

Resumo: Este estudo tem por objetivo discutir a relação entre cultura organizacional e gestão de documentos. Entende-se como cultura organizacional o conjunto de hábitos e normas que moldam a forma de interação entre os indivíduos de uma organização, bem como as rotinas e práticas a serem seguidas. A metodologia utiliza o levantamento bibliográfico para constituir um artigo de revisão narrativa. Para tanto, se estabelece um diálogo interdisciplinar entre Administração, Arquivologia e Ciência da Informação, tendo como pano de fundo a influência das tecnologias da informação. A discussão demonstra que a gestão arquivística de documentos e a implementação de sistemas informatizados dependem de uma cultura organizacional que priorize a eficiência administrativa. Logo, é necessário mobilizar a organização, por meio de políticas e normativas que apoiam a gestão arquivística de documentos. Dessa forma, contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais, por meio de tomadas de decisão mais ágeis e assertivas.

Palavras-chave: Arquivística; Ambiente organizacional; Cultura informacional; Gestão de documentos.

Abstract: This study aims to discuss the relationship between organizational culture and records management. Organizational culture is understood as the set of habits and norms that shape how individuals within an organization interact, as well as the routines and practices to be followed. The methodology employs bibliographical research to develop a narrative review article. To this end, an interdisciplinary dialogue is established between administration, archival science, and information science, with information technologies as a backdrop. The discussion demonstrates that archival records management and the implementation of computerized systems depend on an organizational culture that prioritizes administrative efficiency. Therefore, it is necessary to mobilize the organization through policies and regulations that support archival records management. In this way, they contribute to achieving organizational objectives through faster and more accurate decision-making.

Keywords: Archival Science; Organizational environment; Informational culture; Records management.

1. Contexto, objetivo e método

Com o aumento massivo de informações digitais, os arquivistas assumem um papel fundamental: a organização da informação. Os elementos que garantem a confiabilidade das informações se reconfiguraram drasticamente, levando os gestores a criarem mecanismos para garantir o acesso à uma informação útil e de qualidade (FONSECA, 2005). Antes da mudança de suporte, do papel para o digital, havia baixa rotatividade no “estoque” de informações de uma organização. Entretanto, a era digital se caracteriza pela produção desenfreada de informações, sendo necessário gerenciar fluxos ininterruptos e abundantes de informações (LE COADIC, 2004).

Estima-se que a otimização do processo de gestão da informação pode ser alcançada por meio de uma cultura organizacional definida no escopo das políticas internas. Para isso, é preciso reconhecer a importância dos arquivos e traçar planos para extrair o seu máximo potencial. Assim, cria-se uma cultura organizacional voltada para estimular a criatividade, a inovação e o reúso da informação. O primeiro passo é definir uma Política Arquivística em âmbito organizacional, que contemple documentos analógicos e digitais. Portanto, para implementar o Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) e o Repositório Arquivístico Digital Confiável (RDC-Arq), tornar-se-ia necessário estipular *a priori*, um conjunto de regras a serem seguidas pelos colaboradores.

Tal pressuposto aponta que a gestão da informação organizacional também deverá ser compreendida nos planos estratégico e tático e não somente no operacional. Com isso, a mudança da cultura organizacional surge como um meio para que os gestores possam direcionar os esforços dos colaboradores ao tratamento dos documentos arquivísticos. Logo, deduz-se que uma gestão de documentos eficiente irá corroborar com a melhoria significativa dos processos de tomada de decisão/processo decisório e de gestão do conhecimento.

Tendo em vista o exposto, este artigo tem por objetivo discutir o impacto que a cultura organizacional exerce sobre a gestão arquivística de documentos. A cultura organizacional fica entendida como o conjunto de hábitos, regras sociais e normas que moldam a forma de interação entre os indivíduos de uma determinada organização, incluindo as rotinas de trabalho e as práticas a serem seguidas.

Trata-se de um objetivo essencialmente exploratório visto que desenvolve e esclarece ideias a fim de oferecer uma visão panorâmica sobre uma temática ainda pouco explorada (GONÇALVES, 2011). No caso, entende-se que as consequências da cultura organizacional sobre a gestão de documentos ainda são pouco aprofundadas pelos referenciais da disciplina Arquivística, fato que reforça a pertinência do presente estudo.

Para abordar a relação entre as organizações e a produção de documentos, utiliza-se do diálogo interdisciplinar, envolvendo as áreas de Administração, Arquivologia/Arquivística e Ciência da Informação. Tal fato se justifica, pois a Administração tem as organizações como seu principal objeto de estudo; enquanto a Arquivística tem por objeto os documentos orgânicos, ditos documentos arquivísticos/documentos de arquivo/informações arquivísticas; já a Ciência da Informação tem como objeto central a informação e o processos relacionados a sua gênese (análise, coleta, classificação, manipulação, armazenamento, recuperação e disseminação).

Utiliza-se o prisma tecnológico para interligar a temática proposta, visto que as ferramentas de tecnologia da informação têm assumido protagonismo nas áreas de Administração, Arquivologia e Ciência da Informação. Logo, pretende-se demonstrar a necessidade de normatização, ou seja, definir normas e políticas no escopo estratégico e tático da organização, de modo a corroborar com a eficiência do tratamento informacional, para otimizar o processo de busca e recuperação.

O método empregado parte do levantamento bibliográfico de materiais previamente publicados, composto por livros e artigos científicos. Os livros selecionados sustentam os fundamentos teóricos da Administração, da Arquivística e da Ciência da Informação. Já os artigos são recuperados por meio da ferramenta de pesquisa *Google Scholar*, da Base de

Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e das redes sociais de pesquisa Academia.edu e ResearchGate. Posteriormente, os artigos são selecionados por meio da análise do resumo; eventualmente, outras obras são escolhidas a partir de suas referências (GIL, 2010; LUNA, 1997; SILVA e MENEZES, 2005; VOLPATO *et al.*, 2013).

Classifica-se este estudo como de natureza aplicada, visto que gera conhecimento científico para aplicações práticas, visando solucionar problemas específicos e sugerir tópicos de investigação. Os dados coletados são analisados por meio da lógica dedutiva partindo de temas gerais para promover a discussão de tópicos específicos (GIL, 2010; LUNA, 1997; SILVA e MENEZES, 2005; VOLPATO *et al.*, 2013).

Dessa forma, obtém-se um artigo de revisão assistemática/tradicional/narrativa que utiliza uma temática aberta, pautada nos referenciais da Administração, Arquivologia e Ciência da Informação. Tal abordagem permite discorrer sobre os requisitos para uma efetiva gestão arquivística de documentos, considerando o potencial de reúso da informação e contextualizá-los no âmbito da cultura organizacional (CORDEIRO *et al.*, 2007).

Não há pretensão de abordar exaustivamente o tema, de modo que limita-se a compreensão dos pressupostos básicos da cultura organizacional e a sua pertinência aos arquivos. Para tanto, a tecnologia da informação é utilizada como epicentro da discussão, enquanto a gestão arquivística de documentos, a gestão da informação e a cultura organizacional consistem em categorias norteadoras. Em síntese, estima-se proporcionar um diálogo interdisciplinar entre os tópicos escolhidos a fim de gerar conhecimento teórico para novas reflexões.

