

# GESTÃO DOCUMENTAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ABORDAGENS, MODELOS E ETAPAS

## DOCUMENTAL MANAGEMENT AND INFORMATION MANAGEMENT: APPROACHES, MODELS AND STEPES

Juliana Cardoso dos Santos<sup>a</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** apresentar as abordagens, modelos e etapas mais citados na literatura de CI, buscando evidenciar a relevância desses processos de gestão para área e para as organizações empresariais. **Metodologia:** se trata de um estudo teórico, de natureza qualitativa, tipologicamente descritivo e exploratório. **Resultados:** a partir das abordagens, modelos e etapas dos processos de Gestão Documental e Gestão da Informação, evidencia-se que ambos os processos são complementares e fundamentais para competitividade organizacional. **Conclusões:** considera-se que os estudos contribuem e sistematizam as abordagens, modelos e etapas mais citados pela literatura da área de Ciência da Informação no que tange os processos de Gestão Documental e Gestão da Informação.

**Descritores:** Gestão Documental. Gestão de Documentos. Gestão da Informação. Modelos de gestão.

---

<sup>a</sup> Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP/Marília). Professora Colaboradora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (UEL). E-mail: julimath21@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

As relações entre Gestão Documental ou Gestão de Documentos (GD)<sup>1</sup> e Gestão da Informação (GI) são intensas, entretanto, cada uma possui propósitos diferentes, destarte a imagem orgânica da organização só manter seu equilíbrio se de fato gerenciar eficazmente suas fontes e fluxos internos, externos e formais.

Tais modelos de gestão transitam entre artefatos (físicos e digitais) e informação (tangível), sendo assim as discussões propostas no ensaio teórico, de natureza básica se configuram como descritivo exploratório, pois buscam compreender os fenômenos estudados, no intuito de aprimorar ideias por meio de revisão de literatura que, por sua vez, considera alguns aspectos relevantes relativos aos temas estudados. A abordagem é qualitativa, pois aprofunda-se no significado das ações e nas relações humanas (GIL, 2010; MINAYO, 2002).

Abordando as temáticas GD e GI o estudo objetiva apresentar as abordagens, modelos e etapas mais citados na literatura de CI, buscando evidenciar a relevância dos processos de gestão para a área e para as organizações empresariais.

Assim, o artigo traz um recorte dos resultados da tese de doutorado, no âmbito de um Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação na região sul do Brasil, que abordou a Memória Organizacional e o valor da informação como negócio/*commodity* (SANTOS, 2019).

Por meio da coleta de dados foi possível identificar que existe uma quantidade significativa de materiais publicados na área de CI sobre as temáticas GD e GI. No entanto, o presente artigo se justifica pois não foi possível identificar nenhuma publicação que reunisse abordagens, conceitos,

---

<sup>1</sup> Na literatura não há consenso quanto ao uso dos termos Gestão Documental e Gestão de Documentos como sinônimos, porém o uso dos termos como sinônimos empregados nessa pesquisa se embasam nas reflexões de Moreno (2008) que afirma que ambos os termos podem sim ser considerados termos sinônimos, e que no Brasil o termo é abordado de maneira integrada, sendo ferramenta indispensável para otimizar o uso das informações independente do suporte.

modelos, processos e ferramentas dos processos de GD e GI de forma sistematizada.

A referida revisão de literatura, ora apresentada, não finda esforços em compreender as temáticas, mas realiza diálogos e proposições com base na literatura de CI almejando reflexões e uma melhor compreensão de que a GD e a GI possuem relações intensas, entretanto possuem propósitos diferentes.

Sendo assim, o trabalho aborda além desta 'Introdução' que descreve o método proposto e o objetivo do estudo, algumas abordagens, modelos e etapas da 'Gestão Documental/Gestão de Documentos' que visam otimizar o uso das informações, formais, explícitas e registradas, independente do suporte; a 'Gestão da Informação' que potencializa os recursos informacionais existentes por meio de ações de planejamento, execução e controle da informação registrada e tangíveis, nos fluxos formais e, por fim, apresentam-se algumas 'Considerações Finais' do estudo.

## **2 GESTÃO DOCUMENTAL**

No final do Século IV, antes de Cristo (a.C.), há uma modificação em relação à transmissão do conhecimento social, que passou do oral para a forma escrita cuneiforme, registrada em placas de barro. A escrita passou a documentar, a preservar e, conseqüentemente, a validar o conhecimento gerado naquela época, tornando-se passível de ser acessado, recuperado e disseminado (FISCHER, 2006).

