

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO**  
**Escola de Sociologia e Política de São Paulo**  
Biblioteconomia e Ciência da Informação

Adriana Paulino Maia

**Ciclo de vida da informação: uma análise de negócios para gestão da  
informação aplicada ao ECM**

São Paulo  
2025

Adriana Paulino Maia

**Ciclo de vida da informação: uma análise de negócios para gestão da  
informação aplicada ao ECM**

Monografia apresentada à Escola de Sociologia e Política de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia e Ciência da Informação, sob a orientação do professor Esp. Wellington Ferreira Rodrigues.

São Paulo

2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional, digital ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-Publicação – Biblioteca FESPSP

025.006

M217c Maia, Adriana Paulino.

Ciclo de vida da informação : uma análise de negócios para gestão da informação aplicada ao ECM / Adriana Paulino Maia. – 2025.

47 p. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Esp. Wellington Ferreira Rodrigues.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Bibliografia: p. 46-47.

1. Gestão da Informação. 2. Ciclo de vida da informação. 3. Gestão Documental. 4. Enterprise Content Management. 5. Arquivologia. 6. Sistemas de Organização do Conhecimento. I. Rodrigues, Wellington Ferreira, orientador. II. Título.

CDD 23: Documentação: organização e gestão 025.006  
Bibliotecário: Ederson Ferreira Crispim CRB-8/9724

Adriana Paulino Maia

Ciclo de vida da informação: uma análise de negócios para gestão da informação aplicada ao ECM

Monografia apresentada à Escola de Sociologia e Política de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia e Ciência da Informação, sob a orientação do professor Esp. Wellington Ferreira Rodrigues.

Data da aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Banca examinadora ou pareceristas:

---

Prof.<sup>a</sup>. Ma. Adriana Maria de Souza  
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP)  
Escola de Sociologia e Política (ESP)

---

Prof. Esp. Winderson Jesus Gomes  
Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP)  
Escola de Sociologia e Política (ESP)

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha mãe, Julia Augusta, exemplo de resiliência e determinação, que, mesmo diante de inúmeras adversidades, demonstrou e me ensinou, com suas palavras e gestos, que o mais importante é ser. Mesmo sem alfabetização, ela me ensinou a ler e escrever e revelou o poder transformador da educação. Aos meus irmãos e irmãs que fizeram parte do meu aprendizado muitas vezes atuando como professores particulares.

Todos vocês foram exemplos a serem seguidos e a cada um de vocês, deixo minha eterna gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Wellington Ferreira Rodrigues, registro minha mais a minha profunda gratidão pela orientação acadêmica, por sua paciência, amizade, compreensão e pela confiança depositada na construção deste estudo. Seu conhecimento e suas ponderações foram fundamentais para a desenvolvimento desta pesquisa fornecendo um embasamento teórico e analítico.

À Banca Examinadora: Professora Adriana Maria de Souza e Professor Winderson Jesus Gomes, expresse minha sincera gratidão por aceitarem o convite para avaliar este trabalho e por contribuírem com críticas e sugestões para o enriquecimento do debate.

Agradeço, ainda, por promoverem um ambiente de diálogo e investigação, no qual o conhecimento é construído coletivamente e por personificarem o ideal de que "Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção" (Freire, 1996, p. 25).

Tudo o que é sólido desmancha no ar.

(Berman, 1986)

## RESUMO

A Gestão da Informação (GI) tornou-se crítica para as organizações devido ao crescimento exponencial de dados e aos rigorosos requisitos de conformidade (LGPD). Diante da ineficácia gerencial causada por silos e pela volatilidade tecnológica, este TCC analisa como a aplicação do Ciclo de Vida da Informação (CVI), fundamentado na disciplina arquivística, aprimora a GI e direciona a implementação de sistemas *Enterprise Content Management* (ECM). A pesquisa postula que a formalização do CVI por meio dos instrumentos da Gestão Documental (GD) — Plano de Classificação (PCD) e Tabela de Temporalidade (TTD) — é o pré-requisito estratégico que assegura a integridade, o valor probatório e a conformidade do conteúdo digital. A metodologia é qualitativa, com pesquisa bibliográfica e documental. O estudo confirma que a GI se fundamenta na tríade: CVI, Gestão Organizacional e Tecnologia da Informação. Conclui-se que o ECM deve ser a materialização tecnológica do CVI, configurado para operar como um motor de Gerenciamento de Registros (*Records Management* - RM) que impõe a disciplina arquivística digitalmente, automatizando a aplicação da TTD. O sucesso dessa integração, contudo, transcende a tecnologia, dependendo da qualidade da classificação — sustentada por Sistemas de Organização do Conhecimento (KOS) — e, crucialmente, de um rigoroso Gerenciamento da Mudança (Change Management). O CVI, assim, transforma a informação volátil em um ativo sólido e legalmente defensável.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação; Ciclo de Vida da Informação; Gestão Documental; *Enterprise Content Management*; Arquivologia; Sistemas de Organização do Conhecimento.

## ABSTRACT

Information Management (IM) has become critical for organizations due to exponential data growth and stringent compliance requirements (LGPD). Facing the ineffectiveness caused by information silos and technological volatility, this Monograph analyzes how applying the Information Lifecycle (ILC), grounded in archival science, enhances IM and guides the implementation of Enterprise Content Management (ECM) systems. The research posits that formalizing the ILC through the instruments of Document Management (GD)—the Classification Plan (PCD) and the Retention Schedule (TTD)—is the strategic prerequisite for ensuring the integrity, probative value, and compliance of digital content. The methodology is qualitative, based on bibliographic and documentary research. The study confirms that IM is founded on the triad of ILC, Organizational Management, and Information Technology. It is concluded that ECM must be the technological materialization of the ILC, configured to operate as a Records Management (RM) engine that digitally enforces archival discipline by automating the TTD. The success of this integration, however, transcends technology, depending on the quality of classification—supported by Knowledge Organization Systems (KOS)—and, crucially, on rigorous Change Management. The ILC thus transforms volatile information into a solid and legally defensible asset.

**Keywords:** Information Management; Information Lifecycle; Document Management; Enterprise Content Management; Archival Science; Knowledge Organization Systems (KOS).

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas ABNT
AIIM	Association for Information and Image Management
APIs	Application Programming Interfaces (Interfaces de Programação de Aplicações)
BI	Business Intelligence
BPM	Business Process Management (Gerenciamento de Processos de Negócios)
CI	Ciência da Informação
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CVI	Ciclo de Vida da Informação
DRM	Digital Rights Management (Gerenciamento de Direitos Digitais)
ECM	Enterprise Content Management (Gerenciamento de Conteúdo Empresarial)
ERP	Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais)
GD	Gestão Documental
GI	Gestão da Informação
HSM	Hierarchical Storage Management (Gerenciamento Hierárquico de Armazenamento)
IIC	Intelligent Information Capture (Captura Inteligente de Informação)
JSON	JavaScript Object Notation
KOS	Knowledge Organization System (Sistema de Organização do Conhecimento)
KO	Knowledge Organization (Organização do Conhecimento)
KOP	Knowledge Organization Process (Processo de Organização do Conhecimento)
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

OC	Organização do Conhecimento
OCR	Optical Character Recognition (Reconhecimento Óptico de Caracteres)
PCD	Plano de Classificação de Documentos
PDF/A	Portable Document Format for Archiving (Formato PDF para Arquivamento)
RI	Recuperação da Informação
RM	Records Management (Gerenciamento de Registros)
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização (Modelo de Criação do Conhecimento)
SI	Sistema de Informação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TTD	Tabela de Temporalidade e Destinação
WORM	Write Once, Read Many (imutabilidade, integridade dos dados a longo prazo)
XML	Extensible Markup Language

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – MODELO SECI.....	<b>22</b>
Tabela 2 – Integração: CVI, Gestão Documental e Requisitos para ECM .....	<b>34</b>
Tabela 3 – Componentes Primários e Funções do Enterprise Content Management (ECM).....	<b>35</b>
Tabela 4 – Desafios da GI e Soluções Propostas: Modelo CVI-ECM .....	<b>43</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
2.1 Objetivo Geral .....	16
2.2 Objetivos específicos .....	16
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>17</b>
<b>4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI) .....</b>	<b>21</b>
<b>5 O CICLO DE VIDA DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>6. ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT (ECM).....</b>	<b>35</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, a complexidade dos processos e o volume exponencial das informações – frequentemente duplicadas e dispersas em diversos meios e recursos – exigem uma gestão cada vez mais estratégica (Davenport, 2000, p. 24; Choo, 2003, p. 30).