2. A organização compreendida como um sistema aberto

A compreensão organizacional por parte dos gestores perpassou uma mudança paradigmática: do paradigma tradicional, que entendia a organização como um sistema fechado, ao paradigma emergente, que entende a organização como um sistema aberto. Consequentemente, as organizações passam a perceber sua proximidade e relação com outros ambientes: social, cultural, político e econômico. Tais ambientes influenciam e são influenciados pelas organizações, de modo que exercem uma função elementar nos rumos de mercado e nas demandas da sociedade.

A ideia de organização como sistema fechado já é ultrapassada, visto que ela é constantemente influenciada pela sociedade e suas mudanças culturais. O diálogo entre sociedade e organização é ininterrupto, que até as mudanças sutis na sociedade atingem as organizações, independente do seu porte ou setor. Da mesma forma, todas as organizações, conscientes ou não, possuem uma cultura organizacional que, por sua vez, necessita acompanhar as mudanças na sociedade (BATTISTELLA, 2001).

A organização nunca foi, de fato, um sistema fechado. Tratava-se apenas de uma visão limitada inerente a um paradigma que está sendo superado. Portanto, o paradigma emergente traz a “descoberta” de que as organizações são sistemas abertos, e assim, passa a influenciar a percepção dos gestores, bem como, os estudos organizacionais de forma geral. Por consequência, a percepção do ambiente em que se está inserido é fundamental para o êxito e sustentabilidade do negócio.

Observa-se que além de “viver” em uma determinada cultura, a organização também possui sua própria cultura, que reúne um conjunto de valores, crenças, padrões de comportamento e normas comuns a toda organização, doravante, cultura organizacional (BATTISTELLA, 2001). Compete ao gestor conceber a complexidade e adaptabilidade do ambiente organizacional. Portanto, devem-se considerar as trocas realizadas em uma concepção sistêmica, ou seja, entende-se que a organização se comunica e interage constantemente com seu ambiente (ZAMBERLAN *et al.*, 2008).

Identificar essa cultura é fundamental tanto para a gestão da organização, quanto para seus colaboradores, de modo que ambos tenham consciência de sua atuação. Estudar a cultura organizacional auxilia na compreensão das relações de poder, das regras informais, crenças, valores e demais costumes. Dessa forma, é possível compreender os comportamentos aparentemente inteligentes, de modo que possibilite planejar ações adequadas à realidade organizacional (ALVARENGA e WITTMANN, 2008).

Compreender a cultura organizacional permite aprimorar o processo de comunicação e elevar a eficiência administrativa. No entanto, essa tarefa não tem um fim em si mesma, visto que a sociedade está em constante mudança e isso terá impacto na cultura organizacional, fato que reforça a importância das organizações se manterem receptivas às novas tendências.

Ressalta-se que a cultura na sociedade não é fechada e imutável. Igualmente, nas organizações, a cultura deve ser abordada como um sistema aberto, dotado de complexidade, que está em constante interação com os demais sistemas. Trata-se de um processo no qual a cultura organizacional se transforma e é transformada por estes sistemas (SILVA e NOGUEIRA, 2013).

A mudança é uma característica indissociável das organizações e tem impacto direto para sua sobrevivência no mercado. Além disso, as transformações sociais, culturais e tecnológicas aceleram a velocidade das mudanças, sendo uma das peculiaridades advindas da nova forma de interação econômica global. Por consequência, as organizações necessitam se adequar ao novo modelo de relação com o mundo (SILVA, 2003).

3. Necessidade de adaptação e resistência à mudança

A sociedade está em constante transformação, a ponto de alterar suas exigências, bem como a cultura coletiva. É neste cenário volátil que se situam as organizações, de modo que é necessário adaptar-se aos indivíduos. Dessa forma, a adaptação organizacional é parte de um projeto inacabado, ou seja, a organização se adapta a determinados indivíduos, porém estes estão em constante transformação, o que força a organização a manter-se em um ciclo contínuo de adaptações.

A mudança cultural desencadeia a necessidade de as organizações se adaptarem continuamente às expectativas de seus consumidores. Porém, algumas são mais sensíveis a este apelo social do que outras. Compete aos gestores compreender a necessidade de adaptação às mudanças socioculturais, aos avanços da tecnologia, às políticas de governo e às condições econômicas, para então reformularem suas estratégias de comunicação mercadológica e competitiva. As organizações precisam considerar os interesses da

sociedade em um mundo globalizado, que se caracteriza pelo rompimento dos limites de tempo, espaço, política e cultura (BATTISTELLA, 2001; SILVA, 2003).

A transformação organizacional demanda um esforço para romper com os antigos padrões enraizados na cultura da organização. Tais padrões de comportamento estão impregnados em todas as ações, de modo a constituir um conjunto complexo de representações mentais de saberes. Dessa forma, a cultura organizacional torna-se um sistema coerente de significações atribuídas aos colaboradores. Em contrapartida, esse conjunto de significações, por vezes, provoca certo comodismo (BATTISTELLA, 2001).

A sociedade cria as demandas e, conseqüentemente, as organizações buscam atendê-las. Assim, surgem necessidades informacionais, soluções baseadas em produtos e serviços digitais, visando agilidade, praticidade e precisão. Entretanto, a acomodação com o tradicional *modus operandi* tem de ser superada, para que seja possível inovar e elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Deve-se reconhecer que a criação ou modificação profunda de uma cultura organizacional é, por sua vez, difícil de tratar, incerta de se alcançar e arriscada de se gerir. Tais intempéries geram desconfortos aos que eram privilegiados pela velha ordem. Igualmente, geram tímidos defensores, que, por sua vez, podem usufruir das vantagens da nova ordem (MACHIAVELLI, 2016). Logo, ao se estabelecer novos modos de produzir, gerir, comunicar-se ou inovar, surgem potenciais conflitos que requerem mediação.

Para evitar a sensação de competitividade e rivalidade entre os membros da organização, é importante que cada membro da equipe utilize suas competências e habilidades de forma colaborativa, com o foco voltado para atingir o objetivo solicitado; e assim evitar o sentimento de que um é superior ao outro. Considerando a multidisciplinaridade da equipe, sua liderança precisará de habilidades para gerenciar estes indivíduos e levará tempo até que todos se adequem ao modelo de trabalho multidisciplinar (VALENTIM, 2004).

Ao pensar no aspecto da gestão da informação, há de se reconhecer a existência de uma “cultura informacional”, que recebe influência da cultura dominante, bem como das boas práticas de gestão da informação e do conhecimento. Fatores como competências informacionais, crenças, costumes e experiências são partes de um sistema de hábitos que norteia a cultura informacional. Igualmente é preciso refletir sobre motivações, conflitos e preferências em relação ao uso de determinadas informações, conhecimentos e tecnologias (PICHES FERNÁNDEZ e PONJUÁN DANTE, 2014).

Sendo assim, o processo de mudança da cultura organizacional é capaz de gerar conflitos, de modo que pode haver grupos que se sintam favorecidos ou desfavorecidos. Especialmente na era da informação, os indivíduos com maior afinidade tecnológica assumem certo protagonismo nas atividades e nas tomadas de decisão. Enquanto isso, a mudança de cultura organizacional e a chegada de novas tecnologias tendem a forçar a atualização dos demais profissionais para que estes consigam acompanhar as transformações e as necessidades que surgem no ambiente.

