ser realizadas pelo Arquivista-Auditor. Todavia se deve pontuar e destacar que esse profissional de forma alguma atuará sozinho. O Arquivista-Auditor deve ser o especialista da Informação com *expertise* em metodologias e técnicas atuando em conjunto com equipes multidisciplinares de todas as áreas de Informação e Conhecimento da Organização que lhe ajudarão a diagnosticar a eficiência do sistema de Informação da Organização, identificar recursos de Informação utilizados e pouco utilizados,

[...] as áreas carentes de Informação em relação com os recursos produtivos ou de serviços e as dificuldades na política de Informação que maneja a Organização. Permite conhecer como transitam os fluxos de Informação na Organização, facilitando aos funcionários melhorar as tarefas (conhecendo quem conhece o que) e permitindo a direção conhecer departamentos que se comunicam regularmente com outros o qual ajuda a planejar esforços e recursos. (KILZER<sup>66</sup>, 2012 *apud* GONZÁLEZ GUITIÁN, 2015, 39-40) Tradução da autora

O Arquivista-Auditor atua orientado aos ativos tangíveis e intangíveis existentes na Organização: registros, documentos, acervos documentais, repositórios eletrônicos, bases de dados, fluxo da Informação, Conhecimento (tácito e explícito), capital intelectual, etc.

A atuação do Arquivista-Auditor permitirá conhecer e dar a conhecer a realidade da Organização em todos os seus níveis proporcionando Informação valiosa

---

<sup>66</sup> KILZER, R. *Information Audit: Keys for Understanding the Academic Library*. *Technical Services Quarterly*, 29 (3), 200-206. 2012

sobre a cultura e o clima organizacional e para as necessidades pontuais e abrangentes de Informação e de Conhecimento nos níveis estratégico, tático e operacional.

A *dependência da trajetória* reflete temporalmente as ações e decisões tomadas pela Organização no passado, as em andamento no presente e as planejadas para o futuro. Portanto essas ações têm relação direta com a excelência organizacional quanto à eficiência, eficácia e efetividade e por sua vez relação direta com a postura e a atuação do Arquivista-Auditor dentro da Organização.

O Arquivista-Auditor tem papel fundamental na conquista da eficiência ao disponibilizar e otimizar a produção e o uso da Informação e do Conhecimento possibilitando a identificação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades; na conquista da eficácia promovendo o alcance dos resultados ao prover informações estratégicas para a tomada de decisões; e na conquista da efetividade ao produzir mudanças na cadeia de valor da Organização no que se refere ao uso da Informação e do Conhecimento. A efetividade trará impactos na cultura e no clima organizacional, nos níveis de excelência interno e externos, na agilidade da execução de tarefas, na economicidade do uso dos recursos, sendo um dos maiores impactos o que se refere à possibilidade de elaborar objetivos, planejamento estratégico e construir cenários futuros em ambientes instáveis mantendo a estabilidade organizacional.

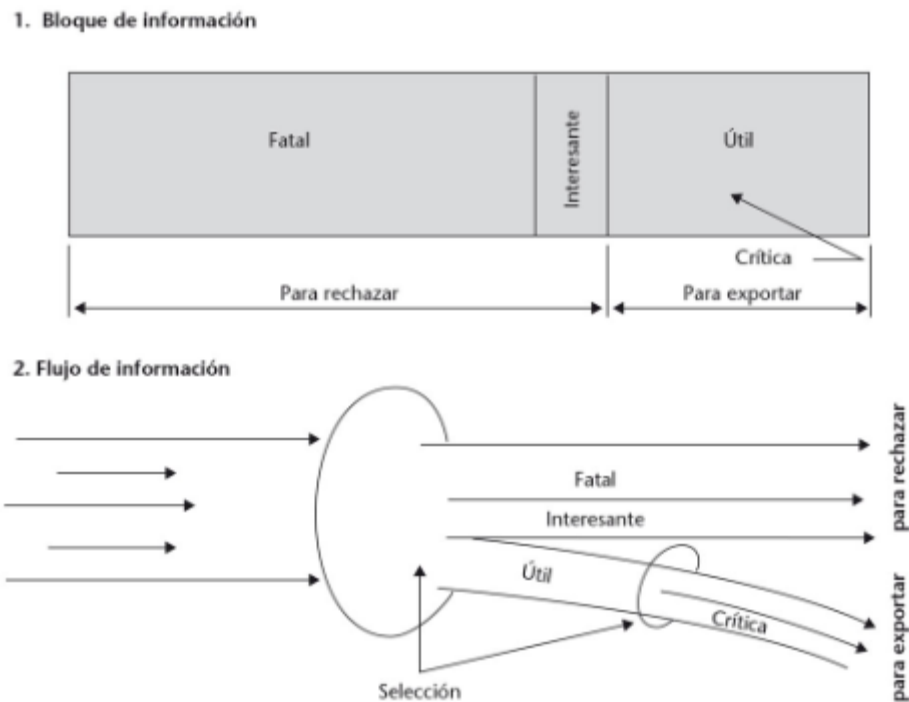
As Auditorias da Informação possuem sempre

