

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL: EM DIREÇÃO A UM MODELO DE AVALIAÇÃO

*ANA MARIA BARCELLOS MALIN<sup>1</sup>*

## RESUMO

O trabalho propõe um elenco de boas praticas em Gestão da Informação Governamental (GIG) visando constituir um modelo de referência para auxiliar os gestores públicos brasileiros a avaliarem este campo. O conjunto de práticas de referência foi formado a partir de três modelos oficiais estrangeiros: o do Governo Federal dos EUA e os outros dois canadenses – do Governo Nacional e do Governo do Departamento de Alberta. Neste artigo, primeiro, é analisada a relação Estado e Informação, em seu duplo caráter organizacional e institucional, em sua crescente complexidade e no pioneirismo do setor público em gerenciar informações. Em seguida são estabelecidos os pontos de partida conceituais que fundamentaram a construção do modelo de avaliação: conceituação do campo da Gestão da Informação (GI), do campo da Avaliação e apresentação e análise dos três modelos estrangeiros. Finalmente, na última parte, é apresentada a proposta do modelo: objeto, objetivos, metodologia e formulário de avaliação. Em anexo encontra-se uma primeira seleção de normas oficiais que afetam a área no Brasil.

---

<sup>1</sup> A autora é economista e Doutora em Ciência da Informação pelo IBICT/UFRJ (anamalin@terra.com.br). Este trabalho é resultado de uma pesquisa de pós-doutorado financiada pelo CNPQ e realizada, durante 2005/06, junto à FACC/UFRJ.

## 1 - ESTADO E INFORMAÇÃO

As fronteiras entre o que é próprio ao domínio do Estado e ao domínio informacional são múltiplas. O caráter do capital informacional como *constitutivo* do Estado é destacado por Bourdieu (1996, p. 99):

O Estado é resultado de um processo de concentração de diferentes tipos de capital - capital de força física ou de instrumentos de coerção [exército e polícia], capital econômico, capital cultural, isto é, informação e capital simbólico [...] - sendo a concentração desses tipos de capital [...] o capital propriamente estatal.

Mesmo no Estado pré-moderno, o capital informacional já se encontra presente.

Muito cedo os poderes públicos realizam pesquisas a respeito da situação dos recursos [como, por exemplo, desde 1194 a “avaliação dos sargentos” ou o embrião de orçamento de 1221]. O Estado concentra a informação, que analisa e redistribui. Realiza, sobretudo, uma unificação teórica. Situando-se do ponto de vista do Todo, da sociedade em seu conjunto, ele é o responsável por todas as operações de totalização, especialmente pelo recenseamento e pela estatística ou pela contabilidade nacional, pela objetivação, por meio da cartografia, representação unitária, do alto, do espaço, ou simplesmente por meio da escrita, instrumento de acumulação de conhecimento e da codificação como unificação cognitiva que implica a centralização e a monopolização em proveito dos amanuenses ou dos letrados. (Ibidem, p. 105).

O próprio espaço para o surgimento da “informação como um problema e como uma maneira de lidar com a realidade” está ligado à burocratização do Estado e à organização de uma esfera pública onde a informação assume o sentido de “publicidade = tornar público”. MARTELETO (1992, p. 70)

No Estado moderno, onde o controle e a administração deixam de ser pessoais e tornam-se burocráticas e estatais, “o próprio modelo moderno de soberania requer um Estado que atue como agente privilegiado de geração, recepção e agregação das informações, gerando um duplo representacional de seus domínios de intervenção territorial, social e simbólica”. (GONZÁLEZ DE GOMEZ, 1999 p.1).

Também Jardim (1998, p. 14-15) chama atenção para o fato de informação e Estado constituírem fenômenos históricos mutuamente referidos e cada vez mais entrecruzados:

[...] o Estado moderno constitui-se numa das maiores e mais importantes fontes de informação. Seu complexo funcionamento relaciona-se diretamente com a sua ação produtora, receptora, ordenadora e disseminadora de informações.

A administração burocrática, conforme destacado por Weber (1982, p. 230), tem em seu cerne as atividades de produção e organização da informação:

A administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos [os arquivos], preservados em sua forma original ou em esboço [...] O quadro de funcionários que ocupa ativamente um cargo “público”, juntamente com seus arquivos de documentos e expedientes, constitui uma repartição.

Porat (1977, p. 17, tradução da autora) explicita, na década de 1970, o vínculo entre burocracia e informação recorrendo à uma citação de Karl Marx:

[...] burocracia é um círculo de onde não se consegue escapar. Sua hierarquia é uma hierarquia da informação. O círculo superior enxerga os inferiores em detalhes, enquanto os de baixo enxergam o que é universal nos superiores.

Assim as funções primordiais do Estado são essencialmente processos primários de informação, que exigem competência em uma ou várias etapas do ciclo da informação (coleta, produção, tratamento, distribuição):

- Para representar os domínios oficiais do Estado - territoriais, econômicos, populacionais, etc. - e realizar as totalizações que lhe dizem respeito;
- Para ser portador da versão oficial sobre fatos, como na função cartorial do registro de propriedade;
- Para tornar públicos os fatos e as regras institucionais as serem respeitadas (publicização);
- Para prestar contas sobre a função e os recursos públicos (*accountability*);
- Para administrar uma organização permanente, com múltiplos objetivos, sustentada por recursos públicos e que deve ser gerenciada segundo critérios transparentes e impessoais, conforme tornou-se consenso no Estado moderno.

A complexidade da relação Estado - informação pode também ser entendida por seu duplo caráter *organizacional* e *institucional*. Castells (1999, p. 173) esclarece a dicotomia organização *versus* instituição: “Por organizações, entendo os sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos. Por instituições, compreendo as organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo”. Ou, como diz PEREIRA (1985, p. 78), enquanto todas as instituições são organizações, nem todas as organizações são instituições.

Assim, no âmbito do Estado, conforme MALIN ( 2003) a premissa de valor da informação ocorre por duas razões. Pelo lado institucional, por razões políticas e de poder: pelo imperativo da publicização, da democracia, da *accountability*, da transparência, do monopólio da codificação oficial, da equidade de acesso, da função cartorial.

Pelo lado organizacional, a premissa de valor ocorre movida pela busca de eficiência (medida econômica do uso de recursos em um processo) ou de eficácia (medida qualitativa do alcance dos resultados esperados). Trata-se aqui, de fato, da extensão, ao campo do Estado, dos procedimentos racionalmente ordenados e dos princípios gerenciais, em detrimento do espaço ocupado pelo poder de comando político.

Esta “tecnificação” do Estado - já presente no modelo burocrático weberiano - é acentuada pelos novos modelos de administração pública gerencial, adotados a partir do movimento de Reforma do Estado, que se instala no mundo nas décadas de 1980 e 1990. Esse movimento é animado por duas tendências:

- Uma, que busca fazer a transição de uma administração burocrática, rígida e ineficiente para uma administração gerencial flexível e eficiente<sup>2</sup>, voltada para atender a cidadania e o desenvolvimento econômico e social (ABRUCIO, 1997);
- Outra, que busca redistribuir competências e recursos de coordenação entre diferentes níveis institucionais e organizacionais, governamentais e não-governamentais, permitindo o pluralismo institucional nas funções públicas, ao contrário do antigo modelo de monopólio estatal. (DINIZ, 1996)

Tanto o primeiro movimento, aqui identificado como administração gerencial, quanto o segundo, aqui identificado como governança, pressupõem a existência de uma forte base de informações capaz de suportar as relações entre os vários atores envolvidos na governança, assim como a obtenção dos resultados deles exigidos pelo padrão gerencial. Assim, novos requisitos e competências são exigidos no campo da informação: no primeiro caso, o ambiente de informações é pressionado por uma massa explosivamente crescente e diversificada de informações; no segundo, pela necessidade de integração e articulação entre suas esparramadas cadeias de produtores, organizadores e usuários.

---

<sup>2</sup> A aplicação do modelo gerencial à Administração Pública ocorreu em diferentes graus e em diferentes países, tendo sido também o carro-chefe da Reforma do Estado no Governo Fernando Henrique Cardoso. Se foram os conservadores ingleses e os republicanos americanos que o introduziram em sua “forma pura” – cortar custos e reduzir o tamanho do Estado –, ao longo dos últimos 20 anos o *managerialism* vem servindo a vários objetivos como qualidade, descentralização, eficiência, etc. (ABRUCIO, 1997. MALIN 2003)

## 2. A CRESCENTE COMPLEXIDADE DO AMBIENTE DE INFORMAÇÃO DO ESTADO

Quanto mais complexas e diversificadas, no pós-guerra, se tornaram as relações do Estado com a sociedade, maior e mais complexo se torna o que González de Gómez (1999) chamou de “duplo representacional dos seus domínios”, causando um alargamento da base informacional de governo e da complexidade do ambiente de informação. Cada tipo de Estado requer uma base de informações para operar, e quanto mais funções diferenciadas exercer, maior e mais complexa será essa base, assim como os fluxos que aí circulam.

“[...] a necessidade de compreender e lidar com a complexidade social no desenvolvimento, gerenciamento e avaliação das políticas públicas trouxe crescente atenção para o papel vital que a informação desempenha nos negócios públicos”. (MARCHAND, 1982, p. 2, tradução da autora)

E cada base de informações exige um ambiente próprio, em termos de recursos, de cultura, de procedimentos e de políticas públicas capazes de sustentá-lo<sup>3</sup>. Para os Estados social-democrata e socialista estruturarem seus governos, foi necessário criar um novo ambiente, capaz de permitir o gerenciamento das políticas sociais de transferência de renda e de administrar a unidade “economia nacional”. Como relata Bell (1973, p. 36):

Durante a grande depressão da década de 1930, quase todos os governos agiram às cegas, sem nenhuma noção do que poderiam fazer com segurança. [...] Em 1921, quando o Presidente Harding convocou uma conferência de peritos para discutir o desemprego que acompanhou a depressão pós-guerra, as estimativas discrepavam acentuadamente, e o resultado finalmente publicado foi decidido, literalmente, por votação da maioria. A confusão sobre quem deveria ser incluído nas contagens, ou o quem constituía “força de trabalho” prosseguiram durante a década de 1930, e só depois de 1940 emergiu um conjunto preciso de definições e cifras<sup>4</sup>.

Brussard (1988, p. 86) ajuda a tornar visível a amplitude que então assume o campo informacional governamental, ao propor um *framework* para classificar, segundo o tema do conteúdo, os sistemas de informação característicos do setor público:

QUADRO 1 – TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

TIPO A	TIPO B	TIPO C
ASSENTAMENTOS	ATIVIDADES OPERACIONAIS DE	RECURSOS GERENCIAIS E

<sup>3</sup> Ambiente de Informações é uma “totalidade que leva em conta os valores e crenças organizacionais sobre informação (cultura); como se usa e o que se faz com a informação (comportamento e processo de trabalho); as interferências políticas e os sistemas de informação e recursos tecnológicos”. (DAVEMPORT, 1999, P.12).

<sup>4</sup> Só em 1952 foi publicada a primeira metodologia padronizada de Contabilidade Nacional (*System of National Accounts and Supporting Tables*), patrocinada pelo *Economic and Social Council* das Nações Unidas. Em 1945, 39 países tinham bases contínuas e padronizadas de Contabilidade Nacional; em 1955, eram 93 países e, em 1968, 120 países (ROSSETI, 2000).

CADASTRAIS	GOVERNO	PATRIMONIAIS
- Demografia - Frotas - Museus - Topográficos - Sócioeconômico etc.	- Contratos - Projetos - Programas - Pesquisa - Planos, etc	- Pessoal - Material - Bens imóveis - Finanças - Rede Escolar, etc

Fonte: Ibidem, p. 89.

