



Perspectiva da governança de informação nas organizações: da predição à ação das práticas de gestão da informação e do conhecimento

Perspective of information governance in organizations: from prediction to action of information and knowledge management practices

Cheryl Maureen Daehn 

Mestra em Administração Universitária
Universidade Federal de Santa Catarina
cheryl.daehn@ufsc.br

Paulo Mauricio Selig 

Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina
pauloselig@gmail.com

Resumo

A governança de informação é determinante para a criação de valor ao usuário e à sociedade, tanto na esfera pública quanto na privada. O objetivo desta pesquisa é demonstrar como a governança de informação pode impactar nas práticas de gestão da informação e do conhecimento, como diferencial competitivo. O método utilizado foi o da revisão integrativa acerca das temáticas governança de dados, governança de dados alinhada à governança de Tecnologia de Informação, governança de informação, gestão da informação e do conhecimento, que fundamentam e validam as proposições e as discussões ao longo do estudo. As análises apontam para um modelo base, definido enquanto artefato que demonstra os mecanismos de governança de informação e os construtos relacionados ao conhecimento, como viabilizadores e inibidores de sua implementação em organizações. O estudo contribui com reflexões capazes de instrumentalizar gestores que atuam num ambiente de alta complexidade e volatilidade, para a implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento, com o intuito de gerar valor para a sociedade, proporcionar inovações e primar pela efetividade organizacional.

Palavras-chave

governança de informação; gestão de dados; gestão da informação e do conhecimento.

Abstract

Information governance is crucial for creating value to users and society, considering public and private spheres. This study aims to demonstrate how information governance can impact information and knowledge management practices, as a competitive differential. The method used was the integrative review on the themes of data governance, data governance aligned with Information Technology governance, information governance, information and knowledge management, which support and validate the propositions and discussions throughout the study. The analyzes point to a baseline model, defined as an artifact that demonstrates information governance mechanisms and related knowledge constructs, as enabling and inhibiting for their implementation in organizations. The search contributes with reflections capable of equipping managers who work in an environment



doi: [10.28998/cirev.2022v9n1/3k](https://doi.org/10.28998/cirev.2022v9n1/3k)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 19/06/2021

Aceito em: 13/01/2022

Publicado em: 01/04/2023

of high complexity and volatility, for the implementation of information and knowledge management practices, in order to generate value for society, provide innovations and strive for organizational effectiveness.

Keywords

information governance; data management; information and knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

A governança, por meio dos seus mecanismos, tem a função de avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, de forma transparente (BRASIL, 2014). A sociedade tem apresentado múltiplas demandas às organizações e instituições públicas, dentre elas uma gestão mais eficiente que vá ao encontro do interesse coletivo, fiscalização eficaz que assegure a aplicação e regulação dos recursos públicos federais, prestação de contas e transparência, um dos princípios básicos das boas práticas de governança, possibilitando benefícios para essa mesma sociedade (MAGALHÃES, 2011).

A melhoria da governança é um processo complexo e contínuo, que não corresponde a um modelo universal. Ribeiro (2012) contempla que as organizações se encontram, mundialmente, diante de novas concepções, como eficiência, governança, competitividade, produtividade, configurando um novo paradigma a ser compreendido. Neste contexto complexo de exigências, as organizações se veem desafiadas pelo Estado, pela sociedade, pelas mudanças e pelos impactos externos oriundos da globalização e das novas tecnologias, dentre outros fatores. Contudo, os gestores parecem não estar preparados para assumir tais desafios que apontam para grandes transformações e não simples reformas (SANTOS, 2013).

Diante disso, torna-se imprescindível aprofundar estudos acerca dos mecanismos efetivos para a boa governança em organizações. Considerando-se a dinâmica da realidade, bem como o enorme fluxo de informações produzidas, falta ainda um modelo de governança que se dedique exclusivamente às preocupações relacionadas à informação, tanto aquelas voltadas para *big data*, como preocupações com as dimensões de valor, qualidade e *compliance* da informação.

É a governança da informação que assume esse papel, com um foco diferente da gestão da informação que, conforme Grimstad e Myrseth (2011, p. 2), “a governança da informação foca em quem possui o direito de decisão e em que tópicos, enquanto a gestão é sobre implantar as decisões.”

“A informação nunca foi tão importante para a nossa economia” e sua importância é tal que “cada vez mais se dissemina a ideia de que a organização é essencialmente uma processadora de informações” (FERAUD, 2004, p. 43). A alta importância das informações para as organizações é um dos motivos citados por Demirkan e Delen (2012) para estas coletarem e armazenarem o máximo de informações que podem, ocasionando um desafio para as organizações que buscam ser intensivas em conhecimento.

