



## A GESTÃO DOCUMENTAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO DA TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

### ARTIGO ORIGINAL

GUSMÃO, Luiza Toledo Regadas<sup>1</sup>, SOUZA, Cristina Gomes de<sup>2</sup>

GUSMÃO, Luiza Toledo Regadas. SOUZA, Cristina Gomes de. **A Gestão Documental e a Gestão do Conhecimento na Execução da Transparência Pública.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 10, pp. 85-104. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/execucao-da-transparencia>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/execucao-da-transparencia

### RESUMO

A Transparência dos processos administrativos provenientes da administração pública brasileira vem recebendo cada vez mais destaque na legislação. Entretanto, a forma como esses processos são organizados, compartilhados, gerenciados e preservados, tanto física quanto digitalmente, também necessitam da devida atenção. Esse artigo tem como objetivos: relacionar os conceitos básicos de cada tema dessa pesquisa: transparência, gestão do conhecimento e gestão documental; descrever como a Administração Pública consegue atender às demandas das legislações atuais sobre transparência pública; e identificar quais elementos de gestão do conhecimento e gestão documental favorecem o fluxo desses processos administrativos. O estudo foi desenvolvido com base em revisão da literatura. As publicações utilizadas nessa revisão foram selecionadas a partir de buscas em bases de dados científicas e pesquisa documental abrangendo as principais leis que tratam da transparência no Brasil. Com esse estudo foi possível elucidar questões sobre a transparência pública e seus meios de execução no governo. Como resultados foram relacionadas técnicas de gestão documental que facilitam o compartilhamento de informações de que trata a Gestão do Conhecimento, favorecendo o acesso à informação e a transparência pública. Foi identificada uma lacuna de publicações relacionando os três temas, o que justifica a necessidade dessa pesquisa.

Palavras Chaves: Transparência, Gestão de Documentos, Lei de Acesso à Informação, Gestão do Conhecimento



## 1. INTRODUÇÃO

A transparência dos atos públicos vem ganhando cada vez mais destaque. Com ela surgem questões de acesso à informação relacionado a processos de democracia, cidadania e até mesmo de melhoria de processos administrativos e sua relação com a sociedade. A partir da Constituição de 1988, o governo brasileiro implementou algumas medidas legislativas que garantem a abertura de dados à sociedade, a divulgação de atos administrativos e, consequentemente, tratando de forma ativa da transparência pública.

A cidadania e inclusão social têm mobilizado debates que vêm contribuindo para produzir reconfigurações e modificações nos procedimentos de construção da cidadania. Nesse processo, a informação é o elemento fundamental para o início dessas modificações, pois o exercício ao pleno direito à cidadania e o acesso à informação são assuntos que estão interligados. (OLIVEIRA E FREIRE, 2015, p. 324)

Diversas são as legislações que tangem o assunto de transparência pública e entre elas podemos citar a Lei de Acesso à Informação, que regula o acesso às informações públicas, bem como as restrições legais e seus graus de sigilo à documentos e a Lei da Transparência, que regulamenta a disponibilização de atos da execução financeira e orçamentária da União.

As denúncias feitas pelos meios de comunicação sobre maus usos do dinheiro público fazem com que a corrupção seja percebida como um dos principais problemas do país. Ao mesmo tempo, do ponto de vista do debate sobre o uso dos recursos públicos, vêm sendo criados importantes instrumentos de controle dos gastos públicos e investigação de desvios, tanto através de formas de cooperação entre instituições e órgãos de controle quanto pela ampliação de canais de participação da população e, especialmente, pelo fortalecimento de instrumentos normativos (por exemplo: a Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000) e a sua alteração em 2009: a Lei da Transparência, a Lei da Ficha Limpa (BRASIL, 2010), a Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011) e a Lei de Combate ao Crime Organizado (BRASIL, 2013). (BRITO, 2017, p. 51)

Para a aplicação dessas leis, os órgãos públicos precisam atender a diversos dispositivos e cumprir regras pré-estabelecidas para a disponibilização de tais



informações ao cidadão. Nesse contexto, é necessário gerenciar e organizar o fluxo informacional que circula entre diversos setores, favorecendo a gestão do conhecimento organizacional e documental.

A Gestão Documental atua de forma a organizar a informação produzida, ou seja, é “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991). A partir dela o gestor consegue avaliar, classificar, disponibilizar essas informações, bem como definir metas e destino aos dados gerenciados. Por sua vez, a Gestão do Conhecimento engloba todo o gerenciamento conceitual dessas informações, de forma a agilizar os trâmites de processos gerenciais e oferecer maior eficiência nos processos administrativos, e analisa como esse conhecimento é apreendido pela organização.

Percebe-se, portanto, uma forte ligação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão Documental e como esses conceitos podem aperfeiçoar os processos administrativos, trazendo maior aplicabilidade da legislação para que o gestor tenha maior eficiência nos seus atos e possa tomar decisões de forma segura, além de garantir que o cidadão tenha pleno acesso às informações de seu direito.

Esse trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: de que forma a Gestão Documental auxilia a troca de informações e gerenciamento de conhecimento dentro de uma Instituição, no que se refere à execução da transparência? Para isso, é preciso compreender como a Administração Pública consegue atender às demandas das legislações atuais sobre transparência pública; quais elementos de gestão do conhecimento são mais utilizados nesse processo; e como a gestão documental atua na organização desses processos administrativos.