Porat (apud MARCHAND, 1982, p. 23, tradução da autora) tenta estimar, de forma quantitativa, o tamanho da burocracia federal americana, no início da década de 1980:

[...] a burocracia pública planeja e coordena recursos [...] para isso necessariamente “fala” com muitas outras burocracias, públicas e privadas. Essa conversação aumentou muito nos últimos cinquenta anos. A *National Commission on Federal Paperwork* calculou que as agências federais americanas têm produzido documentos [formulários, relatórios etc.] a um ritmo de mais de dez bilhões de páginas por ano [...] Todos esses papéis custam US\$40 bilhões por ano à economia americana. Só o Governo Federal gastava US\$15 bilhões por ano para processar documentos.

Este cenário inviabilizava a possibilidade de, espontaneamente, o conjunto de organizações que compõem o governo orquestrarem seus fluxos, processos e estoques de informação, como se estas fossem movidas a partir de uma mão invisível. As condições para se pensar e agir em termos de *gestão da informação* estavam maduras.

Davenport (1998) destaca que a administração pública foi pioneira no desenvolvimento de técnicas de gerenciamento do ciclo da informação, primeiro, como gestão de documentos e depois como gestão da informação.

os governos foram os primeiros a gerenciar informações estruturadas em papel, ainda que assim não se chamasse esta atividade. A administração das informações requeridas para a condução de uma atividade e apreendidas em formas reproduzíveis ocorreu através de bibliotecas ou arquivos.(...) Os primeiros repositórios sumérios datam de 5000 a.C. A França estabeleceu um escritório nacional de registros no século XVIII, a Inglaterra no século XIX e os Estados Unidos, no século XX. O arquivamento de documentos, no qual funcionários numeram e catalogam entradas e saídas de papéis, é o principal foco destas organizações. As corporações propriamente ditas só começaram a administrar o ciclo de vida completo dos documentos em meados de 1940. (Ibidem, 1998, p.31)

A organização e centralização dos documentos, em um depósito central para uso exclusivo de governo, ocorrem já no fim do século XVI. O primeiro país a organizar seu acervo nesses termos foi a Espanha, em 1567, mas é a Revolução Francesa que vem consolidar o movimento de centralização e criar a primeira rede de arquivos da Era Moderna.

Consagra-se, a partir daí, o princípio de que todo cidadão tem acesso aos documentos do Estado. No Brasil, o Arquivo Nacional foi criado em 1838. (INDOLFO et al., 1993)

Após a Segunda Guerra Mundial, e acompanhando o alargamento do Estado, inicia-se uma expansão inédita da produção documental, cujo efeito direto é a obstrução da capacidade gerencial das organizações governamentais. Neste quadro desenvolve-se a teoria das três idades e da gestão de documentos nos EUA, Canadá e em outros países europeus, africanos e asiáticos<sup>5</sup>. (Ibidem).

Foi em meados da década de 1980, que o foco passou do documento para a informação - cerca de trinta anos após a informação ter-se tornado objeto de preocupação científica -, e que começou a surgir na literatura o tema da gestão ou do gerenciamento da informação, assim nomeado.<sup>6</sup>

Lytle (1986, p. 310) afirma em uma resenha da ARIST - *Annual Review of Information Science and Technology*, publicação da *American Society for Information Science* (ASIS) - sobre o assunto: “[...] em 1985 se pode declarar que ‘informação seja um recurso valioso’ sem chamar muita atenção. Em 1980, essa seria uma afirmação considerada estranha”. Já Davenport (1997, p.9), um dos autores que veio a ganhar mais destaque no campo da Gestão da Informação, relata que foi em 1986, após escutar uma sugestão para que uma empresa tivesse como assinatura de marketing “consultoria em administração da informação”, que, pela primeira vez, especulou “sobre a possibilidade de gerenciar informação em vez de tecnologia”.

O setor público manteve sua vanguarda nesta transição. Levitan ( 1982, p.227), o responsável pela primeira resenha sobre gestão dos recursos de informação da ARIST, cobrindo o período 1979-1981, registrou que encontrou raras análises do ponto de vista empresarial, estando a maioria da literatura, sobre o assunto, voltada para o campo governamental. Já na segunda resenha, cobrindo o período 1981-1986, a tríade informação-organização-*business* é extensamente abordada por Lytle (1986) e são introduzidos vários

---

<sup>5</sup> Arquivo Corrente: documento de primeira idade; Arquivo Intermediário: sua conservação se justifica pelo valor secundário; Arquivo Permanente: sua guarda permanente se justifica para uso de pesquisa, como fator de testemunho das ações do Estado e garantia de direitos dos cidadãos. (JARDIM, 1998, p. 17).

<sup>6</sup> A transição do estágio da gestão de documento para a gestão da informação está aqui associada às mudanças tecnológicas que introduzem as mídias digitais e eletrônicas e não aos processos de documentação da organização, entendidos como toda base de conhecimento materialmente fixada. Assim, mais precisamente, representa a transição de uma organização “movida” a papéis para uma “movida” a sistemas computadorizados, já que existem documentos em papel e documentos eletrônicos. Essa é uma nomeação mais afeita ao campo gerencial. Mas, como mostra Bearman (1992, p. 181), existe de fato uma ruptura entre o “ambiente da gestão de documentos” e o “ambiente da gestão de documentos eletrônicos”, com vários, novos e inéditos desafios, que justificam essa maneira de reconstituir a evolução do que se passa nesse campo.

autores do mundo gerencial e empresarial, tais como Marchand, Horton, Drucker, Porter e Power, dentre outros.

O Governo Federal norte-americano desempenhou um papel marcante neste processo: foi pioneiro<sup>7</sup>, segundo registra Gordilho (1988, p. 8):

O Governo Federal americano foi precursor no reconhecimento da necessidade de administração integrada de seus recursos de informação, antecipando-se aos primeiros ensaios na área privada, com a adoção da ARI (Administração dos Recursos de Informação) na administração pública.

Os problemas fiscais e os elevados custos de informação levaram o Congresso norte-americano a criar, em 1980, uma comissão para investigar e compatibilizar “regulamentos, políticas, estatutos, procedimentos e práticas do Governo Federal relacionados à coleta, processamento, disseminação e gerenciamento e controle das atividades de informação”.(HORTON & MARCHAND, 1982, p. 4).

O resultado desses estudos levou à criação da lei conhecida como *Paperwork Reduction Act* (PRA,1980), com objetivos de reduzir a carga de informações coletadas do público e do setor privado; aumentar a disponibilidade e a precisão das informações; expandir a atividade de gestão federal de informações e unificar a gestão da informação dentro do Governo Federal. (HORTON E MARCHAND, 1982)

Donohue (1985, p. 72, tradução da autora) considera que:

[...] mais precisamente esta lei deveria ser chamada de *Information Resources Management Act*. Por mais relevante que tenha sido a redução da burocracia alcançada com esta lei, o resultado mais importante foi a organização dos recursos de informação dentro do governo e o fato de ter se tornado um modelo exemplar para o setor privado.

De fato, a rápida convergência entre gestão da informação e administração pública levou Marchand e Horton (1982) a editarem, já em 1982, nos EUA, o compêndio *Information Management in Public Administration*, demonstrando elevado grau de reflexão sobre diversos aspectos da gestão da informação na área pública, com cerca de quarenta trabalhos distribuídos nas seguintes seções: O que é Gestão da Informação? Gerenciando o processo de informação; Gerenciando os recursos de informação; Planejando, orçando e contabilizando os

---

<sup>7</sup> Também o governo francês, em seu extenso *Rapport Norat* (1976), considerava o relatório norte-americano, o *National Information Policy*, redigido sob encomenda do então Presidente Carter, como a primeira política coerente no campo da informação. (LEMOINE, 1978, P.199)

recursos de informação; Gestão da Informação: formulação política, análise e avaliação; Gestão da Informação: implicações nas mudanças organizacionais; Gestão da Informação: o impacto sobre os cidadãos; Gestão da Informação e do Conhecimento.

Os autores assim justificavam o trabalho:

A complexidade e a incerteza que surgem das estruturas e [dos] processos econômicos, políticos e sociais requerem o que Marx Weber chamou de “rotinização” da geração e uso do conhecimento [...] A necessidade de entender e lidar com a complexidade social no desenvolvimento, na gestão e avaliação das políticas públicas trouxe uma crescente atenção ao papel vital da informação nos negócios públicos. (Ibidem, p. 1-2, tradução da autora).

Em 1985, a noção de que “informação em si” é gerenciável ganhou peso ao ser institucionalizada em lei do Governo dos EUA, conhecida como Circular A-130, através do conceito de *Information Resources Management*, como sendo: “planejamento, orçamento, organização, coordenação, treinamento e controle relacionados à informação e aos recursos associados, como pessoal, fundos financeiros, equipamentos e tecnologia”.<sup>8</sup>

Esta lei também criou um órgão dirigente da função, o *Office of Information and Regulatory Affairs* (OIRA), ligado à Presidência da República, com funções rebatidas em cada uma das agências federais, sob coordenação de um *Chief of Information Office* (CIO)<sup>9</sup> local, com responsabilidade de:

Planejar cada estágio do ciclo de vida da informação, o efeito de decisões e ações sobre os outros estágios do ciclo, particularmente àqueles relativos à disseminação [...] O termo “ciclo de vida da informação” representa os estágios através dos quais a informação passa, tipicamente caracterizados como criação ou coleção, processamento, arquivamento, disseminação e distribuição e uso da informação. (OMB, 1997, p. 18, tradução da autora).

Em 1990, através da Lei 8028/90 (regulamentada pelo Decreto 1084/1994), o Governo Federal brasileiro adaptava e incorporava o modelo norte-americano, criando em todos os ministérios as Coordenações de Modernização e Informática (CMI) e o Sistema de

---

<sup>8</sup> O texto oficial diz: *planning, budgeting, organizing, directing, training and control associated with government information. It is concerned with information assets, or the content of information, as well as with information resources, or the equipment, funds, and technology.* (OMB, 2004, p. 3).

<sup>9</sup> Sob coordenação do CIO, estão as funções de Gestão de Documentos (*Records Management*), - a Gestão da Disseminação (*Information Dissemination Management*) e a Gestão das Tecnologias de Informação (*Information Technology Management*). (Idem).

Informação do Setor Público (SISP), coordenado pela Subsecretaria de Controle de Informática do Setor Público (SINFOR), órgão da Secretaria de Administração Federal, que tinha como missão desenvolver políticas, diretrizes e normas para os recursos de informação e informática da Administração Pública Federal Direta e Indireta. Relatos sobre esta experiência são encontrados em CIANCONI, 2003, MALIN, 2003 e JARDIM, 1998.

No decorrer da década de 1990 novas tendências mudarão o cenário tanto da gestão da informação, quanto da gestão pública. Para isto contribuem importantes razões políticas, geopolíticas e econômicas. Mas, sobretudo, a maciça difusão do “cacho” de inovações tecnológicas, que muda a lógica do setor produtivo e da sociedade e reflete o surgimento do novo paradigma técnico-econômico das tecnologias da informação. (LEGEY, 1998; LASTRES, 1999; PEREZ, 1985).

Pelo lado do Estado, com a ascensão do neoliberalismo e com o deslocamento discursivo do campo estratégico do Estado para o campo dos negócios e da economia, os novos movimentos surgidos no campo da administração, inclusive a informacional, despontam na área privada, migrando posteriormente para a área pública. O setor público perde a vanguarda nas questões da gestão dos recursos de informação. (MALIN, 2003)

Pelo lado da informação, como ressaltado por CASTELLS (1999), o trabalho passou a incorporar, em qualquer setor, a atividade intelectual, o processamento simbólico e as tecnologias da informação. Isto levou a que todos os fenômenos, processos e atividades de informação passassem a ser reconhecidos como plano constitutivo de todas as atividades e manifestações econômicas, sociais e culturais, de um modo como nunca antes o tinham sido. (GONZÁLEZ DE GOMEZ, 2000, p. 3)

Com isto, a idéia de gerenciar informação transborda para outros campos gerenciais e fragmenta-se funcionalmente. São várias e diferentes comunidades de práticas de informação, cada uma refletindo visões e ênfases de diferentes necessidades e interesses: Gestão de Processos, de Capital Intelectual, da Inteligência Competitiva, da Informação, do Conhecimento, de Documentos, de Dados, de Conteúdo Internet, de Arquivos, de Bibliotecas, de Sistemas, de Tecnologia da Informação, etc.

