GESTÃO DA INFORMAÇÃO: perspetivas de uma investigação nas organizações do setor público e privado

INFORMATION MANAGEMENT: research perspectives in public and private sector organizations

Sara Luísa de Oliveira Novais Torres

https://doi.org/10.21747/21836671/pag25a5

Resumo: A gestão da informação é uma área aplicada e transversal da Ciência da Informação que tem evoluído com o desenvolvimento de estruturas, profissionais, tecnologias e culturas organizacionais. O entendimento limitado da informação como um ativo estratégico tem afastado a gestão da informação das principais estruturas orgânicas (organogramas) das organizações. Este estudo resulta da recolha e seleção de fontes de informação sobre a gestão da informação, os gestores de informação e os modelos de gestão da informação nos setores público e privado. Esta investigação enfatizará, devido à escassa produção científica, a gestão da informação em contexto municipal, uma área ainda por explorar no campo de estudo das Ciências da Comunicação e da Informação. O objetivo deste estudo qualitativo é promover a gestão da informação nos setores público e privado, identificar perfis profissionais associados aos gestores de informação e realizar uma análise comparativa entre modelos de gestão da informação.

Palavras-chave: Ciências da Comunicação e da Informação; Gestão da Informação; Modelos de Gestão da Informação; Perfil profissional do gestor de informação.

Abstract: Information management is an applied and transversal area of Information Science that has evolved with the development of organizational structures, professionals, technologies, and cultures. The limited understanding of information as a strategic asset has distanced information management from the main organic structures (organizational charts) of most organizations. This study results from the collection and selection of information sources on information management, information managers, and information management models in the public and private sectors. This research will emphasize, due to the scarce scientific production, the management of information in a municipal context, an area still to be explored in the field of Communication and Information Sciences. The objective of this qualitative study is to promote information management in the public and private sectors, identify professional profiles associated with information managers, and perform a comparative analysis between information management models.

Keywords: Communication and Information Sciences; Information Management; Information Management Models; Manager professional profile.

Introdução

A informação é um fator estratégico para o pleno funcionamento das organizações, independentemente do seu cariz público ou privado, faz parte da constituição da memória organizacional, garante o cumprimento legal e promove o desenvolvimento competitivo. A investigação elaborada pretende ampliar a produção de literatura científica sobre a gestão da informação, uma área ainda por explorar no campo de estudo das Ciências da Comunicação e da Informação (CCI). A sociedade da informação alterou o *modus operandi* das empresas, do Estado e da Administração Pública, bem como de organizações sem fins lucrativos, destacando a importância da gestão da informação e do conhecimento para o seu pleno funcionamento.

O entendimento insuficiente da informação como um dos mais importantes ativos estratégicos organizacionais, a necessidade proeminente de criar estruturas orgânicas de gestão da informação e a valorização do papel dos gestores informacionais levaram à realização do presente estudo. O objetivo deste estudo é promover a gestão da informação, demonstrar a importância do papel do gestor de informação, estudar modelos de gestão da informação em organizações públicas e privadas e realizar uma análise comparativa entre esses modelos.

Por conseguinte, é fundamental a escolha de fontes de informação fidedignas e sofisticadas (RIBEIRO, 2006), não só como veículo de comunicação de informação de qualidade e credível, como também como fator impulsionador da redução da desinformação. Para a recolha de referências bibliográficas sobre gestão, gestor e modelos de gestão da informação foram utilizadas fontes primárias, dando preferência a monografias e artigos de referência da Ciência da Informação, redigidos em português, inglês e espanhol.

O suporte metodológico é fundamental para sustentar um estudo que, neste caso em concreto, será qualitativo. O método qualitativo de investigação é particularmente adequado para as CCI, devido à sua capacidade de explorar profundamente a complexidade associada aos fenómenos da comunicação e da informação. A abordagem metodológica resultou da pesquisa exploratória e documental realizada através do recurso a fontes de informação, como materiais publicados (livros, artigos de revistas científicas, teses e dissertações, páginas *web*, documentos governamentais, entre outros) com um período de aproximadamente 37 anos, compreendido entre 1988 e 2025.

1. A Gestão da informação nas organizações do setor público e privado

Como ponto de partida, importa clarificar o objeto de estudo, a informação:

> Um conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registadas num qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto, etc.) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidireccionada (SILVA, 2008).

A ciência que estuda a informação é uma ciência social dedicada à investigação relacionada com o fenómeno infocomunicacional (informação e comunicação) através da observação dos fluxos, organização e comportamento informacional por meio das atividades que constituem a gestão do ciclo de vida da informação (origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação) (SILVA, 2006). Para Le Coadic (1996), a Ciência da Informação evoluiu de uma prática de organização para uma ciência social sustentada nas novas demandas socioeconómicas da sociedade em rede.

O campo de estudo e intervenção da Ciência da Informação compreende três vertentes profissionais unívocas e interligadas: produção ou génese do fluxo, organização e representação da informação e o comportamento informacional.

A Ciência da Informação, herdeira do paradigma custodial, historicista, patrimonialista e tecnicista (SILVA e RIBEIRO, 2024), caracterizava-se pelo cunho tradicional das suas

principais disciplinas: Ciências Documentais - Arquivística, Biblioteconomia e Museologia. Disciplinas que exaltam o estudo de técnicas auxiliares de trato administrativo para a organização e representação da informação como a indexação, catalogação e classificação documental.

O paradigma custodial é determinado pela valorização excessiva da salvaguarda física, conservação e restauro de documentos; realce do papel da memória dos centros documentais; a documentação é fundamental para o desenvolvimento da escrita da História Nacional (SILVA e RIBEIRO, 2024); os documentos são detentores de um "valor patrimonial" com o objetivo fundamental de servir os utilizadores; confusão no entendimento do que é a profissão e a ciência; a preservação da documentação é sobrevalorizada relativamente ao acesso público à informação (SILVA e RIBEIRO, 2020).

O despontar da sociedade da informação e dos pressupostos a si associados demonstrou que o carácter conservador, histórico, documental e anticomplexidade deste paradigma não se coadunavam com o progresso vivenciado e proporcionaram uma evolução epistemológica. O objeto de estudo da Ciência da Informação passa a ser a informação, em vez do documento (LE COADIC, 1996).

É assim que surge o paradigma informacional e pós-custodial, uma união das várias disciplinas que compõem a Ciência da Informação, num tronco comum, único e dinâmico que termina com a separação da Biblioteca, do Arquivo e do Museu. Sustentada no atual paradigma, a Ciência da Informação de carácter trans e interdisciplinar valoriza a importância da informação sobre o suporte, exalta o conteúdo em relação ao formato, estuda o comportamento informacional e proporciona a evolução, sobretudo, tecnológica nos serviços de informação (SILVA, 2006).