[...] um componente que se destaca na medição ou avaliação da atividade da Organização ou do âmbito objeto da auditoria, centrado na melhoria do funcionamento da Organização mediante o uso da Informação. Este elemento (componente) é muito relevante e marca a diferença com respeito aos estudos de usuários. (SOY I AUMATELL, 2012, p.70-71)

Em outras palavras esse elemento/componente é o valor agregado da Organização frente a seus usuários internos e externos. Como o *Arquivista-Auditor: agente provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações* fará a análise da Informação para identificar se são ou não estratégicas? Se possuem um componente de alto valor agregado?

A figura abaixo ajuda a entender parte da análise sobre a Informação que deve fazer parte do labor do Arquivista-Auditor.

**Figura 14:** Bloco de Informação e fluxo de Informação



Fonte: Jakobiak<sup>67</sup>, 1988, p. 34 *apud* Soy i Aumatell 2012, p. 69

A Informação **crítica** é aquela considerada “indispensável para atuar ou decidir. Sua ausência, [...] levaria a consequências negativas”. Dentre elas os registros vitais que contêm Informação necessária para “a continuidade da Organização em condições de emergência”, elas contêm informações legais, financeiras, direitos dos funcionários, clientes, etc. A Informação **útil** não deve ser confundida com Informação de **interesse**, sendo a primeira aquela que “economiza tempo ou dinheiro e proporciona Conhecimento para atuar ou decidir”, a segunda é aquela que corresponde à “satisfação de uma curiosidade ou inquietude intelectual ou cultural e que pode contribuir à realização de algum programa ou objetivo”. Por último está a Informação **fatal** que abarca “um fluxo constante de Informação dificilmente evitável e na maioria das vezes não solicitada”. (SOY I AUMATELL, 2012)

Ao fazer um comparativo bastante “elementar” com o Diagrama de Pareto (80/20), a Informação fatal corresponderia a 80% da Informação que percorre a Organização, gera custos elevados de armazenamento, tempo, seleção, avaliação e descarte.

<sup>67</sup> JAKOBIK, F. Maîtriser L'information critique. Paris: Les Éditions d'Organization. p.34 1988

Cada Organização “identificará, de acordo com sua missão, objetivo e atividades ‘nucleares’ [fim] a Informação que considera crítica e o perfil de risco: alto, médio ou baixo”. (SOY I AUMATELL, 2012)

A Informação útil e de interesse se destacam por serem as que geram Conhecimento e por sua vez capital intelectual, devendo ser utilizadas nas Auditorias do Conhecimento e por sua vez na Gestão do Conhecimento.

Ao analisar a figura se desprende que a Informação fatal será descartada (*rechazada*), a de interesse será utilizada por tempo determinado, mas também será descartada. No entanto a Informação pode ser crítica desde que é produzida ou tornar-se crítica a partir da Informação útil.

Ter o poder de tomar decisões não significa capacidade para tomar decisões. A tomada de decisão envolve inúmeros fatores dentre eles atividades relacionadas diretamente aos profissionais da Informação. O decisor necessita receber informações que foram coletadas de forma seletiva e tratadas de forma adequada.