Espera-se, assim, a partir da elucidação de cada tema – “Transparência”, “Gestão Documental” e “Gestão do Conhecimento”, correlacionar os conceitos básicos de cada uma dessas temáticas para que se possa encontrar suas semelhanças e identificar



quais pontos chaves de melhorias na gestão documental colaboram para a efetiva execução da transparência no serviço público.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. A ERA DA INFORMAÇÃO E A TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

A Informação é a base de qualquer sociedade, tanto na preservação de sua memória como na execução dos direitos de um cidadão. Silva et al (2009) citam a estreita relação entre informação e política, afirmando que as novas concepções de sociedade passam pela noção de informação que esta detém, necessitando de novas construções e premissas de políticas de informação, em que os governos precisam reorientar as estratégias na área de políticas de informação. (SILVA et al, 2009, p. 5)

Essa relação fica mais explícita quando tratamos das novas concepções de comunicação, redes sociais e tecnologia, onde é preciso modificar a visão desses novos cidadãos que podem obter qualquer informação em qualquer lugar.

A Administração Pública deve ser capaz de produzir informação para todos aqueles que quiserem interagir com as autoridades públicas. A transparência, a comunicação e a informação são requisitos essenciais à formação de uma administração democrática e eficaz (CRUZ, 2013, p. 372).

A Administração Pública é centrada na execução de serviços de qualidade ao cidadão. Nesse conceito são descritas diversas formas de se realizar as atividades de um governo de forma a atuar no bem coletivo. Os gestores devem agir de modo a atender as cinco principais características da Administração Pública: a imparcialidade, a legalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. De acordo com Paludo (2012):

Nesse conceito, inclui-se tanto a função administrativa desempenhada pelo Governo (decisões de governo), quanto as desempenhadas pelos órgãos e demais entes públicos (decisões administrativas e ações de execução). Insere-se nesse contexto tanto a prestação dos serviços públicos, como a intervenção no domínio econômico e o exercício do Poder de Polícia, e, ainda, o fomento e incentivo às atividades em geral de interesse ou de utilidade pública. (PALUDO, 2012, p. 23)



Com a intenção de favorecer o acesso à informação, como uma cobrança dessa nova sociedade, algumas leis foram criadas e regem sobre a transparência pública, mas estas, apesar de não serem tão recentes, ainda encontram muitas barreiras na sua execução. O cidadão precisa compreender que as leis são mecanismos de controle social e acompanhamento dos investimentos públicos. (FERNANDES et al, 2018, p. 288)

Embora antes de sua promulgação fossem adotados outros dispositivos legais, somente com a LAI que as instituições públicas vêm efetivamente aplicando e concretizando ações para que se promova a transparência administrativa em todas as esferas da administração pública, pois seus dispositivos são aplicáveis aos três Poderes: Executivo (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), Legislativo e Judiciário. (ROSA E BAPTAGLIN, 2018, p. 101)

Ao compreender que a informação é imprescindível para a obtenção de direitos e exigir os deveres de cada um dentro da sociedade, percebemos a importância do conhecimento das leis e do compartilhamento de informações entre os indivíduos.

A cidadania institucionaliza o controle do Estado através do direito de acesso à informação pública, exercendo, desta maneira, o direito preservado à democracia participativa, à liberdade de expressão e à condição de exigibilidade de direitos sociais. Todos advindos do princípio da publicidade e transparência dos atos do Estado. Portanto, não é um direito em si, mas um instrumento para o exercício de outros direitos. (PEREIRA E SANT'ANNA, 2015, p. 216)

O fluxo de informações administrativas é um conceito bastante complexo e cresce num ritmo acelerado, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico das informações produzidas. Milhares de documentos são criados e tramitados ao longo da administração, causando uma sobrecarga de informações que requerem uma crítica maior sobre o que é útil ou não. É necessário uma equipe qualificada capaz de filtrar e discernir sobre quais informações são relevantes, tendo em vista que nesse momento, a organização precisa decifrar quais valores estratégicos podem ser agregados e alcançados através das informações que possui. Os dados precisam ser decodificados, organizados e contextualizados para se transformarem em informações úteis ao processo decisório.



## 2.2. A EFETIVIDADE DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA A ADMINISTRAÇÃO

Um Sistema de Informações de uma Instituição pode ser compreendido de diversas formas. Ele não é apenas a rede de computadores que servem uma organização. Os softwares ou tipos de rede e computadores são os meios de que se utilizam os sistemas. A necessidade de se estudar a estrutura conceitual desse sistema, seus meios de produção documental, armazenamento, processamento e disseminação da informação, fica a cargo da Ciência da Informação, que contribui de forma infinita à Administração. Metodologicamente, é a Ciência que trata de todas as formas de abstração de dados dos documentos em todos os suportes e formatos em informações úteis:

[...] a Ciência que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam o fluxo de informação e os meios de processar a informação para ótima acessibilidade e uso. O processo inclui a origem, a disseminação, a coleta, a organização, o armazenamento, a recuperação, a interpretação e o uso da informação. (SHERA E CLEVELAND, 1997, p. 265)

A Ciência da Informação engloba os campos de estudo relacionados à Biblioteconomia, que trata de coletâneas e materiais que servem para consulta, estudo e pesquisa; Museologia, que se destina a estudar, conservar e disponibilizar ao público conjuntos de valores culturais; e a Arquivologia que trata da acumulação orgânica de documentos no decorrer das atividades administrativas de um órgão ou ao longo da vida de uma pessoa física.