No final dos anos 80, Wilson (1988) refletiu um pouco sobre a publicitação, eufórica, à volta da gestão da informação como novidade e tendência. Com uma visão da situação britânica, ressalta a necessidade de esclarecimento ao nível académico, científico e profissional do conceito de gestão da informação. Wilson (1988) defende que a gestão da informação é composta por duas ideias unidas e articuladas: a informação e a informática. Os líderes organizacionais, em particular nos Estados Unidos da América (USA), identificaram a gestão da informação como um recurso económico (WILSON, 1988). O aparecimento de serviços, sistemas e equipamentos informatizados substituiu as práticas e atividades manuais, como o tratamento e inserção de dados. É indubitável que a libertação de capital organizacional para este fim se repercutiu numa necessidade de justificação dos custos com tecnologia e pessoal, realizada com base no valor que a informação preconiza a uma instituição enquadrada na sociedade e na economia da informação.

Para Wilson (1988), a gestão da informação deve ser um conceito agregador que resulta da especialização de profissionais da informação e passível de aplicação a qualquer tipologia organizacional, independentemente da sua natureza, com o objetivo de organizar e gerir informação. Wilson (2011) elucida as funções básicas da gestão da informação como: obter a informação necessária para satisfazer as necessidades organizacionais; armazenamento da informação e controlo de acessos; preservação da informação e da memória institucional; fornecer informação para uso interno e externo; gerir os processos de informação e de segurança da informação. O autor considera que as três grandes áreas de atividade da gestão da informação são, respetivamente, a gestão da informação para a gestão organizacional geral (sistemas integrados que apoiam a gestão de topo e intermédia

a perceber o funcionamento da organização), a gestão da informação para a gestão das operações funcionais (sistemas de inserção de dados que permitem o desempenho de funções) e a gestão da informação para *business intelligence* (monitorização de dados, sistemas analíticos, etc.).

Em 1999, Kirk define a gestão da informação como a chave para a inovação sistemática das organizações. Silva e Ribeiro (2020) definem a gestão da informação como o plano prático ou a atividade profissional da Ciência da Informação. Uma dimensão de operacionalização que pressupõe a realização de um conjunto de atividades interligadas como a organização, representação, classificação, armazenamento, preservação, conservação da informação de determinada organização através da utilização de sistemas de informação que apoiam a tomada de decisão, promovem a criação de valor e desenvolvem o estudo do comportamento informacional (PINTO, BRANDÃO e OLIVEIRA, 2021). Choo (2003) considera que o objetivo principal da gestão da informação é a monitorização dos recursos e das capacidades informacionais, de modo a promover aprendizagem e adaptação no meio organizacional.

Todavia, a capacidade de as organizações alcançarem estes objetivos pode ser comprometida por alguns desafios associados à gestão da informação, dos quais se destacam o fenómeno da *information overload*, a sobrecarga dos sistemas de informação e a dificuldade na recuperação da informação. Neste âmbito, (WILSON, 2011) apresenta os resultados de um estudo realizado para a Hewlett Packard (HP), com uma amostra composta por 641 empresas, tendo constatado que, entre as organizações que dispõem de sistemas interligados, apenas cerca de 40% possuem um departamento único dedicado à gestão da informação. Wilson (2011) também enumera as áreas em que a prática da gestão da informação obteve melhor desempenho e sucesso, nomeadamente a saúde, a logística (cadeia de abastecimento), a educação, os serviços públicos e os transportes.

Ao longo dos anos, esta área de estudo das Ciências da Comunicação e da Informação (CCI), tem conquistado o seu lugar do ponto de vista estratégico nas organizações que, progressivamente, se consciencializam do papel fundamental da informação e a identificam como um dos pilares para o sucesso organizacional (SILVEIRA, 2024).

As transformações provindas do advento tecnológico, proporcionaram evolução nas práticas de organização e representação da informação, nas administrações públicas e privadas, despoletaram a conceção de depósitos para armazenar a documentação e a distribuição da estrutura organizacional em unidades orgânicas produtoras e responsáveis pela organização da informação (RIBEIRO, 2005). As estruturas principais do funcionamento de uma organização estão representadas nos organogramas institucionais e a informação deveria ser considerada neste modelo transversal, à semelhança do que acontece com departamentos como recursos humanos, financeiro, tecnologias de informação, contabilidade, comunicação, entre outros (SILVEIRA, 2024).

A administração pública espanhola tem vindo a reconhecer a importância da gestão de dados e a conferir o devido espaço e reconhecimento no âmbito da estrutura orgânica e funcional dos organismos públicos (CERRILLO-MARTÍNEZ e CASADESÚS-DE-MINGO, 2021). Do mesmo modo, Syväjärvi *et al.* (2017), com base num estudo realizado em municípios da Finlândia, que envolveu 137 gestores e 16 entrevistas, concluíram que, embora a gestão da informação seja reconhecida como um elemento estratégico e fundamental na administração local, os decisores políticos e os gestores municipais

apresentam alguma dificuldade na compreensão e operacionalização, o que se reflete numa maturidade restrita deste domínio. A gestão da informação nas autarquias locais revela-se complexa devido às suas caraterísticas únicas no âmbito cultural, político e comportamental. À escala mundial, a Dinamarca é apontada como um dos líderes na digitalização, inclusive no setor público. Todavia, com a explosão do número de dados digitais armazenados, sobretudo devido à digitalização massiva de informação, alertou para o crescimento dos desafios na gestão de dados impulsionados por uma grande quantidade de dados e sistemas heterogéneos, que limitam a interoperabilidade e a comunicação. Cerca de 13 municípios dinamarqueses e os seus representantes foram alvo de um estudo sobre a governança de dados. Na Dinamarca, os municípios têm autonomia em relação ao governo central, estão descentralizados e gerem os seus próprios dados. Os resultados obtidos divulgaram os aspetos a benfeitorizar para uma gestão municipal de dados contínua, como a cultura organizacional, resistência à mudança, dificuldade na comunicação com o executivo, necessidade de normalização de processos e dados, colaboração interorganizacional, desenvolvimento de um programa de governança de dados públicos, falta de foco político da utilização de dados no contexto municipal e insuficiente compreensão do valor dos dados ao nível executivo e político (NIELSEN, PERSSON e MADSEN, 2019).

À luz do exposto, importa esclarecer o conceito de dado. Paletta e Silva (2021) relembram que dado em Informática é "a representação convencional, através de codificação, de uma informação de modo a permitir o tratamento electrónico" e o "código numérico correspondente a cada palavra das línguas naturais". Os autores referem que, tendo em conta esta conceção, para a Ciência da Informação, "dado e informação são sinónimos". Já em Ciência da Informação, dado é o "impulso ou vibração física, eletromagnética, sísmica etc., que, por meio de dispositivos tecnológicos específicos, é convertido em representações gráficas (informação)" (SILVA, 2006). A Ciência da Informação considera que os dados são informação em estado bruto que, depois de coletados, tratados, organizados e representados, se transformam em informação. A gestão de dados deriva da Ciência de Dados, uma ciência interdisciplinar, que utiliza campos como a Inteligência Artificial (IA) e a Estatística para analisar dados, detetar padrões e extrair conhecimento. A gestão da informação, associada à Ciência da Informação, investiga o fenómeno infocomunicacional e todo o ciclo de vida da informação que vai desde a origem, a coleta de dados, até à transformação e ao uso da informação (PALETTA e SILVA, 2021).