4. A resignificação do trabalho na era da informação

As vertiginosas transformações vivenciadas pelas diversas sociedades do mundo trouxeram consigo o dinamismo das interações e, ao afetar pessoas e organizações, surgiram novos desafios e oportunidades. Consequentemente, ocorreram alterações nas estruturas de poder, no comportamento organizacional, nos padrões sociais, bem como na visão que os indivíduos têm do mundo e seu modo de viver. Dentre os ingredientes dessa mudança, podem-se citar a globalização, a eclosão dos meios de comunicação e a evolução da tecnologia. As organizações viram-se obrigadas a ser mais dinâmicas para acompanhar o ritmo das transformações da sociedade e suas demandas informacionais (SILVA, 2003).

A informação isolada não possui sentido, pois seu sentido dependerá do contexto em que foi produzida e no qual está inserida. Ademais, a interpretação desta mesma informação pode variar entre os indivíduos. Entender que o significado da informação não está somente na própria informação, mas sim, no seu contexto, é um requisito para as organizações modernas gerirem seus sistemas (LOPES, 2014).

Adaptar-se ao novo é essencial para se manter em consonância com a sociedade e entender suas demandas, de modo a saber posicionar adequadamente seus produtos e serviços. Assim, a sustentabilidade do negócio no longo prazo depende do êxito desta estratégia de adaptação.

Os gestores são constantemente pressionados pelos avanços da complexidade dos sistemas informatizados que utilizam. Tal fato se desencadeia por meio da globalização de mercados, fornecedores e organizações, somada à constante evolução das tecnologias da informação, aos perigos ecológicos iminentes e aos produtos que se tornam obsoletos em ciclos cada vez mais acelerados (GOLEMAN, 2014).

A tecnologia impõe um ritmo próprio, caracterizado por uma inovação acelerada, sem precedentes na história humana. Os ciclos de obsolescência tecnológica são cada vez mais curtos e, por consequência, a atualização dos profissionais e das infraestruturas são pré-requisitos para o êxito das organizações. Dessa forma, surgem dispositivos de *hardware*, sistemas informatizados, ferramentas de *software*, mídias de armazenamento e outros artefatos que precisam ser assimilados.

Os sistemas informatizados, por exemplo, são fundamentais para as organizações, especialmente no que se refere aos seus processos estratégicos. Assim, permitem a coleta, o gerenciamento e a disseminação de dados e informações, de forma agilizada, otimizando os procedimentos administrativos, especialmente, a gestão do conhecimento (SCHUSTER e SILVA FILHO, 2005).

Igualmente, o uso estratégico de uma comunicação eficiente fomenta o desenvolvimento de novas competências, aprofunda e renova o conhecimento, de modo que permite alinhar os comportamentos individuais aos do grupo. Além de proporcionar *feedback*, a comunicação cria sinergia e estimula a auto-organização, fatores fundamentais para a sobrevivência e evolução da organização, entendida como um sistema complexo adaptativo (ALVARENGA e WITTMANN, 2008).

Nesse contexto, o uso adequado de tecnologias da informação pode trazer eficiência administrativa às organizações. E o seu dinamismo requer a manutenção de processos de

aprendizagem contínua, bem como, uma metodologia de trabalho igualmente dinâmica para gerar vantagem competitiva (SCHUSTER *et al.*, 2005). Dessa forma, a sedimentação de uma cultura organizacional que busca o aprendizado contínuo deverá nortear as políticas e os procedimentos de gestão do conhecimento, inclusive no processo de implementação dos *softwares* para coleta, tratamento e preservação de dados.

A gestão do conhecimento é um processo sistemático que integra as atividades de produção, aquisição, armazenamento e disseminação do conhecimento, seja ele tácito ou explícito. Assim, estima-se que os indivíduos sejam mais eficazes e produtivos em suas atividades e cumpram os objetivos e as metas propostas pela organização (PÉREZ GONZÁLEZ e PONJUÁN DANTE, 2016). Por consequência, uma gestão do conhecimento eficiente torna-se uma ferramenta organizacional que permite otimizar os recursos disponíveis, e assim, melhorar a inovação e o desempenho organizacional (DARROCH, 2005).

Os significativos ganhos organizacionais proporcionados pela tecnologia da informação não se devem exclusivamente a sua simples implementação, disponibilidade e uso. Para se obter conhecimento estratégico por meio de tais tecnologias é preciso que as atividades de coleta, armazenamento e análise dos dados produzam informações relevantes. Logo, deve-se explorar as diversas atividades gerenciais e operacionais que estão além dos limites da gestão dos recursos de tecnologia da informação. Desta forma, compete à organização o ato de planejar e coordenar diversas atividades em seu ambiente, sejam elas humanas, tecnológicas, estratégicas ou comportamentais (DE SORDI, 2008).

A tecnologia fica entendida como uma ferramenta de apoio e não como uma solução em si mesma. Em um primeiro momento, tem que se reconhecer a importância das políticas internas, além de verificar a eficiência dos processos organizacionais. Após isso, será viável implementar os sistemas informatizados e demais ferramentas tecnológicas, de modo que a avaliação e a crítica aos mesmos sejam dotadas de maior clareza.

Por vezes, as organizações carecem de políticas para gestão arquivística de documentos, privando-se de vantagens como, por exemplo, a agilidade na recuperação de informações, a salvaguarda de documentos de valor, a redução da massa documental acumulada e a otimização do espaço físico para armazenamento dos documentos arquivísticos. Implementar a gestão de documentos neste cenário possibilita, por exemplo, a melhoria do acesso à informação e a redução de custos (MORENO, 2008).

Em linhas gerais, a implementação de um sistema informatizado que abarque a produção, a gestão, a preservação e o acesso aos documentos arquivísticos requer o engajamento organizacional. Portanto, a eficiência da gestão de documentos requer o envolvimento e a conscientização de todos os indivíduos. Tal coesão pode ser facilitada ao se estabelecer um cronograma de capacitação dos colaboradores visando construir uma cultura de boas práticas informacionais (contemplando processos e sistemas informatizados).

5. Arcabouço teórico-metodológico da gestão arquivística de documentos

Há de se definir uma Política Arquivística para posteriormente, implementar o Sistema de Arquivos em âmbito organizacional e, assim, atribuir responsabilidades pela

documentação, tanto em formato analógico, quanto digital. Com isso, todos os colaboradores estarão envolvidos em otimizar os fluxos de informação, fato que pode ser realizado por meio de questões como: captura de metadados essenciais desde a produção documental; produção padronizada em formatos recomendados para a preservação; classificação dos documentos no momento da produção; registro das tramitações do documento, bem como alterações em seu conteúdo ou metadados; e uso de sistemas informatizados confiáveis, que contemplem requisitos preconizados pela Arquivística.

