

# Gestão da Informação – Reflexões a partir da Câmara dos Deputados

Palestra apresentada no I Encontro de Arquivos do Legislativo  
II Congresso Nacional de Arquivologia  
Porto Alegre - RS

**Erivan da Silva Raposo**

Mestre em Antropologia Social  
Especialista em Direito Parlamentar

Diretor da Central de Atendimento  
do Centro de Documentação e Informação  
da Câmara dos Deputados

Membro do Comitê  
de Gestão do conhecimento  
da Câmara dos Deputado

## **Resumo**

O presente trabalho situa os desafios trazidos, para o Estado e para a administração pública, pelos avanços tecnológicos - principalmente os relacionados à comunicação e informação, num contexto de mercado globalizado, e por eventos de dimensões gigantescas e efeitos catastróficos: guerras, terrorismo, epidemias e fenômenos climáticos/naturais de envergadura. A partir da constatação da inadequação tanto do aparato técnico da administração pública quanto da dificuldade do Estado para acompanhar e entender o cenário nacional e internacional, conclui que toda política pública em torno às questões de gestão da informação até agora proposta carece de planejamento e fôlego. As questões colocadas por uma Sociedade da Informação só pioram o quadro, mostrando como o estado brasileiro responde timidamente aos desafios postos, apesar dos programas bem sucedidos do governo eletrônico. Por fim, voltando-se para o âmbito do próprio Poder Legislativo, percebe-se que este, do mesmo modo, não está preparado para um papel de destaque na elaboração de políticas públicas para gestão da informação. Internamente, lidando com suas próprias informações, porém, vislumbra-se, iniciativas que podem colaborar para que, no futuro, essa situação seja diferente. Termina convidando todos os envolvidos com gestão de informação no legislativo brasileiro a percorrer, juntos, um novo caminho.

## **Palavras-chave**

Sociedade da Informação; Sociedade do Conhecimento; Gestão da Informação; Políticas Públicas; Estratégia; Tecnologia de Comunicação e Informação; Arquitetura de Informação; Poder Legislativo; Poder Executivo; Governo Eletrônico.



## **CENÁRIOS** **Mudanças globais, implicações locais**

Iniciamos o século 21 em meio a uma tempestade de mudanças no sistema internacional, o que, tanto para a iniciativa privada quanto para a Administração Pública, oferece desafios e oportunidades. Lidar com tantas situações extraordinárias e catastróficas, que incluem desde guerras, terrorismo, acidentes de proporções fenomenais por falhas de segurança, eventos naturais com conseqüências inimagináveis, crises financeiras de diversas ordens, epidemias transnacionais etc, exige capacidade de adaptação e preparo para lidar com o não-planejado.

Para a administração pública isso trás implicações muito sérias e, sem dúvidas, pressupõe habilidades e atitudes muito diferentes das habitualmente utilizadas e esperadas nas situações com que tradicionalmente tem lidado. Novos cenários e desafios a têm obrigado tanto a atuar agilmente quanto, diante da, repetimos, inexistência de instrumentos adequados para lidar com esse quadro, propor políticas e repensar estruturas – e aprender com isso, antecipando-se a prováveis futuras reincidências.

Para muitos países, muitos Estados, isso tem implicado uma mudança definitiva no perfil dos administradores públicos, passando a fazer parte de sua rotina, de seu trabalho diário. Em outros, porém, essa mudança ainda não se fez efetiva ou ainda não foi compreendida, o que é, a nosso ver, o caso brasileiro<sup>1</sup>. De qualquer modo, a conjuntura (e a lógica por trás dela) é muito distinta daquela de duas ou três décadas atrás, o que obrigará, cedo ou tarde, a uma nova concepção do papel da Administração Pública.

A bem da verdade, não foi necessário iniciar este século para que fôssemos bombardeados por acontecimentos importantes e definitivos com implicações em escala global – não foi no fim do século que a palavra GLOBALIZAÇÃO se tornou popular? A luta contra a AIDS tem início nos anos 80 (mas o primeiro caso suposto data de 1959, para alguns, ou de 1977, para outros) e é objeto de políticas públicas de inúmeros países desde então. O Mal da Vaca Louca (com casos relatados desde 1986)<sup>2</sup>, a Guerra do Golfo ocorrida entre 1990 e 1991 (e todo o espetáculo tecnológico com que nos “brindou” os Estados Unidos), os conflitos em que esteve envolvido o Estado de Israel, para ficarmos apenas na segunda metade do século XX.

Desenvolvimentos científicos e tecnológicos exerceram, porém, do ponto de vista do fenômeno chamado globalização, um dos papéis mais importantes, particularmente as tecnologias de comunicação e informação. Evidentemente, esse papel tem sido exercido há séculos, desde o surgimento da imprensa – de modo mais claramente vislumbrado, moldando,

---

<sup>1</sup> A última tentativa séria de reforma do Estado que contemplava mudanças na burocracia, criando uma nova carreira de gestores, se deu entre 1995 e 1998, mas sofreu muitos revezes e encontra-se estagnada. Cf. BRESSER-PEREIRA e PACHECO (2005).

<sup>2</sup> Provavelmente, os primeiros casos de **Encefalopatia Espongiforme Bovina** – EEB ocorreram na década de 70, mas sua disseminação foi facilitada pelo consumo de ração contendo farinha de carne e ossos de bovinos e ovinos.



pelo menos há 500 anos, nosso modo de perceber o mundo e de lidar com os problemas que se nos apresentam, é a história do homem Ocidental que está aí delineada, desde Descartes<sup>3</sup>, se não nos enganamos.

O que há de novo é o alcance dessa (nova) globalização<sup>4</sup> e o modo como ela atinge e revira a cultura. Vivemos, dizem, na Era das Redes<sup>5</sup>. As implicações das novas tecnologias e descobertas científicas são mais decisivas, mais rápidas em sua efetivação, e seu custo (pelo menos o custo de sua disseminação) é mais barato. Os remédios contra os efeitos da AIDS e o tratamento de alguns tipos de câncer são infinitamente mais baratos hoje do que há 10 anos. Quem se lembra do primeiro PC? Quem se lembra do custo de ter um computador pessoal? Quem se lembra das limitações daquele primitivo aparelho ALTAIR 8800? (com apenas 30 anos já o consideramos primitivo). Sim, foi em 1975 que foi comercializado o primeiro “computador pessoal”, a um custo de US\$ 400, sem teclado, sem vídeo e sem os sistemas operacionais que hoje nos facilitam tanto a vida<sup>6</sup>.

De lá pra cá, as redes universitárias (a partir da ARPANET<sup>7</sup>, em 1969) foram replicadas e surgiu a Internet, nos anos 80. Nos anos 90, surge a *World Wide Web* e os primeiros navegadores (*browsers*<sup>8</sup>), tudo isso acessado por linha discada a velocidades de que, hoje, rimos muito. Estamos na época da banda larga, do acesso via satélite, dos celulares de 3ª geração (3G)<sup>9</sup> com capacidade de receber vídeo. É o tempo do “tudo on-line”. E isso em apenas 15 anos, aproximadamente.