No Brasil, existem Leis de proteção ao patrimônio documental que retratam conceitos e diretrizes a serem seguidos no tratamento dos documentos. Nela o documento de arquivo pode ser entendido como “instrumentos de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elemento de forma e informação”. (BRASIL, 1991)

No Brasil, a Lei de Arquivos – Lei 8.159 de 08 de janeiro de 1991, rege toda a tramitação de documentos dentro da esfera pública e privada e dá ao Arquivo Nacional



a competência de realizar a gestão e preservação de todos os arquivos públicos federais, além de criar políticas de arquivo capazes de orientar esses órgãos.

Ao longo dos anos, com o crescente acúmulo da massa documental, foi necessário repensar processos de guarda e armazenamento de documentos. Assim surgiu a Gestão Documental, a partir de estudos para aprimorar o uso da informação e sua recuperação para uma tomada de decisão segura, bem como otimização de espaços para guarda de documentos.

A gestão documental, quando bem gerida, permite às instituições gerenciar os fluxos documentais de forma ágil e consistente, proporcionando maior rapidez na tomada de decisão e na recuperação das informações. A gestão documental simplifica os processos administrativos e traz benefícios. (CARLI E FACHIN, 2017, p. 52)

Para se realizar a Gestão Documental, o Arquivista precisa identificar e avaliar os documentos produzidos e adquiridos, além de classificá-los e destiná-los de acordo com seus períodos de existência. Ela divide-se em três fases destacadas por: produção, utilização e destinação de documentos. Com o surgimento desse conceito, os documentos passam a ser controlados desde a sua produção até a destinação final: eliminação ou guarda permanente. Nestas três fases os documentos recebem denominações, de acordo com seu uso. Trata-se da Teoria das Três Idades documentais, um dos conceitos fundamentais da Arquivologia.

Esse princípio identifica e classifica os documentos em três fases distintas de ciclo de vida: a) o documento corrente, quando está junto aos seus produtores e são constantemente consultados; b) o documento em fase intermediária, onde ainda pode ser muito útil, mas já não é tão frequentemente requisitado; c) documento permanente, quando é apenas objeto de prova da execução de alguma atividade e servem para fins informativos ou históricos.

A gestão documental deve ser global, estabelecendo que os documentos devem ser pensados no conjunto e que as três fases do ciclo de vida documental estão estreitamente relacionadas. As três fases não devem ser entendidas de maneira segmentada, assim como as intervenções não podem ocorrer de forma isolada. [...] Como cada fase dos documentos



tem um tipo de organização e sua importância, dentro da cadeia documental em cada empresa ou instituição, é necessário que os gestores entendam a importância do arquivo em cada fase e os benefícios que a aplicação de uma gestão documental pode proporcionar. (CARLI E FACHIN, 2017, p. 52)

Podem-se destacar cinco objetivos principais da Gestão Documental:

[...] assegurar de forma eficiente a produção, administração, manutenção e destinação de documentos; garantir que a informação esteja disponível quando e onde for necessária; assegurar a eliminação dos documentos que não tenham valor administrativo fiscal, legal; assegurar o uso adequado da micrográfica, processamento automatizado de dados e outras técnicas avançadas de gestão da informação; contribuir para o acesso e preservação dos documentos que mereçam guarda permanente. (LOPES, 1998, p.14)

No âmbito da organização, a Gestão Documental é capaz de garantir o acesso à informação de forma rápida e segura por meio da tramitação de documentos desde a sua origem até seu destino final. Assim, através da aplicação de um Plano de Classificação: “esquema de distribuição de documentos em documentos classes, de acordo com métodos de arquivamento específicos, elaborado a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise do arquivo por ela produzido” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 132); técnicas de indexação: “processo pelo qual documentos ou informações são representados por termos, palavras-chave ou descritores, propiciando a recuperação da informação” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 107); e arquivamento de documentos, garante.

Se a função primordial de um Arquivo é a guarda e preservação de documentos, deve-se ater à necessidade da função de classificação desses documentos previamente ao seu arquivamento. Essa classificação nos permite agrupar documentos relacionados a um mesmo assunto, imprimindo-lhes códigos que garantam sua futura recuperação.

Um Plano de Classificação corresponde a um dicionário de assuntos, previamente selecionados e identificados no decorrer das atividades administrativas, e que servirão de base para o arquivamento do documento e possibilitará o seu acesso. Este Plano deve atender as reais necessidades da empresa; precisa estar relacionado às funções



administrativas, objetivos da empresa; e precisa estar em consonância com regimentos e políticas internas administrativas.

Isso tudo garante que a Informação seja apreendida de forma correta e não se extravie no acúmulo diário de documentos. Esse Código é capaz de refletir todas as atividades desenvolvidas pela administração, portanto é um importante recurso para a entrada de dados em um Sistema de Informação.

A partir dos conceitos citados anteriormente, é preciso entender como gerenciar todas essas informações, que mecanismos podemos criar para seu uso e compartilhamento, e como isso é feito dentro da administração governamental.

### **2.3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

A Gestão do Conhecimento torna-se imprescindível para qualquer Instituição que deseja enfrentar a dinamização de mercados, a globalização e as freqüentes mudanças socioeconômicas pelas quais passam um país. A administração passa a interagir com o meio em que se insere, transformando conhecimento em formas de se tomar decisões estratégicas. (MOMO et al, 2019)

A Gestão do conhecimento trata das transformações constantes desse conhecimento dentro das organizações, é “o estudo da gestão do conhecimento com aplicação prática na Administração Pública busca identificar aspectos que podem contribuir para uma melhor qualidade do serviço.” (SANTOS E BASTOS, 2019, p. 27).