Apesar da evidente necessidade de uma nova forma de governança, ainda não há um conceito claro e consensual de governança da informação para guiar as futuras pesquisas e os modelos nesse tema, mas Kooper et al. (2011, p. 195) utilizam como premissa que “organizações com um processo de governança da informação instituído são mais eficazes na busca, coleta, processamento e aplicação das informações e estão obtendo mais valor das suas e de outras fontes de informações.”

Segundo Cooper (2017), o conhecimento é embasado em dados e informações, havendo, portanto, uma necessidade de se compreender estes conceitos, que são fundamentais para o entendimento da gestão do conhecimento e do ciclo do conhecimento. Para Xavier (2010, p. 80), a “informação e o conhecimento são simultaneamente causa e efeito um de si mesmos, numa interação dinâmica em que a sucessão pode ser plenamente invertida sem gerar contradição.”

Segundo MacMillan (2015), as organizações perdem vantagem competitiva quando não mapeiam ou gerenciam quais conhecimentos são fundamentais para o sucesso do negócio. Nesse sentido, Jannuzzi (2016) considera que a inovação, o conhecimento e a informação formam, sem exclusão, o tripé fundamental para a competitividade de toda e qualquer organização, nos diversos setores de atividade econômica. A inovação é reconhecidamente um fator crítico de sucesso em qualquer organização ou instituição.

A temática governança da informação ainda é pouco explorada no contexto da gestão pública e privada, principalmente no tocante aos estudos envolvendo as práticas de gestão da informação e do conhecimento. São percebidas fragilidades nos processos de gestão diante da ineficácia ou até mesmo da inexistência de uma estrutura de governança de informação no contexto das organizações.

Diante desse contexto, este artigo tem o objetivo de discutir como a governança de informação pode impactar nas práticas de gestão da informação e do conhecimento. Este estudo mostra-se importante para a Ciência da Informação, considerando-se que o conhecimento é embasado em dados e informações. Alinhadas à sociedade do conhecimento, vive-se a era das organizações do conhecimento e da transformação digital. São entidades que, muito além de simplesmente processar informações, criam conhecimento como principal ativo, continuamente, através de suas ações e interações.

Com isso, este estudo espera contribuir com reflexões acerca do tema, para instrumentalizar gestores que atuam num ambiente de alta complexidade e volatilidade. A gestão se encontra desprovida de estratégias para a implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento, com o intuito de gerar valor para a sociedade, proporcionar inovações e primar pelo alcance de resultados efetivos.

Para possibilitar a adequada compreensão do tema estudado, o artigo apresenta cinco seções, incluída esta introdução. A seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. A terceira seção traz os resultados obtidos e a quarta, as análises e discussões. Por fim, a última seção apresenta as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado foi o da revisão integrativa, que consiste em utilizar métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos sobre a temática escolhida, além de sistematizar a coleta e a análise de dados dos estudos incluídos na revisão (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Esse procedimento foi escolhido por possibilitar a síntese e a análise do conhecimento científico já produzido sobre o tema investigado (SORDI et al., 2017), além de minimizar o viés por meio de pesquisas bibliográficas exaustivas de estudos publicados, explicitando as decisões, os procedimentos e as conclusões dos revisores (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Tranfield et. al. (2003) propõem três etapas para a revisão: planejamento da revisão; condução da revisão; e relatório e disseminação dos resultados da revisão.

1) **PLANEJAMENTO DA REVISÃO:** A pesquisa iniciou com a identificação da necessidade da revisão e contextualização do tema. A definição e contextualização do tema delimita e particulariza seu conteúdo, evitando ambiguidade que poderia gerar desvio do foco da pesquisa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011; PEREIRA; CUNHA, 2020). Nessa etapa, também, são definidos os critérios que constituem o protocolo da revisão, contribuindo para a objetividade da pesquisa, por meio de uma descrição explícita dos procedimentos que serão adotados nas próximas etapas da revisão

2) **CONDUÇÃO DA REVISÃO:** nessa etapa, definiram-se a estratégia de busca, a seleção de fontes de informação (bases de dados), a delimitação temporal, o idioma dos artigos, os termos a serem pesquisados, as ferramentas para coleta e organização das informações e a os critérios de inclusão e exclusão adotados.

A *string* de busca ("*data governance*" OR "*information governance*" OR "*information technology governance*") AND ("*information and knowledge management*") orientou as pesquisas nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*, filtrando por título, resumo e palavras-chave; restringindo-se a artigos publicados em periódicos em língua inglesa, espanhola e portuguesa, com delimitação temporal de 2016 a 2021.

Em seguida, as publicações foram exportadas para o gerenciador bibliográfico *Endnote web*[®], onde se procedeu a remoção das publicações duplicadas, a leitura de resumos, palavras-chave e títulos das publicações, organizando-os para a etapa de avaliação/seleção. Foram excluídos os manuscritos que não tivessem o enfoque em estudos de organizações e gestão.