A motivação para a elaboração deste trabalho surgiu a partir da minha experiência profissional, observando na prática impactos negativos de uma gestão informacional ineficaz. Entre os principais problemas estão: a falta de integração entre sistemas, descentralização de documentos, ausência de padronização nos fluxos informacionais (ou a inexistência destes), falhas operacionais e retrabalho frequente na recuperação de dados.

Esses fatores resultam em perda de informações críticas, riscos legais e financeiros, além de comprometerem a tomada de decisão. A utilização de ferramentas inadequadas, lentas e dependentes de ações manuais agrava esse cenário, gerando inconsistências e, em alguns casos, descontinuidade operacional.

Na prática, a dispersão de informações e a existência de silos informacionais (Davenport, 2000, p. 35) não apenas reduzem a eficiência operacional, mas também ameaçam o valor probatório dos documentos de negócio, comprometendo sua autenticidade e a rastreabilidade (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 20). Diante disso, o problema central não reside apenas no volume de dados, mas na incapacidade de impor a disciplina arquivística sobre o Ciclo de Vida da Informação (CVI) desde sua criação até sua destinação final. Essa realidade justifica a adoção de soluções integradas de Gestão da Informação (GI) e Gestão Documental (GD), aplicadas ao ECM, como estratégia para garantir controle, rastreabilidade e conformidade.

Conforme destaca a autora, Marta Ligia Pomim Valentim:

O profissional da informação precisa, antes de tudo, perceber qual realidade está vivenciando, primeiramente entender o ambiente em que atua, num segundo momento criar mecanismos eficientes de atuação na sociedade e, finalizando, enfrentar as mudanças cada vez maiores, antecipando-se às necessidades futuras da sociedade. (Valentim, 2000, p. 136).

Diante disso, a pesquisa responderá à seguinte pergunta: Como a aplicação do CVI pode contribuir para a melhoria da GI nos processos de negócios e para a escolha adequada de um sistema de Gerenciamento de Conteúdo Empresarial (Enterprise Content Management - ECM)?

A hipótese levantada para responder a esta pergunta consiste na adoção do CVI - estruturado pelos instrumentos normativos da GD: Plano de Classificação de Documentos (PCD) e Tabela de Temporalidade (TTD) - como pré-requisito funcional e estratégico garantindo a conformidade regulatória, a integridade dos conteúdos e eficácia na implementação de um sistema de ECM.

A GI, nesse cenário, vai além da simples organização de documentos, tornando-se uma atividade estratégica que subsidia a tomada de decisões e impulsiona a eficiência gerencial (AIIM, 2020). Entre os benefícios potenciais estão a otimização do tempo e dos recursos das equipes, a priorização de atividades analíticas, a possibilidade de autosserviço na recuperação de informações e a promoção de uma cultura de melhoria contínua dos processos.

A sociedade contemporânea encontra-se em um cenário de sobrecarga informacional, caracterizado pelo volume crescente de dados e conteúdos disseminados em diversas plataformas e meios digitais (Davenport, 2000, p. 40). O simples acesso à informação não assegura a sua utilidade ou qualidade. A falta de definições e critérios para o tratamento das informações – como filtro, organização e interpretação - pode resultar em desinformação, dificultando a tomada de decisões e comprometendo a confiabilidade da informação.

Nesse contexto, Choo (2003, p. 37) reforça que as organizações precisam desenvolver competências para transformar a informação em conhecimento significativo. O uso estratégico da informação requer processos estruturados de organização e interpretação. A falta de um processo estruturado gera risco de exclusão digital, principalmente para aqueles que não possuem habilidades técnicas ou acesso adequado às tecnologias da informação.

Nesse contexto, a GI torna-se um diferencial estratégico. Segundo a AIIM (2020), o Enterprise Content Management (ECM) é uma abordagem que visa a capturar, gerenciar, armazenar, preservar e entregar os conteúdos e documentos, promovendo a eficiência, segurança e conformidade das informações. Essa prática também se alinha à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD (Brasil, 2018), que estabelece diretrizes para o tratamento ético e transparente dos dados.

Davenport e Prusak (1998) e McGee e Prusak (1994) afirmam que a informação deve ser tratada como um ativo estratégico essencial para a competitividade e inovação nas organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) complementam esta perspectiva ao destacar a importância da criação do conhecimento organizacional como motor de inovação contínua.

Drucker (1999) anunciava a transição para uma sociedade pós-capitalista, onde o conhecimento se torna o principal recurso produtivo. Neste contexto, Valentim (2000) ressalta que a atuação de profissionais da informação é fundamental para garantir que o fluxo informacional seja ético, acessível e orientado ao bem comum. Diante da complexidade e volatilidade do ambiente informacional, este estudo justifica-se não apenas pela contribuição para uma gestão eficiente, mas também pelo impacto social e profissional. O controle do ciclo de vida dos documentos assegura a transparência e o acesso à informação (Valentim, 2000, p. 140) essenciais para o exercício pleno dos direitos individuais e coletivos em uma sociedade cada vez mais digital.

Nesse contexto, o profissional da informação assume um papel estratégico, atuando como guardião da eficácia informacional e da conformidade regulatória. Conforme apontado por Bernardes e Delatorre (2008, p. 45), a efetividade da GI decorre da subordinação da tecnologia à disciplina informacional, garantindo a eficiência informacional, a segurança jurídica, a redução de custos, a transparência e o acesso rápido à informação. Assim, a escolha de um sistema de ECM, deve ser orientada pelas normas arquivísticas (PCD e TTD), assegurando a autenticidade e a rastreabilidade do conteúdo. Este especialista é, portanto, o mais apto a construir esta ponte entre a GD e a Arquitetura de TI (Baldam *et al.*, [2007?]), transformando o desafio da sobrecarga informacional em um ativo sólido, legalmente defensável e acessível a quem é de direito (Nonato; Aganette, 2022, p. 85)

Além disso, é responsável pela conexão entre o conhecimento da CI (GD, CVI e *KOS*) e a demanda do mercado (ECM e TI), atuando como bibliotecário e gestor da informação garantindo o valor da informação e seu caráter probatório no ambiente digital.

## **2 OBJETIVOS**

Nesta seção, serão apresentados os objetivos gerais e específicos desta pesquisa.

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar como a aplicação do (CVI) pode contribuir para a melhoria da Gestão da Informação (GI) nos processos organizacionais.

### **2.2 Objetivos específicos**

- a) Verificar os principais desafios relacionados à gestão informacional em organizações;
- b) Discorrer sobre os aspectos teóricos relacionados ao ciclo da informação no ambiente corporativo;
- c) Propor recomendações para a escolha de um sistema ECM.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa segue um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos com o intuito de alcançar o conhecimento científico. Conforme Gil (2021, p. 8). em que define o método científico é o “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O estudo visa analisar como a aplicação do CVI, pode contribuir para a melhoria da GI nos processos de negócios e orientar a escolha adequada de um sistema de ECM.

A natureza da pesquisa classifica-se, quanto à sua natureza, como pesquisa aplicada. Segundo Gil (2017, p. 26), a pesquisa aplicada objetiva “à aquisição de conhecimento com vistas a uma aplicação específica”. Neste estudo, busca-se não apenas compreender teoricamente os fenômenos da GI, do CVI e dos sistemas de ECM, mas também propor recomendações práticas que possam ser implementadas em contextos organizacionais para otimizar os processos e a tomada de decisão.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa constitui-se como uma abordagem qualitativa para a investigação. De acordo com Creswell e Creswell (2021, p. 40), a pesquisa qualitativa é uma abordagem exploratória com propósito de entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social. Este estudo alinha-se a essa perspectiva, pois busca compreender o fenômeno da contribuição do CVI para a GI e a seleção de sistema ECM, explorando as nuances e complexidades relativas a esses processos em um contexto prático-conceitual.

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta caracteriza-se como exploratória e descritiva. Conforme Gil (2017, p. 27), a pesquisa exploratória visa a “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Esta característica manifesta-se na busca por identificar os principais desafios relacionados à gestão informacional em organizações (objetivo específico: a) e ao discorrer sobre os aspectos teóricos relacionados ao ciclo da informação no ambiente corporativo (objetivo específico: b). O intuito é aprofundar o conhecimento sobre temas ainda não exaustivamente consolidados nessa perspectiva.