Ainda segundo os autores, os desafios de empregar a gestão do conhecimento na administração pública são muitos e podem ser justificados pela necessidade de adaptação constante a ambientes diversos e turbulentos e cada vez mais a exigência da sociedade por serviços de qualidade. (SANTOS E BASTOS, 2019)

Existem alguns modelos de aplicação da gestão do conhecimento em ambientes organizacionais, onde os fluxos de informações são analisados de acordo com sua transferência dentro da empresa e seus funcionários, e a captação dos saberes externos para aprimorar processos e alcançar resultados. Esses modelos são



baseados em conversão do conhecimento em contexto que traga oportunidade de crescimento organizacional.

[...] A GC como um processo com fases específicas, as quais têm como objetivo central a disseminação do conhecimento para sua posterior reutilização por outros indivíduos e grupos e consequente transformação de seu conteúdo, gerando novos conhecimentos. O sucesso da implementação desse processo é condicionado ao desenvolvimento de características organizacionais adequadas que propiciem o desenvolvimento de quatro fases: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento. (GONZALEZ et al, 2018, p. 251)

Para Nagano et al (2019), a utilização do modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Konno, onde o conhecimento é representado por uma espiral que transitaria pela organização compreendendo a combinação e transferência de saberes, indicam que os processos se iniciam na socialização, onde há a conversão, transferência e compartilhamento de conhecimento tácito. Depois esse conhecimento seria externalizado, tornando-se explícito, onde são criados novos conhecimentos. Após a externalização, ele é combinado e processado dentro da organização, finalizando na internalização desse aprendizado. Na internalização ele se torna um conhecimento materializado e difundido para as próximas gerações. Durante todo o processo de gestão do conhecimento é importante estar atento ao processo de compartilhamento de informações.

[...] A necessidade de uma capacidade e comprometimento dos indivíduos em querer criar, compartilhar e transferir os conhecimentos que retêm. Sem essa habilidade de compartilhamento e criação de conhecimento, torna-se muito difícil entre os indivíduos essa troca de conhecimentos entre si e com a empresa. (NAGANO et al, 2019, p. 47)

Diante do exposto, entende-se que a Gestão do Conhecimento necessita estar alinhada com os objetivos institucionais a fim de que se identifique processos de melhorias e compartilhamento de informações, de forma a aprimorar as tomadas de decisões e agilizar os processos de trabalho.



### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada no presente artigo é de natureza qualitativa, de cunho bibliográfico e exploratório. O estudo foi baseado em uma revisão da literatura com o propósito de identificar a relação existente entre os temas Transparência Pública, Gestão do Conhecimento e Gestão Documental de modo a atender os objetivos estabelecidos para a pesquisa.

Dessa forma, foi feita uma busca de publicações sobre esses temas através do Portal de Periódicos da Capes. No Quadro 1 é mostrado o resultado do levantamento da pesquisa bibliográfica, realizada na base Scopus, com as diversas palavras chaves e combinações entre elas, utilizadas para a realização da busca.

A Scopus foi selecionada em função de sua relevância, reconhecimento e abrangência, sendo uma base amplamente utilizada no meio acadêmico e para realização de estudos de revisão sistemática da literatura e outros estudos bibliométricos.

O levantamento foi feito com os termos em inglês por se tratar de uma base internacional de indexação. A busca dos termos abrangeu os campos do título, resumo e palavras-chave. Não houve limitação quanto ao ano de publicação. Além do total geral dos documentos recuperados, a busca fez uso de dois filtros de modo a considerar apenas: (i) documentos do tipo artigos ou revisões; e (ii) publicações de autoria do Brasil, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1: Termos de Busca na Base Scopus

Busca (Título, Abstract, palavras-chave)	Total	Artigos e Revisões	Brasil
"knowledge management"	78.329	27.870	793
"document management"	3.006	1.469	34
public AND transparency	12.872	9.837	259
"knowledge management" AND "document management"	241	110	2
"knowledge management" AND public AND transparency	88	37	1