Foi no âmago das *smart cities* ou cidades inteligentes, que emergiu o *Big Data,* que consiste no uso de tecnologias para a recolha, armazenamento, organização e análise de dados. A monitorização de dados através "da inteligência em cada subsistema de uma cidade – transportes, energia, educação, cuidados de saúde, edifícios, infraestrutura física, alimentação, água, segurança pública, gestão de resíduos, entre outros –, não é suficiente para tornar uma cidade mais inteligente."(PALETTA e SILVA, 2020). A capacidade de transformar dado-informação-conhecimento (trinómio) é um dos fatores de diferenciação da gestão oriunda da Ciência da Informação, que representa o pilar de áreas de investigação interdisciplinares, como é o caso da Ciência de Dados. A gestão da informação proporciona uma visão holística e integrada de toda a informação organizacional e institucional, que, por meio da aprendizagem e da transmissão do conhecimento, promove vantagens competitivas e apoia a tomada de decisão da gestão de topo (inteligência).

Tabela 1 – Síntese das perspetivas sobre a Gestão da Informação

Autor	Perspetiva	Contributo
WILSON (1988)	Recurso	União entre a informação e a informática. Utilização de sistemas automatizados para justificar os custos tecnológicos.
KIRK (1999)	Inovação	Identifica a gestão da informação como uma chave para a inovação sistemática.
CHOO (2003)	Estratégia	Monitorização de recursos para promover a aprendizagem e a adaptação organizacional.
WILSON (2011)	Funcional	Monitorização de recursos para promover a aprendizagem e a adaptação organizacional.
SILVA e RIBEIRO (2020)	Prática da ciência	Define a gestão da informação como o plano prático ou atividade prática da Ciência da Informação.
PINTO, BRANDÃO e OLIVEIRA (2021)	Processual	Conjunto de atividades de apoio à decisão, criação de valor e estudo do comportamento informacional.
SILVEIRA (2024)	Estrutural	Informação como pilar de sucesso e visibilidade nos organogramas organizacionais, à semelhança de outros departamentos (RH, Financeiro, Comunicação, etc.).
Estudos de caso: na Espanha (CERRILLO-MARTÍNEZ e CASADESÚS-DE-MINGO 2021), na Finlândia (SYVÄJÄRVI *et al.*, 2017) e na Dinamarca (NIELSEN, PERSSON e MADSEN 2019)	Governança	Falta de departamentos dedicados à gestão da informação, inúmeros desafios na gestão de dados, resistência cultural e falta de intervenção política na área.

Fonte: elaboração própria.

2. Os gestores de informação

O papel do gestor de informação nas organizações foi reconhecido por autores como Zorrinho (1991), que propõe a atribuição de funções a um nível estratégico, interligadas às mais altas estruturas organizacionais, denominada gestão de topo ou executiva. Para Maes (1999), a gestão da informação permite realçar o sistema sociotécnico e articular vários agentes. O autor considera a gestão da informação uma disciplina criativa e considera o gestor de informação equiparável a outros perfis profissionais como o realizador de cinema, treinador desportivo ou negociador. As capacidades destacadas para o sucesso de um gestor de informação, para Neal (2014), são a comunicação e a liderança, fundamentais para a moralização da equipa, a garantia do bem-estar dos colaboradores, a justificação de investimentos financeiros e o funcionamento saudável da organização.

O Chefe de Arquivo do Serviço Nacional de Pesquisa e Cadastro da Dinamarca apelida o curador de mapas, arquivista ou gestor de informação de "último dinossauro" que deve ter

competências para, numa vertente digital e na vanguarda tecnológica, valorizar o património cultural e histórico, apoiar os cidadãos na consulta digital e simplificar a investigação científica (KORSGAARD, 2008). Estes profissionais da informação têm enfrentado inúmeros desafios e é fundamental para as profissões de arquivista e bibliotecário que evoluam dos antigos "guardiães" da memória para estruturadores ou gestores de informação (RIBEIRO, 2005).

Erroneamente, o perfil profissional do gestor de informação é frequentemente associado ao dos engenheiros informáticos e o conceito de sistema de informação ao de sistema informático. De facto, uma organização que pretenda gerir eficiente e eficazmente a sua informação deve seguir uma abordagem holística, promover a conceção de uma equipa multidisciplinar, dotada de um gestor de informação e com capacidade para aliar todos os componentes de um sistema de informação (PINTO, 2005). Rosenfeld *et al.* (2015) corroboram esta prioridade da interdisciplinaridade e a sua influência no correto funcionamento da gestão da informação organizacional e propõem a criação de uma equipa interdisciplinar denominada *Dream Team*, um grupo de trabalho da área de arquitetura da informação com *report* ao executivo composto pelos seguintes perfis profissionais: *Strategy Architect*, *Thesaurus Designer*, *Controlled Vocabulary Manager*, *Indexing Specialist*, *Interaction Designer*, *IA Software Analyst*, *IA Usability Engineer*, *Cartographer* e *Search Analyst*.

Silva e Ribeiro (2020), definem o gestor de informação de base científica como um profissional que prioriza a informação como objeto de estudo; com visão holística, transversal e agregadora da informação organizacional; informação descentralizada como um todo constituído pelas suas partes (não centraliza o tratamento da informação nos sistemas de serviços de informação tradicionais como o Arquivo, Biblioteca ou Centro de Documentação); com capacidade de investigação (cientista da informação); estudo orgânico e funcional das instituições; competências ao nível de sistemas de informação e TIC; conhecimento de técnicas (classificação, indexação, entre outras) e de instrumentos de pesquisa (catálogos, índices, tesauros, etc.).

O gestor de informação é então um profissional com conhecimentos, competências e capacidades multidisciplinares (Ciência da Informação, TIC, Gestão e subdisciplinas como *Marketing*, Psicologia, Comportamento Organizacional, RH, etc.) que possibilitam a recuperação, análise e disseminação da informação, criação de valor, tomada de decisão, novas oportunidades e vantagens competitivas (LOPES, 2013).

Na administração pública em Espanha, um estudo de caso múltiplo realizado em três entidades públicas (Autoridade de Gestão da Informação e do Conhecimento pertencente ao Ministério da Defesa (IKMA), o Comité de Governação de Dados do governo espanhol (AGE) e o Gabinete Municipal de Dados da Câmara Municipal de Barcelona (*Data Office Barcelona City Council*), permitiu a observação de perfis de profissionais da informação: Diretor de Dados (*Chief Data Officer*), Diretor-geral das TIC, Diretor de Dados, equipa multidisciplinar, gestor de informação e peritos em gestão do ciclo de vida (CERRILLO-MARTÍNEZ e CASADESÚS-DE-MINGO, 2021).