Tabela 1 - Artigos selecionados por base de dados

Ações empreendidas	Número de artigos
Levantamento bibliográfico na base <i>Scielo</i>	0
Levantamento bibliográfico na base <i>Scopus</i>	146
Levantamento bibliográfico na base <i>Web of Science</i>	(+)129
Duplicados	(-)97
Rejeitados em primeira análise	(-) 117
Total de artigos selecionados para leitura completa	= 61
Rejeitados em segunda análise	(-) 22
Total de artigos selecionados para discussão	= 39

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na fase seguinte (seleção de dados), os artigos selecionados na etapa anterior foram exportados para a plataforma *Rayyan*[®], onde se realizou a leitura integral. Concluídas as leituras integrais dos manuscritos, foram considerados 39 estudos relevantes e adequados ao objetivo da pesquisa, , conforme Tabela 1, que serão discutidos na seção seguinte.

ETAPA 3: RELATÓRIOS E DISSEMINAÇÃO: o relatório foi elaborado a partir da análise e da discussão dos resultados, que são apresentados a seguir.

3 RESULTADOS

Os trinta e nove artigos analisados permitiram a extração do referencial teórico que dá embasamento às contribuições deste artigo, nomeadamente com relação à governança de dados, à governança de dados alinhada à governança de tecnologia de informação, à governança de informação e à gestão da informação e do conhecimento.

3.1 Governança de dados

A governança de dados pode ser definida como o exercício da tomada de decisão e de autoridade para assuntos relacionados a dados. Nesse sentido, a governança de dados determina políticas, acordos, papéis e responsabilidades com relação aos dados gerados na organização, bem como define quais métodos devem ser utilizados nas atividades de criação, armazenamento, avaliação, uso e eliminação de dados (ESPÍNDOLA, 2018).

Dentre os objetivos da governança de dados, o DGI (2017) destaca sete: melhorar a tomada de decisão; reduzir conflitos operacionais; proteger as necessidades dos interessados nos dados gerados; guiar os funcionários para adotar soluções comuns para as mesmas questões acerca de dados; construir padrões para processos; reduzir os custos e aumentar a eficácia por meio da coordenação dos esforços; e garantir a transparência dos processos.

A governança de dados possui também um importante papel de acompanhamento da gestão de dados na organização, como forma de garantir que os dados gerados nos processos estejam alinhados aos objetivos organizacionais. Além disso, monitora e acompanha os dados para que possam ser utilizados de forma eficaz e eficiente no atendimento dos objetivos organizacionais traçados pela alta administração (ESPÍNDOLA, 2018).

Para cumprir esses objetivos, a governança de dados envolve um conjunto de processos, políticas, padronizações, organização e tecnologias necessárias para manipular e assegurar a disponibilidade, acessibilidade, qualidade, consistência, auditabilidade e segurança dos dados (SANTOS, 2010).

Para Carvalho (2012), a prática da governança de dados, além de possibilitar o controle dos processos e dos métodos empregados na manipulação dos dados, permite prevenir situações adversas que possam comprometer a qualidade dos dados gerados na organização. Segundo a autora, por meio da governança de dados, é possível aumentar a segurança, a confidencialidade e a qualidade dos dados, bem como a rapidez e a eficiência no seu tratamento.

3.2 Governança de dados alinhada à governança de tecnologia da informação

Alinhar a governança de tecnologia da informação à governança de dados é fundamental. A governança de tecnologia da informação é responsável pelo gerenciamento do portfólio de serviços, projetos e infraestruturas em tecnologia da informação, enquanto a governança de dados é responsável pelo gerenciamento de dados e a tomada de decisões a partir da análise dos dados. Segundo Fernandes e Abreu (2012), governança de dados é um complemento da governança de tecnologia da informação com um foco específico para gestão de dados.

O *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) é considerado um dos mais completos dentre os *frameworks* de governança de tecnologia da informação. Possui ferramentas de suporte que auxiliam os gerentes na interligação entre os requisitos de controle, problemas técnicos e riscos de negócios (ISACA, 2012). Promove o alinhamento entre negócio e tecnologia de informação e possui integração com outros *frameworks* (ITIL, PMBOK, Risk IT, Val IT, entre outros)

O COBIT é fornecido e gerenciado pelo *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA). Na sua versão 5, é baseado em cinco princípios: satisfazer as expectativas dos *stakeholders*; cobrir o negócio como um todo; aplicar um *framework* único e integrado; habilitar uma visão holística; e separar governança de gestão.

O COBIT5 proporciona um modelo de referência de processos, baseado em duas áreas chaves (ISACA, 2012): governança e gestão. A área de gestão contém quatro domínios, de acordo com as seguintes áreas de responsabilidade: planejar (*Align, Plan, Organize – APO*); construir (*Build, Acquiree Implement – BAI*); executar (*Deliver, Servicee Support – DSS*); e monitorar (*Monitor, Evaluatee, Assess – MEA*).