Mudanças provocadas na vida dos cidadãos com implicações diretas para a administração pública, para os governos. Ou não somos cobrados a oferecer eficiente e satisfatoriamente serviços aos cidadãos, graças à tecnologia disponível? Ou a disponibilidade da telefonia celular não tem um impacto importante na vida do cidadão menos abastado? Ou a questão da televisão digital é um problema apenas do mercado? Sabemos que não é assim e assim não deve ser.

---

<sup>3</sup> Filósofo e matemático francês (1596 - 1650), é considerado um marco do pensamento ocidental moderno, introduzindo a idéia de “dúvida metódica”, como meio de se alcançar a certeza, sempre através da razão. Nasce com ele o racionalismo como filosofia.

<sup>4</sup> ou **mundialização** como preferem alguns.

<sup>5</sup> A expressão é do sociólogo espanhol Manuel Castells que, em sua monumental *Era da Informação* (publicada em três volumes, com edição brasileira pela Editora Paz e Terra), define uma fase (a nossa), pós-capitalismo industrial, **como era da informação**.

<sup>6</sup> Foi só nos anos 80 que surgiu o primeiro PC do jeito que o conhecemos hoje e a partir do qual, podemos dizer, os que usamos atualmente evoluíram: a IBM o lançou em 1981 e, em 1983, já em sua segunda versão, surge o mouse da Microsoft, copiado da Aple, que, por sua vez o tinha copiado da Xerox.

<sup>7</sup> Para saber mais sobre a história da internet: <http://www.simonevb.com/hobbestimeline/>, e : <http://piano.dsi.uminho.pt/museu/INTERNET.PDF>.

<sup>8</sup> Que nos trouxeram a possibilidade de apresentação gráfica e permitiram que usuários sem experiência em computação se aproximassem desse universo novo.

<sup>9</sup> Os celulares de 4ª Geração (4G) são esperados já para 2007. Espera-se velocidades até 10 vezes maiores do que os atuais celulares 3G.



As mudanças em nível global, porém, são mais rápidas e suas conseqüências são tantas que não têm sido compreendidas adequadamente pelos governos, nem absorvidas no mesmo ritmo em que ocorrem. Isso não muda, evidentemente, o fato de o mundo ser dividido entre nações pobres e nações ricas, entre nações em desenvolvimento (forma elegante de dizer subdesenvolvidas) e nações desenvolvidas (maneira irônica de dizer ricas), ou seja, as conseqüências dessas mudanças e a adaptação a elas variam de país a país, de Estado a Estado, seja ele mais rico e desenvolvido ou não, tenha um maior ou menor percentual de cidadãos educados.

Assim, os Governos são obrigados a responder tanto a desafios internos quanto em nível internacional, rápida e eficientemente, a exercer um papel na vida social no sentido de garantir estabilidade e o próprio desenvolvimento. Não poderia ser diferente, então, o fato de a administração pública buscar caminhos novos, mudar para continuar exercendo seu papel. Que cada país o faça considerando suas características locais, regionais, sua cultura, tem sido um desafio não muito fácil de enfrentar, haja vista a pressão de órgãos multilaterais, e as contrapartidas exigidas quando de empréstimos internacionais.

É por isso que podemos dizer que vivemos tempos, ao mesmo tempo, interessantes e confusos - como o uso de muitos termos em moda no tempo presente: Globalização, Era da Informação, Era das Redes, Sociedade da Comunicação, Sociedade da Informação, Sociedade do Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Exclusão digital<sup>10</sup>, entre tantos outros que nos interessam menos para a discussão presente.

### **Globalização: novos direitos, novos desafios. A ausência do Estado**

No uso que fazem da palavra globalização, por exemplo, jornalistas não especializados vulgarizam uma perspectiva e transformam em verdade pontos de vista dos analistas europeus e norte-americanos, desconsiderando a realidade da periferia do mundo, da qual o Brasil faz parte. E, hoje, globalização é tanto o mal do mundo quanto sua salvação, um termo vazio com o qual se faz o que bem quer e o qual todos temem criticar, diante de sua “inevitabilidade” – afinal, quem quer parecer “fora do seu tempo”, não-moderno?

Dizer que estamos vivendo uma Era da Informação também tem seu quê de ironia, quando pensamos, para além da lógica dos negócios, na quantidade de seres humanos que morrem por dia simplesmente por falta de informação (os outros milhares morrem por falta de comida, tratamento médico adequado, falta de saneamento básico, conflitos étnicos etc). Ninguém negará, jamais, que a informação tem um papel extraordinariamente importante e renovado

---

<sup>10</sup> “Metade da Humanidade jamais fará uma chamada telefônica” (Thabo Mbeki – vice-presidente da África do Sul em uma conferência sobre a Sociedade da Informação em 1995).



nesse momento da história (principalmente do Ocidente) – como sempre foi, é bom lembrar, mas tratar a questão da justiça social, da distribuição de renda, da educação ampla e irrestrita, do saneamento básico etc, como uma questão de acesso à informação é um absurdo que, infelizmente, se tem mostrado real.

Como tentamos demonstrar em outro trabalho<sup>11</sup>, em relação à Globalização, há um novo e complexo cenário em que novos direitos têm se desenhado, graças a mudanças drásticas nas relações entre Estados, na dinâmica imposta pelo mercado, no fluxo acelerado de informações, na movimentação de pessoas (inter-estados), na padronização (ou tentativa de) generalizada tanto de uma cultura (a Ocidental, leia-se norte-americana) quanto de processos e serviços etc. Ali, também indicamos a pouca participação do Legislativo brasileiro na feitura de novos instrumentos legais que dessem conta desses direitos.

Há uma distância, crescente e criticamente preocupante, entre a realidade (objetiva) e a percepção dos legisladores sobre ela, o que tem mantido o Poder Legislativo sempre aquém de suas possibilidades (e responsabilidades<sup>12</sup>), mesmo considerando a qualidade de sua assessoria. A grande questão, como afirmamos mais acima, é que o mundo se tornou complexo, instável, veloz e condensado (pelo menos para os mais abastados) - não sendo essa assimetria, porém, um privilégio do Brasil, mas da maioria dos países do antigo Terceiro Mundo. Nem tampouco é esse um defeito só do Legislativo, haja vista a inação ou pura reação do Executivo em relação a todos os novos desafios lançados sobre questões ambientais, comércio eletrônico, relações internacionais, biotecnologia, mercado financeiro, para ficarmos com alguns.