O processo trouxe grandes transformações na maneira com que a informação era retida e transmitida: o indivíduo perde seu poder de ser o único a reter e transmitir o saber; as informações registradas passam a ter um cunho mais coletivo do que individual, visto que mais pessoas poderiam ter acesso ao 'registro do conhecimento'; o saber de uma comunidade passa a ser passível de ser analisado e modificado; porém, sem o devido cuidado quanto a sua preservação, também, aumenta a possibilidade de ser perdido. Rudimentar, o documento surge como uma maneira de comprovação dos acontecimentos de uma sociedade.

Le Goff (2003) defende a ocorrência de uma Revolução Documental, que promove uma nova unidade de informação: ao invés do fato conduzir ao acontecimento, há uma história que é linear, há uma memória que é progressiva, esta privilegia o dado, o que a leva a uma história que é descontinuada. Assim, novos arquivos tornam-se necessários e a memória coletiva se valoriza, instituindo-se como um patrimônio cultural. Além disso, com o surgimento das tecnologias, o documento é armazenado e manejado em bancos e bases de dados, exigindo novos estudos e uma nova Ciência, que se inicia, mas ainda precisa responder às exigências do computador e à crítica de sua crescente influência em relação a memória coletiva.

O documento não é um dado, mas o produto de uma vontade, aquela de informar ou de ser informado. Assim sendo, o documento tem a função de prova e de suporte da informação que a fixa, podendo ser produzido intencionalmente “[...] e/ou ter uma função atribuída” (MURGUIA; GRIGOLETO, 2009, p. 7).

Os documentos, independente do suporte em que estão registrados, contribuem para o resgate e produção de memórias, de modo a trazer ao conhecimento público fragmentos de informações que, certamente, ficariam perdidas no tempo (BRAZ; HOLANDA; FERREIRA, 2012).

O documento é um recurso necessário e indispensável ao desenvolvimento da sociedade e, nesse contexto, a gestão documental ou gestão de documentos tem a finalidade de ordenar tais processos, visto que o foco é localizar e utilizar a informação e o conhecimento explícito disponibilizados como conteúdos em distintas espécies documentais, seja qual for o suporte, como diferencial no processo de tomada de decisão.

Conforme afirmam Barros e Amélia (2009, p. 60),

[...] os documentos [...] se constituem em fontes de informações indispensáveis a ser interpretadas, analisadas e cotejadas. Eles são obras humanas que registram, de modo fragmentado, informações ricas e complexas sobre relações coletivas. São interpretados, então, como exemplos de modos de vida, de concepções de mundo, de possibilidades construtivas específicas de contextos e de épocas, sendo estudados tanto na sua dimensão material como na sua dimensão abstrata e simbólica, que tornam efervescente a produção do conhecimento na sociedade da informação.

Por meio do conhecimento do sistema organizacional da entidade, identificando-se suas funções, atividades e procedimentos, compreendem-se os mecanismos pelos quais as informações são registradas, assim como sua contextualização da produção documental.

Como organizações, registram para comprovação e, segundo Indolfo (2007, p. 29),

O documento ou, ainda, a informação registrada, sempre foi o instrumento de base do registro das ações de todas as administrações, ao longo de sua produção e utilização, pelas mais diversas sociedades e civilizações, épocas e regimes. Entretanto, basta reconhecer que os documentos serviram e servem tanto para comprovação dos direitos e para o exercício do poder, como para o registro da memória.

Segundo Moreno (2008) gestão documental e gestão de documentos podem ser considerados termos sinônimos, e no Brasil o termo é abordado de maneira integrada, sendo ferramenta indispensável para otimizar o uso das informações independente do suporte, visto que seu foco reside na otimização do acesso à informação, para que, assim, possa eliminar ou reduzir incertezas.

Segundo Rousseau e Couture (1998), a GD considera simultaneamente no documento de arquivo seu valor primário – documentos úteis à administração, com valor informativo concreto e imediato de prova e verificação, e seu valor secundário – investigação histórica, com valor de conservação e preservação, denominando essas práticas de arquivística integrada.

As organizações lidam com documentos úteis à administração, com valor informativo concreto e imediato e, também, se relacionam às questões históricas, de conservação e preservação, visando eliminar ou reduzir ambiguidades e incertezas durante o processo decisório, a GD é uma ferramenta fundamental dos processos organizacionais, pois assegura o estabelecimento de padrões.

Segundo Indolfo *et al.* (1995, p. 14) a GD é “[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes às atividades de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos [...] operacionalizada através do planejamento, da organização, do controle, da coordenação dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos [...].”