O gestor da informação tem afirmado o seu papel na reconfiguração das organizações por intermédio da construção de sistemas de informação organizacionais integrados e da promoção da gestão estratégica da informação. A centralização da informação tem implicado uma reestruturação organizacional focada na integração das pessoas,

procedimentos, tecnologias e reforço da necessidade de utilizar modelos de gestão da informação holísticos e transversais. Neste contexto, torna-se evidente a relevância da mediação dos profissionais da informação na superação da fragmentação informacional, na simplificação de procedimentos e no suporte especializado à tomada de decisão da gestão de topo e/ou executiva. Em paralelo, a sua atuação organizacional incorpora, de igual modo, a gestão do ciclo de vida da informação e a mediação infocomunicacional que asseguram a uniformização, recuperação e valorização de todos os tipos de recursos informacionais, independentemente do seu suporte.

3. Modelos de gestão da informação

No setor público:

Holanda

Nos anos 80, a euforia dos sistemas de informação encobriu a necessidade de perceber os fenómenos infocomunicacionais das organizações e de repensar as estruturas funcionais. No final dos anos 90, começa a emergir a importância da informação como fonte de valor e vantagem competitiva, da cultura organizacional, do uso e partilha de informação. Desenvolvido em 1997 pela Universidade de Amesterdão, o modelo de gestão da informação utilizado no município de Amesterdão teve como objetivo estruturar, mapear e alinhar a gestão da informação municipal numa rede heterogénea.

O modelo *A Generic Framework for Information Management* distancia-se da ideia de alinhamento estratégico e é composto por dois níveis: um nível operacional e um nível estrutural. Maes (1999) destaca a relevância da gestão e partilha do conhecimento, a desvalorização da modelação de processos e a informação como um recurso estratégico. As bases do modelo são constituídas pelos níveis estratégico (estratégia do negócio, estratégia de I/C - informação/comunicação e estratégia tecnológica); estrutural (estrutura empresarial, estrutura I/C e estrutura tecnológica) e operacional (operações comerciais, operações I/C e operações tecnológicas). A dimensão vertical do modelo é composta por 3 ciclos de aprendizagem (ciclo de aprendizagem de rotinização, ciclo de aprendizagem de capacidade, ciclo de aprendizagem estratégica).

Portugal

Ainda dentro do espetro municipal, em Portugal, foi criado o modelo *Sistema de Informação Ativa e Permanente (SI-AP)* que constitui um referencial teórico associado ao pragmatismo da gestão da informação (PINTO e SILVA, 2005). O SI-AP integra todas as fases do ciclo de vida da informação; abordagem sistémica e holística; promove o trabalho interdisciplinar; considera a informação como um recurso estratégico, transversal a toda a organização; articula tecnologia, processos, pessoas e cultura organizacional e oferece uma visão integrada e inovadora da gestão da informação. O teste de aplicabilidade do modelo, realizado na Câmara Municipal de Vila do Conde, demonstrou que o SI-AP capacita as organizações ao nível da competitividade e do desenvolvimento através da promoção da administração aberta, utilização de tecnologias informacionais, implementação da interoperabilidade semântica e tecnológica, simplificação dos tempos de resposta aos cidadãos, dinamização dos serviços de informação e diminuição dos custos.

Silva e Ribeiro (2009) efetuaram uma proposta de modelo, destinado à gestão da informação pública, tendo em conta a complexidade da estrutura orgânico-funcional da administração pública, assente nos seguintes pressupostos:

- produção (identificação do suporte, lógica processual, objetivos orgânico-funcionais, práticas de registo da informação e utilização de métodos de recolha de dados para a formulação de uma solução);
- tratamento (tratar a informação produzida/recebida, ordenação e arrumação, organização da informação através das TIC, recuperação da informação, garantir o fluxo infocomunicacional);
- registo e guarda ou o problema da memória (guardar e memorizar informação, em contexto institucional/organizacional, manutenção da memória das pessoas e da memória organizacional, transformação dos processos/registos administrativos, valorização do capital humano, eliminação do excedente informacional);
- problemática da comunicação e do uso (disseminação, comunicação e uso, fluxo informacional, produção e aquisição, recuperação da informação, utilização de "aplicações" informáticas, estudo do comportamento informacional, necessidades de informação, fenómeno e processo infocomunicacional, gerir a informação e comunicação).

O *Modelo de Gestão da Informação Organizacional (MGSI-AP)* foi concebido para uma estrutura orgânica e funcional universitária pública (PINTO, BRANDÃO e OLIVEIRA, 2021). O *Sistema Infocomunicacional Municipal Ativo e Permanente (SICMAP)* surge da adaptação e aplicação do MGSI-AP ao panorama municipal, mais precisamente à Câmara Municipal do Porto. Dada a singularidade do ambiente autárquico, houve a necessidade de criação de mediações mais específicas e ajustadas a quatro tipos de mediação (informacional, comunicacional, administrativa e tecnológica) que invocam uma lógica de descentralização do funcionamento dos serviços através da adoção de um "esquema-pivô", já abordado por Pinto e Silva (2005). A definição de pivôs estratégicos coadjuvantes proporciona a mediação necessária para a criação de um sistema de informação organizacional unido, com comunicação orientada para satisfazer as necessidades do cidadão. A mediação entre os vários intervenientes é fundamental para o sucesso de uma gestão integrada de todo o tipo de informação e para contrariar a visão atual das autarquias locais portuguesas, dotadas de uma estrutura vertical e sistémica, com administração fragmentada (BRANDÃO e SILVA, 2019).

Reino Unido

No Reino Unido, dotado de uma tradição antiga do *record management*, foi em 1815 que surgiu o primeiro *Public Records Act*. Em retrospetiva, os anos 90 revelaram uma gestão da informação dos municípios britânicos, deficitária e fragmentada, com poucos profissionais qualificados, legislação reduzida e escassos instrumentos de boas práticas de gestão da informação. Com a evolução das TIC, verificaram-se mudanças organizacionais, crescimento de formação especializada e universitária na área da Ciência da Informação, criação de indicadores de desempenho, aparecimento do *e-government* e o *Freedom of Information Act* (FOIA). Em 2000, no setor público, foi aplicado o FOIA, um instrumento

de gestão da informação para os municípios britânicos que impunha a resposta a pedidos de acesso à informação, a melhoria dos sistemas de gestão documental, a publicação de políticas de boas práticas e a intervenção do *Information Commissioner's Office*. Para Shepherd, Stevenson e Flinn (2011), este documento legislativo melhorou o reconhecimento do impacto positivo da gestão da informação para as organizações públicas.