### 3. CONTORNOS DO CAMPO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A delimitação do que é próprio ao campo da Gestão da Informação é difuso e problemático. Como chama a atenção o *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canadá* (1995,

p.6), que consolidou em uma seção de seu *site* os conceitos relacionados à Gestão da Informação que constam das diferentes políticas governamentais no país:

Geralmente, em uma instituição, é fácil saber a quem perguntar sobre uma questão ligada à gestão das finanças, de pessoal ou de bens. A gestão da informação, ao contrário, é um setor multidisciplinar. Ela engloba funções visíveis – notadamente a gestão de documentos, de dados, serviços bibliotecários – e outras que são menos visíveis, como a pesquisa sobre opinião pública. Seu caráter é multidisciplinar e complexo. Isto traz dificuldades ao planejamento e ao estabelecimento do escopo de sua avaliação [...] assim como está refletido no complexo inventário de leis e de políticas em matéria de informação. É aqui usada a expressão “funções ligadas à informação” para se designar as disciplinas e funções associadas à gestão da informação. (Tradução da autora)

Para demarcar o espaço da Gestão da Informação, ao qual se refere o modelo de referência de “boas práticas” aqui proposto, recorre-se então às seguintes considerações:

#### 1. Trabalho informacional e funções ligadas à informação.

Como visto, o processo primário de trabalho governamental, por constituição, consiste em produzir e processar informação. Soma-se a isto, que, na atualidade, o trabalho está calcado na necessidade de criar, compartilhar e usar informações em sua rotina diária.

Neste contexto qual o recorte do campo próprio à gestão da informação? A gestão da informação é parte do trabalho de cada um, mas nem todos são remunerados para gerir informações e sim para desempenhar outras tarefas.

O primeiro corte aqui adotado é funcional e considera a GI como o objeto do trabalho das “funções ligadas à informação”, ou, como chama o Governo de Alberta (2003 [3], p. 10), das “comunidades de prática de profissionais em informação”, aqui definidos como sendo os profissionais ou especialistas em apoiar e prover soluções (produtos e serviços) de informação para que a organização cumpra sua missão de forma efetiva: os analistas de sistemas, arquivista, bibliotecários, *webdesing*, tecnólogos, comunicadores e demais profissionais que se dedicam ao tratamento da meta informação.

FIGURA 1 – MATRIZ: ÁREAS DE INFORMAÇÃO E DEMAIS ÁREAS FINIS

	Saúde Pública	Urbanismo	Fazenda	Educação, etc
<b>Sistemas</b>				
<b>Conteúdo web</b>				
<b>Administração de dados</b>				
<b>Arquivos</b>				
<b>Gestão de Documentos</b>				
<b>Bibliotecas</b>				
<b>Etc.</b>				

Áreas funcionais da Gestão da Informação

Áreas fins da Organização Governamental

## 2. Processos de informação e informação nos processos

A segunda maneira de demarcar o campo da Gestão da Informação é através da diferenciação entre os processos de informação e a informação nos processos fins. A difusão da visão das organizações segundo a ótica de processo, em contraposição à visão estrutural, ocorrida na década de 1990, representa uma solução para retratar a organização sob a ótica dos fluxos e estoques de informação usados e transformados por todos os seus processos de trabalho, viabilizando sua remodelagem através do emprego das novas tecnologias de informação.

A partir daí, a atenção e os esforços ficaram concentrados na informação nos processos de trabalho: informação para gerenciar, para decidir, para educar, para planejar, para saúde, etc., ficando os processos de informação em segundo plano. (MALIN, 2003)

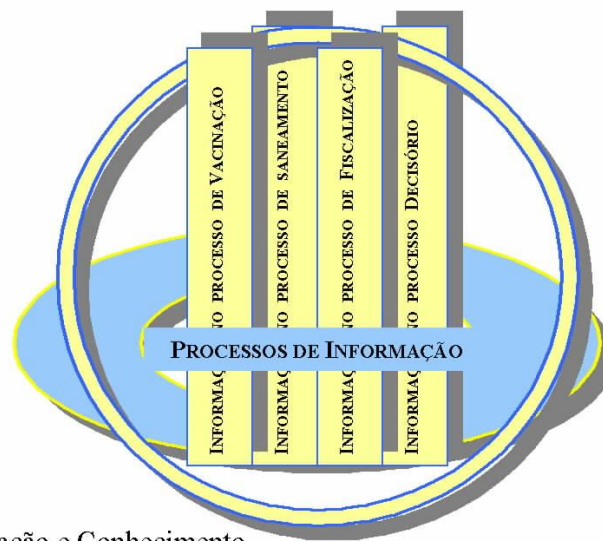
Considera-se aqui que o foco da GI esteja no gerenciamento dos processos de informação e não da informação nos demais processos (que é parte do trabalho de qualquer profissional intelectual).

Um processo de informação é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam informação. Existe uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no

espaço, com um começo e um fim, com *inputs* e *outputs* claramente definidos. (DAVEMPORT, 1997, p. 173).

Mas, se o foco da GI está no gerenciamento dos processos e recursos de informação, como chama atenção Cianconi (2003, p.84), “o mínimo que se espera é que leve em conta a análise dos fluxos de informação baseados em processo, não em funções”. Assim, a GI é a gestão dos processos de informação em uma organização, o que implica na gestão da informação para atender as necessidades dos processos fins.

FIGURA 2 – PROCESSOS DE INFORMÇÃO E INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS



### 3. Dado, Informação e Conhecimento.

Uma última questão é a conceituação a ser aqui utilizada para informação. Se Dado, Conhecimento e Informação são conceitos diferentes<sup>10</sup>, para efeito deste trabalho usaremos “informação em seu sentido mais amplo, ou seja, como comunicação do conhecimento” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2000, p. 1), ou como “termo abrangente que serve como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter”.

(VALENTIM, 2002).

Assim, informação é considerada como sendo uma representação do conhecimento explícito – conforme Nonaka (1997, p. 67), conhecimento objetivo, racionalizado, digitalizável e seqüencial em contraposição ao conhecimento tácito, como conhecimento subjetivo, experimental, simultâneo e analógico. Ou, seguindo a definição do Governo Federal dos EUA: “qualquer comunicação ou representação do conhecimento como fatos, dados, imagens e opiniões, em qualquer mídia ou formato, incluindo textual, numérica,

gráfica, cartográfica, audiovisual ou audiovisual.(OMB, 2004, p.3)

O recorte do ambiente de informação, que é objeto do modelo de avaliação aqui proposto, corresponde ao das informações institucionais, objetivadas, que circulam através de canais (formal ou informalmente) previamente estabelecidos, registradas em qualquer mídia (digital, papel, micro formas) ou formato (textual, numérica, gráfica, cartográfica, audiovisual) e acessíveis manualmente ou através de sistemas computadorizados.

#### 4. O QUÊ É AVALIAR? COMO AVALIAR?

Avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida. Sua finalidade é gerar informações para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa ou de um conjunto de atividades específicas. (AGUILAR, ANDER-EGG,1994, p.31, apud ROSENBERG, 2002)

Segundo Hadji (1994, p. 28) “avaliar é verificar a presença de qualquer coisa que se espera (conhecimento ou competência); situar (um indivíduo, um processo, um ambiente) em relação a um nível, a um alvo; julgar o valor de alguma coisa”.

Logo, a avaliação reside em uma relação entre o que existe e o que era esperado (o ideal); entre um dado comportamento e um comportamento alvo; entre um desempenho real e um visado; entre uma realidade e um modelo ideal.

Portanto, o funcionamento concreto da avaliação é um ato no qual se formula um juízo de “valor” sobre um objeto determinado (indivíduo, organização, capacidade, situação, projeto, política, etc.) por meio de confronto entre duas séries de dados que são posto em relação: (Ibidem, p.32)

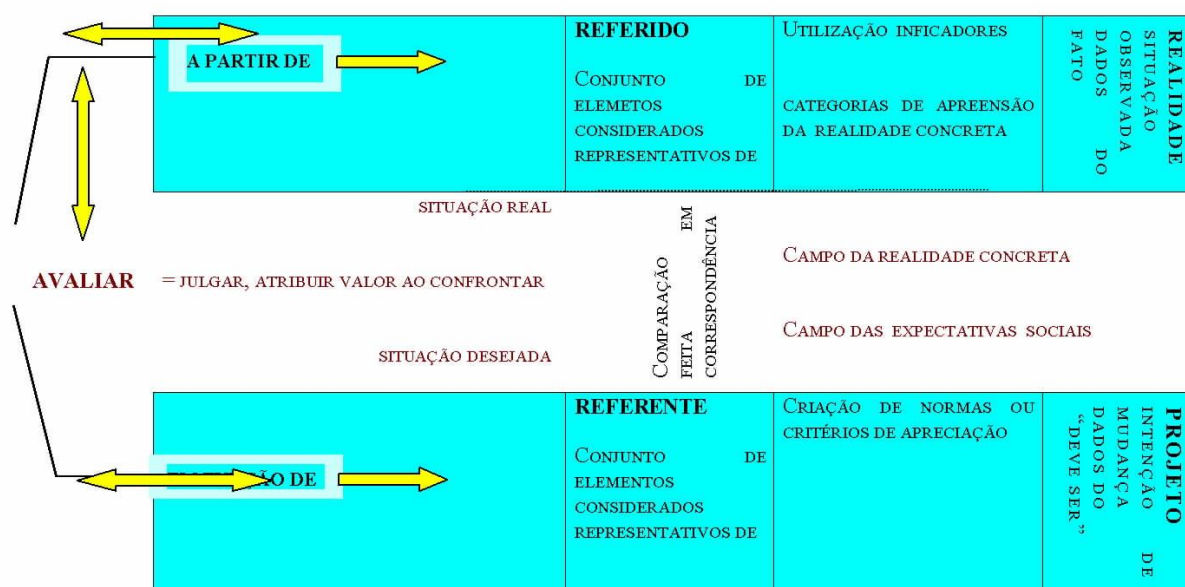
- Dados relativos à ordem do fato em si e que dizem respeito ao objeto real a avaliar;
- Dados relativos à ordem do ideal, que dizem respeito a expectativas e/ou intenções que se aplicam ao mesmo objeto.

A dupla articulação que ocorre na Avaliação está representada no diagrama abaixo:

---

<sup>10</sup> Dado – destituído de significado e contexto; Informação – dado ao qual atribui-se significado e contexto, meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento; Conhecimento – crença verdadeira e justificada em um evento, experiência acumulada.(MACHLUP, 1962; DRUCKER, 1989; CIANCONI, 2003)

FIGURA 2 – A DUPLA ARTICULAÇÃO NA OPERAÇÃO DE AVALIAÇÃO – (HADJI, 1994, P.33)



Chama-se *referente* ao conjunto das normas ou critérios que servem de grade de leitura do objeto a avaliar; e *referido* aquilo que, deste objeto, será registrado através desta leitura. Para o caso do modelo a ser aqui desenvolvido, este esquema deve ser traduzido da seguinte forma:

QUADRO 3 – ESQUEMA AVALIATIVO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Grade de Leitura	Realidade Observável
Principais característica ou critérios do “bom” modelo de Gestão da Informação Governamental	Principais características da realidade observável Indicadores das características procuradas relativas à Gestão da Informação Governamental brasileira
Âmbito do referente	Âmbito do referido

Antes de iniciar o desenvolvimento do modelo do âmbito do referente, algumas considerações devem ser feitas:

1. A Avaliação desenvolve-se pela vontade de exercer uma influência sobre o curso das coisas. Para não se tornar pura retórica, não pode ser dissociada do processo decisório. Como chama a atenção Leca (1993), mesmo não sendo ditada ou comandada pelo “decisor político”, a *raison d’être* da avaliação é que as decisões e propostas levem em

consideração o juízo avaliativo. Porém, de forma especial, no campo governamental:

o conhecimento exato e adequado não conduz, por si, à inteligência coletiva, ao debate democrático ou à produção, alocação e gestão mais racionais dos recursos públicos, logo a uma solução mais satisfatória. O Estado tem suas complexas regras de funcionamento, mesclando política e gestão, interesses e racionalidade. (LECA, 1993, p 186)

2. A ação governamental não responde só aos problemas com fronteiras definidas. Pelo contrário, interesses múltiplos, mudanças imprevistas e um sistema paradoxal,<sup>11</sup> com contradições permanentes e irredutíveis, compõem sua “genética”. (TALBOT, 2003)

(esta situação) obriga os avaliadores a construírem objetivos ex-post e a medir conseqüências sem se preocupar com sua conformidade com objetivos. Esta situação não pode ser imputada à “ausência de seriedade” da “classe política”, nem à disfuncionalidades institucionais, mas decorre dos condicionantes próprios da ação política. (LECA, 1993, p. 186) (tradução da autora).