Toda institución debe tener declaradas sus políticas de información, y en ellas debe existir claridad en relación con el tratamiento del conocimiento organizacional. Si no las tiene declaradas, debe priorizar este aspecto, pues **sin políticas no hay estrategias y, por tanto, no hay gestión de información**. Estas políticas de información deben **reconocer el papel del profesional de la información en todos los procesos organizacionales**, no solo en los procesos informacionales. Eso contribuiría a que los programas de gestión del conocimiento contemplen la presencia de los profesionales de la información como parte de ellos, integrados al manejo de la información que fluye en los procesos del conocimiento. La ausencia de una política e indefinición de responsabilidades provoca situaciones puntuales en los que cada cual se siente dueño de la información formal e informal que posee. En estas políticas debe quedar claro que cuando se habla de conocimiento, se considera tanto al conocimiento explícito, como al conocimiento tácito. (PONJUÁN DANTE, 2015) (grifado)

A Informação completa, necessária e disponível contemplando alternativas estratégicas inicia-se na gestão estratégica da Informação que envolve “um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da Informação estratégica para as Organizações, visando o seu uso no processo de formulação e de implementação da estratégia”. (RASCÃO, 2006, p. 243)

Deve haver a “vigilância da Informação” que “gera informações sobre as tendências e/ou os eventos futuros e não somente informações para justificar as decisões passadas, ou seja, não deve limitar-se a justificar aquilo que já aconteceu,



mas sim a identificar as tendências e as oportunidades de negócio”. O principal objetivo do processo da vigilância da Informação estratégica é “adquirir novos Conhecimentos (a Informação alimenta o Conhecimento) de modo a facilitar a ação, isto é, criar Conhecimento para apoiar a definição e a implementação da estratégia” (RASCÃO, 2006)

O processo de “vigilância da Informação” como denomina RASCÃO (2006) pode na compreensão da autora deste trabalho ser mais que uma vigilância e passar a ser um processo de Auditorias da Informação e do Conhecimento.

As Auditorias geram, além dos resultados da vigilância, o valor agregado da fidedignidade, disponibilidade e da redução de incertezas. São metodologias de gestão global da Informação e do Conhecimento:

[...] permitindo identificar o que é Informação crítica para uma Organização, para um coletivo, para uma função, etc. para conseguir alcançar seus objetivos e desenvolver com excelência suas atividades. Constitui-se de uma análise sistemática dos recursos de Informação, dos fluxos e dos custos da Informação da Organização. (SOY I AUMATELL, 2012, p.68-69)

É neste contexto que a atividade do Arquivista é fundamental, principalmente do Arquivista- Auditor; pois é de sua competência juntamente com os usuários da Informação (dos mais diferentes níveis hierárquicos) conhecer o fluxo da Informação, identificar as informações, selecionar, avaliar e enquadrá-la como crítica, útil, de interesse e fatal. Ademais a Informação crítica e útil e o Conhecimento gerado por essas informações auditadas serão utilizadas como recurso estratégico para a tomada de decisões e para a geração de inteligência organizacional.

O Arquivista deve parar de se esconder atrás de uma massa documental usando-a como desculpa para não sair de sua zona de conforto, e começar a olhá-la a partir da ótica de um Arquivista-Auditor. Somente assim essa massa documental começará a ser vista como uma fonte de recurso estratégico e como forma de conquistar crescimento profissional dentro da Organização.

A compreensão do seu papel dentro dessa “rede” de conexões e convergências resultará no entendimento de que sua atuação dentro da Organização é fundamental e relevante. Em consequência poderá atuar como Arquivista-Auditor e será, na prática de suas atividades, o agente provedor de Informação e Conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica sobre as teorias e conceitos de um número considerável de autores promoveu a possibilidade de visualizar a “rede” de conexões e convergências entres os termos propostos e expostos em todo o trabalho.

Discorreu-se sobre Informação na maioria de seus aspectos, principalmente as suas relações com o Conhecimento dentro do âmbito das Organizações e das atividades do Arquivista como profissional da Ciência da Informação. Por sua vez constatou-se que a Ciência da Informação como Ciência Social Aplicada se relaciona com a Comunicação, a Informação e o Conhecimento, de forma trans e interdisciplinar.