A gestão GD possui especificidades, pois se ajusta as características e necessidades de cada organização, visando suprir necessidades administrativas e organizacionais. Segundo Bernardes e Delatorre (2008) a GD tem como objetivos: assegurar o pleno exercício da cidadania; agilizar o acesso aos arquivos e às informações; promover a transferência das ações administrativas; garantir economicamente eficiência e eficácia à administração pública ou privada; agilizar o processo decisório; incentivar o trabalho multidisciplinar e em equipe; controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos, racionalizar a produção de documentos; normalizar os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos e preservar o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

Portanto, a GD se refere a um conjunto de rotinas, procedimentos e métodos que permitem a produção, tramitação, utilização, avaliação, uso, conservação, destinação e o arquivamento de documentos buscando a racionalidade e eficácia de processos, por meio de uma estrutura orgânica e funcional que, por sua vez, possibilita o acesso rápido às informações organizadas.

Stefan (2010) destaca que são três os modelos mais citados pela literatura referentes a GD (Quadro 1):

**Quadro 1 - Modelos de gestão documental e suas características**

<b>Modelo</b>	<b>Características</b>
Modelo Administrativo Europeu (Modelo de Arquivamento)	Não apresenta uma função de gerenciamento; Enfoca apenas o arquivamento.
Modelo Anglo-Saxão (Modelo Ciclo de Vida)	Concebido por Phillip Coolidge Brooks e Emmett J. Leahy (1930) Desenvolvido por Ira Penn; Se baseia no Ciclo de vida de documentos; Se baseia em suas Fases corrente, intermediária e permanente.
Modelo Australiano ( <i>Records Continuum</i> )	Desenvolvido por Frank Upward (1996-1997); Documentos geridos levando em consideração o tempo; Processo circular e contínuo

**Fonte:** Elaborado com base em Stefan (2010, não paginado).

O Modelo de Arquivamento enfoca questões administrativas relacionadas ao documento, nas quais a ideia de documento arquivístico não estava presente; o modelo Ciclo de Vida marca um paradigma, compara a vida do documento a um organismo biológico que nasce, vive e morre, cujo enfoque é voltado a redução da massa documental; por outro lado, o modelo *Records Continuum* trouxe significativa mudança, visto que se baseia em ciclos constantes, compreendida no todo e em partes servindo para múltiplos propósitos (NASCIMENTO; MORO-CABERO; VALENTIM, 2017).

Segundo Rhoads (1989, p. 2, tradução nossa) são quatro fases que contemplam o ciclo de vida dos documentos (Quadro 2).

**Quadro 2 - Etapas do processo de gestão documental**

<b>Fases</b>	<b>Ações</b>
Produção de documentos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenho e gestão de formulários;</li><li>- Preparação e gestão de correspondência;</li><li>- Gestão de informes e diretrizes;</li><li>- Fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologia moderna a esses processos.</li></ul>
Utilização e conservação de documentos	<ul style="list-style-type: none"><li>- Criação e melhoria dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados;</li><li>- Gestão de registros;</li><li>- Análise de sistemas de produção e a manutenção de programas de documentos vitais;</li><li>- Funcionamento de centros de documentação e a automação dos processos.</li></ul>
Disponibilização do documento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação e descrição das séries de documentos;</li><li>- Estabelecimento de programas de retenção e disponibilização;</li><li>- Avaliação e eliminação de documentos e a transferência de documentos de valor permanente aos arquivos.</li></ul>
Gestão de documentos de valor permanente	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenho e equipamento dos depósitos;</li><li>- Métodos e processos de conservação e preservação dos arquivos;</li><li>- Planejamento de políticas de acesso aos arquivos, os procedimentos dos serviços de referência;</li><li>- Criação de novos arquivos e a informação sobre eles.</li></ul>

**Fonte:** Elaborado com base em Rhoads (1989, p. 2, tradução nossa).

O Quadro 2 evidencia que as etapas da GD transitam em todo o ciclo de vida do documento, contemplando seu nascimento, vida produtiva, morte e reencarnação (RHOADS, 1989). Sendo assim, a GD propicia a criação e a elaboração de documentos úteis, transitando entre o fluxo e guarda do documento para atender sua função e entre a decisão pela sua eliminação e ou

preservação, objetivando otimizar o acesso e uso da informação independente do suporte.

Nesse contexto de otimização do acesso e uso da informação, a GD se relaciona com o arquivo, visto que a informação orgânica representa um importante aliado para a gestão organizacional, pois as informações e conhecimentos formais construídos durante a trajetória da organização, fruto de processos cognitivos individuais e coletivos, explícitos e armazenados formalmente.

Os processos de aquisição, retenção e recuperação da informação estão diretamente ligados as fases da GD, uma vez que é fundamental ter como premissas as questões relacionadas a produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, pois as organizações também lidam com informações e conhecimentos formais e explícitos, passíveis de preservação, estruturação e recuperação, são esses materiais registrados e, que podem ser ou estar armazenados em diversos suportes.