3. Portanto, aqui, a idéia de se propor um modelo avaliativo, não considera que o “conhecimento comanda a ação”, mas que um “conhecimento adequado é necessário á ação” e que cabe ao especialista o papel de chamar atenção do político, mesmo considerando que:

em tempos normais, isto é, quando as questões podem ser tratadas de forma rotineira, o decisor pode se permitir ignorar os programas de ação pública; a janela de oportunidade por onde podem entrar o aperfeiçoamento, ou a inovação, não se abre facilmente, pela razão que Herbert Simon apontou: “num mundo onde a atenção é o recurso maior e mais raro, a informação pode ser um luxo caro, porque ela pode deslocar nossa atenção do que é importante para o que não é. Não podemos nos permitir dar atenção a uma informação simplesmente porque ela está lá”(…)Assim, quando a avaliação é possível, ela pode não ser pertinente para a ação política, e quando a política a requer, ela pode se revelar impossível. Aí reside o paradoxo da avaliação, que não é uma solução lógica, mas uma solução sociológica. (Ibidem, p. 188) (grifo da autora)

## 5. OS MODELOS DE REFERÊNCIA SOBRE AS BOAS PRÁTICAS

Dentro dos objetivos aqui propostos, o *benchmark* apontou três modelos oficiais de Gestão da Informação Governamental que foram usados como referência: o do Governo Federal dos EUA, do Governo Nacional do Canadá e o do Governo da Província de Alberta (Canadá). A síntese de cada modelo é a seguinte<sup>12</sup>:

---

<sup>11</sup> TALBOT analisa as bipolaridades: centralização e accountability versus descentralização e participação; e tomada de decisão racional versus juízo pessoal e compromisso.

<sup>12</sup> A análise detalhada dos modelos consta do Relatório Final da Pesquisa de Pós-doutorado da autora. (MALIN, 2006)

1) Governo Federal dos EUA – Diretrizes para Gestão dos Recursos Federais de Informação<sup>13</sup>. (OMB, 2004)

Conhecido como Circular A-130, o documento é considerado uma referência no campo da gestão da informação (DONHUE, 1985; HERNON & MACLURE, 1993). Sua primeira versão é de 1985, tendo periodicamente sendo revisto. Aqui é usada a versão corrente em 2004.

O objetivo da Circular é estabelecer a política para a Gestão dos Recursos de Informação federais – no original *Information Resources Management (IRM)* –, que significa o processo de gerenciar a informação e os recursos a esta relacionados - pessoal, fundos e tecnologia - para realizar a missão da agência. Seus capítulos e seções tratam dos seguintes temas (OMB, 2004, tradução da autora):

#### A. Política de gestão da informação

1. Como as agências devem conduzir o planejamento da Gestão da Informação?
2. Quais são as diretrizes para as Coleções de Informação?
3. Quais são as diretrizes para as Coleções de Informação Eletrônicas?
4. Como as agências devem implementar a Gestão de Documentos?
5. Como as agências devem prover informações para o público?
6. O que é um Sistema de Disseminação de Informações?
7. Como as agências devem impedir práticas impróprias?
8. Como as agências devem conduzir a disseminação eletrônica de informações?
9. Quais salvaguardas as agências devem adotar?

#### B. Como as agências devem gerenciar sistemas e tecnologias da informação?

1. Como as agências devem planejar capital e controlar investimentos?
2. A arquitetura empresarial (AE)
3. Como as agências devem garantir a segurança dos sistemas de informação?
4. Como as agências devem adquirir tecnologia da informação?

#### C. Papéis e responsabilidades

---

<sup>13</sup> *Management of Federal Information Resources, CIRCULAR NO. A-130, Revised, (Transmittal Memorandum No. 4) MEMORANDUM FOR HEADS OF EXECUTIVE DEPARTMENTS AND AGENCIES, SUBJECT: Management of Federal Information Resources, Office of Information and Regulatory Affairs/ OMB, White House Home.*

2) Governo de Alberta (GoA), Canadá – Diretrizes e Avaliação da Gestão de Ativos de Informação<sup>14</sup>. (GOVERNMENT OF ALBERTA, 2003)

Desde 2001 o Governo de Alberta vem desenvolvendo e testado um conjunto de diretrizes para a gestão de sua informação, baseadas em boas práticas observadas no seio do próprio governo, e um *framework* para avaliar em que medida as diretrizes estão sendo aplicadas. Em 2003 as diretrizes e o *framework* foram aprovados pelo *Deputy Ministers' Committee*. O objetivo é prover uma aproximação disciplinada e coerente para gerenciar os Ativos de Informação (*information assets*) através do governo considerando que:

o foco [ das diretrizes] no conteúdo e uso da informação permitirá ao governo capitalizar o valor de seus ativos informacionais e também posicionar Alberta para uma cooperação mais efetiva com os governos provinciais, estaduais e federal e ir de encontro às necessidades dos cidadãos. (GOVERNMENT OF ALBERTA, 2003 [1], p.7).

Para o Governo de Alberta, Gestão da informação envolve o “planejamento, a gestão e o controle de todos os ativos de informação do governo que suportam sua missão institucional, seus programas e serviços”. Suas diretrizes e seu *framework* de avaliação referem-se à aplicação de “práticas consistentes para planejar, criar, capturar ou coleccionar, organizar, usar, acessar, disseminar, armazenar, proteger, descartar ou reter informação”.(GOVERNMENT OF ALBERTA, 2003 [1], p. 7, tradução da autora).

Considera que as Diretrizes e a Avaliação estão dirigidas às várias “comunidades de profissionais da informação”, que refletem diferentes ênfases e interesses dos negócios públicos, destacando as comunidades ligadas à Gestão da Informação, Gestão de Dados, Gestão do Conhecimento, Gestão de Documentos, Segurança, Publicação e Comunicação, Arquivos, Bibliotecas, Conteúdo web e ao cumprimento dos direitos de Liberdade de Informação e Privacidade. (Ibidem, p.10)

Segundo as diretrizes a gestão dos ativos de informação deve respeitar seis princípios:

- a) **Acessibilidade.** A informação deve ser facilmente acessível para os que precisam e estão autorizados a usá-la;

---

<sup>14</sup> *Information Assets in the Government of Alberta; Framework for managing information assets across the government.*

- b) Utilidade. A Informação deve atender às necessidades do corpo funcional, dos dirigentes, dos cidadãos, clientes e parceiros, sendo pertinente, precisa, obtida no momento oportuno e fácil usar.
- c) Responsabilidade. As responsabilidades sobre a gestão de informação, sob custódia ou controle do governo, devem estar claramente definidas;
- d) Gestão integrada. Os ativos de informação devem ser gerenciados segundo uma visão integrada de todas as fases do seu ciclo de vida, qualquer que seja a mídia na qual se encontrem registradas;
- e) Planejamento e coordenação. A coordenação e o planejamento do gerenciamento da informação devem estar articulados e alinhados com o planejamento estratégico e orçamentário;
- f) Otimização dos ativos de informação. Os ativos de informação devem ser gerenciados de forma a otimizar os investimentos globais governamentais. (Ibiden, p.4, tradução da autora).

### 3) Governo Nacional do Canadá - Avaliação da Capacidade de GI: Ferramenta e Metodologia.<sup>15</sup> (GOUVERNEMENT DU CANADÁ, 2003)

O *Archives Nationales* canadense deu início ao desenvolvimento de uma “ferramenta para ajudar as organizações federais a avaliarem sua Capacidade de Gestão da Informação segundo práticas aceitas como de excelência”. O projeto ganhou outros parceiros<sup>16</sup> e, após alguns testes, em julho de 2003, foi lançada a metodologia de auto-avaliação para ser usada pelos ministérios e órgãos federais. (Ibidem, 2003, p. 5)

Criada como ferramenta para ser usada pelo nível estratégico corporativo dos ministérios, a metodologia tem como objetivos:

- Avaliar o estado da arte das práticas de GI em cada organização segundo um padrão comum. Avaliar a gestão atual em função de práticas exemplares e princípios reconhecidos e determinar níveis de capacidade em comparação a estas práticas e princípios.

<sup>15</sup> *Évaluation des Capacités de la Gestion de l'information. Outil et méthodologie.*

<sup>16</sup> *Bureau du vérificateur général du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Conseils et Vérification Canada, Ressources naturelles Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, la Bibliothèque Nationale du Canada, le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, le Forum des politiques publiques,* e pelos consultores em gestão da informação e tecnologias da IBM (antiga *Price Waterhouse Coopers*) e da *Bearingpoint* (antiga *KPMG Consulting LP*)

- Reunir todos os elementos ligados às práticas da GI. Integrar todo o elenco de capacidades necessárias para se implementar a GI.
- Comparar com as melhores práticas. O modelo está baseado em práticas reconhecidas como exemplares e provê uma oportunidade para as organizações determinarem seus níveis de capacidade em comparação a estas práticas.
- Prover informações para assessorar o desenvolvimento de planos de aperfeiçoamento de suas práticas de GI. As organizações estarão em condições de priorizar aperfeiçoamentos nas capacidades de GI identificadas pelo modelo e desenvolver planos de ação para aproveitar oportunidades. (Ibidem, p.8).

A metodologia considera que os critérios de avaliação escolhidos refletem a integração de capacidades necessárias para implementar a GI de forma eficiente e efetiva; estão baseados em práticas consideradas exemplares pelos especialistas; são suficientemente robustos para serem aplicados através de múltiplas organizações governamentais e estabelecem uma base para construção, priorização e planejamento da GI. (ibidem, p.12). Os critérios são:

1. Contexto Organizacional – define os critérios para avaliar a capacidade da organização em desenvolver, sustentar e fortalecer a GI.
2. Capacidade Organizacional – define os critérios para avaliar a capacidade da organização em desenvolver pessoas, processos e recursos tecnológicos requeridos para sustentar o gerenciamento da informação.
3. Gestão da GI – define os critérios para avaliar a capacidade do órgão em gerenciar eficazmente as atividades que suportam a GI na execução dos programas e serviços.  
Conformidade e qualidade – define os critérios para avaliar a capacidade do órgão em garantir a integridade da informação.
4. Ciclo de vida das informações e documentos – define os critérios para avaliar a capacidade da organização em suportar cada fase do ciclo de vida das informações e documentos.
5. Perspectiva do usuário – define os critérios para avaliar a capacidade da organização de responder às necessidade de informação dos usuários.

