

## **AUDITORIA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: GÊNESE DE UMA INTEGRAÇÃO**

**Gloria Ponjuán Dante**  
Universidad de la Habana  
Cuba

### **RESUMO**

Desde a década de 80 quando a gestão da informação como recurso teve uma maior ênfase, surgiu também à necessidade de aprofundar as medidas de controle de tal informação. Assim nasceram as chamadas auditorias informacionais com diferentes enfoques. Uma década mais tarde, as organizações avaliaram que o trabalho com a informação não era suficiente, mas que as pessoas e seus conhecimentos marcavam diferenças. Assim, começou-se a estudar o fenômeno da gestão dos processos associados ao conhecimento organizacional, gerando-se também diferentes tipos de auditoria para este recurso. Se entre a informação e o conhecimento existem fronteiras resvalantes, também pode ocorrer o mesmo entre as auditorias em ambos os recursos. De fato quando se faz uma auditoria de informação de alguma maneira o conhecimento está presente e vice-versa. Portanto, este percurso nos apresenta a opção de pensar na integração de ambos os enfoques em uma metodologia integral que possa desenvolver-se em diferentes organizações. Este artigo nos introduz a estes temas e justifica a necessidade de contar com uma metodologia integral para o desenvolvimento destas auditorias em nível organizacional.

**Palavras-Chave:** Auditoria de Informação; Auditoria do Conhecimento; Auditoria Integral de Informação-Conhecimento; Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento.

### **INTRODUÇÃO**

A função de controle é uma das mais antigas. A história releva o papel dos supervisores nas civilizações e culturas mais antigas. Desde então, por diferentes motivos, o homem viu-se impelido a controlar e a avaliar suas ações com diferentes propósitos. O Século XX trouxe grandes avanços na esfera da gestão e diferentes recursos tiveram que ser objeto de controle, a fim de assegurar seu emprego racional e, também, para tentar desenvolver medidas posteriores.

Segundo Braman (2006) os avanços que tiveram lugar no Século XIX, mais especificamente de relevância para os enfoques econômicos da informação, foram os relacionados, principalmente, com a forma que o desenvolvimento tecnológico exerce influência nas relações econômicas, assim como no efeito econômico dos fluxos de informação. No campo das organizações, desde 1890, Marshall considerou e analisou o conhecimento como o recurso crítico mais relevante para a produção econômica.

## **2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

A informação sem dúvida alguma se constitui, desde a década de 70 do Século passado, em recurso fundamental para as organizações, complementado na Década de 90 pelo conhecimento organizativo. Bueno (s.d.) define o conhecimento organizacional

[...] como um conjunto de intangíveis recursos e capacidades próprios das pessoas, grupos e organização, que apresentam uma qualidade e idiosincrasia estratégicas, que obriga [a] organização [a] saber administrar, motivar e desenvolver, desde o plano humano ou das pessoas detentoras de conhecimento, sem deixar de lado a importância que têm as tecnologias como catalisadoras ou ferramentas e, mais ainda, o contexto ou ambiente em que se desenvolvem os processos de conhecimento.

Marchand e Horton (1986) expressavam que as únicas empresas que sobreviverão na economia da informação serão aquelas que utilizam recursos de informação e tecnologias computacionais como elementos redutores de custos, constituindo-se em ferramentas para reduzir a força de trabalho, ou seja, serão aquelas que usam as tecnologias de informação e os recursos de informação de forma estratégica para elaborar novos e melhores produtos, encontrar novos mercados e incrementar seu espaço nos mercados existentes, distribuindo produtos e serviços de forma criativa. Essas serão as organizações inteligentes do futuro.

Orna (1999) considera que o conhecimento é aquele que adquirimos mediante nossa interação com o mundo, equivalente aos resultados da experiência organizada e armazenada pelo indivíduo, de tal forma que é exclusiva dele. Apresenta-se de duas formas: o 'conhecimento sobre coisas' e o 'saber como'

(know-how), assim, esse conhecimento está disponível em vários níveis: tácito – que é o que sabemos e utilizamos sem que o expressemos em palavras; e o explícito – que é o que podemos formular e explicar –, “nos apropriamos dele, ao transformar a experiência (externa) em conhecimento (interno)”.