As Organizações a partir do fim do século XX passaram a dar mais atenção à Informação e ao Conhecimento ao perceberem que esses dois recursos intangíveis permeiam todos os níveis da estrutura organizacional e são fundamentais para a formulação de estratégias e tomada de decisões. O grande desafio das organizações é o de chegar ao nível de inteligência e por sua vez ao poder decisório que deve ser assertivo para que possam manter-se no mercado cada vez mais competitivo.

Com a visão em “rede” foi possível constatar que a partir dos dados chega-se à informação que é analisada através de um processo de elaboração e de aprendizado chegando ao conhecimento. A síntese desse conhecimento, resultado da experiência, se transforma em inteligência.

Nesse processo supracitado que parte do dado e resulta em inteligência se pôde estabelecer a correlação entre os termos Informação e Conhecimento e a importância do mapeamento do fluxo das informações, bem como da gestão desse ciclo.

O Gerenciamento do Ciclo de Vida da Informação envolve antiguidade, frequência de uso, disposição da Informação de forma sequencial e/ou estruturada, mas também valor da própria Informação e o valor desta para a estratégia, competitividade, sustentabilidade em ambientes instáveis e para a manutenção da excelência das Organizações. O Ciclo de Vida da Informação deve ser visto e analisado de forma sistêmica abrangendo as entradas e saídas da Informação, os produtores internos e externos, as plataformas tecnológicas, e as necessidades da Organização.

A Gestão da Informação e do Conhecimento estão inseridas na visão sistêmica e holística na qual este trabalho se fundamentou e estão intrinsecamente à compreensão e à aplicação da Informação e do Conhecimento de forma eficiente, eficaz e efetiva em prol da sobrevivência, sustentabilidade e do crescimento das Organizações para o alcance da excelência organizacional.

A Gestão da Informação deve focar no registro e no processamento da Informação que pode ser obtida de diversas fontes; além disso possibilita a organização, o armazenamento, o controle, a segurança, a preservação, a destinação, o acesso e a difusão da Informação.

Em se tratando de Gestão do Conhecimento, considerada por alguns autores como “área guarda-chuva”, deve estar focada na Informação organizada pela Gestão da Informação para transformá-la em Conhecimento. Envolve Comunicação, processo, controle e armazenamento, bem como soluções para que o Conhecimento não fique retido. Ambas gestões estão relacionadas diretamente às funções do Arquivista.

Diante disso constata-se que a Informação e o Conhecimento são recursos estratégicos importantes que subsidiam a tomada de decisões. O Arquivista profissional da Informação deve atuar na geração de informação estratégica e para isso deve entender a Organização e seus processos.

Processos remetem às Normas ISO que são instrumentos valiosos para o seu mapeamento e para o desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Informação e do Conhecimento, sendo que os fluxos da informações, inseridos nesses processos, são melhor visualizados e compreendidos com o uso das Normas ISO.

A utilização da Normas ISO, principalmente as relacionadas à Informação e Documentação, não implica na obrigação das Organizações em implantá-las, posto que possam ser usadas como instrumento metodológico pelo Arquivista para a realização da Gestão da Informação e do Conhecimento.

No entanto não basta apenas compreender e mapear o fluxo da informação e do conhecimento, se faz necessário disponibilizar e utilizar esses recursos como valor agregado em prol das Organizações. Somente poderá agregar valor se essa Informação e esse Conhecimento que chegam para a tomada de decisões atenderem as necessidades e os objetivos organizacionais, e estiverem em consonância com suas estratégias.

As Auditorias da Informação e do Conhecimento possuem objetivos em comum, sendo que a primeira tem seu foco na Informação como um meio de atingir o Conhecimento. Ambas são utilizadas para avaliar Sistemas de Gestão da Informação e do Conhecimento; analisar os processos organizacionais ligados à Informação e ao Conhecimento; identificar, representar, identificar e revisar os fluxos de informação, sua utilização e compartilhamento.

As Auditorias proporcionam o enriquecimento e a melhoria das políticas de Gestão da Informação e do Conhecimento, e o uso eficiente, eficaz e efetivo da Informação e do Conhecimento considerados intangíveis, mas de extrema importância para as Organizações. Facilitam as atividades do Arquivista e a elaboração de instrumentos indispensáveis na Arquivologia como por exemplo a Tabela de Temporalidade; e são aplicáveis na Gestão do Documentos físicos e digitais permitindo reduzir redundâncias, identificar informação arquivística crítica, fatal, útil e de interesse.