A Política Arquivística fica compreendida como um conjunto de diretrizes e princípios previamente estabelecidos pela organização para orientar a gestão de documentos. Logo, define procedimentos e responsabilidades relacionados à produção, aquisição, classificação, avaliação, descrição, preservação, acesso e eliminação de documentos arquivísticos. Dessa forma, aliada ao uso apropriado dos sistemas informáticos e de uma adaptação da cultura organizacional, será possível garantir a eficiência administrativa, proteger informações sensíveis e garantir a preservação da memória organizacional.

Definir uma Política Arquivística no âmbito estratégico da organização reforça o compromisso com a gestão de documentos, e mantém um controle eficiente sobre os documentos em custódia. A Política Arquivística é uma importante iniciativa para se assumir o compromisso com a salvaguarda dos documentos. Esse conjunto de diretrizes pode ser adaptado aos diferentes contextos arquivísticos (arquivo público ou privado; arquivo especial ou especializado) e, assim, se adequar às especificidades de cada organização.

A excelência da prática arquivística pode ser atestada pela presença de instrumentos de controle (planos de classificação, tabelas de temporalidade, etc.) e requer comprometimento da organização para garantir recursos humanos qualificados, recursos materiais e financeiros. O principal indicador de excelência será a definição de uma Política Arquivística, alicerçada em uma unidade político-administrativa responsável pela gestão de documentos (SOUSA e ARAÚJO JÚNIOR, 2013).

A Política Arquivística recebe apoio e interopera com outras políticas organizacionais como: segurança da informação, privacidade, dados pessoais, classificação de sigilo, preservação digital, etc. Além disso, fornece a base para a implementação de um Sistema de Arquivos, que consiste em um conjunto estruturado de pessoas, equipamentos, ativos de informação, unidades de produção de informação, práticas, normativas e procedimentos que orientam a gestão arquivística de documentos de uma organização.

Um Sistema de Arquivos, nesse sentido, é estruturado para garantir a conformidade das práticas organizacionais com o que foi definido na Política Arquivística. Além disso, deve considerar questões adjacentes, como: os métodos e instrumentos de classificação empregados; as regras e restrições de acesso a documentação; normas de controle de acesso e cópias de segurança; cumprir os prazos de guarda; e demais questões pertinentes ao ciclo de vida dos documentos.

Uma declaração de apoio à Política Arquivística por parte da alta administração é fundamental. Pode ser por meio de um documento próprio ou pela aposição da assinatura no documento principal que estabelece a estrutura, objetivos, responsabilidades e diretrizes do Sistema de Arquivos na organização. Para tanto, existe uma etapa anterior à própria formalização da política, que é a sensibilização à causa arquivística, direcionada

tanto aos integrantes dos níveis operacional e tático, mas especialmente àqueles do nível estratégico.

A partir da definição de uma Política Arquivística e da implementação do Sistema de Arquivos, podem-se criar normativas para regulamentar atividades específicas do tratamento dos documentos arquivísticos. Tais normativas complementam a política e o sistema, de modo que fornecem regras detalhadas que orientam a prática em gestão de documentos. É válido considerar que cada normativa pode ser adaptada às especificidades da organização, conforme seu porte, setor e natureza de documentos custodiados. A seguir são sugeridos elementos a serem contemplados em normativas complementares:

- a) **Classificação Arquivística:** normativa para definir procedimentos para a classificação e ordenação dos documentos, com base no plano de classificação adotado pela organização. Comporta regras para a constituir dossiês, além de orientações para manutenção do arquivo corrente e intermediário.
- b) **Transferência e Recolhimento de Documentos:** normativa para definir os procedimentos para a transferência e recolhimento de documentos do arquivo corrente para o arquivo intermediário ou permanente. Dessa forma, são estipuladas regras para o envio de documentos ao setor de arquivo, incluindo prazos e critérios para pré-seleção de documentos que serão transferidos/recolhidos. É possível definir um calendário para tais transferências/recolhimentos que indique o período destinado a cada unidade/departamento.
- c) **Avaliação e Eliminação de Documentos:** normativa para definir critérios para avaliar documentos e definir o processo de eliminação, caso não possuam mais valor administrativo, probatório, social, histórico ou informativo. Para tanto, deve-se considerar o ciclo de vida dos documentos e os prazos de guarda, conforme a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos. No processo de eliminação de documentos é preciso assegurar que suas cópias e seu *backup* sejam igualmente eliminados, de modo que não possam ser recuperados, independentemente do suporte de armazenamento. É preciso explicitar que a eliminação é um processo irreversível, de modo que serão mantidos apenas os metadados necessários para indicar que ocorreu a eliminação destes documentos. Igualmente, pode-se estabelecer um modelo de Termo de Eliminação de Documentos.
- d) **Comissão Permanente de Avaliação de Documentos:** normativa para criar e estabelecer regras de funcionamento de um grupo multidisciplinar responsável por orientar e coordenar o processo de análise, avaliação e seleção dos conjuntos documentais arquivísticos, sendo capaz de apontar a destinação adequada desses documentos. Cabe a este grupo analisar e aprovar as Listagens de Eliminação de Documentos produzidas na organização e, caso seja necessário, encaminhar para a instância superior.
- e) **Acesso à Informação e Pesquisa:** normativa para definir horários, canais de comunicação e os procedimentos necessários para que os usuários (internos e externos) tenham acesso aos documentos arquivísticos. Ou seja, estabelece

quem pode acessar, explica sobre questões de sigilo, as medidas de segurança para consulta e a possibilidade de reprodução do conteúdo.

- f) Privacidade e Segurança:** normativa para definir procedimentos para proteger os documentos, especialmente aqueles que contêm informações pessoais ou sensíveis. Assim, são empregadas medidas de segurança física e lógica para controlar o acesso e manter a confidencialidade, em conformidade com as legislações aplicáveis.
- g) Preservação e Conservação de Documentos Digitais:** normativa para orientar a produção e armazenamento de documentos arquivísticos digitais, visando protegê-los contra degradação, incompatibilidade e obsolescência tecnológica. Assim, deve-se orientar a produção desses documentos em formatos de arquivo recomendados para a preservação; além de especificar questões relacionadas ao acondicionamento das mídias, controle de temperatura e de umidade do ambiente.
- h) Inserção de Metadados:** normativas para definir padrões de metadados para os documentos arquivísticos digitais, visando facilitar a gestão de documentos, preservação em longo prazo e recuperação da informação. Dessa forma, deve-se especificar um conjunto de campos de metadados obrigatórios, padronizar termos, além de promover orientações sobre a interoperabilidade desses metadados entre os sistemas informatizados (SIGAD, RDC-Arq e outros).
- i) Assessoria Arquivística:** normativa para orientar a prestação de serviços de consultoria e fornecer suporte técnico sobre a gestão arquivística de documentos aos diversos setores da organização. Essa normativa é essencial para garantir que as práticas de gestão de documentos estejam alinhadas com a Política Arquivística. Logo, fornece orientações sobre o Sistema de Arquivos, como aplicar as normativas e demais procedimentos relacionados à gestão de documentos na organização.
- j) Treinamento e Capacitação Arquivística:** normativa para definir um programa de capacitação permanente para os colaboradores envolvidos com a gestão de documentos, para desenvolver as competências necessárias para cumprir com a Política Arquivística e as normativas estabelecidas. É necessário que este seja um treinamento contínuo, capaz de certificar as habilidades adquiridas, que receba atualizações periódicas conforme mudanças na legislação e na tecnologia.