Por outro lado, se considera que a informação é o que os seres humanos obtêm ao transformar o conhecimento quando querem comunicá-lo aos outros. É o conhecimento feito visível ou audível, em palavras escritas, impressas ou expressadas oralmente.

O conhecimento e a informação estão separados, mas interagem. Realiza-se permanentemente a transformação de um em outro. Para Orna (1999) a distinção está em que antes que a informação possa ser utilizada, tem que ser convertida em conhecimento na mente humana e, então, aplicá-la para gerar trocas no mundo material e no mundo das idéias.

Essas distinções entre informação e conhecimento são básicas, mas vão além quando se referem ao domínio organizacional. As organizações são objetos de gestão e as raízes desse processo exercem influência em todas as manifestações que ocorrem no âmbito organizacional.

Desde o ângulo cultural a gestão é uma atividade aberta, pois as organizações são operadas por pessoas e as decisões são tomadas dentro de um marco cultural e institucional. A cultura inclui formas de comportamento e conduta humanas e no que se refere à gestão tem a ver com aqueles aspectos econômicos, sociais e políticos que influenciam na educação de uma organização.

Existe uma relação direta entre as pessoas e os recursos. As pessoas os influenciam, pois os criam, administram e os empregam para diversas facetas da vida. Os esforços humanos, e o próprio conhecimento, são recursos porque permitem desenvolver atividades orientadas para a produção ou geração de bens e serviços.

O ângulo social refere-se à relação entre pessoas dentro de uma cultura dada. Os valores se modificam segundo determinadas condições, de tempo em tempo e de cultura em cultura. Os esforços gerenciais se vêm afetados pelas relações entre o indivíduo e o grupo e pelos valores sociais prevaletentes na cultura.

O ângulo político inclui os ajustes e acordos para o estabelecimento de uma ordem social, assim como para a própria proteção da sociedade.

Por isso, a informação organizacional quase sempre é parcial ou incompleta, pois tenta buscar a relação entre a geração do ambiente e a particularidade que permita a tomada de decisão. Essa complexidade que opera permanentemente na organização exerce uma influência vital na manipulação da diversidade em todos os níveis, o que obriga a organização a conhecer-se com muita profundidade e, conseqüentemente, a conhecer o ambiente em que se desenvolve. As organizações realizam diferentes ciclos mediante os quais adquirem, interpretam e processam informação, obtendo nova informação que se interpreta dentro do âmbito do conhecimento organizacional existente, enriquecendo o mesmo e gerando a obtenção de novos conhecimentos.

Este mesmo ciclo tem influência notável na própria gestão da informação e na gestão do conhecimento organizacional, que deve renovar-se e revisar-se permanentemente em função de tomada de decisão, bem como modificar o complexo sistema de informação e conhecimento organizacional.

### **3 AUDITORIAS DE INFORMAÇÃO**

Botha e Boon (2003) citando a Robertson (1994) identificam a existência de diferentes tipos de auditoria: financeiras, de comunicação, técnicas, de emprego, e desde o fim da Década de 80, as relativas à informação. St Clair (1995) considera que o objetivo da auditoria de informação é a identificação das necessidades de informação dos usuários assim como a prevenção do grau em que o serviço de informação atende a essas necessidades. No entanto, outros autores expressam que as auditorias de informação têm objetivos mais amplos. Em qualquer caso, uma auditoria é a incorporação de informação sobre um objetivo determinado, com o objetivo de fazer uma revisão profunda do funcionamento ou comportamento do objeto de análise. Portanto, a obtenção de informação, sua validade, sua

organização, sistematização e análise são fases ou etapas que ocorrem em todo processo de auditoria.

Os problemas fundamentais que se apresentam nas organizações são caracterizados pela ausência de políticas de informação, a ausência de comunicação entre a alta administração e as demais instâncias organizacionais, assim como a pouca valorização e identificação sobre a informação que se obtém e está disponível para os diferentes processos institucionais (SWASH, 1997). Muitas vezes existe a possibilidade de se obter determinadas informações e a ausência de uma cultura informacional impede que se assumam condutas proativas para o emprego sistemático destes recursos.