## **6. COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS ESTRANGEIROS E CRITÉRIOS DE CONSOLIDAÇÃO**

Ao se comparar os três modelos estrangeiros, é importante levar em conta as diferentes vocações e posições dos autores institucionais:

- Nos EUA, é o órgão maior responsável pela Administração Pública (*Office of Management and Budget* ligado á Presidência da República <sup>17</sup>), que tem sob sua coordenação funcional todos os outros sistemas públicos gestores de recursos públicos – tecnologia, pessoal, finanças, auditoria, planejamento, etc.
- No Governo de Alberta, é o *Information Management Branch*, que coordena, transversalmente, a gestão dos ativos de informação nos ministérios do departamento.
- No Governo Nacional do Canadá, a metodologia de auto-avaliação tem vários autores, sendo o coordenador o Arquivo Nacional. São contemplados todos os recursos de informação, como no caso dos EUA, dando-se, porém, maior destaque à gestão dos ativos documentais.

Os princípios e valores são comuns e homogêneos nos três modelos:

- O universo temático – que inclui os seguintes critérios: Cultura, Planejamento, Coordenação, Gestão, Responsabilidades, Papéis, Coordenação, Organização e Avaliação.
- Os valores - que consideram a informação como recurso estratégico para o governo e a sociedade e deve ser gerenciado como os demais recursos;
- O público alvo - todos voltados para os gestores dos recursos de informação;

---

<sup>17</sup> Correspondendo no Brasil, no atual governo, ao Ministério de Planejamento e Orçamento. Ou, em governos anteriores, à Secretária de Administração ligada à Presidência da República.

- Os princípios de integração e articulação da gestão da informação, tanto em relação ao seu ciclo de vida quanto em relação aos demais recursos que a suportam.

As diferenças estão no escopo dos assuntos cobertos e no detalhamento diretrizes e práticas:

- Enquanto o modelo norte-americano, pragmaticamente, detalha diretrizes de articulação, planejamento e gestão dos diferentes componentes (Informação, Tecnologia, Recursos Humanos e Financeiros) que desembocam no resultado final de se dispor da informação necessária para o cumprimento da missão da agência, seu ponto fraco está no detalhamento das questões relativas à organização da informação e da Gestão dos Ativos de Informação. Também se destacam positivamente as condições poderosas conferidas ao gestor dos recursos de informação, através de seu posicionamento no processo decisório e na destinação de recursos financeiros; o útil guia para estabelecimento de um planejamento integrado (Arquitetura Empresarial) das tecnologias, sistemas e informação; e o detalhamento do planejamento, compra e implantação de TI's.
- Já o modelo do Governo Nacional do Canadá tem a mais abrangente proposta de critérios avaliativos, constituindo, de fato, uma abordagem sobre um ambiente de informações. São contemplados critérios relativos ao Contexto Organizacional, à Capacidade Organizacional e à todos os quesitos envolvidos diretamente com a gestão da informação e dos recursos de apoio. O ponto problemático deste modelo está no nível muito alto em que se encontram descritas as práticas. Assim, enquanto nos outros documentos existe uma explicação do que venha a ser a “boa prática”, neste, a assertiva visa saber o grau em que está implantada. Por exemplo, o planejamento estratégico dos recursos de informação é assim abordado: “*quality of strategic, business and operacional plans for IM, and the linkage between plans, costs, benefits, resources and controls*”, o que pressupõe vários estágios anteriores resolvidos. (GOUVERNEMENT DU CANADÁ, 2003, p.52)
- Já as Diretrizes e o *Framework* de Avaliação do Governo de Alberta, ao contrário, são didáticos e detalhados. Porém, seu foco está excessivamente centrado na gestão de

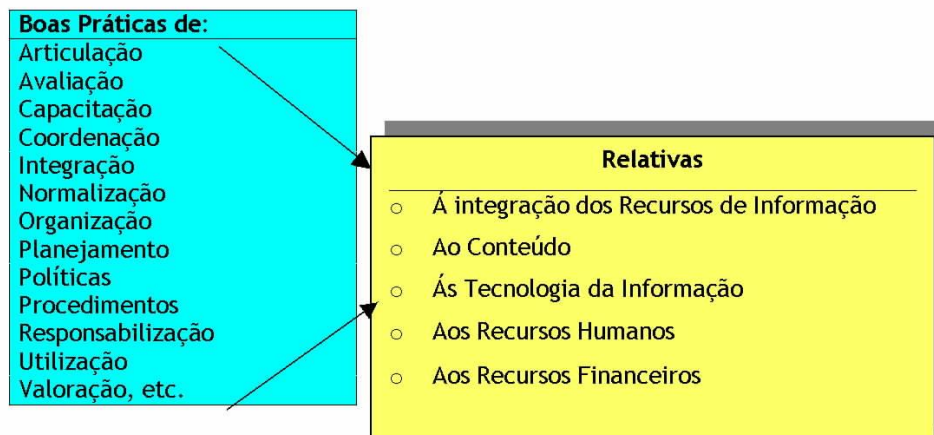
ativos informacionais/ documentais e em questões técnicas ligadas á organização da informação. Neste campo, propõe úteis e completas assertivas.

A estratégia usada para construir o modelo de referência foi agregar os diferentes aspectos abordados por cada um dos modelos estrangeiros, o que, sinteticamente, foi feito da seguinte maneira:

- 1) Foi tomada como base a grade de critérios do *framework* de auto-avaliação do Governo Nacional do Canadá, considerada de melhor cobertura para ver os diversos aspectos que retratam um ambiente de informações.
- 2) O escopo coberto pelo modelo foi tomado do documento norte-americano. Se o objetivo da Gestão da Informação Governamental é que as *informações apoiem com efetividade as operações de governo*, não há como deixar de contemplar todos os recursos que diretamente dificultem, ou contribuam para tanto. Assim, o escopo usado é o do IRM que inclui a gestão dos conteúdos (ativos informacionais), da tecnologia, dos recursos humanos e financeiros.
- 3) No entanto, para compensar as limitações do modelo do IRM na gestão do conteúdo informacional (DAVENPORT, 1998; HERNON, 1993; DONOHUE, 1985; LYTLE, 1986; BURK, 1984), os critérios relativos este quesito foram retirados do modelo do Governo da Alberta.

Assim, ao lado de uma avaliação detalhada da gestão dos ativos e do conteúdo da informação, existem critérios relativos à gestão da tecnologia da informação, dos recursos humanos e financeiros associados. O esquema adotado está ilustrado no diagrama abaixo.

FIGURA 3 - DIAGRAMA ILUSTRATIVO DO MODELO PROPOSTO



## 7. O MODELO PROPOSTO

O modelo de avaliação proposto é assim caracterizado:

### ▪ Quanto ao objeto

Gestão da Informação Governamental é o processo de orientar, dirigir e controlar os esforços dos profissionais de uma organização governamental para que as informações apóiem com efetividade as operações de governo. Na definição do governo dos EUA, trata-se do “processo *de* planejamento, orçamentação, execução, monitoramento, avaliação e controle da informação através de seu ciclo de vida”. (OMB, 2004, p.3).

Informação governamental é aquela produzida, coletada, processada, disseminada, arquivada ou tornada disponível pelo ou através do governo. (Ibdem, 2004, p.8)

### ▪ Quanto aos objetivos

- Avaliar métodos de GIG em função de práticas exemplares dos governos dos EUA e Canadá e determinar níveis de capacidade em comparação a estas práticas e princípios.

- Adequar, progressivamente, o modelo das práticas de excelência estrangeiras ao nosso contexto, incluindo, excluindo, confirmando e modificando as boas práticas de GIG.
  - Reunir todos os elementos ligados às práticas da GIG, permitindo uma visão integrada deste campo e compondo um inventário das capacidades requeridas para sua execução.
  - Fornecer aos níveis estratégicos governamentais uma ferramenta para:
    - o planejar o aperfeiçoamento da gestão da informação;
    - o estabelecer prioridades e identificar pontos fracos (oportunidade de melhoramento) e pontos fortes (capacidades desenvolvidas);
- Quanto aos critérios
- A escolha dos critérios de avaliação foi baseada nos seguintes princípios:
- Agrupar o elenco de critérios chaves para as práticas de GIG. Os critérios refletem a integração de capacidades necessárias para implementar a GI no nível corporativo da organização.
  - Os critérios são genéricos o bastante para serem aplicados a múltiplos tipos de organizações governamentais. Eles refletem os setores comuns que reforçam a capacidade de GIG, permitindo aos órgãos governamentais brasileiros avaliarem sua situação em função de um conjunto comum de práticas exemplares.
  - O conjunto de critérios define uma base exhaustiva para diagnosticar, reforçar, estabelecer prioridades, e identificar pontos fracos e fortes para elaboração de um plano de ação.

Os critérios escolhidos refletem os seguintes focos da questão:

1. Foco na organização – cultura informacional, gerencial e organizacional.
2. Foco na capacidade gerencial – processos, pessoas e ferramentas.
3. Foco na informação – conteúdo, utilidade e uso.

QUADRO 4 – CRITÉRIOS E ESTRUTURA DO MODELO PROPOSTO

<p><b>A – CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Crítérios relativos á cultura organizacional necessários para promover e sustentar o gerenciamento da informação</b></p>	<p>A.1 - Cultura informacional necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação</p> <p>A.2 - Cultura Gerencial necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação</p>
<p><b>B – CAPACIDADE ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>Crítérios relativos á capacidade da OG em desenvolver processos, tecnologia e pessoas para gerenciar a informação.</b></p>	<p>B.1 - Capacidade de desenvolver o planejamento integrado da gestão dos recursos de informação</p> <p>B.2 - Capacidade em organizar as TI's para apoiar o gerenciamento da informação</p> <p>B.3 - Capacidade de desenvolver responsabilidades e coordenação no gerenciamento da informação</p> <p>B.4 - Capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação</p>
<p><b>C – GESTÃO DO CONTEÚDO</b></p> <p><b>Crítérios relativos á gestão dos ativos informacionais.</b></p>	<p>C.1 - Gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos</p> <p>C.2 - Gestão do acesso e compartilhamento da informação</p> <p>C.3 – Gestão da classificação quanto ao nível de acesso á informação</p> <p>C.4 - Gestão da geração e coleta de informação</p> <p>C.5 - Gestão de padrões relacionados á organização da informação</p> <p>C.6 - Gestão da disseminação da informação</p> <p>C.7 - Gestão do descarte e preservação da informação</p> <p>C.8 - Gestão da segurança física e lógica da informação</p>
<p><b>D – UTILIDADE E USO</b></p> <p><b>Crítérios relativos á pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário e atendimento à suas necessidades.</b></p>	<p>D.1 - Gestão do atendimento às necessidades dos usuários</p> <p>D.2 - Gestão da utilidade da informação</p> <p>D.3 - Gestão da qualidade da informação</p> <p>D.4 - Gestão do valor da informação</p>

▪ Quanto À Metodologia

Cada organização deve conduzir internamente o processo de avaliação da GIG (aplicação do instrumento, apuração e análise dos resultados). A avaliação deve ser realizada pela alta administração e por técnicos, por ela indicada, com grande conhecimento sobre a organização. Propõe-se que a equipe tenha os seguintes perfis:

- Representante da gestão de cada uma das áreas fim de informação: Tecnologia, Biblioteca, Arquivo, Gestão de Documentação, Centro de Informação e Comunicação;
- Representantes da gestão das áreas-fim do órgão;
- Representante do nível estratégico da instituição;
- Profissional treinado na metodologia.

Como existem critérios de avaliação gerais e critérios específicos á uma comunidade de especialista da informação - como na informática, arquivo ou serviços web - a avaliação deve ser primeiro conduzida individualmente, havendo, posteriormente, sessões de discussão e consolidação das respostas individuais dadas aos itens específicos e genéricos.

- Quanto a Avaliação

Cada assertiva descrevendo uma diretriz ou prática institucional de excelência deve ser avaliada de duas maneiras:

1 - Quanto à sua adesão à realidade da organização no momento da aplicação do instrumento, conforme a escala a seguir, graduada em cinco níveis:

- ① - Não Característica

A assertiva deve ser considerada como *não característica* se não houve registro concreto de que a organização desenvolveu ações no sentido do atendimento da assertiva. Tem o mesmo significado de não aderente.