Além dos elementos apontados, pode-se pensar em outros, como por exemplo: armazenamento em nuvem; digitalização de documentos; e criação de arquivos especiais (fotográficos, cartográficos etc.). Compete a cada organização identificar as suas prioridades e, assim, iniciar o processo de normatização. Portanto, inicia-se com a definição de uma Política Arquivística, seguida da implementação dos recursos humanos e materiais necessários para o funcionamento do Sistema de Arquivos e, por fim, chega-se às normativas específicas, conforme necessidade. Essas normativas contribuem para operacionalizar a Política Arquivística de modo que a gestão de documentos seja abordada de forma sistêmica, refletindo as necessidades específicas de cada organização, além de considerar suas obrigações legais e administrativas.

Quando os gestores não têm plena compreensão da importância da gestão da informação, os desafios para a efetivação de uma Política Arquivística aumentam. Outro fator que traz dificuldade para a efetivação da gestão de documentos é uma “cultura organizacional arraigada e inflexível, que não incentiva as mudanças necessárias, para se efetivar um contexto organizacional pautado no uso racional da informação” (SCHÄFER e LIMA, 2012:140).

É importante diferenciar a cultura organizacional da Política Arquivística. A primeira é mais ampla, abrange os hábitos de uma organização, enquanto a segunda mantém seu foco no tratamento das informações e documentos que testemunham as atividades realizadas. A primeira representa a identidade da organização, a forma de comportamento e interação entre os indivíduos, sendo influenciada e incentivada por fatores internos e externos (sistema aberto). A segunda, geralmente, é formalizada em documentos (normativas) que regem e padronizam os procedimentos a serem seguidos pelos indivíduos no tocante à produção, gestão, preservação e acesso às informações. Ambas se relacionam e se aproximam na medida em que há um crescimento exponencial do volume de documentos, sobretudo digitais, que exigem atualização constante de conhecimento por parte dos indivíduos.

6. Cultura organizacional: da gestão de documentos à gestão do conhecimento

A gestão de dados, sejam eles produzidos pela organização ou obtidos por meio de coleta externa, representa um recurso com alto potencial estratégico. Para tanto, isso requer planejamento (DE SORDI, 2008). Uma cultura organizacional bem estabelecida será a base para aprimorar a inteligência competitiva, constituindo, assim, uma visão positiva com relação à produção e compartilhamento de dados, informações e conhecimentos (VALENTIM e WOIDA, 2004). Logo, a gestão arquivística permite que os documentos atuem como fontes de conhecimento organizacional.

O conhecimento presente nos documentos pode ser utilizado no processo de tomada de decisão. Para tanto, devem-se observar as etapas necessárias a fim de se alcançar tal vantagem. A definição de uma Política Arquivística, aliada à implementação de um Sistema de Arquivos, facilita a gestão da informação e catalisa a gestão do conhecimento organizacional. No entanto, para que tudo isso se torne realidade é crucial estabelecer um ambiente confiável para constituir as bases de dados necessárias. Assim, as informações e os conhecimentos registrados nos documentos podem ser estruturados e, então, gerar o dinamismo desejado. Dessa forma, os colaboradores podem acessar bases de dados e sistemas informatizados seguros, que agregam qualidade aos processos organizacionais e geram vantagens competitivas.

As organizações são criadas por meio de interações complexas e devem se adaptar de forma eficaz ao ambiente em que estão inseridas para obter êxito em seu ramo de negócios/atuação. Os conhecimentos gerados e adquiridos nessas interações são incorporados pela cultura organizacional, conseqüentemente, o conhecimento individual é assimilado e se converte em conhecimento organizacional (SILVA e NOGUEIRA, 2013). O reúso da informação permite que as organizações aprendam, de modo que não cometam os mesmos erros do passado e evitem o retrabalho. Assim, o conhecimento organizacional

complementa o conhecimento individual, além de validá-lo para que possa ser difundido e aplicado amplamente na organização (DALIKIR, 2005).

A comunicação/interação produz dados, informações e conhecimentos essenciais ao funcionamento da organização. Logo, a gestão eficiente desses recursos depende de uma cultura organizacional que vise o reúso dos conhecimentos para ir além, sendo capaz de gerar produtos e serviços diferenciados, promovendo a constante inovação. Essa cultura considerará o setor de arquivo, visto que os documentos arquivísticos são testemunhos das atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Portanto, a gestão, no plano organizacional, não pode se limitar, tão somente, aos acervos informacionais e ao conhecimento tácito das pessoas. É preciso preconizar a gestão da cultura organizacional, pois é ela quem molda a criação dos conhecimentos tácitos, bem como, a avaliação, utilização, descarte e complementação dos conhecimentos (ARAÚJO, 2014).

Para que a tomada de decisão tenha precisão e qualidade, as informações derivadas da cultura organizacional devem ser examinadas, tornando a cultura organizacional um fator determinante para a organização alcançar seus objetivos. Conseqüentemente, ao utilizar informações de qualidade, elevam-se as chances de a organização obter êxito em seus processos, produtos e serviços (ROCHA e ZIVIANI, 2019).

Igualmente, a Arquivística passa a considerar os diversos contextos em que está inserida, sejam eles social e/ou organizacional, de modo que irão influenciar na produção e manutenção dos documentos. Dessa forma, seu foco estende-se ao externo e desperta a importância sobre o contexto e o processo de produção dos documentos, configurando assim de uma visão macro (TOGNOLI, 2013). Ou seja, a gestão de documentos irá, em maior ou menor grau, incorporar a cultura organizacional. Logo, é primordial definir uma Política Arquivística que vislumbre o engajamento dos indivíduos.

Abordagens como a gestão de documentos/informações/conhecimento são essenciais para desenvolver eficiência administrativa. No entanto, dependem da subjetividade dos indivíduos, de modo que o âmago dessas questões está na cultura organizacional, influenciadora direta dos fluxos de informações. Com isso, percebe-se a importância do alinhamento organizacional proposto pelos gestores, de modo que tais questões sejam parte do planejamento estratégico e tático.

7. Arquivos digitais: desafios e potencialidades

O elo entre a cultura organizacional, a qualidade da informação e a tomada de decisão afeta substancialmente os envolvidos, bem como os objetivos do negócio. Portanto, a organização deve ponderar com relação ao planejamento, seja em nível estratégico, tático ou operacional, de modo que seja possível monitorar prazos, hierarquia e a influência nos seus resultados (ROCHA e ZIVIANI, 2019). Igualmente, será pertinente alinhar processos, rotinas administrativas e sistemas informatizados. A busca por eficiência deve ser contínua e adaptável, contemplando a organização em sua totalidade.

A diversidade de ferramentas de tecnologia da informação com baixo custo de aquisição facilita a produção, a coleta e o armazenamento de informações. Conseqüentemente, há o

aumento do volume de informações a serem geridas pelas organizações, e de forma proporcional ocorre o aumento dos riscos relacionados ao seu uso (DE SORDI, 2008). Tais vulnerabilidades podem ser controladas por rotinas de segurança da informação definidas nas políticas e normativas da organização e, então, incorporadas pela sua cultura organizacional. Dentre as rotinas, por exemplo, o uso de sistemas informatizados requer a implementação de trilhas de auditoria, rotinas de *backup*, mecanismos de verificação da integridade dos dados, entre outros. Tais ferramentas mitigam os riscos de, por exemplo, perda de dados, quebra de sigilo e falsificação.