As auditorias de informação, segundo Dubois (1995), constituem-se em uma das ferramentas mais importantes para a gestão da informação nas organizações. Sua importância radica não somente em sua contribuição para uma adequada gestão destes recursos e serviços de informação, mas também, para conscientizar a organização do que se constituem esses recursos e serviços para desenvolvimento do trabalho. Isso é possível mediante:

1. Identificação de recursos, serviços e fluxos de informação;
2. Verificação da existência de serviços adequados para determinados propósitos;
3. Racionalização de recursos;
4. Controle dos custos;
5. Incremento da visibilidade dos serviços a partir do aperfeiçoamento do mercado;
6. Cumprimento das recomendações com a conseqüente melhora oriunda dele.

Buchanan e Gibb (2007) valorizam os objetivos das auditorias de informação e consideram que não somente têm a ver com a identificação dos recursos de informação da organização e de suas necessidades de informação, bem como perseguem:

- a) Identificação de custos e benefícios dos recursos de informação;

- b) Identificação de oportunidades para o emprego dos recursos de informação para vantagens estratégicas competitivas;
- c) Integração dos investimentos em tecnologia de informação com as iniciativas estratégicas de negócio;
- d) Identificação de fluxos e processos de informação;
- e) Desenvolvimento de uma estratégia integrada e/ou política de informação;
- f) Criação de uma consciência da importância da gestão de informação e a definição de seu papel na gestão;
- g) Monitoramento e avaliação da correspondência com normas, leis e políticas.

Botha e Boon (2004) explicam as diferenças entre distintos tipos de auditoria:

- De comunicação: enfatiza as regularidades dos fluxos de informação.
- Mapeamento de informação: identificação e uso dos recursos de informação de uma organização.
- De sistemas de informação: forma com que as ferramentas tecnológicas são empregadas para manipular os recursos de informação.
- De conhecimento: a gestão do conhecimento (ou gestão da informação estratégica) é o nível mais alto da gestão da informação (de acordo com a evolução das funções da gestão da informação) e, portanto, se baseia na gestão da informação e na auditoria de informação.
- De inteligência: por sua relação, tanto com a gestão da informação quanto com a gestão do conhecimento.

Portanto, para estes autores, a auditoria de informação tem a ver com o exame sistemático dos recursos de informação, o uso de informação, os fluxos de informação em uma organização. Implica na identificação das necessidades de informação dos usuários e quanto eficazmente (ou não) são atendidos. Além disso, calcula-se e determina o custo e o valor dos recursos de informação. É significativa a definição considerando a inclusão da auditoria do conhecimento.



Para Buchanan e Gibb (1998) é o processo de descobrir, monitorar e avaliar os recursos de informação de uma organização para programar, manter e melhorar a gestão de informação de uma organização.

Estes mesmos autores (2007) destacam uma definição apresentada pelo *Knowledge and Information Management Network*, grupo de trabalho da The Association for Information Management (ASLIB), que descreve a auditoria informacional como um exame sistemático do uso de informação, recursos e fluxos, cuja verificação ocorre a partir da análise das relações das pessoas com os documentos existentes, para estabelecer o grau mediante o qual contribuem com os objetivos da organização.

Apresenta-se na Figura 1 algumas contribuições da auditoria da informação com os processos de gestão da informação em diferentes níveis.

<b>Funções da GI</b>	<b>Contribuição da Auditoria de Informação</b>
<b>Nível 1: Gestão da informação pessoal</b>	
Uso da informação	Um dos resultados é obter um inventário da informação usada, fator que pode contribuir para incrementar o uso.
Arquivamento da informação e descarte da informação	O inventário da informação reflete a utilidade da informação, o que facilita a decisão para a conservação/descarte da mesma.
Marketing da informação	A auditoria de informação em si é um excelente marketing para este recurso, e eleva a visibilidade dos recursos disponíveis.
Disseminação e reprodução da informação	A precisão da base de conhecimento, do status dos recursos da informação organizacional pode contribuir para as decisões referentes aos recursos de informação, sobre a disseminação, reprodução, organização, acesso e segurança/armazenagem das fontes de informação.
<b>Nível 2: Gestão da informação operacional</b>	
Identificação de necessidades informacionais	Um componente muito importante da auditoria de informação é a avaliação das necessidades informacionais.
Geração da informação; localização da informação necessária; disseminação da informação	Uma comparação do inventário com o estudo das necessidades informacionais recairá em quem e onde se necessita de determinadas informações.
Identificação da informação relevante	Durante o processo de auditoria são feitas avaliações sobre o valor/relevância da informação para os usuários.
<b>Nível 3: Gestão de informação organizacional</b>	
Desenvolvimento de uma infra-estrutura de tecnologias de informação	A auditoria pode incluir um exame das ferramentas tecnológicas de informação que possam contribuir para a gestão da informação.