Vários autores desenvolveram metodologias para ambas as Auditorias, algumas delas com enfoque nos recursos informacionais e do conhecimento, nos processos, nas estratégias e algumas com enfoque híbrido abarcando dois ou mais enfoques. No entanto ainda há muito a se discutir e criar nessa área, principalmente no Brasil, posto que para este trabalho se tenha utilizado, ao tratar de Auditorias, de autores portugueses, cubanos e espanhóis.

O funcionamento de uma Organização depende de vários fatores externos e internos e em todos eles, ou pelo menos na maioria deles, a Informação e o Conhecimento estão inseridos e o Arquivista é o facilitador desses recursos a partir das múltiplas funções que executa, dentre elas, organizar, selecionar, avaliar, descartar, guardar, armazenar e colaborar com a produção, o acesso e a difusão.

Cabe ao Arquivista se especializar e se qualificar, assim como criar novas metodologias e soluções em Auditorias que facilitem, melhorem e ampliem sua atuação nas e pelas organizações. Nesse contexto é que se percebe que o Arquivista não pode mais ser um profissional passivo diante das necessidades das organizações em que atuam e seu protagonismo não depende somente da Organização, mas também dele mesmo.

Como resultado de toda a pesquisa, na elaboração deste trabalho e na construção da “rede” de conexões e convergências verificou-se e demonstrou-se que

o Arquivista pode e deve ser mais que um guardião da memória e um organizador de documentos preserváveis ou não, e que pode e deve sair de sua zona de conforto para atuar como Arquivista-Auditor provedor de informação e conhecimento estratégico para a tomada de decisões pelas Organizações.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: análise de casos relatados em Organizações públicas e privadas. 2002. 235 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALVES, José Alexandre da Costa. **Ciência da Informação e Ciência da Administração**: Questões Epistemológicas e o Fenômeno da Informação. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 16167:2013**. Segurança da Informação – Diretrizes para classificação, rotulação e tratamento da Informação. Disponível em: <[www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 9000:2015**. Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e vocabulário. Disponível em: <[www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 9001:2015**. Sistemas de Gestão da Qualidade- Requisitos. Disponível em: <[www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 30300:2016** - Informação e documentação — Sistema de gestão de documentos de arquivo — Fundamentos e vocabulário. Disponível em: <[www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 30301:2016** - Informação e documentação - Sistemas de gestão de documentos de arquivo - Requisitos. Disponível em: <[www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 30302:2017** - Informação e documentação - Sistema de gestão de documentos de arquivo - Diretrizes para implementação Disponível em: <[www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ABNT NBR ISO 15489-1:2018** - Informação e documentação - Gestão de documentos de arquivo Parte 1: Conceitos e princípios. Disponível em: <[www.normas.com.br](http://www.normas.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2018.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMAS TÉCNICAS. **UNE-ISO 9001**. Sistemas de Gestión de la Calidad. Madrid: AENOR, 2000.

\_\_\_\_\_. **UNE-ISO 15489-1**. Información y documentación – Gestión de documentos - *Generalidades*. Madrid: AENOR, 2006.

\_\_\_\_\_. **UNE-ISO 15489-2**. Información y documentación – Gestión de documentos. Directrices. Madrid: AENOR, 2006.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Isis. **Da GRI à gestão do Conhecimento**. PAIM, Ísis (org.). A gestão da Informação e do Conhecimento. Belo Horizonte: Escola da Ciência da Informação. UFMG, 2003, Capítulo 1 (p. 7-31)

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A condição da Informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.16, n. 3, p. 67-74, 2002.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Como Fazer Análise Diplomática e Análise Tipológica de Documento de Arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado de São Paulo, 2002. 120 p. (Projeto Como Fazer, 8).

BERNARDI, Bruno Boti. O conceito de dependência da trajetória (path dependence): definições e controvérsias teóricas. **Perspectivas**, São Paulo, v. 41, p. 137-167, jan./jun. 2012.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e Ciência Da Informação. **V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, Belo Horizonte (Brasil) 10 de Novembro de 2003. Tradução de CABRAL, Ana Maria Rezende *et. al.* Apresentação: PowerPoint. 2003. Disponível em: <[http://www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2. ed. Medford: Information Today, 1998. (ASIS Monograph Series).