Acerca da pesquisa descritiva, Gil (2017, p. 27), aborda que esta “tem por objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno” ou a “finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Neste aspecto, visa-se analisar como a aplicação do CVI pode contribuir para a melhoria da GI nos processos organizacionais (objetivo geral) e propor recomendações para a escolha de um sistema ECM (objetivo específico: c). O foco da pesquisa será sobre a descrição e análise das interrelações entre GI, CVI e ECM.

O principal procedimento técnico utilizado para a coleta e análise dos dados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Segundo, Marconi e Lakatos (2021, p 200) definem a pesquisa bibliográfica é definida como aquela que “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico [...]”.

A pesquisa documental foi empregada em conjunto com a pesquisa bibliográfica, visando fundamentar a hipótese central deste trabalho: analisar como a aplicação do CVI pode orientar a escolha de um sistema ECM. A pesquisa documental, segundo Gil (2021, p. 89), possibilita a coleta e análise de informações presentes em documentos originais, não submetidos à tratamento analítico. O foco concentrou-se em documentos que definem diretrizes e garantem conformidade legal e normativa no tratamento da informação, fundamental para a etapa de proposição e recomendações.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de materiais já elaborados constituídos de livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos técnicos que abordam as temáticas centrais do tema de estudo: GI, CVI, GD e ECM. O levantamento bibliográfico seguiu as seguintes etapas: a seleção de fontes foi priorizada de maneira que refletisse os conceitos fundamentais e as discussões atuais nas áreas da Biblioteconomia e Ciência da Informação, Administração e Tecnologia da Informação.

O presente estudo não impôs um recorte temporal específico para a seleção das fontes, uma vez que o tema GI depende de fundamentos teóricos nas estabelecidos desde o início dos anos noventa. Portanto, foram utilizados autores e obras clássicas, tais como: Mcgee; Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Davenport (2000) que tratam a informação como recurso estratégico. Choo (2003) aborda a informação como significado e insumo para a tomada de decisão organizacional. Já Nonato e Aganette (2022) apresentam uma definição mais atual sobre a GI e seu conceito atual.

Na área administrativa, Drucker (1999) apresenta princípios aplicados à GI e à governança da informação, enquanto Nonaka e Takeuchi (1997) abordam a informação como fonte de desenvolvimento e inovação. Na área de Gestão da Informação, destacam-se as contribuições de Davenport (2000) e Lancaster (2004) para entender os processos informacionais e sua integração estratégica.

Na área da administração, foram utilizadas as obras clássicas, como as de Drucker (1999), que norteiam os princípios gerenciais aplicáveis à governança da informação. Nas áreas de Biblioteconomia e Arquivologia, abordam-se GD e CVI sob as perspectivas de Cruz (2003) e de Bernardes e Delatorre (2008), consideradas práticas essenciais para a garantia de autenticidade, integridade e acessibilidade de documentos em todo o ciclo de vida.

Ademais recorreu-se aos autores Lancaster (2004) para a compreensão dos processos de indexação e resumo, além de autores que aprofundam a discussão sobre Sistema de Organização do Conhecimento (*Knowledge Organization System - KOS*), para ambientes informacionais complexos.

Na área de Tecnologia da Informação AIIIM (2020) e Baldam (2016) abordam estratégias, métodos e ferramentas para o gerenciamento da informação, destacando a integração entre tecnologia e processos, enquanto Baldam *et al.* ([2007?]) relacionam os conceitos de ECM e BPM.

Para a análise de aspectos normativos e legais, foram utilizadas as fontes que envolve a conformidade legislativa (LGPD) - que estabelece diretrizes para tratamento de dados pessoais e impactos na política de GD, do ECM e normas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como documentos regulatórios.

Foram realizadas buscas nas seguintes bases científicas, Portal de Periódicos da CAPES, SciELO - *Scientific Electronic Library Online* e Google Acadêmico; bem como, repositórios institucionais e o catálogo digital Pergamum - gerido pela Biblioteca da FESPSP - visando identificar produções científicas relevantes.

Para a execução desta pesquisa foram utilizados os seguintes descritores e suas combinações, quando pertinentes: "gestão da informação"; "gestão do conhecimento"; "ciclo de vida da informação"; "ECM"; "Enterprise Content Management"; "fluxos da informação"; "modelos de fluxos da informação"; "gestão de documentos"; "gestão documental"; "biblioteconomia"; "ciência da informação"; "administração" e "arquivologia".

O material selecionado foi submetido a uma leitura analítica e interpretativa, com o objetivo de identificar conceitos-chave, argumentos centrais, metodologias aplicadas e resultados relevantes para responder à pergunta de pesquisa e atingir os objetivos propostos. Foram realizados fichamentos para sistematizar as informações coletadas.

A análise dos dados por meio da pesquisa bibliográfica será de natureza qualitativa e interpretativa, alinhada à abordagem descrita por Creswell e Creswell (2021, p 58-60). Será utilizada uma síntese do conhecimento pré-existente para focar na organização, categorização e sintaxe das informações extraídas das fontes consultadas.

Tendo por objetivo identificar as convergências e divergências, lacunas e tendências na literatura, visando à construção de um panorama teórico consistente sobre a aplicação do CVI na GI e na escolha de sistemas de ECM. A interpretação dos dados será orientada pelos objetivos da pesquisa, com intuito de fundamentar as discussões e recomendações propostas. Este processo analítico permitirá explicar as conexões entre a teoria e as implicações práticas, culminado na resposta à pergunta de pesquisa.

#### **4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI)**

A GI não é mera administração de dados, e sim um papel estratégico para a inteligência organizacional, a competitividade e a sustentabilidade das instituições (Nonato; Aganette, 2022, p. 36). Para delinear a GI, busca-se fundamentá-la em seus componentes e pilares de sustentação na Arquivologia, Ciência da Informação, Biblioteconomia e Administração.

Para compreender a GI, é fundamental distinguir os conceitos de dado, informação e conhecimento, pois cada um desempenha um papel específico na geração e uso estratégico do saber organizacional.

Segundo Davenport (2000, p. 67), na prática, não é simples diferenciar com precisão esses conceitos, o autor propõe entendê-los como partes de um processo contínuo: os dados são organizados para gerar informação, que, por sua vez, é interpretada e aplicada para formar conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998, p. 45), os dados são elementos brutos e não estruturados, apresentando-se como insumos ou matéria prima descontextualizada. Sua conversão em informação ocorre por processos como contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação, tornando-se úteis para a tomada de decisões e para a geração do conhecimento organizacional. Assim, a informação é o resultado do processamento e da contextualização desses dados, adquirindo significado para o seu receptor (Choo, 2003, p. 35).

A informação, uma vez contextualizada, torna-se um recurso de valor, conforme Davenport e Prusak (1998). Segundo Mcgee e Prusak, (1994, p.43), “a estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante”.

O nível mais elevado da hierarquia da informação é o conhecimento, este é criado como resultado da interpretação humana construída a partir da informação, experiência, intuição e valores (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 24). Quando colocada em contexto e interpretada, a informação transforma-se em conhecimento, descrito como “uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e insight” (Davenport e Prusak, 1998, p. 6).

O conhecimento constitui um ativo intangível de natureza estratégica, pois habilita a tomada de decisões eficazes e impulsiona os processos de inovação nas organizações, definido como novo recurso da economia, segundo Drucker (1999).

Choo (2003, p. 20), complementa essa perspectiva ao argumentar que organizações são aquelas que conseguem criar significado, tomar decisões e gerar conhecimento a partir da informação, evidenciando a importância da inteligência organizacional e da aprendizagem contínua. Nesse contexto, a GI relaciona-se à capacidade organizacional de gerar conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997), destacam o processo de criação do conhecimento organizacional por meio da conversão entre conhecimento tácito (pessoal, baseado na experiência e explícito (formalizado, documentado), sendo esse processo essencial para a inovação, articulado pelo modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, conhecido como modelo SECI:

**Tabela 1 – MODELO SECI**

Conversão	Origem	Destino	Descrição
Socialização	Tácito	Tácito	Compartilhamento de experiências diretas.
Externalização	Tácito	Explícito	Transformação do tácito em conceitos explícitos (metáforas, modelos).
Combinação	Explícito	Explícito	Integração de diferentes fontes de conhecimento explícito (documentos).
Internalização	Explícito	Tácito	Incorporação do conhecimento explícito por meio da prática e aprendizagem.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62-70).