Não precisamos repetir tudo que se tem discutido ao longo dos últimos anos sobre o impacto das novas tecnologias – principalmente de informação e comunicação, e o surgimento e crescimento da internet, nem tampouco sobre o que tem implicado a livre circulação do capital financeiro nessas últimas duas décadas e meia. Lembremos coisas positivas como os serviços informatizados disponibilizados pelo governo, pelos bancos, pelos provedores de conteúdo na internet, pelo aumento de conteúdo gratuito disponível na rede mundial, pela

---

<sup>11</sup> The West and the rest - EXCLUSÃO E VITIMIZAÇÃO NA ERA GLOBAL, artigo científico apresentado como requisito de conclusão do curso de Especialização em Direito Legislativo, em convênio entre a Universidade do Mato Grosso do Sul e a Universidade do Legislativo (Senado Federal). Cópias podem ser solicitadas ao autor, através do e-mail: [artigo@pra-pensar.org](mailto:artigo@pra-pensar.org).

<sup>12</sup> Como nosso foco é a “adaptabilidade” frente aos desafios postos pelas novas tecnologias e pela globalização como um todo, deixamos registrada aqui a compreensão do importante papel dos parlamentares em momentos fundamentais da história nacional. Apenas chamamos a atenção para a incapacidade de assumirem um papel renovado nesse novo contexto.



possibilidade de expressão de idéias e a criação de redes de troca de informação<sup>13</sup>. Com o Estado correndo atrás do prejuízo e propondo a regulamentação e a regulação<sup>14</sup>.

## ATORES E PERFORMANCES

### A informação como um bem

#### A Sociedade da Informação como um projeto

A informação está em alta neste momento. Fala-se numa *Global Information Society* e numa *Era da Informação*<sup>15</sup>. As tecnologias da informação e comunicação, vamos repetir aqui, conheceram um avanço tão grande e exercem sobre nós um efeito tão extraordinário que ainda não se conseguiu avaliar completamente o que isso significa em termos de mudanças culturais e qual o verdadeiro impacto disso na organização social.

O fato é que, junto com isso, um novo paradigma, o da **empresa** (tudo é comparado agora ao mundo dos negócios), tem se imposto para pensar toda e qualquer organização (inclusive as públicas) e ao mercado interessa menos entender do que lucrar com esse novo “mundo” (como sempre foi). Daí que os efeitos não buscados sejam muitos, o que só complica o trabalho de análise e as exigências para a administração pública. Podemos dizer, ainda, sem medo de parecer exagerados, que vivemos “plugados”, conectados, on-line, “recebendo” informações *full-time*, buscando informações o tempo todo<sup>16</sup>, mas quase sempre e em primeiro lugar nesse mundo mágico chamado internet. A informação, para além de sua importância na tomada de decisão, torna-se uma mercadoria, um bem.

Que têm feito os governos diante disso? qual têm sido o papel dos Estados? Como sempre acontece, há uma tentativa de controlar esse novo mundo, enquanto o mercado lucra com todas as novas possibilidades de comércio eletrônico. O Mercado é mais pragmático e não perde muito tempo tentando explicar ou regular o fenômeno, apenas se aproveita dele e se deixa moldar por ele. As tentativas de análise têm o objetivo pouco nobre de oferecer melhores métodos de gestão dos negócios. Ao Estado, sim, cabe regulamentar e regular, o que se torna um problema diante da incapacidade de compreensão do novo cenário e o reduzido quadro técnico disponível para tanto.

---

<sup>13</sup> Vale lembrar, porém, que os que têm acesso efetivo a tudo isso constituem, ainda, uma parcela muito pequena da população. Outros, apesar do acesso, não estão capacitados a utilizar de maneira crítica ou eficiente o que acessam.

<sup>14</sup> Sempre *a posteriori*, quando muito.

<sup>15</sup> Como indicamos anteriormente, o “fenômeno” foi objeto da monumental obra de Manuel Castells, mas também de muitos “intelectuais” do ramo dos negócios - como o guru da teoria em gestão, Peter Drucker e sua noção de organizações baseadas em informação. Que seja essa uma nova fase do capitalismo e um reflexo da compressão do mundo, a partir dos valores ocidentais é opinião de alguns, a conferir.

<sup>16</sup> Já se fala de uma nova doença: compulsão por informação.



O termo Sociedade da Informação, como já historiado por muitos, data, pelo menos, de 1973, quando o sociólogo Daniel Bell a introduziu em seu livro *O advento da sociedade pós-industrial*, cujo sentido é o de definir o papel da informação e do conhecimento na nova economia que ele testemunha surgir. E foi nesse mesmo espírito que a ONU propôs, desde 1998, para as cúpulas mundiais de 2003 e 2005, a Sociedade da Informação<sup>17</sup> (no singular) como seu tema. Antes disso já tinha sido objeto também das reuniões do G7 e do G8, desde 1995. E no seio das discussões em torno da Sociedade da Informação estão questões importantes para o mercado dos países desenvolvidos: infra-estrutura de comunicação e informação, tv digital, tecnologia de telefonia, microinformática etc<sup>18</sup>.

O termo *Sociedade do Conhecimento* tem como ponto de partida o de Sociedade da Informação e surge a partir do final dos anos 90, inicialmente na comunidade acadêmica, como uma alternativa a esta. A UNESCO tem adotado o termo “sociedade do conhecimento” dentro de suas políticas institucionais, apontando para dimensões outras que não apenas a econômica<sup>19</sup>.

O Estado Brasileiro não ficou indiferente a esse movimento e lançou três importantes Programas: a) Sociedade da Informação, em dezembro de 1999 (Decreto 3294/99), b) o Brasil Transparente, em 2000, e c) o Governo Eletrônico<sup>20</sup>, também a partir de 2000. São conhecidas muitas iniciativas bem sucedidas, como a do Imposto de Renda, e o incentivo ao uso do software livre. No que diz respeito ao mercado, temos os provedores de acesso “correndo atrás”, e os bancos investindo pesadamente em tecnologia para garantir mais segurança e as empresas de comércio tradicional abrindo suas lojas virtuais.

Não discutiremos aqui as falácias por trás do discurso da inevitabilidade da globalização e da generalização dos efeitos das novas tecnologias da informação e comunicação. Fundamental, apenas, que fique clara a avaliação de uma mudança importante em curso, na realidade, de uma instabilidade em nível internacional - que ainda não conseguimos compreender plenamente, provavelmente pela deficiência de nosso aparato conceitual e dos paradigmas de análise vigentes. Organismos internacionais e órgãos multilaterais têm assumido que vivemos

<sup>17</sup> Isso quer dizer que há a compreensão, no seio das Nações Unidas, da importância do acesso à informação e aos meios de comunicação, como instrumentos de educação e de cidadania, o que é justo, mas indica, também, o quanto a indústria de tecnologia da informação e comunicação exerce um papel relevante nesse momento da história. Por outro lado, o discurso da ONU pressupõe um fenômeno para o qual, momento seguinte, ela propõe um modelo de implementação. De qualquer modo, Programas (e orçamento) têm sido criados para esse fim.

<sup>18</sup> Pense-se apenas no mercado para aparelhos celulares, tocadores de mp3 e câmeras digitais, para termos uma idéia da importância disso.