As organizações tem na GD forte aliada, pois os documentos produzidos resultantes dos rituais organizacionais, tornam-se artefatos que representam os valores e crenças organizacionais, assim um processo eficiente de GD auxilia e intensifica as ações relacionadas a agilizar o acesso à informação e ao conhecimento registrado (VITORIANO, 2015)

A GD lida com informações formais, explícitas e registradas, visto que os documentos são usados para reproduzir e reforçar as ações e a cultura organizacional, e se alicerçam em atividades relacionadas a produção, tramitação, uso e avaliação de documentos que propiciam diferenciais no âmbito das organizações.

O valor da informação se relaciona diretamente a capacidade de acesso, compartilhamento, recuperação e uso da informação e, a GD assim como a GI -que será apresentada na próxima seção, tem papel fundamental nos processos de gestão no âmbito das organizações, cujo potencial para apoiar decisões, antecipar demandas e replicar boas práticas é real.



### 3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação é imprescindível para qualquer organização, influência da Revolução Informacional, cujas características marcantes são a velocidade e a competitividade. Dessa maneira, os ambientes empresariais dependem de distintos tipos de recursos informacionais, como também dependem de recursos materiais e humanos, assim necessitam que tais recursos sejam geridos eficientemente para auxiliar as organizações na melhoria da qualidade e da produtividade. A informação deve ser trabalhada nessa ótica e ser construída e reconstruída a todo instante, tendo como base o conhecimento técnico, científico, estratégico e organizacional, uma vez que podem ser um insumo imprescindível à obtenção de competitividade.

Segundo Kirk (1999, tradução nossa) a GI é complexa e tem o potencial para contribuir com as conquistas organizacionais, pois seu propósito é específico e visa atingir os objetivos organizacionais, sendo aplicada em contextos político, social e cultural que, por sua vez, molda os processos organizacionais.

A GI possibilita maior agilidade e confiabilidade aos processos de acesso, obtenção e uso de informações em ambientes organizacionais, bem como possibilita de modo eficiente a socialização de informações em diferentes níveis organizacionais, e entre os distintos sujeitos organizacionais, propicia a construção de conhecimentos agilizando a tomada de decisão.

As organizações têm consciência do potencial da informação como diferencial competitivo. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o ambiente de informação leva em conta os valores e as crenças organizacionais em relação a informação, visto que a gestão é uma atividade que envolve planejamento, direção, organização e controle, isto é, a gestão estabelece princípios, políticas, planos, funções e atividades, visando à eficiência para atingir os objetivos e metas organizacionais.

Para Valentim (2013, p. 304) “[...] os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões

que vão sendo realizadas [...]”, e são tais fluxos que potencializam a gestão eficiente, pois “[...] a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos e, neste caso, ajusta-se o jargão e agrega-se ou não outros valores que inicialmente a informação não possuía, ou seja, a informação é mutável e não estática [...]”, isto é, é nessa mutação que acredita-se estar o seu valor e o seu potencial.

O mercado atual exige que as organizações se transformem de tal maneira, que elas possam ser capazes de produzir bens e serviços de informação atendendo a diferentes necessidades da sociedade. Nessa perspectiva, compreende-se a GI como:

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, p. 1).

Assim, identifica-se que o principal objetivo da GI é potencializar os recursos informacionais existentes, de maneira a apoiar e subsidiar as atividades desenvolvidas no dia a dia, apoiar o processo decisório, bem como ampliar a capacidade e aprendizagem organizacional, de modo que a organização se adapte as mudanças que ocorrem no ambiente (TARAPANOFF, 2001).

Nesse cenário globalizado, a agilidade quanto ao acesso, recuperação, tratamento, organização e disseminação da informação é determinante para potencializar as ações das áreas de negócios, tornando a informação um insumo para gerar diferenciais competitivos significativos, contudo, algumas organizações, ainda, desconhecem as próprias necessidades informacionais.

A GI se apoia nos fluxos formais (conhecimento explícito), e trabalha no âmbito das informações registradas que, por sua vez, se constituem em ativos informacionais tangíveis que são utilizados pelos sujeitos organizacionais, visto que as atividades e tarefas geram dados e informações, bem como recebem informações oriundas de outras áreas e, assim, são utilizadas para distintos fins organizacionais (VALENTIM, 2004).

Para que a GI seja eficaz é preciso desenvolver algumas atividades

básicas como, por exemplo, a identificação das necessidades informacionais. Para tanto, é necessário realizar o mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação, bem como o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva em relação à informação, proporcionando uma comunicação informacional eficiente, por meio do uso de TIC, com o objetivo de prospectar e monitorar as fontes de informação, realizando a coleta, filtragem e tratamento (análise, interpretação, agregação de valor), a fim de comunicá-la eficientemente por meio da mediação e disseminação e, assim, seja possível elaborar produtos e serviços informacionais e retroalimentar o ciclo informacional (VALENTIM, 2004).