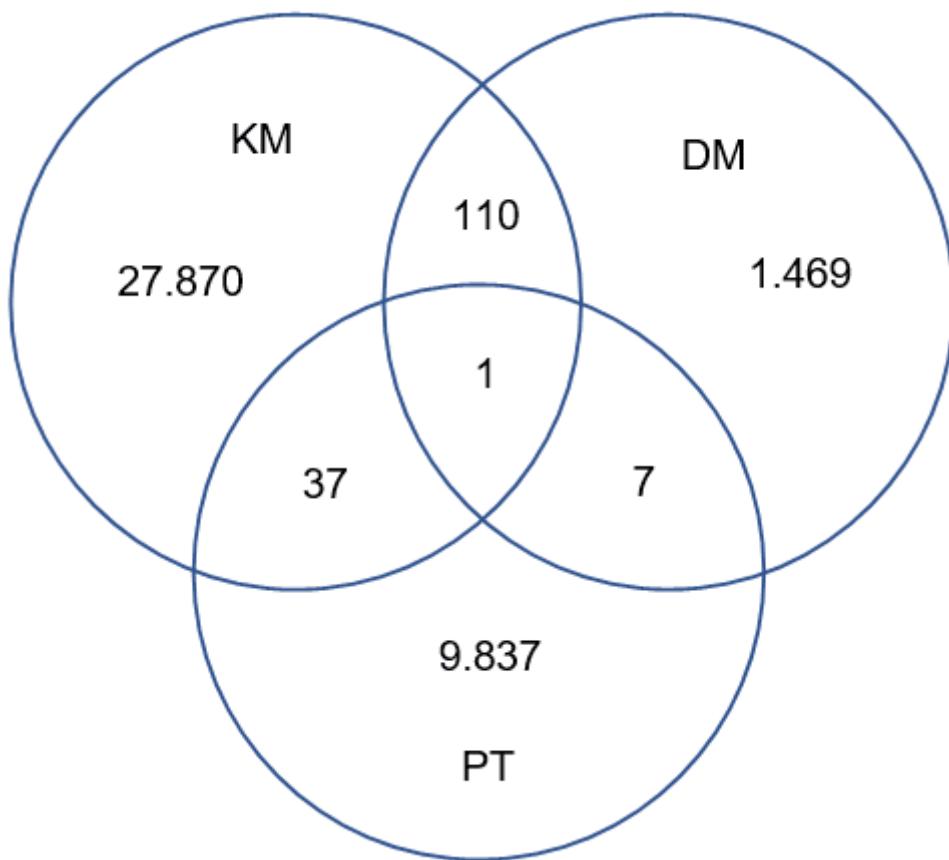
<i>"document management"</i> AND <i>public</i> AND <i>transparency</i>	9	7	2
<i>"knowledge management"</i> AND <i>"document management"</i> AND <i>public</i> AND <i>transparency</i>	1	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Para uma melhor visualização do quantitativo de publicações envolvendo esses três temas, foram elaborados dois Diagramas de Veen. O primeiro deles indicando as publicações (artigos e revisões) publicados no mundo e o segundo limitado a publicações do Brasil. Esses diagramas estão mostrados, respectivamente, nas figuras 1 e 2 onde KM refere-se às publicações sobre Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*); DM refere-se à Gestão de Documentos (*Document Management*); e PT refere-se à Transparência Pública (*Public Transparency*).



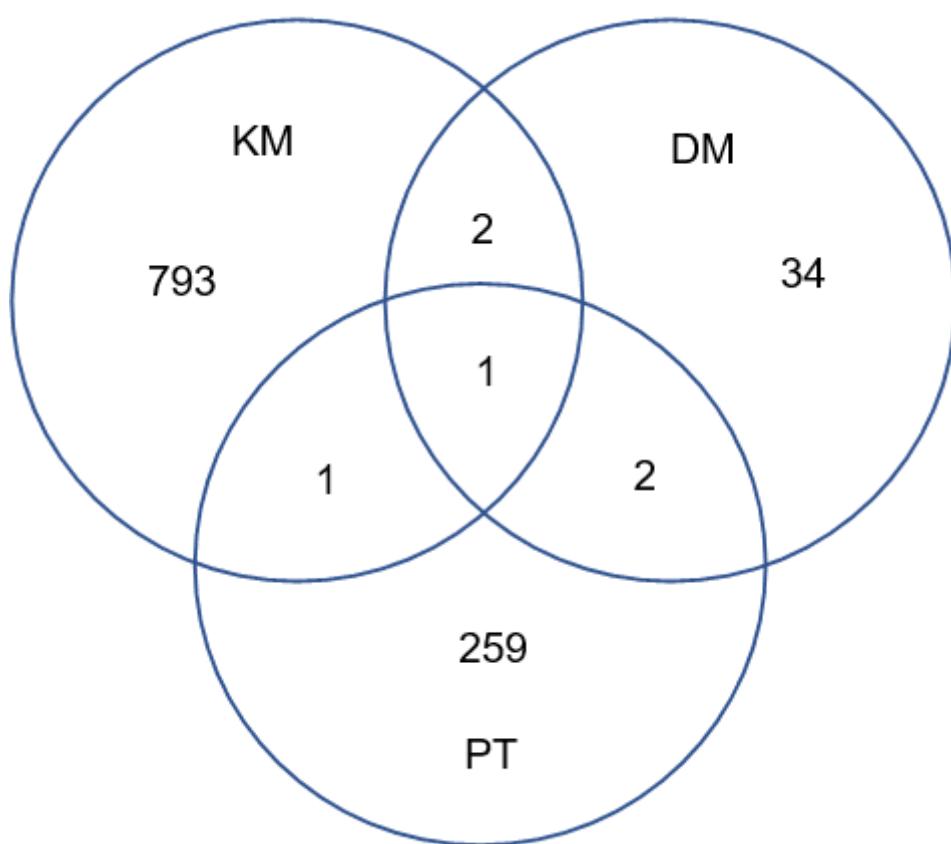
Figura 1: Representação do quantitativo de publicações sobre tema no mundo



Fonte: Elaborado pelos autores



Figura 2: Representação do quantitativo de publicações sobre tema no Brasil.



Fonte: Elaborado pelos autores

Também foi realizada uma pesquisa documental sobre a legislação no que se refere à transparência pública. A Lei de Acesso e à Informação e a Lei da Transparência foram especialmente consideradas em função de seu alinhamento com a temática do estudo.

A pesquisa bibliográfica mostrou que existem muitos artigos que tratam dos três temas Gestão do Conhecimento, Gestão Documental e Transparência Pública de forma isolada. No entanto, o número de publicações diminui significativamente quando se buscam estudos abordando esses conceitos concomitantemente. Foi encontrada apenas uma publicação reunindo os três conceitos juntos. Esse pequeno quantitativo de publicações acontece tanto no contexto das publicações no mundo, quanto no contexto das publicações do Brasil. Apesar da relevância de se articular essas três



temáticas visando à obtenção de melhores resultados, a pesquisa bibliográfica mostrou que existe um gap na literatura de estudos com essa abordagem.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O gerenciamento de informações dentro de uma Instituição Pública é um ato complexo que envolve diversas metodologias e conceitos. É preciso que a Instituição desenvolva projetos multidisciplinares como o mapeamento de processos, padronização documental, conservação e preservação, recuperação da informação, acesso à informação e cultura organizacional.