<sup>19</sup> Por exemplo, Abdul Waheed Khan (subdiretor-geral da UNESCO para Comunicação e Informação), escreve: “A Sociedade da Informação é a pedra angular das sociedades do conhecimento. O conceito de “sociedade da informação”, a meu ver, está relacionado à idéia da “inovação tecnológica”, enquanto o conceito de “sociedades do conhecimento” inclui uma dimensão de transformação social, cultural, econômica, política e institucional, assim como uma perspectiva mais pluralista e de desenvolvimento. O conceito de “sociedades do conhecimento” é preferível ao da “sociedade da informação” já que expressa melhor a complexidade e o dinamismo das mudanças que estão ocorrendo. (...) o conhecimento em questão não só é importante para o crescimento econômico, mas também para fortalecer e desenvolver todos os setores da sociedade”.

<sup>20</sup> Para outras avaliações sobre o governo eletrônico, cf. LEONE DOS SANTOS (2002), VIANA (2004) e PARREIRAS et al (2004). Sobre a política de informação do governo, cf. BALACO e LEONY (2005). Uma reflexão sobre o papel do arquivista no contexto da reforma do Estado (que toca questões até aqui discutidas) pode ser vista em LOPES (2002).



nessa Era da Informação e que devemos construir uma Sociedade da Informação – o que tornará impossível para qualquer Estado não incluir em suas agendas a discussão de políticas que favoreçam sua implementação<sup>21</sup>, até porque muitos vão se interessar pelos financiamentos oferecidos.

A partir deste ponto vamos nos concentrar no papel que o Legislativo pode exercer, como parte do Estado democrático de direito, nas vagas deixadas pelo Executivo ou assumindo responsabilidades novas nesse mundo em construção, e, por fim, reavaliar o conceito de gestão da informação, tendo como ponto de partida problemas observados e as soluções propostas desde a Câmara dos Deputados. Não duvidamos de que, nesse momento, muitos devem estar se perguntando qual é a relação entre todas essas digressões e a Gestão da Informação. Vamos a ela, então.

### **O Poder Legislativo e a Gestão da Informação**

Dois aspectos ou modos de discutir gestão da informação, a partir da Câmara dos Deputados, seriam: 1) considerando sua função legislativa, para propor e discutir políticas públicas<sup>22</sup> (definir a necessidade de regulamentação e regulação, em concorrência com o Poder Executivo) seja em questões de Segurança, Acesso, e do Uso da informação, da garantia de direitos (à privacidade, por exemplo) etc; 2) Considerando a informação gerada nesta Casa Legislativa, e observando qual o lugar ocupado pela gestão da informação no planejamento e na gestão corporativa - se estratégica ou não, e como a Câmara dos Deputados (em particular) tem enfrentado os desafios postos, particularmente no trato das informações digitais, como tem (re)agido a esse novo cenário quando se trata de administrar e pensar o acesso e controle das informações que lhe são pertinentes, produzidas no seio da organização, enfim.

Esclarecemos que se trata de uma reflexão realizada a partir do trabalho realizado dentro da instituição, ao longo de mais de uma década, de uma visão crítica do papel desempenhado pelo Legislativo nesse mundo globalizado e tecnologicamente remodelado, mas particularmente por uma avaliação iniciada em 2005 no Centro de Documentação e Informação da Câmara dos Deputados.

### **SCRIPTS**

#### **Que é Gestão da Informação?**

*“O significado de uma palavra é uma forma*

---

<sup>21</sup> A grande questão é que não está claro o que venha a ser essa Sociedade da Informação (e agora a do Conhecimento), o que temos são pautas em torno de problemas: acesso à informação, à tecnologia de comunicação e informação, inclusão digital etc. Ainda, o que é considerado urgente e o modo de promover políticas para questões como INCLUSÃO DIGITAL, por exemplo, tem merecido críticas de países em desenvolvimento. Sua importância e a definição do que deve abarcar uma política de inclusão digital é uma questão contenciosa (cf. CABRAL, 2004).

<sup>22</sup> Para uma aproximação ao conceito de Política Pública, cf: <http://www4.prossiga.br/Politiclas-Publicas/oquee.html>.





*de utilizá-la”  
(Wittgenstein)*

Parece óbvio, considerando o modo como vimos discutindo até aqui, o que seja *gestão da informação*, porém, isso se mostra frágil tão logo nos pomos a investigar seus fundamentos e sua prática. Em primeiro lugar, percebe-se que existem fontes e visões variadas sobre a temática, são muitos profissionais e formações teóricas (e mesmo filosóficas) envolvidas: Gestão de negócios, Teoria da administração, Teoria organizacional, Biblioteconomia, Arquivologia<sup>23</sup>, Processamento de dados e Análise de Sistemas, Estudos da computação (modo geral), Engenharia etc.

Além disso, a experiência em lidar com a informação, particularmente com sua disseminação e difusão<sup>24</sup>, também traz sua contribuição e ajuda a problematizar o campo da gestão da informação. Aqueles que atuam na área de comunicação acabam, não esqueçamos, complicando ainda mais as coisas<sup>25</sup>. De qualquer modo, cada área tem seu próprio escopo e terminologia quando aborda a questão da gestão da informação.

No que diz respeito ao lugar da gestão da informação dentro das organizações, se a considerarmos como um suporte para o planejamento e a gestão estratégicos, todo discurso sobre planejamento estratégico que não se baseie nela ou não a preveja (políticas e diretrizes) é vazio de sentido (ou de fundamento). Voltaremos a esse ponto mais a frente.

Rapidamente, podemos dizer que a Gestão da Informação<sup>26</sup> é um conjunto de diretrizes, programas e ações com vistas a criar um recurso útil, a partir de uma massa ou volume de dados e documentos, e oferecer uma arquitetura de informação racionalmente construída, a partir dos pressupostos da organização. O seu bom uso (do recurso) e manutenção é um processo que diz respeito à gestão da informação. Ela, por fim, pode ser :

- 1) aplicada à prática gerencial (individual). O gerente, assim, deveria estar consciente de que a informação é uma fonte para desenvolver e utilizar como parte integral do seu trabalho, ou seja, seria uma competência pessoal – mas desejável para qualquer gestor;
- 2) aplicada em nível organizacional. Nesse caso, as organizações devem ter estruturas para a Gestão da Informação. Hoje se fala muito em “Arquitetura da Informação<sup>27</sup>”, e é nesse contexto que a gestão da informação em nível organizacional pode ser melhor compreendida.
- 3) aplicada a ferramentas e habilidades utilizadas para ajudar na própria gestão da informação (uma retroalimentação), podendo ser tanto analíticas quanto práticas (ou ambas).

---

<sup>23</sup> Uma referência básica da área está em ROUSSEAU e COUTURE (1998). Cf. também LOPES (1997 e 2002) para uma análise do contexto brasileiro.

<sup>24</sup> Vide o caso de informações na área de saúde e na de agricultura, por exemplo.

<sup>25</sup> Tendo em vista o escopo do que se entende por comunicação e seu objeto principal: informação.

<sup>26</sup> Aqui fazemos uma apropriação da análise de POWELL (2003).

<sup>27</sup> Para saber um pouco mais sobre Arquitetura da Informação: <http://webinsider.uol.com.br/imprimir.php/id/1959>.