Ilharco (2003 *apud* VALENTIM, 2008) afirma que nos ambientes organizacionais a informação atende demandas que se caracterizam como funcionalista (informação como objeto – prova), estruturalista (informação como poder – subjugação), humanista (informação como emancipação – decisão) e interpretativista (informação como significado – criação de novo conhecimento). Nesse sentido, gerir informação é decidir o que fazer com base em informação, e decidir o que fazer a respeito da informação, uma vez que o gerenciamento eficaz deve abordar problemas nos níveis de recuperação, sistemas, contextos e ambiências de informação.

Para Valentim (2004, p. 1) “[...] algumas correntes fundem os modelos de gestão, e confundem, um modelo com o outro o que contribui com os equívocos. Os processos de gestão pretendem subsidiar as atividades desenvolvidas no cotidiano das organizações e buscam apoiar o processo de tomada de decisão.

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, p. 1).

Os modelos de GI proporcionam uma visão macro da realidade organizacional (Quadro 3):

**Quadro 3 - Modelos e etapas do processo de gestão da informação.**

MODELOS	ETAPAS
<b>McGree y Prusak (1994)</b>	1- Necessidade e Requisitos de informação; 2 - Aquisição e coleta de informação; 3 - Classificação, armazenamento e apresentação da informação; 4 - Desenvolvimento de Produtos e serviços de informação; 5 - Distribuição e disseminação da informação; 6 - Análise e uso da Informação.
<b>Davenport y Prusak (1998b)</b>	1 - Determinação das exigências de informação; 2 - Obtenção da informação; 3 - Distribuição e utilização da informação; 4 - Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.
<b>Davenport (2002)</b>	1 - Determinação de Exigências de Informação; 2 - Obtenção da Informação; 3 - Distribuição a informação; 4 - Utilização da informação.
<b>Choo (2003)</b>	1 - Necessidade de informação; 2 - Aquisição de informação; 3 - Organização e armazenamento da informação; 4 - Produtos e serviços de informação; 5 - Distribuição de informação; 2 - Uso de informação; 7 - Comportamento adaptativo.
<b>Valentim (2008)</b>	1 - Identificar necessidades/demandas de informação; 2 - Mapear e reconhecer fluxos formais; 3 - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; 4 - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; 5 - Prospectar e monitorar informações; 6 - Coletar, selecionar e filtrar informações; 7 - Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; 8 - Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação; 9 - Elaborar produtos e serviços informacionais; 10 - Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente; 11 - Retroalimentar o ciclo.

**Fonte:** Santos Neto, Santos e Nascimento (2017, p. 5-6, tradução nossa).

No Quadro 3 destaca-se as proximidades e as complementariedades que atendem as organizações empresariais, assim os modelos de GI potencializam a geração de diferenciais, pois possibilitam a estruturação da

informação com distintas finalidades.

Segundo Wilson (1997, tradução nossa) a GI pode ser definida como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação, para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos, pois trata do valor, qualidade, propriedade, uso e segurança da informação no âmbito do desempenho organizacional, ou seja, possibilitar aos sujeitos organizacionais a capacidade de selecionar entre as informações disponíveis as que de fato são relevantes para uma determinada decisão, é contribuir para alcançar as estratégias que interessam à organização. A GI apresenta uma sequência de tarefas:

[...] identificação de necessidades e requisitos de informações, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, análise e uso da informação (BEUREN, 2007, p. 68).

Sendo assim, muitas vezes a GI se traduz no conhecimento dos sujeitos organizacionais, cujo uso e/ou aplicação pode gerar 'nova' informação estratégica para a organização. A importância da informação no ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas, requer novos modos de gestão organizacional.

Davenport e Prusak (1998, p. 173) definem a GI como

[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento [...] identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

A gestão estratégica da informação não é algo que possui linearidade. Este tipo de gestão pode ser definido como um processo que exige necessariamente a cooperação dos vários setores da organização, pois o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelo ambiente de negócio, tanto internamente quanto externamente, pela instabilidade do mercado e, também, pela acirrada competitividade entre os concorrentes. Nesse contexto, o conhecimento dos gestores deve ser aprimorado, no intuito de perceberem a natureza e intensidade dos fatos que

impactam a organização, de maneira que seja possível realinhar as estratégias organizacionais frente a um novo contexto (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

A GI é um processo gerencial, visto que

[...] obter informações é realmente uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado [...]. Portanto, o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. Esse passo consiste em várias atividades – exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações [...] (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 181).

O gerenciamento da informação só é eficiente na medida em que a informação é de fato usada. Sendo assim, o uso é a etapa final da GI, mas destaca-se que a informação é cíclica e reutilizável e, por isso mesmo, o ambiente informacional é afetado constantemente.