\_\_\_\_\_. **Gestão da Informação para a Organização inteligente. A arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho das Bibliotecas e da Informação. 2003.

\_\_\_\_\_. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

COHEN, Max Fortunato. Alguns aspectos do uso da Informação na economia da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, set./dez. 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da Informação. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DICIONÁRIO ELETRÔNICO DE TERMINOLOGIA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (**DELTCI**). FLUP - Faculdades de Letras da Universidade do Porto, Portugal. 2008. Disponível em: <<https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1648-investigar/deltci-dicionario-eletronico-terminologia-ci>>. Acesso em: 02 abr. 2018

DRESSLER, Karine Georg. **Cloud Computing e a Gestão da Informação**. Programa Doutoral em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais, Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Portugal, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. Editora Atlas. São Paulo. 2012

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GONZÁLEZ GUITIÁN, Maria Virginia; PONJUÁN DANTE, Glória. Mirada contextual a los nexos entre las auditorias de información y las auditorias de conocimiento. **Revista Ciencia de la Información**, v. 42, n. 1, p. 31-37 ene./abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Metodologías y modelos para auditar la información. Análisis reflexivo **Revista General de Información y Documentación**, v. 24, n. 2, p. 233-253, 2014. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_RGID.2014.v24.n2.47402](http://dx.doi.org/10.5209/rev_RGID.2014.v24.n2.47402)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

GONZÁLEZ GUITIÁN, Maria Virgínia. **Auditoria de información y de conocimiento en las organizaciones**: diseño y aplicación de una metodología integradora. 2015. 350 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidad de Granada, 2015.

HELOU FILHO, Esperidião Amin; Et al. Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**. v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012

HOCHMAN, Gilberto. Dossiê: métodos e explicações da política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 22, n. 64, p. 140-145, 2007.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Catálogo de Normas ISO. Disponível em: <<https://www.iso.org/home>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ISO 30300:2011** Information and documentation – Management systems for records – Fundamental and vocabulary. Disponível em: <<https://www.iso.org/home>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **ISO 30301:2011** Information and documentation – Management systems for records – Requirements Disponível em: <<https://www.iso.org/home>>. Acesso em: 23 abr. 2018.



JAMIL, George Leal; SILVA, Armando Malheiro. Gestão da Informação, Cooperação em redes e Competitividade. In: ALMEIDA, A. S. de A.; SILVA, A. M.; FRANCO, M. J. B.; FREITAS, C. C. de. Coletânea Luso– Brasileira V –. **Estruturação de Oficina de Inteligência de Mercado**. Porto: Universidade do Porto, 2014.

Lyra, Mauricio Rocha (Org.) **Governança da Segurança da Informação**. Edição do Autor: Brasília, 2015.

MARKETING POR DADOS. **Big Data**. Disponível em: <http://marketingpordados.com/analise-de-dados/o-que-e-big-data-%F0%9F%A4%96/> Acesso em: 23 ago. 2018.

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

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 2, p. 34-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, Simone Bastos et al. Auditoria da informação e auditoria do conhecimento: um olhar sobre a produção científica no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ENANCIB, 2015, p. 1-18.

PESTANA, Olívia. **Auditoria de informação**: definição e evolução da atividade no contexto da gestão da informação e das organizações, **Páginas A&B: arquivos e bibliotecas**, n. 2, p. 49-64, 2014. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasueb/article/view/599> Acesso em: 1 maio 2018.

PINTO, Maria Manuela. **Gestão Integrada de Sistemas de Informação em Autarquias Locais**: uma abordagem sistémica. In: Homenagem ao Professor Doutor Jose Marques. 26 e 27 de junho de 2003; actas do Colóquio “Do Documento à Informação” e da Jornada sobre Sistemas de Informação Municipal; Memória do Curso de Especialização em ciências Documentais (1885-2003) Universidade do Porto – Portugal. 2004.

\_\_\_\_\_. Gestão da Informação e preservação digital: Uma perspectiva portuguesa de uma mudança de paradigma. In: Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento. CONGRESO ISKO- ESPAÑA, 9., 2009, Valencia. **Actas del congreso...** Valencia, p. 273-298.