Fica claro que o foco não se dá, aqui, na tecnologia (pelo menos não exclusivamente). Devemos superar a fase em que a engenharia, os técnicos de tecnologia da informação, a própria tecnologia, enfim, pautavam a gestão da informação<sup>28</sup>. Inclusive a construção de sistemas de informação deve ter como ponto de partida pressupostos da organização e não da engenharia (da área de tecnologia), como tem ocorrido até o momento<sup>29</sup>. Fica o alerta, sempre repetido, dos riscos de se “automatizar a burocracia”<sup>30</sup> e criar novos problemas para os gestores de amanhã<sup>31</sup> e dificuldades para os usuários de hoje.

### **Gestão da Informação e Gestão Estratégica**

É necessário, então, antes de mais nada, que se compreenda a importância da Gestão da Informação e todas as variáveis que a envolvem. Advogamos, neste trabalho, que ela é, ou deveria ser, um componente do planejamento estratégico<sup>32</sup> das organizações – e, como afirmamos mais acima, ela é responsabilidade de todos os gerentes da organização<sup>33</sup>, devendo perpassar toda a organização. Ela envolve decisões sobre Recursos Humanos (inclusive capacitação e treinamentos), modelos gerenciais, a gestão do relacionamento entre as diversas áreas da organização, gestão dos processos, arquitetura da informação, competência técnica para avaliação tecnológica, infra-estrutura (inclusive de armazenamento) – o que implica previsão orçamentária, políticas de acesso, entre outros.

Obviamente, no quadro que desenhamos no início deste trabalho, a informação digital vem sendo colocada como item principal da Gestão da Informação para muitas organizações, conduzindo sua discussão para problemas bem específicos: a preservação digital, a

---

<sup>28</sup> Estamos conscientes de estar utilizando o termo gestão da informação tanto em sentido amplo quanto específico, mas nossa discussão, de fato, afeta a ambos.

<sup>29</sup> Em nível de políticas públicas percebemos ainda essa tendência a que prevaleçam os pressupostos da engenharia, ou seja, os dos tecnólogos.

<sup>30</sup> Cf. MAGALHÃES (2004)

<sup>31</sup> Gerentes competentes devem estar aptos a utilizar as ferramentas adequadas que a organização lhe oferece através de suas arquiteturas de informação e compreender os valores informacionais próprios de cada organização. No entanto, mesmo um gerente competente pode se ver em apuros quando lida com sistemas concebidos apenas para “cristalizar” rotinas e hábitos, dificultando-se ainda mais, assim, mudanças desejáveis.

<sup>32</sup> BEAL (2004) faz uma compilação de conceitos e tenta, sem sucesso, convencer-nos do que seja gestão estratégica da informação e de sua importância. Apesar disso, chama a atenção para a exigência de se estabelecer “*definições, formatos, estruturas, domínios e regras que permitam tratar a informação como um recurso a ser administrado, com responsabilidades claras com relação ao provimento, padronização, distribuição, acesso, armazenamento, proteção etc*”.

<sup>33</sup> As organizações sofrem uma pressão externa, por conta do lugar da tecnologia, do nível de educação e exigência dos usuários, dos grupos organizados, do contexto político, das condições materiais etc, “exigindo” mudanças ou adaptações. Por outro lado, as organizações têm que gerir suas informações para diversos fins: fiscal e tributário, planejamento, tomadas de decisões, oferta de serviços etc. Põem-se, então, muito claramente hoje, o problema dos recursos humanos e da cultura organizacional. Há necessidades muito específicas em termos de recursos humanos (técnicos de diversas ordens), um ambiente de aprendizagem organizacional e a gestão de relacionamento (entre as diversas áreas da organização). De qualquer modo, isso apontaria para o lugar estratégico da gestão da informação.



disseminação, a questão dos padrões etc, o que não deve tirar nossa atenção para a gestão em si mesma<sup>34</sup>.

Colocamo-nos num ponto crítico agora. Ninguém duvida de que a gestão da informação é uma necessidade<sup>35</sup> e, assumi-la, uma responsabilidade da qual nenhuma organização pode escapar. No entanto, dada as inúmeras possibilidades de abordagem e seu amplo espectro, é comum vermos que, na prática, a Gestão da Informação tem-se limitando a partes, a aspectos, ao tratamento de problemas específicos relacionados à informação ou à documentação<sup>36</sup>, nas organizações, dependendo sempre dos profissionais envolvidos<sup>37</sup> e o lugar deles no staff. Mesmo os sistemas de informação em uso carecem de definições próprias de gestão de informação<sup>38</sup>.

## IMPROVISAÇÃO

### A gestão pública, mais intenção do que ação<sup>39</sup>

Vimos que o governo brasileiro tem investido em programas diretamente relacionados à gestão da informação, pressionado pelo ambiente externo, pelos organismos internacionais e pelo mercado. O Brasil tem um programa de governo eletrônico, tem uma coordenação para o programa de Sociedade da Informação, e uma série de iniciativas isoladas (não alinhadas) que indicam que, em algum momento, o Estado brasileiro foi tocado por essas questões.

Porém, em nível de políticas públicas temos um mínimo. A questão da exclusão digital, por exemplo, está na pauta, mas sem uma crítica do próprio conceito e sem um plano de longo prazo (devidamente acompanhado) que considere as características culturais e a escassez de recursos do país<sup>40</sup>.

FREIXO (2004) demonstrou bem a existência das *“inúmeras distorções nos instrumentos regulamentadores, quer seja em dubiedades expressas nos conceitos, quer seja na*

<sup>34</sup> A ponto de torná-la sinônimo de gestão de recursos, ou política de preservação, desconsiderando as demais dimensões e seu alinhamento ao planejamento estratégico da organização.

<sup>35</sup> No entanto, o para que chamamos a atenção é justamente para a distancia entre o discurso, inclusive da áreas técnicas das organizações, para a efetiva implementação da gestão da informação. Muito provavelmente, isso se deva ao fato de, como tentamos demonstrar no início do trabalho, que fomos atropelados por uma mudança tão grande e veloz que os novos problemas não foram adequadamente absorvidos. No mais, prevalece a questão cultural. Por exemplo, a questão da preservação digital está na pauta dos EUA desde, oficialmente, 1998 (sob os auspícios da Library of Congress) - vide: <http://www.digitalpreservation.gov/>.

<sup>36</sup> Por exemplo, o problema da preservação ou do acesso à informação.

<sup>37</sup> Inclusive da formação desses profissionais, das linhas de pesquisa em que estiveram envolvidos durante sua formação, experiências profissionais em outros lugares, da sensibilidade destes para um ou outro problema.

<sup>38</sup> Por exemplo, sobre fluxo, responsabilidades, acesso, temporalidade, formatos, capacitação do usuário, confiabilidade etc. O conceito de *Enterprise Content Management* – ECM vem em boa hora para mudar isso, já que demonstra uma mudança da visão da área de tecnologia para incorporar aquelas próprias da gestão, considerando a organização como um todo.