3.3 Governança de informação

Segundo Weill e Ross (2006, p. 22), “A informação sempre foi importante nas empresas, mas com os desenvolvimentos tecnológicos dos últimos anos seu papel e valor mudaram significativamente.” Considerando a teoria de Akerlof (1970), a presença de informação assimétrica nas organizações traz um prejuízo na qualidade percebida da informação. Esse prejuízo significa que o usuário não sabe se a informação que ele recebe é um “limão” ou uma boa informação, logo, em longo prazo, há a possibilidade de duas realidades no mercado dos limões: o colapso, que no caso pode ser representado pela perda total de confiança nas informações, ou o segundo resultado que são as instituições criadas para contrapor os efeitos da assimetria de informação. A governança da informação é uma das instituições que podem contrapor os efeitos da assimetria da informação.

Segundo Klann et al. (2008, p. 2), a teoria da agência também busca “resolver os problemas de assimetria de informação e conflitos de interesse entre os gestores e os acionistas das organizações”. Devos et al. (2011) acreditam que a informação assimétrica, o risco moral e a seleção adversa são alguns dos pontos compartilhados entre teoria da agência e teoria dos limões. Para Klann, Beuren e Hein (2008, p. 2), os “mecanismos de governança corporativa, além de proporcionar maior transparência e maior proteção aos acionistas minoritários, procuram também mitigar a assimetria de informação entre os diversos *stakeholders* das organizações.” Dado esse efeito da governança corporativa, fica claro o motivo da governança da informação vir como um mecanismo dentro da estrutura de governança nas organizações.

Para Blair (2011), governança da informação não é sinônimo de governança corporativa ou de governança de tecnologia da informação, mas sim incorpora elementos dessas governanças em seu modelo. Para Wende (2007), é importante fazer a distinção entre governança da informação e governança de tecnologia da informação. Enquanto a governança de tecnologia da informação lida com os ativos dessa tecnologia da empresa, a governança da informação envolve os ativos de informação da firma.

Williams (2008) coloca ênfase na governança da informação como apoio ao fortalecimento da segurança da informação, como, por exemplo, que a governança da informação tem sido aplicada à segurança da informação para tornar a administração da empresa mais atenta às suas responsabilidades com a proteção de dados e que a governança da segurança da informação é como um dos subconjuntos da governança da informação.

Apesar dessa ênfase, a governança da informação também busca garantir sua disponibilidade [da informação] quando e onde seja necessário fornecer, que seja consistente com ética, profissionalismo e nos padrões legais (WILLIAMS, 2008).

Gianella e Gujer (2006) utilizam uma abordagem de governança da informação com elementos de gestão do conhecimento, apresentando um modelo denominado (*Organizational Knowledge Base* (OKB)). Os autores afirmam que:

A habilidade de gerenciar o conhecimento crítico e o trabalho de suporte sistemático ao conhecimento não é somente de crucial importância para a governança da

informação, mas também para outros processos de conhecimento intensivo dentro da organização pública. (GIANELLA; GUJER, 2006, p. 11).

Já Datskovsky (2009) acredita que a governança da informação tem três principais objetivos: fornecer maior transparência e visibilidade da gestão da informação, atingir uma consistência na regulação da informação em organizações que estão em diferentes países e por isso respondem a diferentes regulamentos e leis sobre as informações e, por último, produzir informações constantes e registradas sobre os processos da organização, para que haja registros sobre como a informação é administrada.

3.4 Gestão da informação e do conhecimento

A informação e o conhecimento tornaram-se os fatores mais importantes no ambiente competitivo das organizações, sendo considerados os principais componentes para manter o nível de competitividade envolvendo produção, troca e venda de produtos e serviços (ROMANI; BORSZCZ, 2006). Segundo Stewart (2002, p. 31), “O conhecimento e a informação estão embutidos cada vez mais em todos os nossos produtos de uso cotidiano.”

A relevância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo um dos recursos mais importantes, cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado. A informação é também considerada e utilizada como um instrumento de gestão (TARAPANOFF, 2001). A gestão da informação, no contexto da Ciência da Informação, adotando princípios da Administração, é visualizada como um “conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de um serviço de informação [...] para atingir a missão e os objetivos fixados.” (DIAS; BELUZZO, 2003, p.65).

“A gestão da informação, portanto, trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação.” (VALENTIM, 2004, p. 155). Para Davenport (2004), deve haver, por parte dos gestores, uma atenção cuidadosa quanto ao processamento da informação, gerando melhorias no desempenho dos negócios. Para uma tomada de decisão mais acertada, o gestor necessita não só de informações relevantes, como também de conhecimento organizacional e da adoção de práticas de gestão do conhecimento (DUARTE et al., 2007).