À primeira vista falar em preservação digital pode parecer um contrassenso, ao considerar que o mundo digital é, por sua natureza, um ambiente de constante mudança e de rápida obsolescência tecnológica (CAMPOS, 2002). Nesse sentido, a maior preocupação da preservação digital será manter o acesso às informações confiáveis e autênticas no longo prazo.

Igualmente, o avanço das tecnologias da informação, aliado ao advento de documentos, informações e dados em ambiente digital, requer a implementação de sistemas informatizados. Tais sistemas podem ser constituídos por um *software* ou por um conjunto de *softwares* que interromperam para atingir um objetivo em comum, no caso a gestão arquivística de documentos. Dentre os principais sistemas informatizados que integram o ciclo de vida dos documentos arquivísticos, destacam-se: o SIGAD (para gestão de documentos); o RDC-Arq (para preservação em longo prazo); e a Plataforma de Acesso (para acesso e disseminação da informação).

A Política Arquivística será amparada em normas internacionais e padrões reconhecidos pela literatura, de modo que o Sistema de Arquivos e as normativas serão pautadas em necessidades pragmáticas do contexto. A cultura organizacional será responsável por fortalecer o elo entre a eficiência administrativa e a gestão arquivística de documentos. O arcabouço de normativas proposto será um elemento-chave para orientar os colaboradores sobre os procedimentos adequados de produção, tramitação, armazenamento e uso da informação.

Para as organizações modernas, a cultura organizacional atua como um mecanismo de adaptação às dinâmicas do ambiente em que está inserida. Assim, preservam-se seus fundamentos ao integrar pessoas, bem como se adaptar às demandas de cunho social, político e econômico (BRASILEIRO *et al.*, 2015). A implementação de SIGAD, RDC-Arq e Plataforma de Acesso são demandas advindas pela própria necessidade informacional da organização. Há de se ressaltar que usuários (tanto internos, quanto externos) têm diferentes demandas informacionais. Portanto, a ausência de sistemas informatizados regidos pela Política Arquivística torna o processo de busca e recuperação da informação oneroso e, até mesmo, inviável.

O RDC-Arq terá por objetivo preservar os documentos e seus objetos digitais relacionados, sendo um dos pilares da gestão arquivística em ambiente digital. No entanto, essa preservação deve ser pautada em uma visão holística, capaz de considerar aspectos arquivísticos relacionados à manutenção da confiabilidade e garantia de autenticidade no longo prazo. Sendo assim, faz-se necessário constituir uma cadeia de custódia plena e ininterrupta, doravante, Cadeia de Custódia Digital Arquivística (CCDA) (GAVA e FLORES, 2021).

Com a CCDA, a organização mantém uma linha ininterrupta entre os ambientes de gestão, preservação e o acesso. Trata-se de uma linha idônea de responsabilidade pela documentação, que se estende desde o produtor até o responsável pela preservação. A partir do momento em que os documentos estão custodiados no SIGAD ou RDC-Arq, ocorrem os registros de captura, transferência, recolhimento e/ou eliminação. Dessa forma, é possível manter o monitoramento contínuo a fim de atestar que não ocorreram alterações nos documentos digitais, exceto aquelas previamente autorizadas.

A CCDA envolve todo o ciclo de vida dos documentos arquivísticos, bem como os respectivos sistemas para gestão, preservação e acesso; e isso dependerá da cooperação entre o setor de arquivo e o setor de tecnologia da informação, visando a constituição de uma responsabilidade compartilhada (GAVA e FLORES, 2023). Logo, é possível estabelecer um diálogo interdisciplinar capaz de alinhar os requisitos arquivísticos às ferramentas tecnológicas, contribuindo para a eficiência da gestão da informação organizacional.

Ressalta-se que a gestão da informação precisa ser incorporada ao planejamento organizacional, para que todos os colaboradores se envolvam nesse processo. Com isso, pode-se estabelecer um Sistema de Arquivos e realizar a gestão de documentos de forma adequada. Entende-se tais preocupações como prioridades organizacionais para reiterar o compromisso com a Política Arquivística.

Ademais, serão necessários investimentos periódicos para se estabelecer uma infraestrutura adequada que viabilize a gestão arquivística. O resultado desejado é um ambiente confiável para gestão, preservação e acesso aos documentos arquivísticos digitais no longo prazo; que seja capaz, inclusive, de corroborar com o atingimento dos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, uma sugestão é estabelecer níveis para uma Política de Preservação Digital, de modo que a organização possa se adequar gradualmente aos critérios estipulados. Portanto, é indispensável compreender a preservação digital como um tópico complexo, que demanda de expressivos investimentos em infraestrutura e recursos humanos (GAVA e FLORES, 2022).

Anteriormente, a gestão de documentos era realizada por poucos especialistas, pois se limitava a contextos de produção específicos. Entretanto, com o tempo, passou a abranger questões além de contextos ou profissionais específicos, de modo que a gestão de documentos passa a envolver uma variedade maior de pessoas e setores, principalmente devido ao uso crescente da tecnologia. A partir desse ponto de mudança, inclusive de mudança na cultura organizacional, a gestão de documentos/informações ligou-se fortemente aos avanços tecnológicos, sendo impossível pensar essa gestão sem a informática (SILVA e RIBEIRO, 2008).

Em linhas gerais, percebe-se que dados, informações e conhecimentos em ambiente digital são ativos valiosos à organização e que necessitam de políticas que prescrevam o tratamento adequado. O reúso desses ativos fomenta a gestão do conhecimento, de modo que poderá potencializar o processo de tomada de decisão e, por consequência, gerar vantagens competitivas. Logo, a correta gestão arquivística de documentos (físicos e digitais), em consonância com as políticas e normativas definidas, poderá gerar valor à organização, elevar os níveis de eficiência e eficácia, além de minimizar o retrabalho.

Por fim, vale ressaltar que se a organização valoriza a gestão de documentos, o acesso à informação e a preservação do conhecimento, sua cultura organizacional incentivará práticas que estejam alinhadas à Política Arquivística. Assim, ao ser consolidada, essa política estabelece o "como" e o "por quê" da gestão de documentos, enquanto a cultura organizacional influencia o "quem" e o "quando", determinando o grau de comprometimento dos colaboradores em seguir as diretrizes estabelecidas. Quando há harmonia entre a política arquivística, a cultura organizacional e o funcionamento do Sistema de Arquivos (digital ou híbrido), a organização consegue gerir suas informações de maneira eficaz, o que fortalece a tomada de decisão e gera vantagens competitivas.

8. Considerações finais

Este estudo se debruçou no desafio de discutir a influência da cultura organizacional nos arquivos. Assumiu-se uma abordagem interdisciplinar ao reunir referenciais das áreas de Administração, Arquivística e Ciência da Informação, e teve como pano de fundo a perspectiva das tecnologias da informação. Tal reflexão proporcionou um *brainstorm*, fundamentado no diálogo entre arquivo, administração, tecnologia e informação, a fim de identificar convergências e ciclos de retroalimentação possíveis.