<sup>39</sup> Não desconhecemos as dezenas de boas experiências de gestão pública no país, inclusive encabeçadas pelo governo federal, no entanto, insistimos no aspecto de que isso se dá mais por iniciativas pessoais do que por alinhamento estratégico. Seria necessária uma outra discussão sobre a questão da burocracia e do aparato estatal como um todo, o que não nos aventuramos sequer iniciar aqui.

<sup>40</sup> Cf. o artigo de Javier Villate: *Brecha digital contra la aldea global* (disponível em <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=41>)



*sobreposição de competências e atribuições de órgãos e instituições de diversos níveis*” do Estado brasileiro. Temos papéis mal definidos<sup>41</sup> e uma legislação abundante para algumas questões, mas confusa no que toca a definições e atribuições.

E o Legislativo? Bom, esse está em pior situação. Desde a aprovação da Constituição Federal<sup>42</sup> até o presente, nenhum tipo de projeto foi apresentado que demonstrasse uma mínima compreensão do momento em que estamos vivendo e da importância da gestão da informação em nível de Estado<sup>43</sup>. As questões com que têm se ocupado nossos parlamentares, sejam senadores ou deputados, quando tocam o problema da informação, dizem respeito a acesso a bancos de dados (de instituições financeiras e de proteção ao crédito), liberdade de expressão, direitos autorais e exclusão digital (de uma maneira muito pontual). Nada sistemático ou consistente, ou seja, a gestão da informação não tem um lugar privilegiado na pauta do parlamento brasileiro.

Internamente, ou seja, no âmbito mesmo das organizações Câmara dos Deputados e Senado Federal, a única regulamentação levada a termo ao longo desses quase 20 anos foi a que diz respeito aos documentos sigilosos<sup>44</sup>. Mesmo assim, a preocupação e a proposta surgiram do corpo técnico das duas Casas envolvido com o problema (e isso foi nos meados dos anos 90).

Nem mesmo a criação da **Associação Internacional de Parlamentares para a Tecnologia da Informação - IPAIT**, da qual o Brasil participa, é um alento, já que seu escopo principal é a cooperação multilateral voltada para a tecnologia da informação e comunicação, basicamente preocupada (como mostra o seu III Encontro) com a questão da inclusão digital, o que vem sendo pautado pela Cúpula para a Sociedade da Informação<sup>45</sup>, da ONU, e, considerando outros aspectos, pelo G7 e G8. De qualquer modo, os resultados dos encontros do IPAIT ainda não se fizeram efetivos para uma nova compreensão da gestão da informação como um componente fundamental da gestão pública e nem mesmo apontaram caminhos

---

<sup>41</sup> Basta contrastar, como fez a autora, as atribuições e a legislação referente ao CONARQ, ao SINAR, ao Arquivo Nacional, ao Comitê Gestor da ICP-Brasil, para percebermos que estamos longe de ter uma compreensão adequada do lugar da gestão da informação no Estado Brasileiro.

<sup>42</sup> Naquele momento, o mais importante era reforçar o direito ao acesso à informação, a liberdade de expressão, eliminar a censura, garantir alguma transparência ao Estado. Ou seja, o foco acabou sendo mais a Comunicação do que a Informação, ou se confundiu uma com a outra.

<sup>43</sup> Nem mesmo a discussão sobre a validade da documentação eletrônica, que esteve na pauta durante algum tempo, foi discutida com conhecimento ou clareza, dando em nada. O Poder Executivo acabou por resolver a questão no que lhe diz respeito e, até o momento, não vislumbramos um mínimo de interesse dos parlamentares (basta pesquisar nas proposições apresentadas nos últimos 15 anos, tanto por senadores como por deputados e veremos a gravidade do que estamos afirmando).

<sup>44</sup> Sem que isso, no entanto, fosse incorporado como uma questão de gestão da informação, que se alinhasse ao planejamento da Casa (que, de outro lado, é inexistente), sem que sistemas fossem preparados, que recursos fossem alocados adequadamente. Recentemente um funcionário teria vendido um depoimento, tomado em sessão reservada, de um delegado para o PCC (vide <http://www.estadao.com.br/ultimas/cidades/noticias/2006/mai/17/149.htm>), demonstrando bem a situação em que vivemos.

<sup>45</sup> A saber, o problema do ACESSO aos meios de comunicação e à informação (a chamada EXCLUSÃO DIGITAL, antes de mais nada), e, de alguma forma, a questão dos direitos autorais. Vide o OBSERVATÓRIO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (coordenado pela UNESCO): EM [http://osi.unesco.org.br/conteudo\\_tema.php?tema=17](http://osi.unesco.org.br/conteudo_tema.php?tema=17).



novos em termos de políticas públicas (ou, pelo menos, não temos visto parlamentares motivados para isso).

## OS BASTIDORES

### Gestão pública na prática

No escopo da administração, do corpo burocrático e técnico do Legislativo, tem-se promovido a discussão mais interessante<sup>46</sup>. Chame-se, porém, a atenção para o fato de isso ser fruto de esforços pessoais e não tanto de diretrizes da alta administração. Esse fato aponta para a necessidade da tomada de consciência daqueles que estão envolvidos tecnicamente com a gestão da informação e com a gestão estratégica.

A experiência na Câmara dos Deputados tem mostrado que, de todas as iniciativas que afetam o fluxo da informação de algum modo, as mais frutíferas são aquelas decididas após avaliação e discussão conjunta entre diversas áreas, distribuindo responsabilidades e tomadas com base em análises técnicas, teoricamente fundamentadas. E, a rigor, elas têm sido mínimas e seu alcance ainda pequeno. Dentre elas, a mais importante ainda não apresentou frutos. É criação do Comitê de Sistematização de Informações Digitais<sup>47</sup>, em 2003, cujo objetivo era o de apresentar modelos e diretrizes para a gestão das informações digitais da Câmara dos Deputados.

A concepção de um novo sistema de gerenciamento de documentos para a Casa também contou, em sua fase inicial, com o diálogo entre a área de tecnologia e aquela responsável pela documentação e informação<sup>48</sup>, particularmente de técnicos da área de arquivos. É o Centro de Documentação e Informação que também tem participado mais intensamente de discussões no seio do CONARQ<sup>49</sup> e, junto com o Centro de Informática, promovido encontros com profissionais em soluções de tecnologia da informação, em busca de melhores instrumentos e de uma arquitetura de informação mais interessante para a Casa como um todo<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> Como sempre tem sido, muitos trabalhos dependem da boa vontade dos envolvidos com os problemas. O trabalho de GUEDES (2006), que estuda os riscos de perda de documentos eletrônicos na Câmara dos Deputados é o exemplo mais recente da obstinação dos técnicos da Casa. Infelizmente, além da ausência de planejamento, tem havido falta de senso de oportunidade para a administração.

<sup>47</sup> Ato da Mesa nº 25, de 2003, da Câmara dos Deputados – também proposta de técnicos da Casa.