A GI pode ser compreendida como um conjunto de estratégias, processos, políticas, tecnologias e pessoas voltadas para a organização, para sistematização e organização, processamento, armazenamento e disseminação da informação transformando-a em um recurso para a tomada de decisões, para a aprendizagem organizacional e para a inovação contínua.

Nonato e Aganette (2022) propõem uma definição, consolidando as características essenciais da GI em três pilares fundamentais e de natureza multidisciplinar:

O processo de gestão do ciclo da informação envolve as etapas que vão desde a identificação das necessidades informacionais à sua criação, aquisição, organização, armazenamento, disseminação, distribuição e uso da informação. Tais etapas estão inseridas dentro do contexto organizacional sofrendo influência da cultura e do planejamento estratégico. Por meio das análises dos fluxos informacionais e da própria informação, o ciclo tem como objetivo garantir a recuperação eficiente da informação e a geração de produtos informacionais. Para isso, utiliza as tecnologias da informação e comunicação, apoiadas em sistemas de informação, como ferramenta de controle (Nonato; Aganette, 2022, p.16).

Com base nesta informação podemos afirmar que, a GI está baseada nestes três conceitos (Nonato; Aganette, 2022. p.16):

- 1) Gestão do CVI; domínio sobre as fases de existência da informação:
- 2) Gestão Organizacional: a influência da cultura e da estratégia corporativa na definição do valor da informação;
- 3) Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): infraestrutura técnica necessária para a implementação, o controle e a preservação da informação.

A importância da GI reside na capacidade de transformar o grande volume de dados em um ativo estratégico em um recurso econômico, sendo os principais aspectos que evidenciam essa importância são:

- **Tomada de decisão embasada:** a GI permite o acesso à informação certa no momento certo, favorecendo decisões mais rápidas e assertivas (Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003).
- **Vantagem competitiva:** o uso estratégico da informação proporciona a vantagem competitiva da organização no mercado, segundo McGee e Prusak (1994).

- **Eficiência operacional:** a organização e o acesso facilitado à informação reduzem redundâncias e otimizam processos internos, de acordo com Davenport e Prusak (1998).
- **Inovação:** a combinação de informações e conhecimentos promove a geração de novas ideias e soluções, conforme as autoras: Nonaka e Takeuchi (1997) e segundo o autor Drucker (1999).
- **Conformidade e gestão de riscos:** a GI apoia o cumprimento de exigências legais e a proteção de ativos informacionais, especialmente em contextos regulatórios complexos, de acordo com Drucker (1999).

A relação mais significativa entre a GI e a GD reside na definição e na preservação dos documentos arquivísticos, entendidos como a materialização do registro de negócios. A efetividade de GI, nesse contexto, depende diretamente da garantia das propriedades desse registro (Bernardes; Delatorre, 2008).

A GD, com seus instrumentos normativos, não é apenas uma atividade de apoio, mas a disciplina que impõe a ordem e a estrutura arquivística do CVI. O Plano de Classificação (PCD) e a Tabela de Temporalidade (TTD) transformam a natureza efêmera do dado em registros consistentes e juridicamente válidos, estabelecendo critérios para a organicidade, a autenticidade e a destinação final. A GI, ao se integrar à GD, alcança a sua maior capacidade de gerenciamento, assegurando o valor estratégico do conteúdo e garantindo que as exigências normativas e legais sejam atendidas, fornecendo um requisito técnico para o desenvolvimento e a implantação de um sistema de ECM, normatizado pela GD (Bernardes e Delatorre, 2008, p.11)

As propriedades que asseguram o valor probatório e a estabilidade do documento - capacidade de um documento manter as suas características essenciais (conteúdo, forma e contexto) ao longo do tempo, mesmo diante de mudanças tecnológicas ou migrações para ambientes digitais - para enfrentar a volatilidade digital são destacadas por Bernardes e Delatorre (2008, p. 15) e incluem:

- **Imparcialidade:** garante a fidelidade aos fatos e ações registrados, pois os documentos são produzidos para atender a demandas específicas;

- Autenticidade: é assegurada por meio da criação, manutenção e conservação, sendo os documentos custodiados conforme procedimentos regulares e verificáveis;
- Naturalidade: refere-se ao acúmulo orgânico e progressivo decorrente do exercício das atividades, garantindo uma integração natural, mesmo que sistematizada;
- Inter-relacionamento (Organicidade): vínculo entre os documentos, estabelecidos no momento da produção e essencial para seu significado e autenticidade;
- Unicidade: cada documento assume uma posição única na estrutura documental do conjunto ou grupo ao qual pertence.

A GI alcança a sua maior capacidade gerencial quando integrada à GD, além de garantir o valor estratégico do conteúdo, bem como o atendimento às exigências legais e normativas e aos **requisitos técnicos** para desenvolvimento de um sistema de Gerenciamento de Conteúdo Empresarial (ECM – *Enterprise Content Management*), pois toda a normalização e procedimentos são estabelecidos por GD segundo as autoras (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 11).

A relação intrínseca entre a (GI) e os processos de negócio decorre da natureza da informação, que atua tanto como insumo quanto como resultado desses processos, gerando valor contextualizado, de acordo com Davenport e Prusak (1998).

Para que a transformação de dados em informação e, posteriormente, em conhecimento ocorra de maneira eficaz, é essencial compreender como a informação circula internamente, considerando áreas e processos (Davenport, 2000, p. 57). A (GD) atua como o mecanismo operacional que impõe a disciplina e normatiza as etapas do CVI, especialmente no que tange aos documentos de arquivo.

O Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM - *Business Process Management*), segundo Baldam *et al.* ([2007?]), adota uma abordagem orientada por processos. Essa perspectiva é fundamental para GI, pois favorece a integração e potencializa a eficiência organizacional. O BPM compreende a otimização dos fluxos de trabalho da organização.

O BPM assegura que os sistemas de informação estejam alinhados aos processos organizacionais, promovendo agilidade, redução de redundâncias e automação dos fluxos informacionais, Baldam *et al.*, (2007, p. 46), explicam que o ciclo de BPM envolve as seguintes etapas:

- **Planejamento do BPM:** definição de atividades, identificação de falhas e priorização de processos críticos;
- **Modelagem e otimização de processos:** mapeamento do estado atual dos processos (As Is), proposição de melhorias, definição de cenários futuros (To Be), documentação dos fluxos, integração de processos, configuração e controle;
- **Execução:** implementação dos processos, treinamentos e monitoramento;
- **Controle e análise de dados:** acompanhamento por indicadores e ferramentas de gestão, avisando à melhoria contínua.

O conceito de fluxo da informação organizacional descreve os caminhos de transmissão informacional para a GI, Nesse contexto, é essencial analisar como a informação circula internamente (áreas e processos), os caminhos da informação precisam fluir de maneira estruturada para que as informações tenham um conteúdo relevante para serem disponibilizadas aos usuários dos Sistemas de Informação (SI), conforme os autores (Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003).

A GD e o BPM atuam sobre dois tipos de fluxo informacional. Conforme Davenport e Prusak (1998), esses fluxos são:

- **Fluxos baseados em Registro de Negócio:** associados a informações formais e estruturadas, representam a materialização dos dados e informações que são contextualizados e categorizados, tornando-se registros oficiais das operações. A gestão adequada desses fluxos é essencial para garantir a rastreabilidade e a conformidade nos processos organizacionais.
- **Fluxo da Informação Baseado nas Atividades:** envolve trocas menos estruturadas e informais, originando-se da interação entre colaboradores durante a execução das atividades, vital para a colaboração durante a

execução de tarefas. Esses fluxos são vitais para a colaboração e para conversão de conhecimento tácito em explícito, alinhando a concepção de conhecimento organizacional.

Neste sentido, a GD e o BPM atuam em sinergia sobre os fluxos de registros de negócios (informações formais e estruturadas) e o fluxo da informação baseado em atividades (trocas informais). O foco do ECM é especificamente no fluxo de registro de negócios, que representa a materialização dos dados e informações, contextualizados e categorizados. Tais elementos são os registros oficiais das operações organizacionais (Davenport; Prusak, 1998, p. 58). A gestão adequada desses fluxos é essencial para a garantia da rastreabilidade e da conformidade.

O *workflow*, como ferramenta de automação: “tem por finalidade automatizar processos, racionalizando-os e, conseqüentemente, aumentando a produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia” (Cruz, 2013, p. 22), é o mecanismo de TI que impulsiona essa gestão, fazendo a informação circular no CVI. A integração do workflow - do inglês “fluxo de trabalho”, do CVI e da GD é crucial para o mapeamento de processos promovido pelo BPM (Baldam *et al.*, [2007?]). Essa integração permite que o workflow seja desenhado e apoiado na captura, classificação, (PCD) e avaliação (TTD) do documento, assegurando que o ECM funcione como um motor para Records Management (RM) garantindo a conformidade.