Para Steil (2007), a gestão do conhecimento compreende os processos de criação, compartilhamento, armazenamento, disseminação, aquisição, utilização e reutilização do conhecimento no nível organizacional. Já para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento pode ser vista a partir de quatro processos: geração de conhecimento – ou seja, criação e aquisição de conhecimento; codificação do conhecimento, o que compreende sua elicitação e subsequente armazenamento; transferência do conhecimento – envolve seu compartilhamento e disseminação; e a aplicação do conhecimento, de modo a gerar vantagens competitivas e integrar os processos operacionais e de negócios.

A gestão do conhecimento está pautada na criação, na captura e na construção do conhecimento, na sua aplicação de forma sistemática e efetiva e no seu compartilhamento (YANG et al. 2018), de modo a aumentar o conhecimento organizacional, resultando na criação de valor para a organização (CORMICAN; SULLIVAN, 2003). Corroborando com os princípios da gestão do conhecimento, salientam a importância do processo de geração de ideias, que haja repositório de conhecimento e que ocorra fluxo de informação de modo que o conhecimento seja compartilhado (CORMICAN; SULLIVAN, 2005).

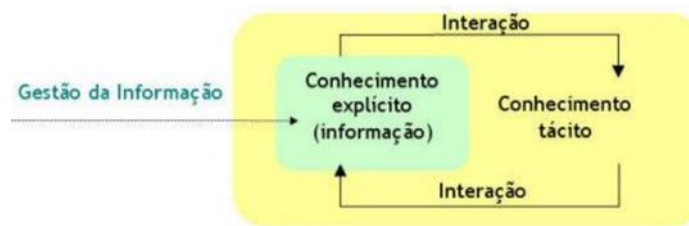
Diante dessas observações iniciais, é pertinente abordar uma breve discussão sobre os conceitos de dados, informação e conhecimento, visto que, segundo Cooper (2017), o co-

nhcimento é embasado em dados e informações. Portanto, há uma necessidade de se compreender estes conceitos, que são fundamentais para o entendimento da gestão do conhecimento e do ciclo do conhecimento.

Os dados são fatos, observações ou percepções no seu estado puro que estão desassociados de situação, contexto ou intenção (BECERRA-FERNANDEZ; LEIDNER, 2008). Desta forma, os dados são, por exemplo, palavras ou números concretos, robustos e pontuais (URIARTE, 2008). A informação pode ser entendida como um agrupamento de dados que foram organizados, sintetizados e configurados a uma determinada situação (SERRAT, 2010). Já o conhecimento, segundo Takeuchi (2006), é fruto de uma intenção, posição ou perspectiva particular.

Seguindo nesta linha, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento é a associação que os indivíduos fazem acerca de informações, crenças, práticas e circunstâncias, possibilitando, assim, a formulação de novas informações e experiências. A gestão do conhecimento e a gestão a informação, embora sejam dois processos distintos, estão diretamente ligadas ao processo de gestão informacional de qualquer organização segundo Freire (2013), conforme ilustrado pela Figura 1:

Figura 1 - Gestão da informação e do conhecimento
Gestão do Conhecimento



Fonte: Freire (2013).

Para Freire (2013), as atividades de gestão do conhecimento são vistas como integradoras, envolvendo a gestão da informação e de pessoas, encarados como a nova riqueza das organizações. É a valorização do humano relegado anteriormente: a promoção do capital intelectual com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

Gerenciar o capital intelectual é uma tarefa complexa, até porque está incluso neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento), exigindo, portanto, da função de administrá-lo esforço multidisciplinar (REZENDE, 2002).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A gestão de dados e, conseqüentemente, a gestão da informação e do conhecimento devem estar alinhados ao apoio das tecnologias de informação, conforme apontamentos de Weill e Ross (2006) e Carvalho (2012), considerando um contexto de transformação digital, no qual emerge a motivação pela inovação de forma dialogada com as práticas de gestão. A transformação digital, para Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018, p. 53), corresponde aos efeitos combinados de múltiplas inovações digitais compondo um quadro com “novos atores, estruturas, práticas, valores e crenças que mudam, ameaçam, substituem ou complementam as regras [...]” já existentes nas organizações. O processo constante de evolução das tecnologias e dos meios computacionais vem causando um aumento exponencial de da-

dos em todos os tipos de organizações. Adotar métodos e práticas para extrair o máximo de valor dos dados pode refletir positivamente nos resultados das organizações.

No campo de estudos da Administração e da Ciência da Informação, e em consonância com Davenport (1998), as organizações do conhecimento vêm se consolidando, tendo em vista as mudanças operantes num ambiente de negócios de alta complexidade e grande fluxo de dados e informações. Isso se aplica também na Administração Pública, haja vista a peculiaridade dessas instituições e sua heterogeneidade informacional. Ademais, a gestão de dados e informação no contexto público torna-se ainda mais relevante considerando-se a necessidade de prestação de contas e a entrega de resultados para a sociedade.