<sup>48</sup> Hoje, o Centro de Documentação e Informação da CD assume seu papel na concepção de políticas de gestão da informação para a Casa e de órgão técnico responsável pela concepção da arquitetura da informação, em conjunto com a área de tecnologia (Centro de Informática), mas não foi sempre assim. Isso nasce de uma feliz conjuntura, da abertura da direção e da compreensão, dos técnicos, desse papel. Como a Gestão da Informação não é um problema para a alta administração, não faz parte do planejamento estratégico, é somente por um esforço particular dos profissionais envolvidos com informação, particularmente no CEDI, que a discussão de questões a ela relacionada acontece. Obviamente, não fosse a disposição da área de tecnologia para participar desse diálogo, provavelmente não viveríamos um momento tão fecundo na Câmara dos Deputados.

<sup>49</sup> Temos dois conselheiros no Plenário do CONARQ e dois representantes da Câmara dos Deputados na Câmara Técnica de Documentos Digitais, sendo um de nosso Centro de Informática e outro do Arquivo (que está inserido dentro do Centro de Documentação e Informação).

<sup>50</sup> Há uma clara disposição em adotar-se uma solução de ECM para a Câmara dos Deputados, o que deve ser definido conjuntamente pelas áreas de Documentação e Informação e a de Informática (tecnologia), mostrando um amadurecimento e



Infelizmente, os grandes sistemas de informação da Câmara dos Deputados não nasceram junto (ou a partir de) com uma política ou diretrizes de gestão da informação - o que, provavelmente, teria colocado a Câmara dos Deputados na dianteira do serviço público brasileiro<sup>51</sup>, dada a oportunidade (perdida).

Infelizmente, também, como demonstra o trabalho de GUEDES (2006), corremos sérios riscos de perdas de informação. É esse autor que chama a atenção para o fato de, apesar de muitas iniciativas importantes por parte da administração da Câmara dos Deputados, isso não ocorrer de maneira sistêmica. E conclui - como o fizemos acima, dizendo que se essas não forem consideradas questões estratégicas para a organização, os riscos continuarão sendo muito sérios.

Outras soluções continuam sendo propostas e concebidas sem esse diálogo<sup>52</sup>, sem que exista uma clara compreensão do lugar da Gestão da Informação nas prioridades da alta administração, conturbando ainda mais os problemas a serem enfrentado pelos profissionais da informação: uma dezena de sistemas que não se comunicam, indeterminação de responsabilidades, falta de padronização de formatos<sup>53</sup>, fluxo e ciclo de vida dos documentos não determinados adequadamente, entre outros. Um exemplo claro é o do Sistema de Informações Legislativas, que nasceu de decisões unilaterais e sem uma compreensão adequada de seu alcance e dos problemas que o envolveriam a médio prazo: autenticação dos documentos, fluxo adequado, recuperação, formatos dos documentos, validade etc.

O Centro de Documentação e Informação da Câmara dos Deputados nasceu, formalmente, em 1971. Desde então, o órgão vem tentando encontrar seu caminho e afirmar-se como responsável pela gestão da informação da Câmara dos Deputados. Nele se concentram biblioteca, arquivo, áreas de pesquisa e estudos (com a criação e manutenção de produtos e serviços de informação), editora etc. Os profissionais do CEDI representam bem o retrato da diversidade de vertentes e entendimentos sobre Gestão da Informação. Tem sido um desafio,

---

senso de oportunidade. No entanto, como já afirmamos antes, isso depende dos técnicos e não de um entendimento da alta administração, de uma definição estratégica. Sem dúvida, a administração deve estar aberta para apreciar e promovê tais propostas. Se as condições necessárias estiverem presentes, talvez isso se torne um elemento da gestão estratégica da organização. Torcemos por isso.

<sup>51</sup> Pelo menos na questão da gestão de documentos eletrônicos.

<sup>52</sup> Por outro lado, um pequeno grupo tem conseguido provocar uma discussão conjunta, entre CEDI e CENIN, para amadurecer a concepção de uma solução de *Enterprise Content Management*, com bons resultados e possibilidades reais de aquisições bem fundamentadas .

<sup>53</sup> Entre as iniciativas conjuntas (CEDI e CENIN) está a realização do seminário sobre Padrões de Documentos Digitais Textuais para o Legislativo, ocorrido no dia 06 de Julho de 2006, com o objetivo explícito de obter subsídios “para a definição de políticas, padrões e normas de utilização de ferramentas e formatos de documentos digitais textuais na Câmara dos Deputados”. Demonstrando que temos muitas boas oportunidades e capacidade técnica, sempre com o risco, porém, de ver esses esforços se perderem antes de se transformar em diretrizes ou projetos executáveis.



nessa diversidade, firmar sua vocação natural de gestor da informação, o que pode jamais se efetivar<sup>54</sup>.

Uma vez que a área de comunicação tem um lugar de destaque no parlamento (rádio, tv, jornal, revista, agência de notícias etc), naturalmente, embates com os profissionais daquela área acabam acontecendo. A ausência de políticas, de definição de responsabilidades, de planejamento, enfim, têm colocado em risco esse papel de gestor da informação. O positivo é que, na busca por firmá-lo, tem-se provocado muitos diálogos inter-departamentais e, deles, temos visto surgir muitas oportunidades de trabalho conjunto.

Vivemos, de qualquer modo, momentos interessantes em que temos aprendido com todas essas experiências, em que temos aprendido a colaborar, em que percebemos, na prática, que a Gestão da Informação somente pode ser efetiva se for considerada estratégica, se ultrapassar o âmbito das questões puramente tecnológicas e se alcançar a organização como um todo (não de forma aleatória e departamentalizada). Acima de tudo, está claro que os técnicos podem fazer muito, principalmente exercendo um papel crítico, buscando parcerias, com a exata noção do enorme desafio que enfrentam, mas, ao mesmo tempo, com o firme propósito de legar instrumentos e um ambiente mais favorável aos gestores que virão. Obviamente, ganham os usuários (no caso do Legislativo, os cidadãos brasileiros, além de seus próprios servidores e parlamentares).

Um desafio que aparece no horizonte, como fruto também dessas reflexões e das experiências vividas, é o de ampliar o trabalho interorganizacional. O diálogo Poder Executivo e Poder Legislativo, em nível técnico, em busca de convênios e na construção de projetos comuns, só trás benefícios para o Estado. Nesse sentido, para concluir nosso trabalho, fica o convite para que no âmbito do Poder Legislativo, em seus vários níveis, iniciemos uma grande rede colaborativa<sup>55</sup> e, por que não?, de aprendizagem, em busca de melhores práticas, de padronização de procedimentos, de intercâmbio de recursos humanos (inclusive, capacitação), de projetos comuns (publicações, e.g.) etc. Quem sabe não será a partir de uma rede assim que a Gestão da Informação venha a ser efetivamente compreendida e a ter seu lugar em nível estratégico na administração pública, ou, pelo menos, no Legislativo brasileiro.