Entretanto, para que a GI seja eficaz, é preciso considerar os desafios impostos pelo cenário atual, marcado pelo crescimento exponencial dos dados e pela rápida transformação digital, conforme apontamentos dos autores (Davenport, 1998, p. 46; Drucker, 1999, p. 68).

Entre esses desafios, destacam-se as crescentes preocupações com a **segurança e a privacidade das informações** (grifo nosso), principalmente após a promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (Brasil, 2018), que estabelece diretrizes para tratamento de dados nas organizações. A conformidade com a LGPD (Brasil, 2018), reforça essa necessidade, ao exigir medidas de segurança e responsabilidade na GI.

**O grande volume e a recuperação de dados** (grifo nosso), assemelham-se à visão de Davenport e Prusak (1998) referente à capacidade de transformar dados em

informação útil e acessível. O crescente volume e a variedade de dados dificultam a recuperação eficiente da informação, fator crítico para a agilidade e a competitividade organizacional, impactando a tomada de decisão.

Esse aumento no volume de dados também acarreta implicações econômicas importantes, especialmente no que se refere aos **custos de armazenamento** (grifo nosso) e gerenciamento. À medida que as organizações acumulam grandes quantidades de dados, torna-se cada vez mais necessário investir em uma infraestrutura tecnológica robusta e em práticas eficientes para gerir a informação, a fim de garantir a viabilidade operacional e financeira desses processos, trata-se, portanto, de um aspecto estratégico da gestão organizacional.

Como destaca Davenport (2000), a **sustentabilidade da infraestrutura** (grifo nosso) informacional torna-se um elemento estratégico da gestão organizacional. Essa sustentabilidade depende, não apenas da qualidade e acessibilidade das informações, mas também da capacidade da organização de mantê-las de forma economicamente viável. Nesse contexto, a maneira pela qual a informação é estruturada e compartilhada dentro da organização torna-se crucial para garantir a sua efetividade.

No entanto, a presença de **silos informacionais** (grifo nosso) impede a efetiva transformação de dados em informação, e, subsequente, em conhecimento organizacional (Davenport, 2000; Davenport; Prusak, 1998). Isso ocorre porque tal fragmentação dificulta a contextualização, a categorização e a combinação de informações de diferentes fontes, limitando a geração de insights e o desenvolvimento de uma visão holística.

A **obsolescência** (grifo nosso) representa um risco à preservação da informação e do conhecimento produzido. Nesse contexto, as tecnologias e formatos ultrapassados podem dificultar o acesso ao conteúdo e as informações de suma importância para a organização, ameaçando a sua contribuição e gerando perda de capital intelectual e organizacional, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) e Drucker (1999).

Os resultados esperados de uma gestão que efetivamente transforma dados em informação e conhecimento estratégicos, de acordo com Davenport (2000), Choo

(2003) e Drucker (1999), incluem o alinhamento estratégico, o aumento da produtividade, a maior satisfação de clientes e colaboradores, a capacidade de adaptação, o fortalecimento da cultura.

Davenport (2000), a GI contribui para a melhoria de processos promovendo um fluxo informacional eficiente, integrando áreas, automatizando tarefas e otimizando o monitoramento das atividades.

Essas melhorias garantem a eficácia da GI, assegurando que os processos de negócio sejam alimentados com as informações corretas para que as informações geradas sejam capturadas e contribuam para a tomada de decisão, segundo Davenport e Prusak (1998).

O conceito de fluxo da informação organizacional descreve os caminhos de transmissão informacional para GI. Nesse sentido, é essencial analisar como a informação circula internamente entre áreas e processos. Tais caminhos precisam fluir de maneira estruturada para que as informações tenham um conteúdo relevante para serem disponibilizadas aos usuários dos Sistemas de Informação (SI), conforme os autores Davenport e Prusak (1998), e Choo (2003). A abordagem teórica da GI, ao identificar o fluxo e atribuir valor dos dados para a tomada de decisões, encontra aplicação prática na Arquivologia por meio da GD. Essa prática, segundo as autoras Bernardes e Delatorre (2008, p. 11), estabelece normas e procedimentos para o controle pleno dos documentos, o desenvolvimento e a implementação eficaz de sistemas informatizados de gestão de documentos durante todo o seu ciclo de vida, assegurando a integração dos protocolos de arquivos.

A GD consiste em:

“conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, à tramitação, ao uso, à avaliação e ao arquivamento de documentos e processos recebidos e tramitados pelos órgãos do Poder Judiciário no exercício das suas atividades, inclusive administrativas, independentemente do suporte de registro da informação” (Conselho Nacional de Justiça, 2024, p.23).

A GI adquire legitimidade e eficácia jurídica por meio da GD, que estabelece os instrumentos técnicos obrigatórios: o PCD e a Tabela de Temporalidade e Destinação (TTD). A TTD, em particular, é o resultado da avaliação arquivística que define o destino do documento (Cruz, 2013, p. 25).

A importância da GD para a GI é reforçada pela necessidade de impor ordem ao conteúdo não estruturado, que representa a maior parte da informação corporativa (Baldam, 2016, p. 58).

As próximas seções pretendem apresentar fundamentos teóricos para o estudo do CVI e da importância do conceito de ECM.

## **5 O CICLO DE VIDA DA INFORMAÇÃO**

O CVI é representado pela teoria das três idades: corrente, intermediária e permanente, conforme as autoras Bernardes e Delatorre (2008, p. 10). Essa estrutura permite o gerenciamento adequado dos documentos desde sua produção até sua destinação final (Conselho Nacional de Justiça, 2024, p. 37), essa estrutura permite o gerenciamento adequado dos documentos (Cruz, 2013, p. 20).

Nonato e Aganette (2022) fornecem uma definição abrangente do CVI como um processo de gestão que se inicia com a necessidade informacional e engloba o controle de todo o fluxo. O CVI, em sua totalidade, abrange:

1. Identificação das necessidades - Alinhamento estratégico e conhecimento do negócio;
2. Criação - Produção de registros que sirvam como prova de ação.;
3. Aquisição - Coleta de dados e informações internas ou externas.;
4. Organização - Classificação e indexação para recuperação futura.;
5. Armazenamento - Custódia segura e eficiente.;
6. Disseminação - Distribuição direcionada para o público-alvo.;
7. Distribuição - Estabelecimento de canais de acesso.;
8. Uso da informação - Aplicação do conhecimento para a tomada de decisão. (Nonato; Aganette, 2022, p. 16).

A GD atua como o mecanismo operacional que impõe disciplina e normatiza essas etapas do CVI, especialmente no que tange aos documentos de arquivo,

A GD é o conjunto de procedimentos que orchestra o CVI, garantindo que o documento de arquivo mantenha suas propriedades intrínsecas de unicidade, autenticidade e imparcialidade (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 15).

A teoria das Três Idades, na área de Arquivologia, determina como as etapas do CVI serão tratadas legalmente e logisticamente, definindo os prazos de guarda e custódia (Cruz, 2013, p. 19).

A fase corrente (primeira idade) corresponde aos documentos em uso ativo e frequente, essenciais para as atividades administrativas e jurídicas conforme as autoras (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 10), essa fase corresponde as etapas de criação, controle e uso do CVI.

Na fase intermediária (segunda idade), abrangem os documentos utilizados eventualmente que aguardam os prazos de prescrição ou precaução, mas que ainda possuem valor legal ou administrativo. O foco reside no armazenamento temporário e a preparação para destinação final (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 10).

Por fim, a fase permanente (terceira idade) é destinada aos documentos com valor histórico, probatório ou informativo, que devem ser preservados indefinidamente como fontes de prova de direitos individuais e coletivos e para reconstituição da memória coletiva do organismo produtor (Conselho Nacional de Justiça, 2024, p. 7; 37-38).