Suécia

Uma investigação realizada em dois municípios suecos pretendeu avaliar o impacto da implementação da Diretiva *Public Sector Information* (PSI). Na Suécia, a PSI foi aplicada às autarquias locais e teve como objetivo a modelação de processos e a gestão da informação efetiva. Este modelo de gestão da informação assenta nas quatro dimensões do modelo *records continuum*: cria, captura, organiza e pluraliza. Com a análise dos resultados obtidos, constatou-se que a aplicação da PSI nas autarquias permitirá que a informação seja disponibilizada celeremente aos cidadãos. A regulação da gestão da informação dos municípios está sob a alçada da Associação Sueca de Autoridades Locais e Regionais e dos Arquivos Nacionais, que têm um papel consultivo. Ambos corroboraram que a gestão da informação despontou nos municípios aliada à gestão de processos de arquivo. Os desafios identificados à aplicação da PSI a todos os municípios, sob uma abordagem holística, foram a capacidade de investimento financeiro, disparidade de recursos entre municipalidades, necessidade de tornar os sistemas interoperáveis e de governança da informação (SVÄRD, 2018).

Espanha

A complexidade do trato administrativo promoveu o aumento exponencial da produção e do volume de dados que, para além de comprometer a qualidade da informação, projeta os municípios para um problema de interoperabilidade e duplicação dos dados que, objetivamente, terá impacto na transparência dos dados municipais, assim como na participação cidadã. Um estudo de caso realizado em três entidades públicas espanholas (IKMA, AGE e *Data Office Barcelona City Council*), selecionados por serem as únicas formalizadas em diários oficiais do governo espanhol à data deste artigo, alertou para algumas das vantagens insurgentes da valorização dos dados públicos: inclusão do cidadão; melhoria da tomada de decisão; criação de novos serviços públicos e privados; gestão e reutilização de dados; informação de qualidade; transparência da informação municipal (CERRILLO-MARTÍNEZ e CASADESÚS-DE-MINGO, 2021). Em 2018, a Câmara Municipal de Barcelona adotou um Modelo de Governança de Dados liderado pelo Gabinete Municipal de Dados, que pertence à administração municipal. Este modelo descentralizado é utilizado por *smart cities* como Nova Iorque, Chicago, Boston, Paris e Londres. O *Modelo de Governança Municipal de Dados* tem na base uma unidade orgânica (UO) encarregada da política de dados e responsável pela integração, investigação e comunicação com os produtores e utilizadores internos e com os utilizadores externos de informação. Uma UO que reporta diretamente às mais altas instâncias governativas: administração, gestão de topo e executiva.

União Europeia (UE)

Um grupo de investigadores do Reino Unido e da Alemanha efetuou uma pesquisa que resultou numa seleção de 27 países da União Europeia (UE) e especialistas da área de

Gestão de Dados. O objetivo central deste trabalho foi o desenvolvimento de um quadro de referência de governança de dados para as necessidades urbanas. Este estudo pretende reforçar o papel dos dados como um ativo estratégico para as cidades e a relevância de uma visão holística dos dados produzidos pelos diversos intervenientes do cenário municipal. Bozkurt *et al.* (2025) focam a governança dos dados urbanos, que envolve redes complexas que se estabelecem numa cidade composta por governo, autoridades municipais, indústria, empresas, cidadãos, investigação, academia e serviços públicos que, por meio de sensores, contadores, registos administrativos, dados, entre outros, produzem informação que permite a monitorização citadina e a tomada de decisões. É neste espectro inovador que surgem as *smart cities*. Desta observação, surge o perfil do *multiplier,* especialista em gestão do conhecimento e figura intermediária entre os departamentos e a Unidade de Governança de Dados. O *Urban Data Governance Reference Model* (UDGRM) é composto pela base (arquitetura de TI, arquitetura de dados, a estrutura organizacional e recursos humanos), pelos pilares (gestão da cultura, *stakeholders*, jurídica, conformidade, métodos e instrumentos) e pelo topo (lições aprendidas, estratégia, *roadmaps*, implementação e a mudança) que constituem o ciclo de governança de dados urbanos. Verificaram-se também os perfis dos especialistas entrevistados, falhas nos municípios como a ausência de governança, a fragmentação do tratamento da informação, a redundância dos dados que incompatibilizam a interoperabilidade, a dificuldade na partilha de dados e cumprimento de normas/legislação (BOZKURT *et al.*, 2025).

No setor privado:

Austrália

O modelo *The Information environment of information in organisations*, desenvolvido pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Tecnologia de Sydney, na Austrália, tem o objetivo de alavancar a gestão da informação eficaz nas pequenas e médias empresas (PME). Kirk (1999) destaca cinco imagens que representam a complexidade da visão no contexto da gestão da informação nas organizações: imagem da máquina; imagem da organização como organismo; imagem do sistema político; imagem da organização como cultura; imagem da organização como aprendiz. A informação é entendida como um recurso indispensável e um "bem valioso" para os gestores de topo e intermédios no planeamento, monitorização, avaliação, coordenação, tomada de decisões, definição de estratégias, comunicação, melhoria contínua e inovação de determinada organização. Exalta também a gestão do conhecimento que consente a partilha, transmissão e transferência de informações individuais e organizacionais que, em conjunto, proporcionarão sabedoria e garantirão a preservação da cultura da empresa. Já a gestão da informação remete à eficácia, que pode variar de acordo com o funcionamento de cada organização. A título de exemplo: uma instituição que funciona como uma máquina centraliza a gestão da informação (numa Unidade de Tecnologias da Informação (TI), biblioteca ou outro serviço de informação); já uma organização que atua como aprendiz: a gestão da informação é descentralizada (composta por uma estrutura que se desdobra em equipas e cada equipa será responsável por fornecer informação). Intitulados especialistas de informação, os profissionais têm um papel de relevo na capacitação das organizações, criação de valor, apoio aos utilizadores, seleção e recuperação da informação em sistemas, resolução de problemas, acesso à informação, diminuição do ruído informacional, qualidade da informação, redução de custos e diminuição do tempo de resposta. O investimento na gestão da informação proporciona às PME vantagens competitivas, face

ao mercado envolvente, que, para o sucesso organizacional, requerem o apoio da gestão de topo e uma correta gestão do conhecimento.