---

<sup>54</sup> Se a Gestão da Informação não for considerada estratégica. Por exemplo os departamentos que compõem hoje a Câmara dos Deputados podem propor a criação de arquivos independentes ou, no caso da área de comunicação (TV, rádio, jornal), que produz material em mídia especial (mas cada vez mais em meio apenas digital), para “resolver” seus problemas (de armazenamento, de indexação, de recuperação), decidam, em face à inexistência de uma Gestão Estratégica da Informação, de diretrizes e planos (e previsão de recursos), criar áreas especializadas para isso (o que já aconteceu, em parte, no Senado Federal).

<sup>55</sup> Isso não é um desconhecimento da autoridade e importância, por exemplo, do CONARQ, mas é reflexo da certeza de que são as atividades em comum, para resolução de problemas reais, promovidas por técnicos e gestores com visão estratégica, que trazem os melhores frutos.



## REFERÊNCIAS

- BALANCO, Paulo e LEONY, Maria das Graças (2005). *Governo eletrônico e rede intergovernamental de informações*. In: CIFORM, 6, 2005, Salvador. Anais. Salvador: UFBA. Disponível em [http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/PauloBalancoMariaLeony.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/PauloBalancoMariaLeony.pdf).
- BEAL, Adriana (2004). *Gestão Estratégica da Informação*. São Paulo: Editora Atlas.
- BOERES, Sonia A. de Assis e ARELLANO, Miguel A. Márdero (2005). *Políticas e estratégias de preservação de documentos digitais*. In: CIFORM, 6, 2005, Salvador. Anais. Salvador: UFBA. Disponível em [http://www.cinform.ufba.br/vi\\_anais/docs/SoniaMiguelPreservacaoDigital.pdf](http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/SoniaMiguelPreservacaoDigital.pdf)
- BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos e PACHECO, Regina Silvia (2005). *A reforma do estado brasileiro e o desenvolvimento*. In Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. N.3, set/out/nov. 2005. Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia.
- CABRAL, Adilson (2004). *Sociedade e tecnologia digital: entre incluir ou ser incluída*. In OURMedias IV, 2004, Porto Alegre, Brasil. Disponível em <http://www.ourmedianet.org/papers/om2004/Cabral.om4.port.rtf>
- FREIXO, Aurora (2004). *Gestão da informação no estado brasileiro: Aplicação da legislação sob a ótica das estruturas organizacionais e dos sistemas*. In: CIFORM, 5, 2004, Salvador. Anais. Salvador: UFBA. Disponível em [http://www.cinform.ufba.br/v\\_anais/artigos/aurorafreixo.html](http://www.cinform.ufba.br/v_anais/artigos/aurorafreixo.html).
- GONZALEZ DE GOMEZ, Maria Nélide (2002). *Novos cenários políticos para a informação*. Revista Ciência da Informação., jan. 2002, vol.31, no.1, p.27-40. Brasília: IBICT.
- GUEDES, Mário Augusto Muniz (2006). *Riscos de perda de documentos eletrônicos de caráter arquivístico em uma instituição do poder legislativo: um estudo de caso na Câmara dos Deputados*. Monografia de Mestrado. Brasília: UnB.
- JORDANA, Jacint (2002). *Gobierno y sociedad de la información: viejos problemas, nuevas dificultades*. In VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043802.pdf>
- LEONE DOS SANTOS, Roberval de Jesus (2002). *Governo eletrônico: o que se deve e o que não se deve fazer*. Ensaio apresentado ao XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico". Caracas. Disponível em [http://portal.cnti.ve/cnti\\_docmgr/sharedfiles/gobiernoelectronico9.pdf](http://portal.cnti.ve/cnti_docmgr/sharedfiles/gobiernoelectronico9.pdf).
- LOPES, Luís Carlos (1997). *A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada*. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro.
- (2002). *Os arquivos, a gestão da informação e a reforma do Estado*. Em Revista Trabalho e Sociedade, dez. 2002. Rio de Janeiro: Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade. Disponível em <http://www.camara.gov.br/internet/infdoc/novoconteudo/acervo/temas/luiscarlos.pdf>.
- MAGALHÃES, Rodrigo (2004). *Organizational Knowledge and Technology: An Action-Oriented Perspective on Organization and Information Systems*. UK: Edward Elgar Publishing.
- MARCONDES, Carlos Henrique e JARDIM, José Maria. *Políticas de Informação Governamental: a construção de Governo Eletrônico na Administração Federal do Brasil*. Em Revista DataGramZero - v.4 n.2 abr/03. Disponível em [http://www.dgzero.org/abr03/Art\\_04.htm](http://www.dgzero.org/abr03/Art_04.htm).
- MATTOS, Fernando Augusto M.(2006). *Inclusão digital e desenvolvimento econômico na construção da sociedade da informação no Brasil*. Em DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.7 n.3 jun/06. Disponível em [http://www.dgzero.org/jun06/Art\\_03.htm](http://www.dgzero.org/jun06/Art_03.htm).





ORÓ I VENDRELL, Marc (2002). *Los instrumentos de gestión de la información como motor de cambio hacia una nueva administración pública*. In VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043632.pdf>.

PARREIRAS, T. A. S.; CARDOSO, A. M.; PARREIRAS, F. S. (2004) *Governo eletrônico: uma avaliação do site da assembléia legislativa de Minas Gerais*. In CIFORM, 5, 2004, Salvador. Anais. Salvador: UFBA. Disponível em [http://www.fernando.parreiras.nom.br/publicacoes/egov\\_cinform.pdf](http://www.fernando.parreiras.nom.br/publicacoes/egov_cinform.pdf).

PNUD (2001). *Informe sobre desarrollo humano 2001 – poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano*. México: Mundi-Prensa Libros, S. A.. Disponível em [http://hdr.undp.org/reports/global/2001/sp/hdr\\_sp\\_2001.pdf](http://hdr.undp.org/reports/global/2001/sp/hdr_sp_2001.pdf).

POWELL, Mike (2003). *Information Management for development organisations*. Oxford:Oxfam GB. Disponível em <http://www.oxfam.org.uk/publications>.

ROUSSEAU, Jean-Yves e COUTURE, Carol (1998). *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom quixote.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.) *A globalização e as ciências sociais*. São Paulo: Cortez Editora.

SOLANO, Isabelo Fernández (2002). *Los sistemas de información como propuesta organizativa de futuro para la administración*. In VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043806.pdf>.

TAKAHASHI, Tadao (org.) (2000). *Sociedade da informação no Brasil: livro verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia. Disponível em: [http://www.ebape.fgv.br/e\\_government/asp/dsp\\_centros\\_pesq.asp](http://www.ebape.fgv.br/e_government/asp/dsp_centros_pesq.asp).

UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Disponível em <http://www.unesco.org/publications>

VIANA, Eduardo de Carvalho (2001). *Administração Pública e Sociedade da Informação: como anda o governo eletrônico?* Rio de Janeiro: RNP Notícias, número 1, vol. 5, janeiro de 2001. Disponível em <http://www.rnp.br/newsgen/0101/e-gov.html>