A etapa de destinação Final, que conclui o CVI, é considerada crítica, pois envolve decisões estratégicas sobre a eliminação ou a preservação dos documentos, fundamentadas em critérios técnicos e legais. A eliminação deve ser precedida por procedimentos formais, como a elaboração de listagens, a publicação de editais e emissão de termos de descarte. Já a guarda permanente exige o recolhimento dos documentos em repositórios digitais confiáveis, garantindo sua preservação e a acessibilidade a longo prazo, bem como sua instrumentalização por meio de políticas e planos de classificação. (Cruz, 2013)

O CVI é orchestrado por meio da GD através da função arquivística de classificação, organização dos documentos conforme sua natureza e finalidade,

utilizando os Planos de Classificação (PCD) e as Tabelas de Temporalidade (TTD) como instrumentos normativos (Conselho Nacional de Justiça, 2024, p. 43–51).

O PCD organiza hierarquicamente os documentos de acordo com a função, a subfunção e as atividades da organização, seu uso torna-se mais duradouro e estável quando segue a metodologia funcional, e não estrutural, conforme as autoras Bernardes e Delatorre(2008, p. 14-21), garante a coerência lógica e funcional dos documentos, independentemente das mudanças estruturais das organizações. Tal prática está ligada à etapa de Organização da Informação (Nonato; Aganette, 2022)

A TTD resulta da atividade de avaliação e define a destinação final dos documentos, estabelecendo prazos de guarda para os documentos e elencando seus valores (administrativo, fiscal, jurídico-legal, técnico e histórico), determinando critérios para sua eliminação ou guarda, conforme as autoras (Bernardes; Delatorre, 2008, p.11; 34-36)

A destinação final dos documentos é uma etapa crítica do ciclo de vida, pois envolve decisões sobre eliminação ou preservação, com base em critérios técnicos e legais. A eliminação deve ser precedida de listagens, editais e termos formais, enquanto a guarda permanente requer recolhimento a repositórios digitais confiáveis. (Conselho Nacional de Justiça, 2024, p. 54–101).

O desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão arquivística, deriva da definição de requisitos estabelecidos pela GD por meio das normas e procedimentos que regem o ciclo de vida, conforme as autoras (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 50).

Os benefícios da GD permitem que os documentos sejam classificados no momento de sua produção, com seus prazos de guarda, destinação e localização física definidos. Tais práticas interrompem o acúmulo desordenado de documentos nos arquivos, viabilizam a eliminação criteriosa e, conseqüentemente a liberação de espaço físico, garantindo a conservação dos documentos de guarda permanente conforme as autoras (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 49)

Assim, a partir da demanda informacional da organização a CVI pode ser entendida como regra para definição de requisitos técnicos, conforme apresentado na Tabela 2:

**Tabela 2 – Integração: CVI, Gestão Documental e Requisitos para ECM**

FASE DO CICLO DE VIDA (CVI)	ATIVIDADE DA GESTÃO DOCUMENTAL (GD)	REQUISITOS TECNOLÓGICOS - ECM
<b>Corrente (Uso Ativo)</b>	Produção Aquisição Organização e Classificação Tramitação e Registro	Captura e Digitalização; <i>Workflow/BPM</i> ; Metadados obrigatórios (PCD).
<b>Intermediária (Guarda Precaucional)</b>	Avaliação e Definição de Prazos Aplicação da TTD Guarda Temporária	<i>Records Management (RM)</i> ; Controle de Acesso e Auditoria.
<b>Permanente (Valor Histórico e Probatório)</b>	Destinação Final (Eliminação ou Recolhimento) Preservação Definitiva	Preservação Digital (PDF/A); <i>Storage Hierárquico</i> ; Disposição formal (TTD).

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Bernardes; Delatorre (2008); Cruz (2013); Baldam (2016); AIIM (2020); CNJ (2024); Nonato; Aganette, (2022).

A tabela 2 demonstra como o CVI, aliado às normas de GD e aos requisitos tecnológicos, estabelece uma lógica arquivística fundamentando a arquitetura digital. No contexto da transformação digital, a organização não pode depender somente dos processos administrativos, isso exige soluções tecnológicas capazes de práticas automatizadas, a fim de garantir a integridade e a autenticidade dos registros, assegurar a conformidade regulatória e fortalecer a governança desse conteúdo.

Nesse cenário, o ECM surge como uma plataforma estratégica para executar as regras definidas pela TTD e pelo PCD. A ferramenta preserva o valor probatório e gere o ciclo de vida documental, consolidando-se como uma solução integrada unindo GD e tecnologia garantindo a governança, a segurança e a conformidade regulatória nas organizações.

## 6 ENTERPRISE CONTENT MANAGEMENT (ECM)

O ECM consolida-se como uma disciplina estratégica e um conjunto de tecnologias essenciais para gerenciar informações não estruturadas no ambiente digital integrando práticas de GD. Mais do que uma ferramenta de TI, o ECM representa a materialização digital do CVI e da GD, cujo êxito depende da governança arquivística e da sua implementação (AIIM, 2020; Baldam, 2016).

O ECM compreende estratégias, métodos e ferramentas que possibilitam à organização gerenciar todo o ciclo de vida do conteúdo e da documentação. A sua arquitetura tem como objetivo garantir que a informação adequada seja disponibilizada à pessoa certa no momento oportuno e em um contexto significativo, com propósito de aumentar a eficiência operacional, apoiar a tomada de decisão, assegurar a conformidade regulatória (compliance) e a preservação do conteúdo durante todo o ciclo de vida (Baldam, 2016).

Para alcançar essa finalidade, a arquitetura de ECM está apoiada em cinco componentes primários que suportam as atividades do ciclo de vida funcional (Baldam, 2016, p 48).

**Tabela 3 – Componentes Primários e Funções do Enterprise Content Management (ECM)**

<b>Componente Primário</b>	<b>Função Central</b>
Componentes de Captação	Ferramentas para a ingestão e a conversão de documentos em ativos digitais.
Componentes de Gerenciamento de Documentos	Controle de acesso, controle de versões e segurança do conteúdo.
Componentes de Workflow/BPM	Roteamento e automação de processos de negócio fundamentados no conteúdo.
Componentes de Armazenamento e Recuperação	Retenção segura e acesso eficiente ao conteúdo ao longo do tempo.
Componentes de Entrega/Publicação	Apresentação do conteúdo ao usuário final em formatos apropriados (web, móvel).

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em BALDAM (2016, p. 48).

O sucesso do ECM reside na capacidade de integrar e gerenciar diferentes tipologias de informação, estabelecendo organização e controle sobre o grande volume de dados corporativos (Baldam, 2016).

O conteúdo no âmbito do ECM é dividido em três categorias, com base na sua organização e processamento:

- 1) Conteúdo estruturado: é a informação que reside em sistemas de bancos de dados relacionais e sistemas transacionais (ERP, CRM). Possui um formato fixo, baixa flexibilidade, alta padronização sendo facilmente processados por algorítmicos. O gerenciamento deste conteúdo ocorre em sistemas de Gerenciamento de Bancos de Dados (SGBD) e ferramentas de Business Intelligence (BI), sendo conectado ao ECM para fornecer o contexto do documento.
- 2) Conteúdo semiestruturado: refere-se às informações que possuem alguma organização interna, como o uso de tags (XML, JSON) ou faturas eletrônicas. Este conteúdo exige ferramentas de ECM que consigam extrair dados de zonas fixas (cabeçalhos) e gerenciar a parte não estruturada (corpo do documento) (Baldam, 2016, p. 91).
- 3) Conteúdo não estruturado: representa a maior parte da informação corporativa (80%), incluindo e-mails, documentos de texto, apresentações e vídeos; é o principal foco do ECM (Baldam, 2016, p. 89). Constitui um desafio não apenas pelo grande volume de informações, mas também porque a informação não está em campos predefinidos.

Para o gerenciamento dos conteúdos não estruturados e semiestruturados, o ECM ordena tais conteúdos utilizando:

Sistemas de Organização do Conhecimento (KOS): para impor ordem aos conteúdos não estruturados, o ECM depende de ferramentas como taxonomias (vocabulários controlados e hierárquicos) e ontologias (mapas de relacionamento entre conceitos). Essas ferramentas são tipos de KOS essenciais para classificar o conteúdo, permitindo que ele seja encontrado e relacionado aos processos de negócios (Baldam, 2016, p. 290). Tais instrumentos são os pilares da Organização do

Conhecimento (Hjørland, 2008; Mazzocchi, 2018) e fornecem a base conceitual para transformar a informação em um ativo estratégico (McGee; Prusak, 1994, p. 49).

Busca Empresarial: ferramentas avançadas que utilizam a indexação (full text) e de metadados para garantir a recuperação eficiente da informação, superando a dificuldade de busca de conteúdo não estruturado (Baldam, 2016). Essa indexação deve ser guiada por princípios de análise de assunto para garantir que a representação do conteúdo seja precisa e eficaz (Lancaster, 2004).