Ao longo dos anos, com o crescente acúmulo da massa documental, foi necessário repensar processos de guarda e armazenamento de documentos. Desenvolveram-se estudos para aprimorar o uso da informação e sua recuperação para uma tomada de decisão segura, bem como otimização de espaços para guarda de documentos.

O arquivo é parte considerável da base de conhecimento da organização [...] Parte dessa base de conhecimento, talvez a maior, esteja dentro da própria organização. Uma parcela é de informação/conhecimento registrado. Isso pode ser encontrado na biblioteca, no arquivo e nas bases de dados não institucionais. Outra parcela é o chamado conhecimento tácito, que quando for de alguma forma registrado tornar-se-á arquivo. Assim, podemos inferir que o arquivo compreende o principal estoque informacional da base de conhecimento da organização. (SOUZA E JUNIOR, 2017, p. 48)

Tanto a Gestão do Conhecimento como a Gestão Documental visam ao aprimoramento da tomada de decisão gerencial, objetivando o fácil acesso às informações necessárias pelo gestor no momento crucial de decisão, bem como a forma como isso tudo está sendo apreendido pela comunidade institucional.

Nesse ponto, identifica-se a relação direta entre a Gestão do Conhecimento, com a compreensão dos processos de transição e compartilhamento de informações dentro da organização e a Gestão Documental, realizando processos de avaliação, classificação e destinação documental.

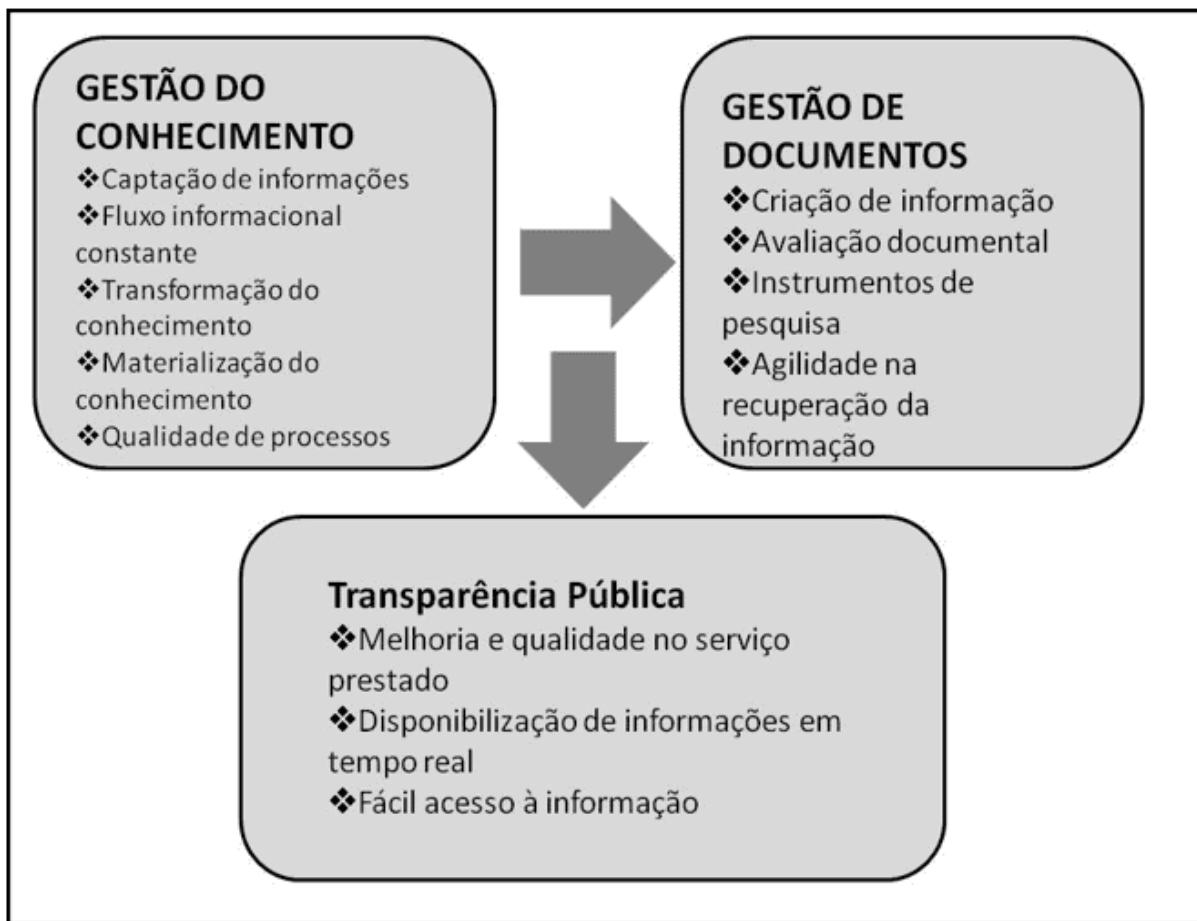


O arquivo é fonte de matéria prima para a tramitação do conhecimento numa instituição ou Estado. A Gestão Documental encontra a Gestão do Conhecimento no momento em que ambas estão direcionando esforços para a captação e identificação de informações necessárias ao administrador tomar decisões de forma segura e ágil, bem como melhorar os processos internos, mapeando-os e padronizando ações.