- ② - Fracamente Característica

A assertiva deve ser classificada como *fracamente característica* se houver dados ou fatos concretos que mostrem que a organização alguma vez desenvolveu a ação de forma isolada e desestruturada, ou que só existe adesão a uma parte marginal e secundária da assertiva.

- ③ - Moderadamente Característica

A assertiva deve ser classificada como *moderadamente característica* se houver dados ou fatos concretos que mostrem que a organização vem desenvolvendo ações *ad hoc* e

pouco estruturadas, ou que só parte da organização compreende e adota a assertiva, ou que existe significativa adesão a parte da afirmativa.

### ③ - Fortemente Característica

A assertiva deve ser considerada *fortemente característica* se houver dados ou fatos concretos que mostrem que a organização vem regularmente desenvolvendo ações, ainda que falte articulação e/ou integração no nível organizacional. Ou, que a maior parte da organização compreende e adota a assertiva, ainda que existam ilhas de resistência. Ou que existe adesão à parte mais relevante da assertiva.

### ④ - Absolutamente Característica

A assertiva deve ser considerada *absolutamente característica* se houver dados ou fatos concretos que mostrem que a organização vem desenvolvendo ações sistemáticas, estruturadas e integradas em toda organização. Ou que a afirmação está totalmente de acordo com a realidade da organização.

2 - Quanto á sua importância - Como a idéia é que o modelo derivado dos padrões estrangeiros seja progressivamente adaptado á realidade brasileira, cada assertiva deve ser avaliada também em relação à sua importância para o nosso contexto. Existe também espaço para sugestão de inclusão de novas assertivas.

Como um dos resultados da avaliação é a identificação de pontos fortes e fracos, para cada item analisado deve ser registrado o maior número de informações relevantes para a compreensão do estágio atual da gestão da informação na OG. O levantamento das evidências objetivas – todos os fatos comprovados por dados objetivos que justificam a avaliação realizada para cada um dos itens do instrumento - é uma atividade muito importante da avaliação, porquanto permite ao avaliador refletir objetivamente, com base em dados e não apenas em impressões pessoais, a respeito do quanto a afirmação contida no item é ou não é representativa da realidade da organização.

Deve ser elaborado, ao final da avaliação, um quadro resumo relacionando os pontos fortes, os pontos fracos e respectivas propostas de ação para enfrenta-los.

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

A.1 - Cultura informacional necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR-TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. A informação governamental é reconhecida como um recurso estratégico para a OG e de importância fundamental para outras instâncias de governo, para demais organizações da sociedade e para o público;							
2. O grau de atenção e o comportamento com o assunto refletem a extensão desta importância, sendo a informação objeto de gestão e políticas específicas, assim como o são os demais recursos (pessoas, capital, tecnologia);							
3. As tecnologias da informação são vistas como um dos conjuntos de recursos que pode trazer eficiência e eficácia aos programas da OG, e não como um fim em si mesma;							
A.2 - Cultura Gerencial necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação							
1. A OG dá grande importância ao planejamento e opera baseada em planos (estratégico, de negócio, setoriais) e através da avaliação dos resultados obtidos;							
2. A cultura da gestão e da decisão baseada na informação e no conhecimento predomina no ambiente da OG, frente a outros critérios;							

Relacionar evidências:

Proposta de outras assertivas:

## B – CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

B.1 - Capacidade de desenvolver o planejamento integrado dos recursos de informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR- TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. O planejamento da GI é integrado pelo planejamento dos ativos informacionais, da TI (sistemas, alocação e uso de hardware e telecomunicações) e dos Recursos Humanos, descrevendo como a gestão dos recursos de informação ajudará a OG a cumprir sua missão.							
2. A OG planeja de forma integrada a gestão da informação através de seu ciclo de vida (identificação necessidades; coleta/ produção; tratamento; distribuição; uso; arquivamento; descarte ou preservação).							
3. O planejamento da GI identifica situação atual e esperada para:							
- estoques e fluxos de informação usados e movimentados pelos processos que suportam a missão da OG <sup>18</sup> ;							
- atividades que capturam, manipulam e gerenciam informações;							
- características funcionais e capacidades de sistemas, hardware e telecomunicações.							
4. O planejamento da GI está integrado ao planejamento dos produtos e serviços fins da OG;							
5. O planejamento da GI está vinculado aos planos estratégico e operacional;							
6. O planejamento da GI está integrado ao planejamento e à execução orçamentária;							
7. A aplicação do plano de GI é sistematicamente monitorada e avaliada;							

Relacionar evidências:

Proposta de outras assertivas:

<sup>18</sup> Quando os fluxos e estoque de informação são identificados segundo os processos, eles apontam onde e qual informação é necessária e como e quando é usada ou transformada.

B.2 - Capacidade em organizar as TI's para apoiar o gerenciamento da informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR-TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. A OG mantém um programa de informações que:							
- identifica e descreve características funcionais, capacidades e interconexões de sistemas, equipamentos e telecomunicações;							
- monitora os investimentos e a redundância de capacidade instalada de equipamentos, telecomunicações e sistemas;							
- identifica oportunidades de compartilhamento de recursos.							
2. São priorizados os investimentos em TI's segundo sua importância para a missão da OG.							
3. A OG considera, antes de decidir sobre o aperfeiçoamento ou desenvolvimento de novos sistemas:							
- a existência de alternativas satisfatórias no próprio governo ou no setor privado;							
- as consequências em termos de redução de custos, de risco e/ou de aumento da efetividade ou qualidade.							
4. A arquitetura dos serviços e sistemas de informação permite que os bancos de dados, texto e imagem sejam compartilhados através da OG pelos diversos sistemas que delas necessitam;							
5. Os sistemas são projetados e implementados de forma a facilitar:							
- a interoperabilidade, de acordo com padrões de referência (e-Ping)							
- a portabilidade							
- a escalabilidade							
6. A OG estabelece e/ou dispõe de padrões técnicos, normas e modelos de referência:							
- para a aquisição de hardware, software e telecomunicações;							
- para desenvolvimento e operação dos aplicativos;							
- para documentação técnica de sistemas e manuais de usuários;							
7. Os sistemas são monitorados e avaliados sistematicamente para:							
- garantir sua integridade, utilidade, segurança e interoperabilidade;							
- garantir a disponibilidade e confidencialidade das informações que trata;							
- decidir sobre sua continuidade, descontinuidade ou modificação para suportar a missão da OG;							

Relacionar evidências:

Proposta de outras assertivas:

B.3 - Capacidade de desenvolver responsabilidade/ coordenação no gerenciamento da informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR- TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. A direção central da OG reconhece a necessidade e está engajada em definir uma visão clara sobre o conjunto de objetivos estratégicos da GI;							
2. A gestão da informação se dá de forma coordenada, com a participação de representantes das áreas fins da OG e das comunidades de especialistas em informação.							
3. Existe, no nível estratégico da direção, um responsável com a função primária de gerenciar os recursos de informação (CIO <sup>19</sup> ) que tem entre suas funções:							
- articular os especialistas de informação para atuarem em conjunto na solução de problemas;							
- coordenar as áreas funcionais da gestão da informação (informática, arquivo, documentação, web, etc);							
- participar do desenvolvimento, implementação e suporte dos planos estratégicos e operacionais;							
- aconselhar a Direção da OG sobre desenho, desenvolvimento e implementação dos recursos de informação;							
- monitorar e avaliar os resultados dos investimentos em recursos de informação e aconselhar quando continuar, modificar ou descontinuar um projeto;							
- desenvolver, supervisionar e avaliar políticas e procedimentos internos;							
4. Os papéis e responsabilidades sobre o gerenciamento da informação estão estabelecidos na OG							
- para o nível estratégico							
- para o corpo gerencial							
- para as comunidades de especialistas em informação.							
5. Existe implantada na OG uma estrutura formal para governança do conteúdo da informação;							

Relacionar evidências:

Proposta de outras assertivas:

<sup>19</sup> Em geral conhecido como Chief of Information Management - CIO

B.4 - Capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR- TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. As competências chaves necessárias à gestão da informação estão identificadas <sup>20</sup> ;							
2. Os especialistas de informação tem capacidade e possibilidade de responder aos desafios da GI de forma sustentada.							
3. Os perfis necessários encontram-se disponíveis, recorrendo-se também ao apoio de especialistas externos.							
4. As necessidades de treinamento são avaliadas regularmente.							
5. São implementados programas de treinamento para suprir as deficiências identificadas;							
6. Existem instrumentos – políticas, normas, diretrizes, padrões e procedimentos – para apoiar a GI, que são:							
- conhecidas							
- aplicadas.							
7. A OG possui um sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED).							
8. A OG possui um sistema de Gestão Integrada de Processos Organizacionais (ERP <sup>21</sup> ).							
9. A OG possui um Portal Corporativo que integra os serviços internos (intranet).							
10. Periodicamente a GI é avaliada e existem:							
- mecanismos para incorporar correções, inovações e aperfeiçoamentos;							
- iniciativas de gestão do conhecimento <sup>22</sup> no campo da <i>expertise</i> corporativa em GI.							
11. Quando ocorrem mudanças administrativas, como numa sucessão governamental, existem procedimentos para garantir a continuidade dos serviços e produtos de informação e da história corporativa.							

Relacionar evidências:  
Proposta de outras assertivas:

<sup>20</sup> Como, por exemplo, em um Mapa de Competências.

<sup>21</sup> ERP - *Enterprise Resources Planning*. Refere-se a um tipo de software voltado para a gestão integrada de processos organizacionais com automação de tarefas.

<sup>22</sup> Como, por exemplo, cadastro de talentos, de melhores práticas, sistematização de metodologias, etc.

## C – GESTÃO DO CONTEÚDO

C.1 - Gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR-TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. Os ativos informacionais são gerenciados através das etapas do seu ciclo de vida, independente da mídia em que se encontrem registrados.							
2. As seguintes mídias estão contempladas neste processo:							
Documentos em papel							
Banco de dados							
Documentos eletrônicos não estruturados (incluindo correio eletrônico)							
Conteúdo das páginas web							
Outros (mapas, fotos, som, vídeos, etc);							
3. As exigências relativas às etapas do ciclo de vida dos ativos informacionais são levadas em consideração quando da elaboração de políticas, programas, serviços e sistemas;							
4. Os perfis e competências necessários para apoiar cada etapa do ciclo de informações encontram-se disponíveis. <sup>23</sup>							
5. A gestão dos ativos de informação através de seu ciclo de vida é monitorada e avaliada.							

<sup>23</sup> Como, por exemplo, para classificar e desclassificar informações, indexar, construir tesouros, taxonomia e outros tipos de vocabulário controlado.

C.2 - Gestão do acesso e compartilhamento da informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR-TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. A OG dispõe de um inventário atualizado dos repositórios de informação (bancos de dados, arquivos em papel, plantas, conteúdo web, etc.) e respectivos conteúdos existentes na organização.							
2. São conhecidas e levadas em consideração no desenvolvimento dos sistemas as necessidades de acesso e recuperação da informação:							
- dos profissionais da OG							
- de outros organismos governamentais							
- do público.							
3. Existem recursos disponíveis para auxiliar a localização de informação da OG:							
- para os usuários internos;							
- para os usuários externos.							
4. Existem sistemáticas para avaliar a usabilidade (facilidade de navegação) <sup>24</sup> dos registros de informação na internet, na intranet e na extranet.							
5. Existem sistemáticas para avaliar a acessibilidade dos registros de informação na internet, intranet, extranet;							
6. A facilidade com que se recupera informação da OG é sistematicamente avaliada junto aos:							
- para os usuários internos;							
- para os usuários externos.							
7. Existem acordos para troca e/ou compartilhamento de informações estabelecidos com							
- outros órgãos de governo							
- outros níveis de governo							
- parceiros externos.							
8. É avaliado grau em que a informação é:							
- compartilhada na própria OG							
- compartilhada com outros órgãos de governo.							