Quanto mais bem gerenciada, organizada e tratada a informação, mais rapidamente a organização pode tornar-se competitiva, bem como seus produtos, processos, serviços etc. podem ser mais inovativos, a posicionando estrategicamente no mercado. Considera-se, desse modo, que a gestão eficaz seja considerada um ativo importante, isto é, quem detém a informação, agrega valor, a dissemina de modo eficiente e a usa de maneira eficaz, tem de certa maneira o poder.

Nessa perspectiva, possuir informação em relação ao mercado em que está inserida é insumo para o desenvolvimento da competitividade de uma determinada organização. Pereira (2003, p. 311) afirma que os

[...] gestores de informação tem de estar constantemente atentos a utilização de métodos, metodologias, técnicas e ferramentas modernas, para gerenciar suas atividades, tendo como objetivo facilitar a geração de informação oportunas para a tomada de decisão. Portanto, o bom gerenciamento e o uso de métodos e técnicas atualizados devem ser uma constante, visto que o ambiente organizacional sofre e influencia as mudanças no ambiente.

No processo de GI é fundamental que a informação seja oferecida no momento certo e de maneira estratégica, pois influenciará a decisão a ser tomada, visto que o tripé que sustenta a produção de informação no ambiente

organizacional é composto pela decisão, mensuração e informação (BEUREN, 2007).

A competitividade é uma realidade, conseqüentemente evoluções significativas ocorrem constantemente, isto é, desde mudanças quanto ao modelo de gestão organizacional até mudanças que afetam o desenvolvimento tecnológico, cuja ênfase na qualidade dos processos e produtos, visa conquistar a satisfação do cliente frente à concorrência (BEUREN, 2007).

A GI explora a interface da informação com a estratégia empresarial, ou seja, a elaboração, execução e avaliação de desempenho. Nesse sentido, se constitui em alicerce para os modelos de decisão, para a elaboração de indicadores de avaliação, mensuração de resultados, bem como para diferentes possibilidades de análise de impacto (BEUREN, 2007).

Conforme mencionado anteriormente, o processo de GI fornece informações básicas para a tomada de decisão, assim, quanto maior for à relação entre as informações fornecidas e as necessidades informacionais da organização, melhor subsídio oferecerá ao processo decisório, pois se considera que o processo decisório e os fluxos de informação são essenciais e inseparáveis (BEUREN, 2007).

Pode-se afirmar que o processo de GI possui três etapas distintas: planejamento, execução e controle, de modo que as informações são concebidas e comunicadas com base nos princípios, procedimentos e orientações estabelecidos no modelo de gestão da empresa (BEUREN, 2007).

Uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação [...] A gestão de um sistema de informação, como um processo interfuncional vital na organização, pode contribuir para melhorar a utilidade desse recurso [...] o gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto de maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade (BEUREN, 2007, p. 59-64).

A informação é fundamental para a economia de um país, pois ela pode ser considerada um dos pilares da estratégia organizacional, cujo objetivo

principal é convertê-la em valor para a organização. Os processos organizacionais dependem fortemente do conhecimento gerado pelos sujeitos organizacionais, principalmente, ao se considerar que a maioria das organizações não possuem informações consistentes para subsidiar as decisões estratégicas, conforme explica Beuren (2007, p. 65) “[...] saber informar os resultados de ações relevantes, é condição vital num cenário onde a empresa busca uma vantagem competitiva”.

Ela é um recurso estratégico que subsidia a tomada de decisão, assim, o gerenciamento da informação proporciona aos gestores planejar-se estrategicamente, isto é, conhecer a missão, a visão do ambiente no qual estão inseridos, criar competências e habilidades para agregar valor às informações, a fim de transformá-las em conhecimentos necessários, apoiando assim as decisões estratégicas da organização.

Sendo assim, é fundamental evidenciar que a GI é uma das ferramentas fundamentais para o processo de gestão organizacional, pois é notório que no contexto atual as informações compõem um dos mais valiosos ativos para as organizações, pois elas alimentam o processo de tomada de decisão por meio da redução da ambiguidade que, por sua vez, é derivada do uso da informação.

A GI se alicerça no conhecimento explícito, materializado em um suporte – memória repositório, ou seja, se alicerça em artefatos e transita entre o planejamento, execução e controle proporcionando maior eficácia aos processos de acesso, obtenção e uso da informação em ambientes organizacionais.

A GI possibilita que no processo organizacional a informação seja socializada em diferentes níveis apoiando a manutenção e a construção de novos conhecimentos – memória repertório, alicerçando processos inovativos e de tomada de decisão.