Portugal

Nos anos de 2022/2023, um projeto de investigação (*Gestão da Informação nas PME Industriais Portuguesas - GIPMEI*) na área da Ciência da Informação teve como objetivo principal avaliar o funcionamento da Gestão da Informação nas PME industriais portuguesas. O método de recolha de dados foi o inquérito por questionário *online* e os resultados obtidos proporcionaram a seguinte análise: as práticas de gestão da informação nas PME são deficitárias; as tecnologias da informação e sistemas informáticos apresentam alguns riscos de integração e interoperabilidade; as plataformas digitais devem ser mais exploradas para capacitar, beneficiar e projetar estrategicamente as organizações; os incidentes de segurança rondam os 20%; a classificação e limitação dos níveis de acesso é fundamental; a informação em papel deve ser regulada e controlada; os responsáveis pela informação devem ser profissionais com as competências de gestão da informação; o arquivo corresponde maioritariamente aos serviços administrativos e de direção das organizações. O modelo GIPMEI estrutura-se estrategicamente da seguinte forma: resultado em objetivo (gestão da informação eficaz); gestão e pessoas (governança da informação, cultura informacional e sustentada); TI e qualidade de processos (estrutura de TI e qualidade da segurança da informação). O GIPMEI assenta na sensibilização organizacional sobre a importância da gestão da informação, na governança informacional, na realização de auditorias e na administração do fluxo infocomunicacional. Este modelo de gestão da informação apresenta 6 eixos: Governança da Informação, Gestão da Informação, Segurança e Tecnologia, Sensibilização, Meio Ambiente e Contextos e Auditorias (SILVA, ESTRELA e ARAÚJO, 2024). Assim:

1. O eixo governança está relacionado com o vínculo da empresa à informação como um ativo estratégico e um recurso fundamental, ligado à gestão de topo e promotor do trabalho de equipas interdisciplinares. Reconhecer o meio ambiente da organização é fundamental para identificar as relações internas e externas.

2. As auditorias permitem identificar falhas na conformidade com as normas de certificação, uniformizar procedimentos e permitir a segurança da informação. As tecnologias da informação são utilizadas diariamente pelas organizações para otimizar processos, diminuir o tempo de acesso e disponibilização da informação, monitorizar dados, encurtar canais de infocomunicação, gerir o ciclo de vida da informação, etc.

3. A segurança da informação é garantida pelo controlo de acessos, classificação dos níveis de acesso, proteção contra a intrusão de indivíduos e organizações de acessos não autorizados, uso indevido, divulgação, modificação ou destruição.

4. De ser promovida uma gestão da informação integrada que compreenda as atividades de produção/recolha, organização, avaliação, memória, comunicação e uso.

5. No meio organizacional, a sensibilização para a preponderância do papel da informação desperta os colaboradores e a gestão de topo para as vantagens decorrentes da valorização da cultura organizacional informacional.

6. A aprendizagem é crucial e deve ser contínua, de modo a possibilitar a identificação de lacunas e a melhoria das práticas da organização.

A pesquisa e análise documental sobre as políticas e modelos de gestão da informação utilizados e implementados por diferentes setores e países resultaram na identificação de iniciativas e investimentos no âmbito da criação e implementação de documentos governamentais, normativos e reguladores, direcionados à informação como ativo estratégico, fonte de valor organizacional e de vantagem competitiva.

Considerando o panorama internacional, a gestão da informação tem sido abordada, em alguns países, de forma centralizada e, em outros, descentralizada, com derivação da visão dos organismos governativos. Os países apresentados nesta investigação não resultam de uma seleção prévia ou delimitação geográfica. A escolha destes países resultou da pesquisa bibliográfica realizada e dos critérios de seleção aplicados para obtenção de artigos científicos sobre gestão da informação, no setor público, particularmente no âmbito municipal. A distribuição geográfica dos estudos analisados reflete os contributos considerados relevantes, tendo em conta o objeto de estudo. Com um intervalo temporal estabelecido entre 1997 e 2025, os modelos selecionados enquadram a evolução teórica, profissional e organizacional da gestão da informação em diferentes ambientes organizacionais.

4. Análise comparativa dos modelos de gestão da informação

Os modelos de gestão da informação selecionados permitiram a elaboração de uma grelha analítica comparativa. O quadro desenvolvido é um instrumento analítico e metodológico que operacionaliza a análise comparativa e assegura a sistematização da investigação. Com origem na gestão da informação, uma área aplicada da Ciência da Informação, a construção de um modelo de gestão da informação possibilita a adequação ao terreno, a intervenção prática e o combate à fragmentação. A presente comparação incide sobre dimensões analíticas comuns ou diferenciadoras entre modelos, independentemente do contexto organizacional ou geográfico.

A informação recolhida e analisada precedentemente dos modelos de gestão da informação desenvolvidos para o setor público (*A Generic Framework for Information Management*, *Sistema de Informação Ativa e Permanente (SI-AP), Modelo de Gestão da Informação Organizacional (MGSI-AP), Sistema Infocomunicacional Municipal Ativo e Permanente (SICMAP), Freedom of Information Act (FOIA), Public Sector Information (PSI), Modelo de Governança Municipal de Dados* e *Urban Data Governance Reference Model (UDGRM)*) e para o setor privado (*The Information environment of information in organisations* e *Gestão da Informação nas PME Industriais Portuguesas* (GIPMEI)) possibilitaram a comparação de cada modelo e respetivas partes constituintes.

Elementos comuns

Analisados os componentes dos modelos de gestão da informação supramencionados e o levantamento efetuado, apresentam-se, agora, as características comuns.

1. Informação como um ativo estratégico,
2. Informação como fator de sucesso organizacional;
3. Informação como vantagem competitiva;
4. Visão e abordagem holística;
5. Apoio da gestão de topo, gestão intermédia ou executiva;
6. Importância do fluxo informacional;
7. Gestão do ciclo de vida da informação;
8. Gestão da informação descentralizada e integrada;
9. Processo infocomunicacional (informação e comunicação);
10. Trabalho interdisciplinar (criação de equipas);
11. Formação e sensibilização;
12. Aprendizagem;
13. Gestão do conhecimento (transmissão e partilha de conhecimento);
14. Cultura organizacional;
15. Diminuição do tempo na resposta;
16. Melhoria da recuperação da informação;
17. Redução de custos;
18. Inovação;
19. Perfis profissionais da informação.

A análise dos modelos permitiu estabelecer uma correspondência relativamente ao papel do gestor de informação e à possibilidade de traçar os diferentes perfis associados a esse profissional. Os perfis identificados que correspondem ao gestor de informação são:

- Especialista de informação;
- Profissional da informação;
- Profissionais com competências de gestão da informação;

- Gestor de informação[1];
- Diretor de Informação (*Chief Information Office* - CIO);
- Autoridade de Proteção de Dados (*Information Commissioner's Office* - ICO);
- *Contoller* estretégico;
- Equipa integrada de profissionais das tecnologias da informação (TI), gestores de processos de negócio, analistas de processos de negócio, arquitetos de informação, gestores de arquivo, arquivistas e advogados;
- Equipa multidisciplinar composta por especialistas na área da gestão da informação e arquivos com competências em eficiência, transparência, *accountability* e gestão do ciclo da vida da informação;
- Diretor de Dados (*Chief Data Officer* - CDO);
- Diretor-Geral dos Serviços de TIC (*Director-General for ICT Services*);
- Peritos em gestão do ciclo de vida da informação;
- Diretor TI;
- Diretor de Recursos de Conhecimento;
- Diretor de Informática;
- Mutiplicador (*Multiplier*);
- Profissionais ligados às *smart cities*: Chefe TI, Chefe de Estatística e Investigação, Líder do Programa Cidades Inteligentes, Gestor de Desenvolvimento, Gestor de Dados, Arquiteto de TI, Gestor de Programa de Cidade Orientada por Dados para Cidadãos, Diretor ou Subdiretor Digital, Chefe de Desenvolvimento de Negócios e Cidades Inteligentes, Gestor de Cidade Inteligente, Líder de Governação de Dados, Gestor de Cidade Inteligente e Dados Urbanos, Gestor de Geodados, Líder de Programa Cidades Inteligentes, Gestor de Programa Cidade Digital, Chefe do Departamento de Dados, Gestor de Sistema de Informação Geográfica e Gestor de Digitalização.