A cultura organizacional constrói a identidade das organizações e, como consequência, a identidade assumida dita os comportamentos e hábitos de seus colaboradores. Igualmente, as organizações recebem a influência cultural dos colaboradores e do meio social, político e econômico em que estão inseridas. Por isso, as organizações ficam entendidas como sistemas abertos, que interagem de forma contínua com o ambiente em que estão inseridas.

Esses sistemas abertos estão mais suscetíveis às mudanças, de modo que a adaptabilidade é um ponto fulcral para sua sobrevivência e continuidade de negócio. A evolução cultural da sociedade traz consigo novas demandas como, por exemplo, a disponibilidade de produtos e serviços digitais. Logo, cabe às organizações desenvolverem estratégias de adaptação diante da constante e desenfreada evolução da tecnologia, que por vezes causa a obsolescência de seus produtos e serviços.

A transformação digital atua como uma via de curso forçado, o único caminho possível para as organizações manterem-se competitivas. Assim, os colaboradores com afinidades tecnológicas assumem o protagonismo na era da informação, fato que pode gerar rupturas e divergências entre os membros da equipe. Compete aos gestores mediar os conflitos advindos desse processo de mudança da cultura organizacional.

Surgem novas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, dotadas de potencialidades exponenciais, fato que justifica a urgência em compreendê-las para que sejam utilizadas para aprimorar os produtos e serviços e assim obter vantagem competitiva. Entretanto, tais ferramentas costumam ser implementadas sem planejamento, de modo que a transformação digital ocorre de forma disruptiva, ou seja, troca-se a tecnologia antiga pela nova, sem se preocupar com questões de compatibilidade, capacitação das equipes, riscos de perda de dados e adequação da ferramenta ao negócio. Consequentemente, vivencia-se uma "cultura informacional" precária, norteadas por atualizações imediatistas, amparadas somente no aspecto tecnológico.

Ratifica-se que a tecnologia da informação é uma importante aliada na busca por eficácia e eficiência administrativa, entretanto não deve ser entendida como uma solução definitiva. A cultura organizacional precisa utilizar tecnologia para fomentar a gestão do conhecimento, extrair valor e, por fim, qualificar o processo de tomada de decisão. Trata-se de adequar as ferramentas de tecnologia da informação ao negócio, de modo que sejam respeitadas as necessidades organizacionais, bem como a disciplina Arquivística.

O arquivo, por sua vez, pode contribuir com o processo de gestão do conhecimento. Para tanto, faz-se necessário estabelecer uma cultura informacional adequada, que vise redução das massas documentais acumuladas para otimizar o espaço físico, eliminar o lixo digital e, conseqüentemente, possibilitar o reúso da informação.

O potencial extraído dos documentos arquivísticos traz consigo aprendizados, de modo que a informação produzida e recebida pelos colaboradores poderá ser transformada em conhecimento organizacional. Para transformar essas premissas em realidade, é imprescindível fortalecer os elos da organização com o seu arquivo. Logo, a gestão de documentos desempenhada pelo setor de arquivo precisa escalonar a organização como um todo, de modo que haja o envolvimento dos colaboradores e da alta administração em prol de uma cultura informacional eficiente.

A definição de uma Política Arquivística em âmbito organizacional precisa estar atrelada ao planejamento estratégico e tático, além de vislumbrar investimentos para a manutenção da infraestrutura necessária no longo prazo. Assim, será possível estabelecer normas e práticas recomendadas, bem como delegar responsabilidades aos envolvidos na gestão de documentos. Igualmente, deve-se destacar que sua aplicabilidade abarca documentos analógicos e documentos digitais, de modo que será essencial o diálogo constante com a equipe de tecnologia da informação.

Compete ao arquivista elucidar os gestores sobre o crescente aumento do volume de informações, bem como dos seus riscos e oportunidades implícitas. A moderna burocracia requer o uso de sistemas informatizados nos arquivos, dentre eles o SIGAD, o RDC-Arq e a Plataforma de Acesso. Tais sistemas tornam a gestão arquivística de documentos factível, agregam confiabilidade ao armazenamento e permitem o acesso em longo prazo a documentos autênticos.

Durante a implementação dos sistemas de gestão, preservação e acesso, é primordial que se mantenha a conformidade das ferramentas de tecnologia da informação com os requisitos preconizados pela Arquivística. Da mesma forma, a responsabilidade pela custódia dos documentos digitais será compartilhada entre os setores de arquivo e de tecnologia da informação. Tais questões devem estar explícitas na Política Arquivística, no Sistema de Arquivos e nas normativas específicas.

Ao discorrer sobre a CCDA, percebe-se a sua importância para a manutenção da autenticidade dos documentos, visto que estabelece uma linha idônea de responsabilidades entre os custodiantes da informação (ambientes digitais e/ou pessoas). Logo, dispor de sistemas informatizados adequados e confiáveis contribui para atender as necessidades informacionais da organização, de modo que o processo de busca e recuperação da informação torne-se ágil, preciso e confiável.

Em síntese, entende-se que a cultura organizacional é um reflexo do *modus operandi* das organizações, logo, a primeira etapa para desenvolver uma cultura informacional que favoreça os arquivos é definir normativas que orientem o processo de produção, tramitação e uso das informações. Visando tal normatização, este estudo sugere normativas que podem ser estabelecidas por organizações de diferentes portes e setores de atuação: Classificação Arquivística; Transferência e Recolhimento de Documentos; Avaliação e Eliminação de Documentos; Comissão Permanente de Avaliação de Documentos; Acesso à Informação e Pesquisa; Privacidade e Segurança; Preservação e Conservação de Documentos Digitais; Inserção de Metadados; Assessoria Arquivística; e Treinamento e Capacitação Arquivística.

Já com relação ao avanço das tecnologias de informação e comunicação, observa-se que as organizações necessitam estar dispostas a se reformular, para que, assim, possam se manter competitivas. Portanto, é necessário planejar fluxos de informação eficazes para os sistemas de gestão arquivística. Caso os documentos arquivísticos sejam geridos de forma adequada, sua informação poderá retroalimentar o sistema organizacional, gerar vantagem competitiva, além de contribuir com a inovação de seus produtos e serviços.

Por fim, este estudo apresentou um diálogo desafiador, no qual se buscou situar a influência exercida pela cultura organizacional nos arquivos. Em decorrência disso, emergiram narrativas para que o arquivista consiga mudar a percepção dos gestores no que tange à gestão da informação. A argumentação foi sedimentada em uma face moderna e proativa do arquivo, que busca a interdisciplinaridade, está preocupada com a definição dos sistemas informatizados e com a construção de uma cultura informacional adequada.

Fica registrado que este estudo não teve pretensão alguma de investigar exaustivamente o tema, apenas apresentou uma lacuna pouco explorada na Arquivística, contribuindo para que outros pesquisadores façam novos questionamentos. Dentre as principais limitações está a natureza puramente teórica. Logo, sugere-se a realização de estudos de caso, utilizando entrevistas e questionários e, assim, desbravar essa temática.