Processos eficazes de gestão organizacional pressupõem a identificação de necessidades informacionais para agir de maneira antecipada gerando diferenciais, e a GI auxilia no processo pois prospecta, mapeia e monitora os fluxos formais de informação, analisando, interpretando e agregando valor as



informações a fim de comunicá-las eficazmente, propiciando as inovações em processos, produtos e serviços, desenvolvendo uma cultura organizacional proativa em relação a informação que retroalimenta o ciclo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Acredita-se que a GD e GI por meio de suas abordagens e modelos são insumos e ferramentas que podem agregar valor ao negócio organizacional. Infere-se que os modelos de GD e GI devem ser implementados em organizações que querem se manter competitivas no mercado, visto que são ferramentas essenciais aos processos organizacionais e possibilitam a geração de inovação e obtenção de competitividade, uma vez que sistematizam processos.

Evidenciou-se que a GD possui especificidades, pois se adequa as características e necessidades de cada organização, visando suprir necessidades administrativas e organizacionais que, segundo Bernardes e Delatorre (2008): assegura o pleno exercício da cidadania; agiliza o acesso aos arquivos e às informações; promove a transferência das ações administrativas; garante economicamente, eficiência e eficácia à administração pública ou privada; agiliza o processo decisório; incentiva o trabalho multidisciplinar e em equipe; controla o fluxo de documentos e a organização dos arquivos; racionaliza a produção de documentos; normatiza os procedimentos para avaliação, transferência, recolhimento, guarda e eliminação de documentos; e preserva o patrimônio documental considerado de guarda permanente.

Já a GI é uma ferramenta essencial, pois é notório que no contexto atual as informações compõem um dos mais valiosos ativos para as organizações, pois elas alimentam o processo de tomada de decisão, contribuem para a redução de incerteza que, por sua vez, se derivada do uso e reuso da informação. A GI se alicerça no conhecimento explícito, materializado em um suporte e possibilita que a informação seja socializada em diferentes níveis organizacionais, apoiando a manutenção e construção de novos conhecimentos, ou seja a GI auxilia no processo de identificação de necessidades informacionais, pois prospecta, mapeia e monitora os fluxos

formais de informação, analisando, interpretando e agregando valor as informações, a fim de comunicá-las eficazmente, propiciando o desenvolvimento e ou inovações em processos, produtos e serviços, desenvolvendo uma cultura organizacional proativa em relação a informação que retroalimenta o ciclo documental, gerencial, etc.

Ao finalizar esse estudo, proposições e reflexões ainda são necessárias referentes as abordagens, modelos e etapas mais utilizados nos processos de GD e GI, visto que na área e na literatura da área de CI é fundamental que sejam desenvolvidas discussões aprofundadas que explorem adequadamente estas temáticas. Nessa perspectiva, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no intuito de ampliar e evidenciar o diferencial competitivo dos processos de GD e GI para competitividade das organizações.

## REFERÊNCIAS

BARROS, D. S.; AMÉLIA, D. Arquivo e memória: uma relação indissociável. **Transinformação**, Campinas (SP), v.21, n.1, p.55-61, jan./abr., 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862009000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862009000100004&script=sci_arttext). Acesso em: 05 abr. 2021.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008. Disponível em: [http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao\\_documental\\_aplicada.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao_documental_aplicada.pdf). Acesso em: 04 abr. 2021.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

BRAZ, M. I.; HOLANDA, C. M. S.; FERREIRA, M. S. **O documento e os lugares de memória**: protagonistas na perpetuação da memória social. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 13., 2012. **Anais Eletrônico [...]** Rio de Janeiro: PPGCI/FIOCRUZ; ANCIB, 2012. 18p. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3961/3084>. Acesso em: 11 fev. 2021.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. **Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão**. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, jun. 2005. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm). Acesso em: 13 dez. 2020.

CRIVELLI, R.; BIZELLO, M. L. Patrimônio, documentos e informação. **Ibersid**, Zaragoza, v.6, p.173-178. 2012. Disponível em:  
<http://www.iversid.eu/ojs/index.php/iversid/article/view/3990/3689>. Acesso em: 5 abr. 2021.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FISCHER, S. R. **História da leitura**. São Paulo: UNESP Editora, 2006. 384p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivistica.net**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p.28-60, jul./dez. 2007. Disponível em:  
<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000005190/685b225279ed0b370d8d0b7168f3fbf7>. Acesso em: 1 abr. 2021

INDOLFO, A. C.; CAMPOS, A. M. V. C.; OLIVEIRA, M. I.; COSTA, M. M.; CAUVILLE, V. G. **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

KIRK, J. Information in organizations: directions for information management. **Information Research**, v.4, n.3, Feb. 1999. Disponível em:  
<http://www.informationr.net/ir/4-3/paper57.html>. Acesso em: 3 fev. 2021.