Para se garantir no mercado e melhorar os processos, as empresas têm buscado cada vez mais a governança em tecnologia para gerir, controlar e garantir a qualidade de todos os seus processos e atividades, com base em Fernandes e Abreu (2012). O grande desafio atualmente é transformar os processos em engrenagens sincronizadas a ponto de demonstrar que o setor de tecnologia da informação não tem apenas o papel de suporte, e sim, é parte fundamental da estratégia da organização.

Para ter resultados significativos que realmente valham o investimento, é importante avaliar o processo de governança em tecnologia da informação. A análise deve focar temas e processos que fortaleçam a conexão dessa tecnologia ao negócio da organização, como planejamento, envolvimento da alta administração, gestão de riscos e de resultados. Nesse sentido, ter estabelecido uma configuração de mecanismos de governança da informação é um diferencial. A interlocução entre a governança de tecnologia da informação e governança de informação é crucial a fim de que ambas se alinhem e proporcionem resultados que otimizem os métodos de gestão.

O conhecimento é considerado um recurso importante para manter a competitividade de uma organização. É tido como a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura. Segundo Delak (2015), é muito importante identificar, capturar, adquirir, compartilhar, e reutilizar o conhecimento, com atividades gerenciadas por meio da gestão do conhecimento.

As dimensões estruturantes da gestão do conhecimento são processos, tecnologia, pessoas, estrutura e estratégia organizacional. Nomeadamente, a liderança exerce papel fundamental dentro dessa estrutura. Nos ambientes de negócios, a tecnologia é utilizada para apoiar a gestão do conhecimento, e o pessoal é responsável por aplicar sua competência e sabedoria para agir em conformidade (CARBONERA, 2018). Uma estratégia baseada na gestão do conhecimento permite que uma organização atue de forma proativa.

Adicionalmente, alinhados a Yang (2018), cabe salientar objetivos comuns para qualquer política de gestão de dados, que dialogam com o processo informacional e com a criação de conhecimento nas organizações: otimizar a tomada de decisões; reduzir custos; e aumentar a eficácia através da coordenação de esforços conjuntos. Além disso, modelos de gestão orientados para estratégias de colaboração e cooperação favorecem o alinhamento dos processos internos, estabelecendo um ambiente de coprodução e interação de pessoas. Estes objetivos comuns estão previstos no contexto das organizações saudáveis, que criam e utilizam conhecimento.

A geração de novo conhecimento diz respeito aos esforços de uma organização para adquirir ou criar novo conhecimento. Informações relevantes estão cada vez mais presentes no dia-a-dia e fazem parte das decisões estratégicas. Assim, saber analisar, processar e extrair o conhecimento destas informações é fundamental para a tomada de decisão correta (BARATA, 2015), em meio a um cenário de incertezas.

A criação de conhecimento é apoiada por informações e dados relevantes que podem melhorar as decisões e servir como blocos de construção na criação de novos conhecimentos, conforme discutido por Freire (2013). Assim, a descoberta de conhecimento apoia esse processo, transformando dados em informação, derivando novas informações das existentes e adquirindo conhecimento novo. Organizações analisam dados para encontrar respostas (geram conhecimento) e obter redução de custos e tempo, desenvolvimento de novos produtos e ofertas otimizadas e decisões mais inteligentes.

A governança de dados, como aponta Espindola (2018), abrange pessoas, processos e procedimentos corporativos, que garantem que as organizações possam fornecer valor aos dados, melhorar a sua qualidade, desenvolver e manter dados e metadados. Com isso, permite fornecer disponibilidade aos dados certos, no momento certo, para as pessoas certas e no formato correto, propiciando meios à geração e à gestão de conhecimento. Esse processo está intimamente ligado ao processo de governança de informação e impacta diretamente na gestão do conhecimento, como fruto do dado e da informação.

Diante dessas reflexões, a Figura 2 apresenta a proposição de um modelo base, definido como artefato, que demonstra os mecanismos de governança de informação e os construtos relacionados, definidos como viabilizadores e inibidores de sua implementação para uma organização intensiva em conhecimento.

Figura 2 - Modelo base dos fatores viabilizadores à adoção da governança de informação



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os fatores viabilizadores e inibidores da implementação da governança de informação, com vistas às práticas de gestão da informação e do conhecimento nas organizações, contemplam componentes estruturais, relacionais e de tecnologia da informação. Os componentes estruturais abarcam sistemas de responsabilidade (departamentalização; linha e assessoria; e especialização do trabalho); sistema de autoridade (amplitude administrativa ou de controle; níveis hierárquicos; delegação; centralização/descentralização); sistema de comunicações; e sistema de decisão (resultado da ação sobre as informações).

Os componentes relacionais envolvem tanto aspectos internos de gestão de pessoas, como fatores ligados ao ambiente externo. Contemplam as relações da organização com seus fornecedores, clientes/usuários, concorrentes e abrangem estratégias de posiciona-

mento. Os componentes de tecnologia da informação alcançam o fator tecnologia e sistemas de informação dentro da organização. Envolvem o processo de transformação digital e afeta os componentes estruturais e relacionais, haja vista que a inserção e a utilização de tecnologias digitais como fator estratégico requerem certo grau de maturidade nos processos organizacionais.