<sup>24</sup> Como, por exemplo, de acordo com o documento de referência "Cartilha de Usabilidade para Sítios e Portais do Governo Federal", do Comitê-Técnico de Gestão de Sítios e Serviços On-line do Programa de Governo Eletrônico.

C.3 – Gestão da classificação quanto ao nível de acesso à informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR-TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. Existem políticas, normas e manuais para classificar o acesso à informação (uso público, restrito, confidencial, secreto), de acordo com a legislação pertinente.							
2. Existem implantadas normas para impedir acesso indevido às informações eletrônicas e em papel.							
3. Existem rotinas especiais para proteger o acesso às informações restritas/confidenciais.							
<b>C.4 - Gestão da geração e coleta de informação</b>							
1. A OG somente gera e/ou coleta informações que sejam de comprovada necessidade para apoiar sua missão e o desempenho de suas funções.							
2. Antes de decidir gerar e/ou coletar novas informações, a OG procura satisfazer suas necessidades através do compartilhamento interdepartamental/ intergovernamental de informações.							
3. A OG possui normas para elaboração de documentos e publicações oficiais.							
4. Os programas de gestão de documentos garantem uma adequada documentação das atividades da OG.							
<b>C.5 - Gestão de padrões relacionados à organização da informação</b>							
1. Os ativos de informação, independente de sua mídia de registro, são mantidos segundo os mesmos princípios;							
2. Existem padrões, normas e modelos para categorização tanto da informação eletrônica quanto da em papel, incluindo:							
terminologia							
taxonomia							
meta-dados							
thesauros							
Outros tipos de vocabulário controlado							

Relacionar evidências:

Proposta de outras assertivas:

C.6 - Gestão da disseminação da informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR- TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. A OG provê informações ao público de forma consistente com sua missão, descrevendo sua organização, atividades e programas.							
2. A disseminação é feita de forma equitativa tirando-se vantagem de todos os canais de disseminação.							
3. Existe um catálogo preciso e atualizado dos produtos e serviços de informação existentes na OG.							
4. A OG possui uma estratégia para desenvolver produtos e serviços de informação que leva em conta, para o mesmo o conteúdo, as diferentes mídias em que é disseminado (papel, CD-ROM, vídeo, etc).							
5. Existem planos e padrões para gerenciar os produtos e serviços de informação (projeto de produto, plano de marketing, de avaliação, times de produtos, etc).							
6. A organização tem uma estratégia de longo prazo para os serviços de governo eletrônico aprovada pelo nível estratégico da organização e revisto regularmente.							
7. O plano web está articulado com a prestação presencial dos serviços governamentais.							
8. A OG mede a demanda por produtos e serviços de informação eletrônica (Internet e Extranet).							
9. A OG tem fixado padrões de qualidade para prestação dos serviços de informação eletrônica (tempo de resposta, tempo de realização de uma transação, tempo de disponibilidade do serviço, etc).							

Relacionar evidências:

Proposta de outras assertivas:

C.7 - Gestão do descarte e preservação da informação	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR- TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. A OG tem métodos de descarte da informação que estão de acordo com as normas de descarte e preservação da OG e com as legislação pertinente <sup>25</sup> ;							
2. Está claro para os profissionais da OG como funcionam a tabelas de retenção e descarte da informação;							
3. A informação de valor histórico é transferida ao Arquivo Nacional e as publicações à Biblioteca Nacional, conforme estabelecido pela legislação;							
C.8 - Gestão da segurança física e lógica da informação							
1. A informação é gerenciada levando em consideração o risco e as consequências que podem resultar de sua perda, uso ou manipulação indevida. <sup>26</sup>							
2. Os registros vitais da OG estão identificados e existem procedimentos para recuperação de suas informações em caso de acidentes.							
3. A OG dispõe de padrões técnicos, normas e modelos de referência para: <sup>27</sup> - autenticação - aceitação - controle de acesso - proteção contra criptografia - detecção e prevenção de fraude e invasão; virus							

Relacionar evidências:  
Proposta de outras assertivas:

<sup>25</sup> Como de acordo com a RESOLUÇÃO Nº 1, DE 18 DE OUTUBRO DE 1995, do CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, que dispõe sobre a necessidade da adoção de planos e ou códigos de classificação de documentos nos arquivos correntes, que considerem a natureza dos assuntos resultantes de suas atividades e funções, dentre outras.

<sup>26</sup> Como, por exemplo, em conformidade com o Decreto no. 3.505, de 13 de Junho de 2000 que institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. ([www.arquivonacional.gov.br](http://www.arquivonacional.gov.br))

<sup>27</sup> Conforme medida provisória n. 2.200 de 24/08/2001 que Institui a Infra-estrutura de Chaves Públicas

**D – UTILIDADE E USO**

D.1 - Gestão do atendimento às necessidades dos usuários	ASSERTIVA CARACTERÍSTICA?					NÃO IMPOR-TANTE	AÇÃO PROPOSTA
	0	1	2	3	4		
1. Regularmente são avaliadas as necessidades dos usuários relacionadas à informação para os seguintes grupos:							
- corpo funcional,							
- dirigentes							
- cidadãos							
- clientes/ público							
- parceiros							
2. O resultado das avaliações gera aperfeiçoamentos nos produtos e serviços de informação.							
<b>D.2 - Gestão da utilidade da informação</b>							
1. Existem processos de controle implantados para garantir que as informações produzidas sejam de comprovada utilidade para suportar a missão da OG.							
2. Existem procedimentos regulares de revisão dos produtos e serviços de informação que resultam em decisões sobre sua continuidade, modificação ou descontinuidade.							
3. Existem procedimentos implantados para assegurar que as informações que não tenham mais valor sejam descartadas de forma apropriada.							
<b>D.3 - Gestão da qualidade da informação</b>							
1. Existem procedimentos para controle da qualidade dos produtos e serviços de informação.							
2. O controle da qualidade inclui a avaliação da informação relativamente a sua:							
- pertinência;							
- integridade;							
- relevância;							
- autenticidade;							
<b>D.4 - Gestão do valor</b>							
1. São procuradas oportunidades para se criar novos produtos de informação a partir do cruzamento das informações existentes na organização e da combinação com informações de outras organizações.							
2. A OG tem estimado o valor dos seus Ativos Informacionais.							

Relacionar evidências

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABRUCIO, Luís Fernando. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, Brasília, n.10, 1997.

AGUILAR, M. J. & ANDER-EGG, E. **Avaliação de serviços e programas sociais**. Petrópolis: Vozes, 1994. 199p.

BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Editora Cultrix, 1973.

BORDIEU, Pierre. **Razões práticas sobre a teoria da ação**. Campinas: Papyrus, 1996.

BRASIL. Grupo de Trabalho - Novas Formas Eletrônicas de Interação (Decreto de 3 de Abril de 2000). **Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal**. Brasília-DF, 20 de setembro de 2000.

BRUSSARD, B. K. Information resource management in the public sector. *Information & Management*, North-Holland, n. 15, 1988, p. 85-92.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Editora Paz e Terra, v. 1, 1999.

CAZANAVE M. Gilles L'évaluation des politiques publiques territoriales ou les début d'une expérience. *Revue Française d'Administration Publique*, L'Évaluation en question, no. 66, avril-juin 1993.

CIANCONI, Regina da Barros. **Gestão do Conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003. Tese (Doutoramento em Ciência da Informação), IBICT/ ECO-UFRJ, Rio de Janeiro.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Reengenharia de processo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

DINZ, Eli. Globalização, ajuste e Reforma do Estado: um balanço da literatura recente. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, dez. 1996, São Paulo.

DONOHUE, Joseph C. **Information resources management: passing fad or new paradigm?** [SI]: Aspen Systems Corporation, 1985.

DRUCKER, Peter. **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira Editora, 1989. (Coleção Novos Umbrais)

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Editora, 1994.

GONZALEZ DE GOMEZ, Maria Nélida. Além do Estado e do mercado: a busca de novos parâmetros de institucionalização da informação. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, v. 118, n. 3, set. 1994.

\_\_\_\_\_. Da política de informação ao papel da informação na política contemporânea. *Revista Internacional de Estudos Políticos*. Rio de Janeiro: UERJ/NUSEG, v. 1, n. 1, abr. 1999. p. 67-93.

\_\_\_\_\_. **Novos Cenários para a Informação.** In: A cidade e a cidadania da informação: espaços e redes urbanas de informação. Pesquisa pelo CNPq, MCT, 2000.

GORDILHO, Mário Jorge de Freitas. **A administração das informações nas empresas.** In: CONGRESSO DE INFORMÁTICA DA SUCEU, 21, 1991, São Paulo. Trabalho apresentado, mimeo.

GOVERNMENT OF ALBERTA [1], **Information Assets in the Government of Alberta: A Management Framework – Summary,** October 2003, Departamento de Alberta, Canadá.  
<http://www.im.gov.ab.ca/index.cfm?page=imf/Index.html>

GOVERNMENT OF ALBERTA [2], **Benchmarking Information Management Practices: An Assessment Tool,** October 2003, Departamento de Alberta, Canadá.  
<http://www.im.gov.ab.ca/index.cfm?page=imf/Index.html>

GOVERNMENT OF ALBERTA [3], **Information Assets in the Government of Alberta,** October 2003, Departamento de Alberta, Canadá.  
<http://www.im.gov.ab.ca/index.cfm?page=imf/Index.html>

HADJI Charles, 1994, **A Avaliação, Regras do Jogo Das intenções aos instrumentos,** Porto: Editora LDA, Portugal.

HERNON, Peter; MACLURE, R. Charles. **Electronic US government information: policies issues and directions.** *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, v. 28, 1993; Medford, NJ, v.28,1993.

HORTON, W. Forest; MARCHAND, Donald A. **Information management in public administration.** Arlington, Virgínia, EUA: Information Resources Press, 1982.

INDOLFO, A.C. et al. **Gestão de Documentos: conceitos e procedimentos básicos.** Publicações Técnicas. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, n.47, 1993.

JARDIM, José Maria. **Capacidade governativa, informação e governo eletrônico.** *DataGramZero*. Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, out. 2000.

\_\_\_\_\_. **Os Arquivos (in)visíveis: a opacidade informacional do Estado Brasileiro.** 1998. Tese (Doutoramento em Ciência da Informação), IBICT./ ECO-UFRJ, Rio de Janeiro.

LEGEY, Liz-Rejane Issberner. **Adoção e difusão de tecnologias de informação e comunicação: o mercado de EDI no Brasil.** 1998. Tese (D.Sc.), COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

LEMOINE, Philippe M. **Société d'information et nouvelle croissance: examen de certaines approches étrangères.** Paris: La Documentation Française, 1978. In: NORAT, S. & MINC.

LEVITAN, Karen B. **Information Resource(s) Management: IRM.** *ARIST*, v. 17, 1982.

MALIN, Ana Maria Barcellos. **Estado e Sociedade da Informação no Brasil. Uma investigação sobre o papel da informação na gestão pública.** Tese (Doutoramento em Ciência da Informação) IBICT/ECO- UFRJ, 2003

\_\_\_\_\_. **Economia e política de informação: novas visões da história. São Paulo em Perspectiva,**

São Paulo: Fundação SEADE, v. 8, n. 4, out.-dez. 1994.

\_\_\_\_\_. O mal estar brasileiro na sociedade da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: Fundação SEADE, v. 12, n. 4, 1998.

\_\_\_\_\_. A Desordem Federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ano 45, vol. 118, nº 3, set.-dez. 1994;

MARCHAND, Donald A.; HORTON, W. Forest. **Infotrends: profits from your information resources**. USA: John Wiley & Sons, Inc, 1986.

MARTELETO, Regina Maria. **Cultura, Educação e Campo Social**, Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 1992.