O ciclo de vida do conteúdo no ECM é organizado em componentes que se sobrepõem e atualizam as fases do (CVI) e as diretrizes da (GD);

A captação (*capture*) é a fase inicial do ECM, a qual transforma a informação em ativos digitais gerenciáveis (Baldam, 2016, p. 115).

A digitalização envolve o uso de tecnologias como Optical Character Recognition (OCR), além da captação envolvendo a captura de dados transacionais (Baldam, 2016, p. 120), destaca-se a captação de dados de fontes eletrônicas nativas como formulários web e sistemas de entrada., Esses são bastante significativos, pois alimentam o workflow imediatamente, minimizando a intervenção humana e acelerando os processos de negócio.

O gerenciamento (manage), função que controla o uso ativo do conteúdo, corresponde à fase corrente do documento / conteúdo. O gerenciamento de metadados é a chave para a transformação do conteúdo em um ativo gerenciável (Baldam, 2016, p. 155). A padronização e a definição de metadados em ECM compreendem:

- Metadados descritivos: permitem a identificação e a busca (título, autor, assunto, etc.)
- Metadados estruturais: estabelecem a relação entre documentos com outros e suas estruturas internas (formato, número de páginas).
- Metadados administrativos: gerenciam o ciclo de vida (data da criação, versão, políticas de retenção).

O Gerenciamento de Registros (Records Management - RM) é a funcionalidade crítica que transforma um documento comum em um registro arquivístico legal. O RM é um componente do ECM que operacionaliza a GD, atuando como motor de conformidade ao executar as regras do CVI. Ele garante que um documento, uma vez declarado como registro, seja legalmente gerenciado, exigindo a aplicação das seguintes ferramentas (Baldam, 2016, p. 165) :

- Plano de Classificação: define a estrutura hierárquica (função / atividade) para organizar os registros, alinhando-se à lógica arquivística (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 14);
- Tabela de Temporalidade Documental: estabelece prazos de guarda legais e administrativos para cada registro, impondo o momento de eliminação ou transferência para a guarda permanente (Bernardes; Delatorre, 2008).

O armazenamento (storage) refere-se à preservação segura e acessível das informações. Além do Gerenciamento Hierárquico de Armazenamento (HSM), que contribui para a redução de custos, destaca-se o conceito WORM (*Write Once, Read Many*) ou armazenamento imutável. Essa tecnologia garante que os dados sejam gravados apenas uma vez, impedindo qualquer alteração ou exclusão posterior, embora permita múltiplas leituras.

Tal característica é essencial para assegurar a integridade e a imutabilidade de registros legais e fiscais, atendendo a exigências de compliance. Em ambientes digitais, o WORM pode ser implementado por mecanismos como *retention locks* em soluções de armazenamento em nuvem. Esses bloqueios funcionam como políticas de retenção que impedem a exclusão ou modificação dos dados durante um período determinado, garantindo que os documentos permaneçam íntegros, invioláveis e com validade probatória, (Baldam, 2016, p. 205).

Quanto a Preservação (preserve) e ao arquivamento de longo prazo, a longevidade dos registros digitais é criticamente ameaçada pela obsolescência tecnológica, exigindo estratégias ativas (Baldam, 2016, p. 270).

Migração e *refresh*: Baldam (2016) aponta que a preservação digital de longo prazo requer planos ativos de migração (mudança de formato ou software)

ou refresh (transferência de dados para novas mídias) periódicos, assegurando que o arquivo permaneça legível mesmo que o sistema original não exista mais. Essa prática é crucial para manter o valor probatório e histórico, que são as propriedades fundamentais dos documentos de arquivo (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 15).

O valor fundamental do ECM reside na sua capacidade de automatizar as diretrizes definidas pelo CVI e pela GD. Em sua essência, o ECM deve garantir a unicidade, autenticidade e imparcialidade da informação produzida e acumulada (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 15). A integração entre ECM, CVI e GD ocorre de forma processual e contínua:

- Fase Corrente e Classificação (PCD): O ECM, por meio de seus componentes de Captação e Gerenciamento, assegura que o documento seja classificado no momento da criação. O sistema atribui metadados essenciais baseados no PCD (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 14), garantindo que o registro ingresse no fluxo com sua função e atividade devidamente registradas. O componente Workflow/BPM coordena a tramitação do documento entre as unidades produtoras, racionalizando e controlando o fluxo documental de maneira eficiente (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 9).
- Fase Intermediária e Avaliação (TTD): No ECM, o módulo RM executa as exigências da Tabela de Temporalidade (TTD), realizando a gestão da fase intermediária. O sistema aplica automaticamente os prazos de guarda de vigência, prescrição e precaução (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 40-41), gerenciando o risco informacional e a conformidade legal. O ECM notifica a Comissão de Avaliação de Documentos (CAD) (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 37) sobre documentos cujo prazo de guarda está prestes a se esgotar, permitindo a deliberação formal sobre sua destinação final (eliminação ou recolhimento).
- Fase Permanente e Preservação: Para os documentos classificados com guarda permanente, o ECM assume a responsabilidade de longo prazo (fase permanente). A tecnologia deve prover um repositório confiável, garantindo que o valor probatório e histórico dos documentos seja preservado contra a obsolescência tecnológica, sendo crucial para

o direito à memória da organização (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 7). A migração e o refresh (Baldam, 2016, p. 270) se tornam ferramentas ativas da preservação arquivística.

O sucesso do ECM não é puramente tecnológico, mas estratégico e humano. A imposição de ordem no conteúdo e o gerenciamento do ciclo de vida exigem uma estrutura de gestão que transcende a TI. A Governança de Conteúdo é a estrutura de políticas, papéis e métricas que garante que o conteúdo seja gerenciado de acordo com os requisitos legais, regulatórios e de negócios. Baldam (2016, p. 320) afirma que a governança deve estabelecer:

- Propriedade do Conteúdo: definição clara a cerca de quem é o último responsável pela qualidade, precisão e retenção de cada tipo de informação;
- Padrões de Qualidade: estabelecimento de regras para a criação de metadados, nomenclatura de arquivos e formatos aceitos, com finalidade de garantir a consistência na fase de captação; e
- Auditoria e Monitoramento: implementação de mecanismos para rastrear o uso do conteúdo e garantir a conformidade com as políticas internas e externas, configurando um requisito de segurança fundamental.

Essencialmente, a governança de conteúdo formaliza as regras que o CVI estabelece, garantindo sua aplicação contínua e auditável dentro da plataforma tecnológica.

A implementação de ECM e Business Process Management (BPM) envolve profundas alterações nos processos de trabalho, e a resistência cultural é o maior obstáculo, torna-se necessária a adoção do Gerenciamento da Mudança (Change Management), pilar indispensável para o sucesso do projeto (Baldam, 2016, p. 305). Para garantir a sustentação do projeto, Baldam (2016) recomenda:

- Comunicação e Engajamento: é vital comunicar os benefícios do novo sistema (tais como economia de tempo e redução de risco) em vez de focar apenas nas novas regras de trabalho;

- Treinamento Específico: a capacitação dos usuários deve ir além da técnica, focando na importância dos novos processos (como a indexação correta na captação) para a conformidade regulatória; e
- Alinhamento Estratégico: a nova arquitetura de conteúdo deve apoiar os objetivos de negócio, e esse suporte deve ser explicitado à alta administração para garantir o patrocínio e os recursos necessários à sustentação do projeto de ECM.

Em suma, o ECM é a plataforma tecnológica que materializa o CVI no ambiente digital. No entanto, sem a inteligência fornecida pela lógica arquivística formalizada por GD através de seus instrumentos - PCD e TTD -, o sistema se torna ineficaz. Ele se transforma em um repositório digital caro e disfuncional: um "mero depósito de papéis digital" (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 6), incapaz de garantir valor probatório, recuperação eficiente da informação ou conformidade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou a interdependência estratégica entre GI, o CVI e as estratégias de Gerenciamento de Conteúdo Empresarial (ECM). O objetivo central foi propor um modelo de governança que utilize princípios arquivísticos para otimizar processos de negócio em ambientes corporativos.

Os resultados confirmam que a eficiência e a segurança da informação em contexto organizacional, diante da sobrecarga informacional (Davenport, 1998) e das exigências regulatórias (Brasil, 2018) estão diretamente relacionadas aos princípios da disciplina arquivística.