LE GOFF, J. **História e memória**. 5.ed. Campinas: UNICAMP Editora, 2003.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORENO, N. A. Gestão Documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. *In*: BARTALO, L.; MORENO, N. A. **Gestão em Arquivologia**: abordagens múltiplas. Londrina: Eduel, 2008. p.71-88.

**MURGUIA, E. I.**; GRIGOLETO, M. C. O documento e seu valor patrimonial. Os processos de tombamento do museu histórico pedagógico Prudente de Moraes. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10., 2009. **Anais Eletrônico [...]** João Pessoa: PPGCI/UFPb; ANCIB, 2009. 19p. Disponível em:  
<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xenancib/paper/viewFile/3313/2439>. Acesso em: 1 abr. 2021.

NASCIMENTO, N. M.; MORO-CABERO, M. M., VALENTIM, M. L. P. Perspectiva brasileira do modelo *Records Continuum*. 2017. *In*: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO –

ENANCIB 2017. **Anais Eletrônico [...]** Disponível em:  
[http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XVIII\\_ENANCIB/ENANCIB/paper/view/File/74/766](http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XVIII_ENANCIB/ENANCIB/paper/view/File/74/766). Acesso em: 24 mar. 2021.

PEREIRA, E. C. Metodologia para gestão da informação. **Transinformação**, Campinas (SP), v.15, n.3, p.303-318, set./dez. 2003. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/pdf/tinf/v15n3/02.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2021.

RHOADS, J. B. La Funcion de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del Ramp. Paris: UNESCO, 1989.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SANTOS NETO, J. A.; SANTOS, J. C.; NASCIMENTO, N. M. Gestión de la información en las revistas de Brasil y Argentina: un análisis de la última década. **Palabra Clave**, La Plata, v.7, n.1, 2017. Disponível em:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-99122017000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-99122017000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es). Acesso em: 10 dez. 2020

SANTOS, J. C. dos. **Memória organizacional: o valor da informação como negócio/commodity**. Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim. 2019. 223f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019. Disponível em:  
[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos\\_jc\\_dr\\_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/183566/santos_jc_dr_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Acesso em: 2 abr. 2021.

STEFAN, L. The three records management models. 2010. *In*: **Slideshare**, LinkedIn Corporation. Disponível em:  
<https://www.slideshare.net/Stelucia/records-management-models-4849738>. Acesso em: 24 nov. 2020.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamaca/Espanha. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília (SP), v.7, n. esp., p.299-323, 2013. Disponível em:  
<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/3130/2475>. Acesso em: 2 abr. 2021.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em:  
[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 10 set. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008, p.11-26; 268p.

VITORIANO, M. C. C. P. **Políticas de preservação da memória e conhecimento organizacional**: interfaces com a gestão do conhecimento. Apresentado em: 22 set. 2015. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp. 28 slides.

WILSON, T. D. Information management. *In*: FEATHER, J.; STURGES, P. **International Encyclopedia of Information and Library Science**. London: Routledge, 1997. p.187-196.

## **DOCUMENTAL MANAGEMENT AND INFORMATION MANAGEMENT: APPROACHES, MODELS AND STEPEES**

### **ABSTRACT**

**Objective:** to present the approaches, models and stages most cited in the CI literature, seeking to highlight the relevance of these management processes for the area and for business organizations. **Methodology:** this is a theoretical study, of a qualitative nature, typologically descriptive and exploratory. **Results:** from giving approaches, models and stages of the Document Management and Information Management processes, it is evident that both processes are complementary and fundamental for organizational competitiveness. **Conclusions:** it is considered that the studies contribute and systematize the approaches, models and stages most cited by the literature in the area of Information Science regarding the Document Management and Information Management processes.

Descriptors: Document Management. Document management. Information management. Management models.

## **GESTIÓN DOCUMENTAL Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN: ENFOQUES, MODELOS Y PASOS**

### **RESUMEN**

**Objetivo:** presentar los enfoques, modelos y etapas más citados en la literatura de CI, buscando resaltar la relevancia de estos procesos de gestión para la zona y para las organizaciones empresariales. **Metodología:** se trata de un estudio teórico, de carácter cualitativo, tipológicamente descriptivo y exploratorio. **Resultados:** a partir de dar enfoques, modelos y etapas de los procesos de Gestión Documental y Gestión de la Información, se evidencia que ambos procesos son complementarios y fundamentales para la competitividad organizacional. **Conclusiones:** e considera que los estudios aportan y sistematizan los enfoques, modelos y etapas más citados por la literatura en el área de las Ciencias de la Información sobre los procesos de Gestión Documental y Gestión de la Información

**Descritores:** Gestión de documentos. Gestión de documentos. Gestión de la información. Modelos de gestión.

**Recebido em:** 07.04.2021

**Aceito em:** 30.04.2021