O que se propõe então é a da integração da gestão de documentos e da gestão da informação em um único conjunto de esforços, a partir da recuperação das informações contidas nos documentos de arquivo. A realização da proposta passa pela integração de três instrumentos: plano de classificação, lista de termos controlados e uso de linguagem documentária (taxonomia). (SOUZA E JUNIOR, 2017, p. 53)

Na Figura 3 observam-se os elementos de Gestão do Conhecimento convergindo para as atividades de Gestão Documental, e ambos trabalhando para melhorias de processos que envolvam a transparência pública.

Figura 3: Relação entre Gestão do Conhecimento x Gestão de Documentos x Transparência Pública



Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma é possível identificar algumas técnicas e instrumentos utilizados pela Gestão Documental que atuem na execução e melhoria da Gestão do Conhecimento, promovendo tanto o acesso à informação, como a transparência pública, conforme identificado pela Quadro 2.

Quadro 2: Técnicas de Gestão Documental 1

Técnicas de	Gestão Documental
Técnica Utilizada	Descrição e Exemplos
Criação da Informação	Padronização documental; Sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos
Técnicas de Gestão Documental	
Técnica Utilizada	Descrição e Exemplos



Avaliação Documental	Técnicas de Identificação Arquivística; Plano de Classificação
<b>Instrumentos de Pesquisa</b>	Catálogo, guia, índice, inventário, entre outros.
Agilidade na recuperação da informação	Sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos; Planilhas de recuperação por palavras-chave

Fonte: Elaborado pelos autores

As técnicas de Gestão Documental referem-se ao documento desde o momento de sua produção, como no caso da Identificação Arquivística, até sua destinação final, quando falamos em recuperação e acesso à informação. Estes últimos, são processos amplamente favorecidos pela aplicação de um Plano de Classificação, capaz de tornar os documentos organizados e indexados em Sistemas.

Mesmo quando falamos em instituições públicas que não utilizam Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos, é possível utilizar um Plano de Classificação previamente elaborado para se padronizar assuntos e documentos e propiciar a elaboração de guias e catálogos pra fundos de arquivos permanentes, resultado da Gestão Documental.

Dessa forma, é possível observar a qualidade e eficiência que as técnicas de Gestão Documental podem incutir nos estudos sobre Gestão do Conhecimento a favor do acesso à informação, transformando o fluxo de processos e a forma como a comunidade institucional apreende o conhecimento organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma a Gestão Documental auxilia a troca de informações e gerenciamento de conhecimento dentro de uma Instituição, no que se refere à execução da transparência pública. O intuito é auxiliar os gestores públicos na identificação de processos que o auxiliem na transparência de suas atividades.



Esse é um assunto muito amplo e que engloba diversas vertentes sociais e antropológicas. Entretanto, esse artigo limitou-se a relatar ações administrativas para concretizar a disponibilização das informações necessárias à sociedade.

É esperado que a sociedade compreenda que todos devem estar cientes dos fatores de transformação necessários, inclusive de reconhecerem que todos têm direitos e deveres, e que um gestor público deve sempre prestar contas de suas ações à sociedade. Nesse ponto, percebe-se que muito há de se mudar na visão da moralidade e ética no serviço público, visto que a disponibilização de informações ainda é um processo lento e que encontra entraves na execução das atividades cotidianas da administração, visto que o Brasil não é um país com tradição de preservar a sua memória e proteger seus arquivos.

Compreender o papel da informação em todo esse contexto é fundamental para se completar essa reflexão. A informação isolada não produz nada. Ela precisa estar conectada ao seu meio para que o conhecimento seja produzido. Por isso, a importância de se executar a Gestão Documental no intuito de identificar o porquê dessa informação estar sendo produzida, o meio que a gerou e como ela é compartilhada entre os indivíduos, transformando-se em conhecimento materializado e difundido entre os demais.

Apesar da importância de se articular os conceitos de transparência pública com gestão de documentos e gestão do conhecimento, a pesquisa bibliográfica que muitos artigos abordam essas três temáticas de forma isolada, sem relacioná-las entre si. É necessário que se busque articular a aplicação da legislação referente à transparência com a gestão documental, considerando o campo da gestão do conhecimento como impulsionador do entendimento do fluxo informacional.

Nesse sentido, verificou-se que há uma relação entre os temas e que, inclusive, os conceitos apresentados nos artigos de temas isolados, como por exemplo, “gestão do conhecimento”, se encontram com os conceitos de “gestão de documentos” e que ambos objetivam o mesmo fim. Os temas relacionados à “transparência pública” ficam submetidos aos objetivos finais da gestão do conhecimento e documental, no



momento em que ambos visam oferecer ao gestor ou à sociedade instrumentos de pesquisa capazes de indicar as informações necessárias e onde encontrá-las na organização, ou ao menos, o caminho para encontrá-la.

Entende-se que ainda há muito a fazer no Brasil para se alcançar uma transparência efetiva dos atos públicos. No entanto, algumas medidas já estão sendo implementadas. Dentro desse contexto, essa pesquisa visa contribuir para a melhoria de processos no serviço público, oferecendo base conceitual para a mudança na visão dos processos administrativos, entendendo que a instituição funciona de forma global; todas as atividades impactam umas nas outras quando se trata de ciclo informacional; e muitos são os olhares sobre esse ciclo, mas todos convergem para o mesmo fim: agilizar a recuperação da informação.