\_\_\_\_\_. Da produção à preservação informacional. **Conferência** - Évora: [s.n.], 2014.

PINTO, Manuela Azevedo. SILVA, Armando Malheiro da. Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão Da Informação nas Organizações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO., 2., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 01-03 jun. 2005.

PIRES, Daniele Cristina Gonçalves Brene; SILVA, José Fernando Modesto. Repositório digital: dspace como uma ferramenta de gestão da informação em escritórios de advocacia. 2013. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis, 07-10 jul. 2013.

PONJUÁN DANTE, Glória. La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. **Revista Cuba de Información en Ciencias de la Salud**. v. 26, n.3. La Habana jul./set. 2015

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Editora Ática, 1995.

RASCÃO, José Poças. **Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação**: Como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006

RIBEIRO, Fernanda. **Gestão da Informação: preservação da memória na era pós custodial**: um equilíbrio precário. Porto: Faculdade de Letras, Universidade do Porto, 2005. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo8861.PDF>>. Acesso em: 30 abr. 2018

RIBEIRO, Fernanda; SILVA, Armando Malheiro da. Dossier: a gestão da Informação na administração pública. **Interface Administração Pública**, n. 161, edição 50. p. 31-39, nov. 2009. Disponível em: <[https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39363/2/fribeirogestao 2000112991.pdf](https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39363/2/fribeirogestao%2000112991.pdf)> . Acesso em: 30 abr. 2018.

ROCHA, Roberto. A avaliação da implementação de políticas públicas a partir da perspectiva neo-institucional: avanços e validade. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 1, Rio de Janeiro, mar. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512004000100006>>. Acesso em: 8 out. 2018.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. **A Teoria Arquivística a partir de 1898**: em busca da consolidação, da reafirmação e da atualização de seus fundamentos. 2011. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SILVA, Armando Malheiro da. **Arquivística**. Teoria e prática de uma ciência da Informação. Porto: Afrontamento, 1999.

\_\_\_\_\_. **A gestão da Informação arquivística e suas repercussões na produção do Conhecimento arquivístico.** Seminário Internacional de Arquivos de Tradição Ibérica. Rio de Janeiro: CONARQ: Conselho Nacional de Arquivos e ALA - Asociación Latinoamericana de Archivos, 2000. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/22537>>. Acesso em: 11 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **A informação:** da compreensão do fenómeno e construção do objeto científico. Porto: Editora Afrontamento, 2006.

\_\_\_\_\_. Inclusão Digital e Literacia Informacional em Ciência da Informação. **Prisma.com.**, Porto, n. 7, 2008. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/683/pdf> Acesso em: 11 maio 2018.

SOY i AUMATELL, Cristina. La auditoria de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información. **El profesional de la información**, v. 12, n. 4, jul./ago. 2003. Disponível em: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/23452/1/508626.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **La auditoría de la información:** identificar y explotar la información en las organizaciones. Barcelona: Editorial UOC, 2012.

\_\_\_\_\_. **¿Auditar la Información... Para qué?** Boletín de la Sedic Sociedad Española de Documentación e Información Científica, Clip 38, 2012. Disponível em: <http://clip.sedic.es/wp-content/uploads/sites/4/2016/10/clip38.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2018.

Souza, Luciana Rosa de. Path dependence em políticas públicas: um estudo do caso das políticas antipobreza no México, Brasil e Peru. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, n. 39, out. 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Norma ISO 23081 – Metadados.** Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0AF411582250> Acesso em: 25 maio 2018.

TARAPANOFF, K et. al. Sociedade da Informação e inteligência em unidades de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

WERSIG, Gernot; NEVELING, Ulrich. **The phenomena of interest to information science.** **Information Scientist**, v. 9, n. 4, p. 127-140, dec. 1975. Versão traduzida para o português por Tarcísio Zandonade: Wersig & Neveling. Os fenômenos de interesse para a ciência da Informação. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/196242690/Os-fenomenos-de-interesse-para-a-ciencia-da-informacao-Wersig-Neveling-pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

WILSON, Thomas Daniel. **A problemática da gestão do Conhecimento.** Ed. UNESCO / trad. BARANOW, Ulf Gregor. Brasília: [s.n.], 2006, p. 37-55.