[1] Profissionais com Licenciatura em Ciência da Informação, conforme o modelo académico e curricular desenvolvido na Universidade do Porto, nos anos 2001/2002, resultante da parceria entre a Faculdade de Letras e a Faculdade de Engenharia. https://sigarra.up.pt/flup/pt/cur_geral.cur_view?pv_curso_id=454.

Elementos diferenciadores

A análise teórica e funcional elaborada permitiu comparar as dimensões de análise que constituem os modelos de gestão da informação previamente selecionados, segundo critérios definidos e descritos. Os contextos organizacionais de cada modelo apresentam descrições da sua origem, mas não constituem um suporte para a análise comparativa.

Quadro 1 – Análise comparativa dos modelos de gestão da informação nos setores público e privado

Características em comum	Caraterísticas diferentes
Informação como um ativo estratégico	Valorização do capital humano
Informação como fator de sucesso organizacional	Memória organizacional
Informação como vantagem competitiva	Implementação de boas práticas
Visão e abordagem holística da informação organizacional	Melhoria no acesso à informação
Envolvimento direto da gestão de topo, gestão intermédia ou executivo	Interoperabilidade
Fluxo informacional	Avaliação da informação (legislação)
Ciclo de vida da informação	Análise do comportamento informacional
Gestão da informação descentralizada e integrada	Estrutura orgânica e funcional
Processo infocomunicacional (informação e comunicação)	Arquitetura da informação
Trabalho interdisciplinar e multidisciplinar	Constituição de uma equipa composta por profissionais qualificados de diversas áreas
Formação e sensibilização	Auditoria
Aprendizagem	Segurança da informação
Gestão do conhecimento	Qualidade da informação
Cultura organizacional	Transparência
Diminuição do tempo na resposta	Participação cidadã
Melhoria na recuperação da informação	Monitorização de dados
Redução de custos	Gestão de dados
Inovação	
Perfis profissionais da informação	

Fonte: elaboração própria.

Os modelos que incidem sobre a gestão da informação pública (SI-AP, MGSI-AP, SICMAP, FOIA e PSI) evidenciam temas como a simplificação da resposta aos cidadãos (redução dos tempos burocráticos); a melhoria no acesso à informação; a promoção da interoperabilidade; a implementação de boas práticas; a avaliação da informação (legislação); a análise do comportamento informacional e a estrutura orgânica e funcional. O SI-AP, o MGSI-AP, o SICMAP e o GIPMEI dão ênfase ao capital humano e à memória organizacional para uma gestão da informação completa. *A Generic Framework for Information Management* e o SICMAP destacam temáticas como a arquitetura da

informação e a constituição de uma equipa composta por profissionais qualificados de diversas áreas das tecnologias da informação. O GIPMEI é um modelo investigado recentemente que aborda temas fundamentais para a gestão da informação contemporânea, como auditorias e segurança da informação. O *Modelo de Governança Municipal de Dados* e o *Urban Data Governance Reference Model* (UDGRM) dão ênfase à monitorização e gestão de dados municipais, temas de extrema importância na vanguarda das *smart cities*.

5. Considerações finais

A gestão da informação organizacional é abordada pelos autores da área desde os anos 80, com a mesma necessidade de ser interpretada e aplicada às estruturas públicas e privadas modernas. É um facto que tem surgido desenvolvimento no setor privado e a atribuição de unidades orgânicas dedicadas às Tecnologias, Sistemas e Segurança da Informação, Secretariado, Financeiro, Administração Geral ou Recursos Humanos, mas, ao nível da Gestão da Informação, ainda há um caminho a trilhar na definição do seu papel no organograma das empresas. Verificam-se progressos na realização de atividades de gestão da informação, como levantamentos de processos de negócio, normalização de fluxos, organização da informação técnica, gestão do conhecimento e auditorias.

No setor público, a complexidade orgânica e cultural destas instituições tem revelado dificuldades ao nível de uma gestão da informação global e integrada. A resistência à mudança, a cultura organizacional, o excesso de produção de informação (suporte em papel e digital), a digitalização massiva e a falta de interoperabilidade nos sistemas de informação são apontadas como algumas das maiores dificuldades no cenário municipal. Aliada a esta questão, surge também uma certa sobrevalorização, na literatura científica atual e em algumas instituições, da gestão de dados face à gestão da informação. Esclarecendo, os dados, quando inseridos, tratados e disponibilizados para consulta, transformam-se em informação. Deste modo, podemos comprovar que os modelos de gestão da informação estão a ser desenvolvidos para facilitar a monitorização e a interpretação de dados municipais. Nos sistemas autárquicos, é comum associar a gestão da informação aos serviços informáticos, no entanto, os verdadeiros responsáveis pela gestão da informação diária são os Arquivos Municipais. Parafraseando Silva (2025), "Arquivo Municipal significa Gestão da Informação" e é fundamental esta perceção por parte dos decisores políticos, do executivo, da gestão intermédia e dos colaboradores autárquicos.

Uma caraterística comum nas organizações públicas e privadas é a proposta de criação de uma unidade orgânica dedicada, exclusivamente, à gestão da informação com ligação direta à administração, à gestão de topo ou executiva. A informação é estratégica para qualquer tipo de organização. Aqui surge também a necessidade de reafirmação do papel do gestor de informação, um profissional desvalorizado e não abrangido por regulamentação, à semelhança de outros perfis profissionais, como, por exemplo, o *Data Protection Officer* (DPO). Multifacetado e com múltiplas designações, o gestor de informação está presente nas organizações públicas e privadas, muitas vezes sem que estas se apercebam.

Para o futuro da gestão e dos gestores de informação, é fundamental a definição e reconhecimento da identidade da prática e do profissional. Os modelos de gestão da informação que têm vindo a ser desenvolvidos por investigadores, académicos, professores

universitários da área e profissionais da informação espelham perfeitamente o que se espera de uma implementação adequada da gestão da informação, com acompanhamento especializado por profissionais formados em Ciência da Informação competentes e com objetivos alinhados às especificidades de cada realidade organizacional. Clarificar é a chave para definir e demonstrar a importância da gestão, dos gestores e dos modelos de informação no quotidiano organizacional.