Por meio da interlocução entre as práticas de gestão da informação e do conhecimento, em conjunto com componentes relacionados à governança de informação, as organizações intensivas em conhecimento podem maximizar a geração de valor ao seu cliente e à sociedade. Os componentes estruturais, relacionais e de tecnologia da informação abrangem a organização como um todo, induzindo a necessidade de análises para a compreensão de aspectos culturais, de gestão de pessoas, operacionais e tecnológicos com vista à (re)configuração das estratégias de governança.

Conforme constatação de Duarte (2007), para que uma tomada de decisão seja mais acertada, o gestor necessita, além de informações relevantes, de conhecimento organizacional e da adoção de práticas de gestão do conhecimento. Isso justifica a importância em adotar estratégias de governança de informação e que sejam considerados os fatores viabilizadores e inibidores citados. A gestão da informação e do conhecimento são ponto de partida para ações de governança em prol da geração de valor à sociedade. Nesse aspecto, a habilidade de gerenciar o conhecimento crítico e o trabalho de suporte sistemático ao conhecimento não são somente de crucial importância para a governança da informação, mas também para outros processos de conhecimento intensivo dentro da organização.” (GIANELLA; GUJER, 2006) como demonstrado no modelo base (Figura 2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa, se intencionou compreender, com base na literatura, os conteúdos associados à governança da informação e sua relação com a gestão da informação e do conhecimento. Finalmente, idealizou propor um mapeamento dos macrofatores viabilizadores da governança de informação em prol da gestão da informação e do conhecimento.

Com isso, a partir dos fatores viabilizadores da governança de informação nas organizações, é possível determinar outros mecanismos efetivos para a consecução da boa governança e, conseqüentemente, configurar uma proposta de modelo de governança de informação em prol das práticas de gestão da informação e do conhecimento. Considerando a informação como ativo e diferencial competitivo, o estudo sobre as possibilidades de geração de valor para todas as organizações por meio da governança de informação voltada às práticas de gestão da informação e do conhecimento é de suma importância num contexto no qual ocorre o aumento exponencial de dados e de informações diante dos avanços tecnológicos.

Remetendo-se ao problema de pesquisa, *“Como governança de informação pode impactar nas práticas de gestão da informação e do conhecimento?”*, a demonstração do modelo base, com os mecanismos de governança de informação e os construtos relacionados, definidos como viabilizadores e inibidores de sua implementação, permitiu uma análise preliminar quanto à importância do papel da governança de informação e sua interlocução entre gestão de dados, governança de tecnologia da informação e gestão do conhecimento em favor da otimização das práticas organizacionais e da geração de valor.

A resiliência e a inteligência organizacional dependem da confiabilidade dos dados e das informações geradas pela organização, a fim de apoiar o processo decisório. A qualidade e a sensibilidade dos dados e das informações, alinhados aos componentes estruturais, relacionais e de tecnologia da informação, são diferenciais que, se bem recuperados, analisados e geridos, permitirão o alcance de melhores resultados pela organização e efetivos impactos na sociedade.

REFERÊNCIAS

BARATA, A. M. **Governança de dados em organizações brasileiras: uma avaliação comparativa entre os benefícios previstos na literatura e os obtidos pelas organizações.** 2015. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação). Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100131/tde-28072015-215618/publico/ANDRE_MONTOIA_BARATA_DISSERTACAO_MESTRADO.pdf. Acesso em: 19 jun. 2021.

BARATA, A. M.; PRADO, E. P. V. Data Governance in Brazilian Organizations. In: **SBSI**. 2015. p. 267-272.

BECERRA-FERNANDEZ, I.; LEIDNER, D. E. **Knowledge management: an evolutionary view.** ME Sharpe, 2008.

BIANCHI, I. S.; SOUSA, R. D. **IT governance for public universities: Developing a model.** 2015.

BLAIR, B.; MURPHY, B. Defining Information Governance: Theory or Action? Results of the 2011 Information Governance Survey. **eDiscovery Journal**, 2011.

BOTELHO, L. L. R.; DE ALMEIDA CUNHA, C. C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/10515>. Acesso em: 19 jun. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2. Brasília: TCU, 2014. 80p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 19 jun. 2021.

CARBONERA, J. B. et al. **Observatório de governança social na gestão universitária.** 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/205969/PPAU0185-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 jun. 2021.

COOPER, P. Data, information, knowledge and wisdom. **Anaesthesia & Intensive Care Medicine**, v. 15, n. 1, p. 44-45, 2017.

CORMICAN, K.; O'SULLIVAN, D. Auditing best practice for effective product innovation management. **Technovation**, v. 24, n. 10, p. 819-829, 2004.