Referências bibliográficas

ALVARENGA, A. S.; WITTMANN, M. L.

2008 Comunicação e cultura organizacional: uma estratégia competitiva para sistemas complexos adaptativos. In *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. Org. Milton Luiz Wittmann. Santa Maria: Editora UFSM, 2008, p. 15-39.

ARAÚJO, C. A. Á.

2014 *Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Ciência da Informação: o diálogo possível*. Brasília: Briquet de Lemos, 2014.

BATTISTELLA, L. F.

2001 Cultura e modernidade: mundo. *Cadernos de Comunicação*. [Em linha]. 4 (2001) 83-98. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/10642/6463>.

BRASILEIRO, F. S.; VIEIRA, F. A. A.; HELAL, D. H.

2015 Ritos de passagem e conhecimento: uma relação de cunho simbólico e cognitivo nas organizações. *TransInformação*. [Em linha]. 27:2 (2015) 179-188. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-37862015000200008>.

CAMPOS, F. M.

2002 Informação digital: um novo património a preservar. *Cadernos BAD*. [Em linha]. 2 (2002) 8-14. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://doi.org/10.48798/cadernosbad.861>.

CORDEIRO, A. M. [et al.]

2007 Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgões*. [Em linha]. 34:6 (2007) 428-431. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>.

DALKIR, K.

2005 *Knowledge management in theory and practice*. [Em linha]. Amsterdam: Elsevier; Butterworth Heinemann, 2005. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>.

DARROCH, J.

2005 Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*. [Em linha]. 9:3 (2005) 101-115. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/220363143>.

DE SORDI, J. O.

2008 *Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2008.

FONSECA, M. O. K.

2005 *Arquivologia e Ciência da informação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GAVA, T. B. S.; FLORES, D.

2023 Problematizando a pós-custódia com a contemporaneidade da cadeia de custódia digital arquivística compartilhada e distribuída na preservação digital sistêmica. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*. [Em linha]. 13:2 (2023) 222-243. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/212543>.

GAVA, T. B. S.; FLORES, D.

2022 Políticas de preservação digital: o caso dos arquivos nacionais do Brasil em relação à Colômbia e Austrália. *Em Questão*. [Em linha]. 28:3 (2022) 1-26. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/205884>.

GAVA, T. B. S.; FLORES, D.

2021 O Papel do Archivematica no RDC-Arq e possíveis cenários de uso. *Ágora: Arquivologia em debate*. [Em linha]. 31:63 (2021) 1-21. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/1018/980>.

GIL, A. C.

2010 *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D.

2014 *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GONÇALVES, E. P.

2011 *Conversas sobre iniciação científica*. 5ª ed. Campinas: Alínea, 2011.

LE COADIC, Y.-F.

2004 *A Ciência da Informação*. 2ª ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LOPES, L. C.

2014 *A Nova Arquivística na modernização administrativa*. 3ª ed. Brasília: Annabel Lee, 2014.

LUNA, S. V.

1997 *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC, 1997.

MACHIAVELLI, N. B.

2016 *O Príncipe*. Porto Alegre: L&PM, 2016.

MORENO, N. A.

2008 Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. In *Gestão em arquivologia: abordagens múltiplas*. Org. Linete Bartalo e Nádina Aparecida Moreno. Londrina: EDUEL, 2008, p. 71-88.

PÉREZ GONZÁLEZ, Y.; PONJUÁN DANTE, G.

2016 Aproximación al conocimiento social como activo imprescindible para las sociedades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. [Em linha]. 27:3 (2016) 345-360. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/925/602>.

PICHS FERNÁNDEZ, A.; PONJUÁN DANTE, G.

2014 La Cultura informacional y su delimitación: el caso de los contextos académicos. *Ciencias de la Información*. [Em linha]. 45:2 (2014) 25-31. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181432443005.pdf>.

ROCHA, R. E.; ZIVIANI, F.

2019 O Relacionamento entre cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão empresarial. *Informação@Profissões*. [Em linha]. 8:1 (2019) 01-11. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/35275/pdf>.

SCHAFER, M. B.; LIMA, E. S.

2012 A Classificação e a avaliação de documentos: análise de sua aplicação em um sistema de gestão de documentos arquivísticos digitais. *Perspectivas em Ciência da Informação*. [Em linha]. 17:3 (2012) 137-154. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/37098>.

SCHUSTER, C. E.; SILVA FILHO, C. F.

2005 Sistemas de Informação para a Gestão do Conhecimento. In *Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: teoria e estudos em organizações*. Org. Cândido Ferreira da Silva Filho e Lucas Frazão Silva. Campinas: Editora Alínea, 2005, p. 37-56.

SCHUSTER, C. E.; SILVA FILHO, C. F.; CALIL, J. F.

2005 Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento: um estudo em uma empresa do setor de bebidas. In *Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: teoria e estudos em organizações*. Org. Cândido Ferreira da Silva Filho e Lucas Frazão Silva. Campinas: Editora Alínea, 2005, p. 81-98.

SILVA, A. M.; RIBEIRO, F.

2008 *Das "Ciências" Documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. 2ª ed. Porto: Edições Afrontamento, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.

2005 *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. [Em linha]. Florianópolis: UFSC, 2005. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/312125489>.

SILVA, R. M.; NOGUEIRA, M. F. M.

2013 Cultura e comunicação nas organizações complexas. *DataGramaZero*. [Em linha]. 14:5 (2013). 1-10. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: https://bc.ufg.br/up/88/o/DataGramaZero_out_2013.pdf.

SILVA, W. D. F.

2003 *Introdução à gestão da informação*. Campinas: Editora Alínea, 2003.

SOUSA, R. T. B.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H.

2013 A Classificação e a taxonomia como instrumentos efetivos para a recuperação da informação arquivística. 2013. *Ciência da Informação*. [Em linha]. 42:1 (2013) 148-160. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1400>.

TOGNOLI, N. B.

2013 A Arquivística pós-moderna: perspectivas de renovação a partir da redefinição de princípios e conceitos arquivísticos. In *Arquivologia: saberes docentes e discentes*. Org. Rosane Alvares Lunardelli, Nelma Camêlo de Araújo e Richele Grengue Vignoli. Londrina: Eduel, 2013, p. 133-157.

VALENTIM, M. L. P.

2004 Equipes multidisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In *Profissional da informação: o espaço de trabalho*. Org. Sofia Galvão Baptista e Suzana Pinheiro Mueller. Brasília: Thesaurus, 2004, p. 154-176.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M.

2004 Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. *DataGramaZero*. [Em linha]. 5:4 (2004) 1-07. [Consult. 25 set. 2024]. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br/download/44825>.

VOLPATO, G. L. [et al.]

2013 *Dicionário crítico para redação científica*. Botucatu: Best Writing, 2013.

ZAMBERLAN, C. O.; SONAGLIO, C. M.; WITTMANN, M. L.

2008 Gestão e competitividade em um ambiente complexo. In *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. Org. Milton Luiz Wittmann. Santa Maria: Editora UFSM, 2008, p. 139-155.

Henrique Machado dos Santos | henrique.hms.br@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Brasil

Dhion Carlos Hedlund | dhion.hedlund@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Brasil