Como sugestão para pesquisas futuras, poderá ser realizado um estudo a cerca dos portais federais de transparência e que processos de Gestão Documental estão sendo empregados nessas instituições para que as informações sejam disponibilizadas nesses portais, correlacionando esses processos com a implementação de gestão do conhecimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL (BRASIL). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005 (Publicações Técnicas, nº 51). 232 p. Disponível em: [http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion\\_Term\\_Arquiv.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf). Acesso em: 10/11/2019.

BRASIL. **Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/lei/l12527.htm). Acesso em: 21/11/2019.

BRASIL. **Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009**. Lei da Transparência. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm). Acesso em: 21/11/2019.

BRASIL. **Lei 8.159 de 08 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre Políticas Nacionais de Arquivos



Públicos e Privados. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm). Acesso em: 02/10/2019.

BRITO, Simone Magalhães. Para além da técnica: experiência moral e combate à corrupção em processos de auditoria pública. **POLÍTICA & TRABALHO - Revista de Ciências Sociais**, nº 46, Janeiro/Junho de 2017. Disponível em: 10.22478/ufpb.15175901.2017v1n46.34244. Acesso em: 11/11/2019.

CARLI, Deneide Teresinha de; FACHIN, Gleisy Regina Bories. A Lei de Acesso à Informação e a gestão de documentos. Biblios, no.66 Pittsburgh ene./mar. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5195/biblios.2017.308>. Acesso em: 21/11/2019.

CRUZ, Emilia Barroso. O direito à informação governamental: questões acerca da positividade e legitimação de um direito fundamental. **Liinc em Revista**. Brasil, v.9, n.2, 2013. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/3442>. Acesso em: Nov/2019.

FERNANDES, Marlúcia Marques; SILVA, Paulo César Lamarão da; PRESTES, Paulo Emerson Nery; COSTA, Robson Antonio Tavares. Aplicabilidade das leis de transparéncia e acesso à informação: uma análise em portais de transparéncia nas três esferas de poder no estado do Amapá. **Ágora: Arquivologia em debate**. Florianópolis, v. 28, n. 57, p. 270-292, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/565/pdf>. Acesso em: 21/11/2019.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; MELO, Tatiana Massaroli. Gestão do conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização. **Transinformação**, Campinas, v. 30, n.2, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2318-0889201800200009>. Acesso em: 15/11/2019.

LOPES, Luís Carlos. **A imagem e a sombra da Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Rio de Janeiro, 1998.

MOMO, Fernanda da Silva; MELATI, Cláudia; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; BEHR, Ariel. Gestão do conhecimento na área de sistemas de informações: uma revisão no contexto brasileiro. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 138-153, jan./abr. 2019 Disponível em: 10.21714/2236-417X2019v9n1p153. Acesso em: 11/11/2019.

NAGANO, Marcelo Seido; IACONO, Antonio; MADEIRA, Lígia Maria Moura; OMETTO, Aldo Roberto. **MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO COM FOCO EM ECOINOVAÇÃO: UM ESTUDO CASO EM UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 42-61, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1p42> Acesso em: 28/11/2019.

OLIVEIRA, Geissikelly Marques; FREIRE, Isa Maria. Portal de transparéncia da prefeitura de João Pessoa – PB, à luz da Ciência da Informação. **Ágora: Arquivologia**



**em debate.** Florianópolis, v. 25, n. 51, p. 321-353, jul./dez., 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/67391289-Portal-de-transparencia-da-prefeitura-de-joao-pessoa-pb-a-luz-da-ciencia-da-informacao-1.html>. Acesso em: 12/11/2019.

**PALUDO, A. Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

**PEREIRA, Deiverson; ANNA, Jorge Santa.** Aplicabilidade da lei de acesso à informação na gestão pública: uma discussão teórica acerca dos desafios e perspectivas para a arquivística moderna. **Ágora: Arquivologia em debate.** Florianópolis, v.25,n. 51, 2015. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/565/pdf>. Acesso em: 12/11/2019.

**ROSA, Tatiana Costa; BAPTAGLIN, Leila Adriana.** Uma investigação acerca do acesso à informação e do patrimônio documental da universidade federal de Roraima. **Páginas a&b - Arquivos & Bibliotecas.** Portugal, S.3, nº 9, 2018. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasab/article/view/4568/4279>. Acesso em: 14/11/2019.

**SANTOS, VANESSA. DOS; BASTOS, ROGÉRIO CID. AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 24-41, 22 abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1>. Acesso em: 13/03/2020.

**SHERA, JESSE. HAUK.; CLEVELAND, DONALD. B.** History and foundations of Information Science. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 12, p. 249-275, 1977.

**SILVA, SEGIO CONDE DE ALBITE. ; NHARRELUGA, RAFAEL SIMONE. ; JARDIM, JOSÉ. MARIA.** Análise de Políticas Públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação.** Brasil, v. 14, p. 2-22, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a02.pdf>. Acesso em: 15/01/2020.

**SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de; JÚNIOR, Rogério Henrique de Araújo.** A indexação e criação de taxonomias para documentos de arquivo: proposta para a expansão do acesso e integração das fontes de informação. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends.** São Paulo, v. 11, n.4, 2017. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/7508>. Acesso em: Nov/2019.

Enviado: Março, 2021.

Aprovado: Abril, 2021.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO

CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

---

<sup>1</sup> Mestrado em Sistemas de Gestão, MBA em Gestão Empresarial e Sistemas de Informação, Graduação em Arquivologia.

<sup>2</sup> Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção, Graduação em Arquitetura e Urbanismo.