Referências bibliográficas

BOZKURT, Yusuf [et al.]
2025 Development and evaluation of an urban data governance reference model based on design science research. *Government Information Quarterly*. [Em linha]. 42:2 (jun. 2025) 24 p. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X2500019X?via%3Dihub.

BRANDÃO, Marta; SILVA, Armando Malheiro da
2019 Municípios e cidadania: proposta de um modelo infocomunicacional. Porto: icultura & media, 2019.

CERRILLO-MARTÍNEZ, Agustí; CASADESÚS-DE-MINGO, Anahí
2021 Data governance for public transparency. *Profesional de la Informacion*. [Em linha]. 30:4 (jul. 2021) 13 p. Disponível em: https://doi.org/10.3145/epi.2021.jul.02.

CHOO, Chun Wei
2003 *Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de análise do ambiente*. Lisboa: Caminho, 2003.

KIRK, Joyce
1999 Information in organisations: directions for information management. *Information Research*. 4:33 (feb. 1999) 15 p.

KORSGAARD, Peter
2008 From map curator to information manager or the last of the ninosaurs. *Liber Quarterly*. [Em linha]. 18:2 (2008). Disponível em: http://liber.library.uu.nl/.

LE COADIC, Yves-François
1996 *A Ciência da Informação*. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

LOPES, Sérgio Paulo Maravilhas
2013 A Importância dos profissionais da gestão da informação para as organizações. *Biblios: Revista electrónica de bibliotecología, archivología y museología*. [Em linha]. 51 (2013) 91-98. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4530287.

MAES, Rik
1999 *A Generic Framework for Information Management*. Amesterdam, 1999.

PALETTA, Francisco Carlos; SILVA, Armando Malheiro da
2021 Dado, informação e inteligência artificial: contribuições para a ciência da informação. In SIMPÓSIO INFORMAÇÃO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - TOI 2020, São Paulo - *Notas*. {Em linha]. São Paulo, 2021.

PALETTA, Francisco Carlos; SILVA, Armando Malheiro da
2020 *Gestão da informação: Internet das coisas e inovação a serviço da cidadania*. [Em linha]. 2020. Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/133316.

PINTO, Maria Manuela
2005 Uma era, uma visão, um paradigma: da teoria à prática. *Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Património*. 4 (2005) 101-123.

PINTO, Maria Manuela; BRANDÃO, Marta; OLIVEIRA, Maria do Rosário
2021 *Um Modelo para a gestão da informação organizacional*. Porto: icultura & media, 2021.

PINTO, Maria Manuela; SILVA, Armando Malheiro da
2005 Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações. In 2o CONTECSI - CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2º, São Paulo, 2005 – *Anais*. São Paulo: CONTECSI, 2005, p. 1-24.

RIBEIRO, Fernanda
2005 Gestão da informação/preservação da memória na era pós-custodial : um equilíbrio precário. In MESA-REDONDA DE PRIMAVERA, 8.ª, Porto, 2004 - *Conservar para quê?* Coord. Vítor Oliveira Jorge. [Em linha]. Porto : Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Departamento de Ciências e Técnicas do Património; Coimbra : Centro de Estudos Arqueológicos de Coimbra e Porto, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, 2005, p. 77-84. Disponível em: http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10043.pdf.

RIBEIRO, Fernando Vasco Moreira
2006 Fontes sofisticadas de informação: análise do produto jornalístico político da imprensa nacional diária de 1995 a 2005. [Em linha]. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2006. Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/13047.

ROSENFELD, Louis; MORVILLE, Peter; ARANGO, Jorge
2015 *Information Architecture: for the Web and beyond*. 4th ed. [USA]: O'Reilly Media, 2015.

SHEPHERD, Elizabeth; STEVENSON, Alice; FLINN, Andrew
2011 Freedom of information and records management in local government: help or hindrance. *Information Polity*. [Em linha]. 16 (2011) 111-121. Disponível em: http://dx.doi.org/10.3233/IP-2011-0229.

SILVA, Armando Malheiro da
2025 Arquivo Municipal significa Gestão da Informação. *Arade: Revista do Arquivo Municipal de Lagoa*. 4 (2025) 75-93.

SILVA, Armando Malheiro da
2008 Inclusão digital e literacia informacional em Ciência da Informação. *Prisma.com*. [Em linha]. 7 (abr. 2008) 16-43. Disponível em: https://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/issue/view/164.

SILVA, Armando Malheiro da
2006 *A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto : CETAC - Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação; Edições Afrontamento, 2006.

SILVA, Armando Malheiro da
2006 Documento e informação: as questões ontológica e epistemológica. In *Estudos em homenagem ao Professor Doutor José Marques*. Org. Departamento de Ciências e Técnicas do Património, Departamento de História. Porto : Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2006, vol. 1, p. 327-355.

SILVA, Armando Malheiro da: RIBEIRO, Fernanda
2024 Do Estado-Nação ao Estado Digital: o papel da Ciência da Informação. *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*. [Em linha]. 3.ª série, nº especial: VI CIIBERCID 2023 (2024) 199-216. Disponível em: https://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/14029/12536.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda
2020 Ciência da Informação trans e interdisciplinar : para a superação de equívocos... = Trans and interdisciplinary Information Science : for overcoming misunderstandings... In *Ciência da Informação : visões e tendências*. Coord. Maria Beatriz Marques, Liliana Esteves Gomes. [Em linha]. Coimbra : Imprensa da Universidade, 2020, p. 33-58. Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/128954.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda
2009 A Gestão da Informação na administração pública. *Interface*. Lisboa. 50:161 (nov. 2009) 32-39.

SILVEIRA, Teresa
2024 Information Management: learning things outside textbooks. *The Canadian Journal of Information and Library Science*. [Em linha]. 47:2 (jun. 2025) 61-69. Disponível em: https://ojs.lib.uwo.ca/index.php/cjils/article/view/17444.

SVÄRD, Proscovia
2018 Public Information Directive (PSI) implementation in two Swedish municipalities. *Records Management Journal*. [Em linha]. 28:1 (2018) 2-17. Disponível em: https://doi.org/10.1108/RMJ-04-2016-0012.

SYVÄJÄRVI, Antti [et al.]
2017 The Latitude of information management in local government: views of local government managers. *International Journal of Electronic Government Research*. [Em linha]. 13:1 (jan. 2017) 69-85. Disponível em: https://doi.org/10.4018/IJEGR.2017010105.

WILSON, Tom
2011 Information management, today and tomorrow. *Cuadernos de gestión de información: Revista académica interdisciplinar sobre gestión de información en las organizaciones*. [Em linha]. 1 (set. 2011) 1–5. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5689233.

WILSON, Tom
1988 Information management: a new focus for integration? *IFLA Journal*. [Em linha]. 14:3 (oct. 1988) 238-242. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/034003528801400307.

ZORRINHO, Carlos
1991 *Gestão da Informação*. 1ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1991.