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

NORAT, S. & MNC, A. **A informatização da sociedade**. Rio de Janeiro: FGV/COBRA, 1980.

OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET (OMB). Management of Federal Information Resources. **Federal Register**, v.5,n.247, p.252730-252751, Dec. 24, 1985.( OMB Circular n. A-130; final publication, Dec. 12, 1985)

PAPERWORK REDUCTION ACT (PRA). 44 USC, Chapter 35, 1980. ( as amended by the Paperwork Reduction Act of 1995).

PERRET, M. Bernard. Reflexión sur les différents modèles d'évaluation, **Revue Française d'Administration Publique**, L'Évaluation en question, no. 66, avril-juin 1993

PORAT, Marc Uri. **Information management in public administrtation**. In: HORTON, W. Forest; MARCHAND, Donald A. **Information management in public administration**. Arlington, Virgínia, EUA: Information Resources Press, 1982.

ROSENBERG, Gerson. **Desempenho Global da Fundação Oswaldo Cruz: um instrumento de auto-avaliação**, Tese (Mestrado), Escola de Química, UFRJ, 2002.

SECRETARIAT DU CONCEIL DU TÉSOR DU CANADÁ. **Gestion du Conseil du Trésor du Canadá (Guide de revue)**, 11 november 1995,  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TB\\_H4/holdings-fonds04\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TB_H4/holdings-fonds04_f.asp)

TALBOT, Colin. La Reforme de la Gestion publique et ses paradoxes: l'expérience britannique, La Réforme de l'État et la nouvelle gestion publique: mythes et réalités, **Revue Française d'Administration Publique**, ENA, no. 105-106, Paris, 2003;

VALENTIM, Marta Lígia Pomin. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**, **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02**

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.

## ANEXO

### Documentos oficiais de referência selecionados.

---

## **Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ**

[http://www.arquivonacional.gov.br/conarq/leis/leg\\_arq\\_cp.htm#](http://www.arquivonacional.gov.br/conarq/leis/leg_arq_cp.htm#)

---

DECRETO-LEI Nº 25, DE 30 DE NOVEMBRO DE 1937 - Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional.

DECRETO-LEI Nº 2.848, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1940 - Código Penal / Dos crimes contra o patrimônio.

LEI Nº 5.433, DE 8 DE MAIO DE 1968 - Regula a microfilmagem de documentos oficiais e dá outras providências.

LEI Nº 5.471 DE 9 DE JULHO DE 1968 - Dispõe sobre a exportação de Livros antigos e conjuntos bibliográficos brasileiros.

LEI Nº 6.246 DE 7 DE OUTUBRO DE 1975 Suspende a vigência do art. 1.215 do Código do Processo Civil.

LEI Nº 7.115, DE 29 DE AGOSTO DE 1983 Dispõe sobre prova documental nos casos que indica e dá outras providências.

LEI Nº 8.159, DE 08 DE JANEIRO DE 1991 Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências.

LEI Nº 8.394, DE 30 DE DEZEMBRO DE 1991 Dispõe sobre a preservação, organização e proteção dos acervos documentais privados dos presidentes da República, e dá outras providências.

LEI Nº 9.051, DE 18 DE MAIO DE 1995 Dispõe sobre a expedição de certidões para a defesa de direitos e esclarecimentos de situações.

LEI Nº 9.507, DE 12 DE NOVEMBRO DE 1997 Regula o direito de acesso a informações e disciplina o rito processual do *habeas data*.

LEI Nº 9.800, DE 26 DE MAIO DE 1999 Permite às partes a utilização de sistemas de transmissão de dados para a prática de atos processuais.

LEI Nº 11.111, DE 5 DE MAIO DE 2005 Regulamenta a parte final do disposto no inciso XXXIII do caput do art. 5º da Constituição Federal e dá outras providências;

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 2.200, DE 28 DE JUNHO DE 2001 Institui a Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, e dá outras providências.

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 2.200-2, DE 24 DE AGOSTO DE 2001 Institui a Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, transforma o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, e dá outras providências.

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 228, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004 Regulamenta a parte final do disposto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição e dá outras providências.

DECRETO Nº 1799, DE 30 DE JANEIRO DE 1996 Regulamenta a Lei nº 5433, de 8 de maio de 1968, que regula a microfilmagem de documentos oficiais, e dá outras providências.

DECRETO Nº 2.954, DE 29 DE JANEIRO DE 1999 Estabelece regras para a redação de atos normativos de competência dos órgãos do Poder Executivo.

DECRETO Nº 3.294, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1999 Institui o Programa Sociedade da Informação e dá outras providências.

DECRETO Nº 3.505, DE 13 DE JUNHO DE 2000 Institui a Política de Segurança da Informação nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

DECRETO Nº 3.585, DE 5 DE SETEMBRO DE 2000 Acresce dispositivo ao Decreto nº 2.954, de 29 de janeiro de 1999, que estabelece regras para a redação de atos normativos de competência dos órgãos do Poder Executivo.

DECRETO Nº 3.714, DE 3 DE JANEIRO DE 2001 Dispõe sobre a remessa por meio eletrônico de documentos a que se refere o art. 57-A do Decreto nº 2.954, de 29 de janeiro de 1999, e dá outras providências.

DECRETO Nº 3.779, DE 23 DE MARÇO DE 2001 Acresce dispositivo ao art. 1º do Decreto nº 3.714, de 3 de janeiro de 2001, que dispõe sobre a remessa por meio eletrônico de documentos.

DECRETO Nº 3.865, DE 13 DE JULHO DE 2001 Estabelece requisito para contratação de serviços de certificação digital pelos órgãos públicos federais, e dá outras providências.

DECRETO Nº 3.872, DE 18 DE JULHO DE 2001 Dispõe sobre o Comitê Gestor da Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - CG ICP-Brasil, sua Secretaria-Executiva, sua Comissão Técnica Executiva e dá outras providências.

DECRETO Nº 3.996, DE 31 DE OUTUBRO DE 2001 Dispõe sobre a prestação de serviços de certificação digital no âmbito da Administração Pública Federal.

DECRETO Nº 4.073, DE 3 DE JANEIRO DE 2002 Regulamenta a Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.

DECRETO Nº 4.176, DE 28 DE MARÇO DE 2002 Estabelece normas e diretrizes para a elaboração, a redação, a alteração, a consolidação e o encaminhamento ao Presidente da República de projetos de atos normativos de competência dos órgãos do Poder Executivo Federal.

DECRETO Nº 4.344, DE 26 DE AGOSTO DE 2002 Regulamenta a Lei nº 8.394, de 30 de dezembro de 1991, que dispõe sobre a preservação, organização e proteção dos acervos documentais privados dos presidentes da República.

DECRETO Nº 4.553, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2002 Dispõe sobre a salvaguarda de dados, informações, documentos e materiais sigilosos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências.

DECRETO Nº 4.915, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2003 Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal, e dá outras providências.

PORTARIA Nº 58 DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, DE 20 DE JUNHO DE 1996 Regulamenta o registro e a fiscalização do exercício da atividade de microfilmagem de documentos, em conformidade com o parágrafo único do art. 15 do Decreto nº 1.799, de 30/01/1996.

PORTARIA Nº 17 DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA DE 30 DE MARÇO DE 2001 SECRETARIA NACIONAL DE JUSTIÇA [Concessão de registro e fiscalização do exercício da atividade de microfilmagem de documentos]

PORTARIA Nº 5 DA CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DE 7 DE FEVEREIRO DE 2002 Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ.

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 1 DO ARQUIVO NACIONAL, DE 18 DE ABRIL DE 1997 Estabelece os procedimentos para entrada de acervos arquivísticos no Arquivo Nacional.

---

## **Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão**

Legislação vigente do Governo Eletrônico - 2 de fevereiro de 2006

<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/publicacao/noticia.wsp?tmp.noticia=223&wi.redirect=RALK4B>

---

:: [Decreto 15/03/2002 - Inclui Representante da Corregedoria no CEGE.pdf - 80,3 KB](#) Altera o Decreto de 18 de outubro de 2000, que cria, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

:: [Decreto 18/10/2000.pdf - 103 KB](#) Cria, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, e dá outras providências.

:: [Decreto 21/06/2002 - Inclui Representante do ITI no CEGE.pdf - 88,6 KB](#) Acresce inciso ao art. 2º do Decreto de 18 de outubro de 2000, que cria, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

:: [Decreto 04/12/2001.pdf - 88,7 KB](#) Cria, no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, o Subcomitê da Rede Br@sil.gov, e dá outras providências.

:: **[DECRETO DE CRIAÇÃO DOS COMITÊS TÉCNICOS EM 29/10/2003.PDF - 92,4 KB](#)** Institui Comitês Técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e dá outras providências.

:: [Medida Provisória chave pública 2200.pdf - 51,6 KB](#) Institui a Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, e dá outras providências.

:: [Portaria conjunta de 08/03/2004.pdf - 83,1 KB](#) Designa os coordenadores dos Comitês Técnicos no âmbito do Comitê-Executivo do Governo Eletrônico.

:: [Portaria normas de utilização de correio eletrônico.pdf - 128 KB](#)

:: [Regimento interno do Governo Eletrônico.pdf - 100 KB](#)

:: [Resolução nº 01.pdf - 80,7 KB](#) Aplicação dos recursos públicos para contratação de serviços de modelagem, desenvolvimento ou aquisição de sistemas ou partes de sistemas e a decisão do Governo Federal de buscar a implantação de sistemas que atendam a todo o Poder Executivo Federal.

:: [Resolução nº 02.pdf - 72,7 KB](#) Integrar os sistemas de informação para aumentar sua eficiência, racionalizar e preservar os investimentos nos sistemas de informação, bem assim a deliberação do Comitê de 3 de abril de 2001,

:: [Resolução nº 03.pdf - 78,1 KB](#) Otimizar a aplicação dos recursos públicos na contratação de serviços de comunicação de dados, a criação do Subcomitê da Rede Br@sil.gov e do ambiente “Rede Br@sil.gov”, através de Decreto de 4 de dezembro de 2001 e os prazos para a integração das redes estabelecidos no projeto “Governo Eletrônico”.

:: [Resolução nº 06.pdf - 151 KB](#) Cria, no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, o Subcomitê de Certificação Digital e dá outras providências.

:: [Resolução nº 07.pdf - 198 KB](#) Estabelece regras e diretrizes para os sítios na internet da Administração Pública Federal.

:: [Resolução nº 08.pdf - 157 KB](#) Fica criado, no âmbito do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, o Subcomitê de Integração de Sistemas Administrativos – SISA, com o objetivo de coordenar as ações necessárias para o desenvolvimento, implantação e manutenção da integração de dados e processos entre os sistemas administrativos informatizados e deles com os demais sistemas corporativos, dentro do modelo de gestão compartilhada.

:: [Resolução nº 09.pdf - 89,6 KB](#) Fica instituído, para uso dos órgãos da Administração Pública Federal direta, o Portal Governo, sistema de apoio à ação governamental destinado à melhoria da gestão interna.

:: [Resolução nº 12.pdf - 84,9 KB](#) Institui o Portal de Serviços e Informações de Governo - E-Gov.

:: [Resolução nº 13.pdf - 79,3 KB](#) Institui o Sistema de Acompanhamento de Processos do Governo Federal – PROTOCOLO.NET.

:: [Resolução nº 14.pdf - 81,5 KB](#) Fica instituído o Inventário de Recursos de Tecnologia da Informação e de Comunicação – INVENTIC com o objetivo de reunir as informações quantitativas a respeito de equipamentos, sistemas operacionais básicos, aplicativos de apoio, informações sobre redes locais e segurança, dos órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

[E@PING](#) A arquitetura e-PING – define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no governo federal, estabelecendo as condições de interação com os demais Poderes e esferas de governo e com a sociedade em geral.

<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/publicacao/noticia.wsp?tmp.noticia=677&tmp.area=66&wi.r edirect=27JRBI4CEN>