COSTA, R.; ROSINI, A. Estudo do impacto da governança de tecnologia da informação no desempenho das empresas brasileiras: uma análise a partir da perspectiva dos executivos, usuários e membros de equipes de TI. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 7, n. 2, p. 155-176, 2015.

DATSKOVSKY, G. Information governance. In: LAMM, Jacob. **Under control: Governance across the enterprise**. New York: Apress, 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMIRKAN, H.; DELEN, D. Leveraging the capabilities of service-oriented decision support systems: Putting analytics and big data in cloud. **Decision Support Systems**, v. 55, n. 1, p. 412-421, 2012.

DEVOS, J.; VAN LANDEGHEM, H.; DESCHOOLMEESTER, D. The theory of the lemon markets in IS research. In: **Information systems theory**. Springer, New York, NY, 2012. p. 213-229.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C.B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 186p

DONALDSON, A.; WALKER, P. Information governance: a view from the NHS. **International journal of medical informatics**, v. 73, n. 3, p. 281-284, 2004.

DUARTE, E. N.; DA SILVA, A. K. A.; DA COSTA, S. Q. Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas de empresa "excelente em gestão empresarial" extensivas a unidades de informação. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 17, n. 1, jan./abr. 2007. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/repositorio/2017/07/pdf_d88c1d191f_0000007626.pdf. Acesso em: 19 jun. 2021.

ESPÍNDOLA, R.; GÜIJOSA, A.; PEDRAZA, J. F. Entanglement wedge reconstruction and entanglement of purification. **The European Physical Journal C**, v. 78, n. 8, p. 646, 2018.

FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/12160>. Acesso em: 19 jun. 2021.

FERAUD, G. Um século de gestão da informação. In: **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREIRE, G. R. DA et al. Gestão da informação e do conhecimento, segurança da informação e normalização: diferentes perspectivas para unidades de informação. **Múltiplos Olhares em**

Ciência da Informação, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/17495/14278>. Acesso em: 19 jun. 2021.

GEORGE, A. et al. **The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism**. 1970.

GIANELLA, S.; GUJER, W. Improving the information governance of public utilities through an organizational knowledge base. In: **Engineering Asset Management**. Springer, London, 2006. p. 406-417.

GRIMSTAD, T.; MYRSETH, P. Information governance and metadata strategies as a basis for cross-sector e-Services. In: **eChallenges e-2010 Conference**. IEEE, 2010. p. 1-8.

HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. **Information and Organization**, v. 28, n. 1, p. 52-61, 2018.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, p. 97-118, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23046/18629>. Acesso em: 19 jun. 2021.

KLANN, R. C.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Impacto das diferenças entre as normas contábeis brasileiras e americanas nos indicadores de desempenho de empresas brasileiras com ADRs. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 6, n. 2, p. 154-173, 2008.

KOOPER, M. N.; MAES, R.; LINDGREEN, EEO R. On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information. **International journal of information management**, v. 31, n. 3, p. 195-200, 2011.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LIMA, C.; BASTOS, R. C. A criação de conhecimento apoiada pela governança de dados. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki**. 2019.

MAGALHÃES, R. S.P. **Governança em Organizações Públicas – desafios para entender os fatores críticos do sucesso: O caso do Tribunal de Contas da União**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

MACMILLAN, I. Managing your mission: Critical knowledge. **Harvard Business Review**, 2015.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/967/1004>. Acesso em: 19 jun. 2021.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. (Orgs.). **Unidades de informação: conceitos e competências**. Florianópolis: Ed, da UFSC, 2006. 133p.

SCHREIBER, A. et al. **Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology**. MIT press, 2002.

SERRAT, O. **Learning in Development**. ADB Knowledge Solutions, 2010.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge, MA: MIT Press. 1996.

STEIL, A.V. Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas. **Florianópolis: Instituto Stela**, 2007.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capitão intelectual e a nova organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 517p.

TAKEUCHI, H. The new dynamism of the knowledge-creating company. **Knowledge Economy**, v. 1, p. 1-10, 2006.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344p.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

URIARTE, F. A. **Introduction to knowledge management: a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject**. Asean Foundation, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Equipes interdisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, S. G.; MÜELLER, S. P. M. (Orgs.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 154- 176.

WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de tecnologia da informação: como as empresas com melhor desempenho administram dos direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores**. São Paulo: Makron, 2006.

WENDE, K. **A model for data governance: organising accountabilities for data quality management**. 2007.

WILLIAMS, P. AH. In a 'trusting' environment, everyone is responsible for information security. **Information Security Technical Report**, v. 13, n. 4, p. 207-215, 2008.

XAVIER, R. C. M.; COSTA, R. O. Relações mútuas entre informação e conhecimento: o mesmo conceito?. **Ciência da informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 75-83, mai/ago. 2010. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1278/1456>. Acesso em: 19 jun. 2021.