Quanto à pergunta de pesquisa: - “Como a aplicação do CVI pode contribuir para a melhoria da GI nos processos de negócios e para a escolha adequada de um sistema de ECM?” - conclui-se que o CVI, integrado à GD, é o modelo arquivístico essencial que deve orientar toda a arquitetura ECM.

Essa integração garante que a tecnologia esteja subordinada às necessidades informacionais e legais, e não o contrário. Os instrumentos normativos da GD - PCD e TTD - atuam como dicionários de negócios e diretrizes de conformidade que devem ser processados pelo ECM, assegurando que o investimento em TI não apenas agregue velocidade ao fluxo, mas, sobretudo, um valor probatório e conformidade jurídica à informação. Tais instrumentos definem com precisão o que deve ser capturado, como deve ser classificado e quando deve ser eliminado e preservado (Cruz, 2013, p. 26; Bernardes; Delatorre, 2008, p. 39).

Neste sentido, os objetivos propostos foram alcançados. Ao verificar os principais desafios relacionados à GI, a pesquisa identificou que estes residem na volatilidade dos documentos digitais, nos riscos de conformidade regulatória (como LGPD), em processos desestruturados, nos silos informacionais e na obsolescência tecnológica (Davenport, 1998, p. 29)

Discorrer sobre os aspectos teóricos relacionados ao CVI no ambiente corporativo: o CVI constitui um princípio fundamental para a GI nas organizações. Ele descreve as etapas pelas quais a informação transita, desde sua criação até a sua destinação final, garantindo controle, autenticidade e valor probatório. Mediante a GD,

o CVI confere organicidade aos processos e assegura a conformidade jurídica, pois estabelece critérios para produção, classificação, uso, preservação e eliminação de documentos (Bernardes; Delatorre, 2008, p. 59).

Propor recomendações par a escolha de um sistema ECM: a adoção de um sistema ECM deve ser orientada por critérios que assegurem a conformidade com os princípios arquivísticos e regulatórios. Para isso, recomenda-se integrar o CVI e a GD às funcionalidades do ECM, garantindo organicidade, rastreabilidade e conformidade jurídica, conforme proposto na Tabela 4 (a seguir), que integra o CVI e a GD as funcionalidades essenciais de ECM.

**Tabela 4 – Desafios da GI e Soluções Propostas: Modelo CVI-ECM**

<b>Desafio da GI</b>	<b>Solução Integrada CVI - ECM</b>
<b>Volatilidade e Perda do Valor Probatório</b> (Conformidade com a LGPD)	Implementação da <b>TTD</b> no módulo de Records Management (RM) do ECM, automatizando prazos de guarda e eliminação, garantindo <b>segurança jurídica</b> e o controle de <b>disponibilidade</b> (Bernardes; Delatorre, 2008; Nonato; Aganette, 2022).
<b>Gerenciamento de Volume e Obsolescência</b> (Custos e preservação)	Adoção de tecnologias como <b>WORM</b> e estratégias de <b>migração/refresh</b> (Baldam, 2016) na fase permanente do CVI, assegurando a longevidade dos registros digitais de valor histórico (Cruz, 2013).
<b>Silos Informacionais e Conteúdo Não Estruturado</b>	Integração de <b>Sistemas de Organização do Conhecimento (KOS)</b> (Hjørland, 2008; Mazzocchi, 2018) com os componentes de <b>captação</b> do ECM, melhorando a <b>qualidade da indexação</b> (Lancaster, 2004) e a recuperação eficiente do conhecimento.
<b>Resistência Cultural e Falhas de Uso</b>	Implementação de um rigoroso <b>gerenciamento da mudança (change management)</b> (Baldam, 2016), com foco na <b>comunicação e em treinamentos</b> que demonstrem os benefícios do ECM (economia de tempo, redução de riscos) em oposição à ineficácia gerencial anterior.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em: (Bernardes; Delatorre, 2008); Nonato; Aganette, 2022); (Baldam, 2016); (Cruz, 2013); (Hjørland, 2008); (Mazzocchi, 2018); (Lancaster, 2004).

Os achados reforçam a necessidade de uma ferramenta, **Modelo de Avaliação de Prontidão GD-ECM** é uma construção teórico-metodológica para propor o preenchimento de lacunas existentes em GD na implementação de sistemas de ECM. É uma síntese conceitual que se apoia em modelos de maturidade (*Maturity Models*), GI e Arquivologia, objetivando estabelecer uma métrica estratégica e prática nas organizações, necessária para a mitigação de riscos e a garantia de valor probatório e conformidade legal. Propõe-se, como desdobramento de valor prático e teórico, a investigação e o desenvolvimento de um **Modelo de Avaliação de Prontidão GD-ECM**.

Como desdobramento deste estudo, que estabelece CVI e GS como pré-requisito para implementação eficaz de um sistema ECM, propõe-se as futuras pesquisas aplicadas:

**Modelo de Avaliação de Prontidão GD-ECM (Estudo de Caso):** Investigar a adaptação de frameworks internacionais de maturidade, como proposto pela AIIM, em GD no âmbito nacional. O objetivo é desenvolver um **Modelo de Avaliação de Prontidão GD-ECM** que permita à organização diagnosticar seu nível de aderência ao PCD e à TTD antes de investir em ECM. Essa investigação vincularia, por meio desses instrumentos, a maturidade da organização à prontidão tecnológica para o ECM. Dessa forma, o modelo serviria como ferramenta prática para gestores e profissionais da informação, para mitigar riscos na implementação de tecnologias. (Baldam, 2016, p. 50).

Realizar um **estudo de caso** em uma organização, regida por normas e leis, que esteja em fase de planejamento para a aquisição ou implementação de um sistema de ECM. O estudo deverá aplicar o **Modelo de Avaliação de Prontidão GD-ECM** proposto para mensurar o nível de formalização do PCD e TTD nos processos. A análise buscará identificar riscos e lacunas arquivísticas como ausência de organicidade, de autenticidade ou definições de prazo de guarda. Além disso, busca-se propor um Plano de Ação para que a organização antija um grau de maturidade documental necessário, garantindo que o investimento de TI agregue valor probatório e conformidade jurídica.

Por fim, é essencial investigar se os currículos de Biblioteconomia e Ciência da Informação se incorporam competências em BPM e ECM e RM. Essa análise é fundamental para garantir que o profissional da informação esteja preparado para atuar de maneira estratégica sendo a ponte entre GD e TI, consolidando-se como gestor da informação no ambiente digital, garantindo conformidade e valor (Valentim, 2000, p. 48).

## REFERÊNCIAS

AIIM (Association for Information and Image Management). **What is Enterprise Content Management (ECM)?** Silver Spring, MD: AIIM, 2020. Disponível em: <https://info.aiim.org/what-is-ecm>. Acesso em: 6 maio 2025.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento de Conteúdo Empresarial: Enterprise Content Management (ECM)**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2016.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique; ABRAMOF, Isaac; KLOCKER, Hélio; ALVES, Edmundo. **Gerenciamento de Processos de Negócios: Business Process Management**. [S. l.]: SAGE - Sistemas Avançados de Gestão da Produção COPPE–UFRJ, [2007?].

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELATORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 157, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 6 maio 2025.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Manual de Gestão Documental do Poder Judiciário**. 3. ed. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: [https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/bitstream/123456789/987/1/Manual\\_de\\_Gestao\\_Documental\\_PJ\\_\\_2024\\_\\_Ed.%203.pdf](https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/bitstream/123456789/987/1/Manual_de_Gestao_Documental_PJ__2024__Ed.%203.pdf). Acesso em: 13 set. 2025.

CRESWELL, John Ward; CRESWELL, John David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, Emília Barroso. **Manual de gestão de documentos**. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro, 2013. (Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro; n. 3).

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, Thomas Hayes; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Barueri: Atlas, 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HJØRLAND, Birger. What is Knowledge Organization (KO)? **Knowledge Organization**, v. 35, n. 2-3, p. 86–102, 2008.

LANCASTER, Frederick Wilfrid. **Indexação e resumos: teoria e prática**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Barueri: Atlas, 2021.

MAZZOCCHI, Fulvio. Knowledge Organization System (KOS). **Knowledge Organization**, v. 45, n. 1, p. 54-78, 2018.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONATO, Rafael dos Santos; AGANETTE, Elisângela Cristina. **Gestão da informação: rumo a uma proposta de definição atual e consensual para o termo**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 133-159, jan./mar. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/38428>. Acesso em: 29 maio 2025.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (org.). **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000.