Determinação do custo e o valor da informação	Embora nem todas as metodologias da auditoria de informação incluam este aspecto, considera-se que estes elementos sejam vitais para a gestão da informação.
Compilação de um inventário de entidades de informação	Este é um componente fundamental de todas as auditorias de informação.
Coordenação e implementação de uma política de informação	Isto pode derivar-se da auditoria e, portanto, constituir-se em um de seus principais resultados.
Organização da informação em um sistema de informação	A auditoria oferece resultados muito significativos que permitem obter e preparar direcionamentos para a organização da informação.
Educação sobre a informação	A auditoria de informação sensibiliza a todos para a importância deste recurso para as atividades da organização.
Consultoria de informação	A auditoria desenvolve-se mediante uma consulta o que eleva seus benefícios.
Planejamento, desenvolvimento e avaliação contínua dos sistemas de informação	A auditoria deve ser executada com certa regularidade com o objetivo de avaliar fontes e sistemas.
<b>Nível 4: Gestão da informação corporativa e estratégica</b>	
Formulação de uma política de informação organizacional	Os resultados de uma auditoria de informação dão elementos para formular uma política de informação.
Gestão dos recursos físicos, financeiros e humanos para proporcionar os sistemas de informação	Os resultados de uma auditoria de informação permitem a tomada de decisão sobre os recursos de informação de uma organização.
Identificação das necessidades de informação estratégicas	É um componente fundamental da auditoria de informação.

**Figura 1: Contribuições da Auditoria da Informação para os Processos de Gestão da Informação.**

Fonte Adaptada: Botha; Boon - 2004.

Os enfoques mostrados nesta tabela dão uma imagem dos diferentes níveis em que se pode realizar a gestão da informação, evidentemente são os níveis 3 e 4 que possuem uma relação direta com a gestão estratégica da informação ou gestão da informação.

Buchanan e Gibb (2007) levando em conta algumas considerações de Earl (2000) e de Gibb et al. (2006) propõem três perspectivas para as auditorias de informação: as que têm a ver com o domínio estratégico, com o domínio dos processos e com o domínio dos recursos.

A estratégica, parte dos princípios estabelecidos pelo próprio Buchanan assim como por Henczel (2001). Os principais resultados resultam em uma



estratégia informativa da organização. As recomendações estariam orientadas para a direção estratégica futura marcando o papel dos recursos de informação nela.

A orientada para os processos enfatiza os processos organizacionais. Enfatiza-se nos enfoques de Gibb (2006) que seus principais resultados contribuem para um mapeamento baseado em processos e uma análise dos fluxos de informação e dos recursos de informação. As recomendações são voltadas para o melhoramento dos fluxos existentes mediante um melhor abastecimento de informação, apoio e gestão. Também podem contribuir para determinadas iniciativas dos processos de gestão o que incrementa o valor da auditoria de informação.

A relativa aos recursos enfatiza a identificação, classificação e avaliação dos recursos de informação. Os enfoques anteriores associam os recursos aos aspectos estratégicos, mas este se centra na identificação e inventário dos recursos. Os resultados permitem dispor de um inventário destes recursos e uma avaliação completa deles. As recomendações permitem um melhor trabalho com esses recursos e uma manipulação mais eficaz dos mesmos.

#### **4 AUDITORIAS DO CONHECIMENTO**

Ao mesmo tempo em que as organizações valorizam a importância do conhecimento organizacional e seu papel para a obtenção de vantagem competitiva, consideram a importância da realização de processos de controle deste recurso, ainda que mediante diferentes sistemas de medições ou processos de auditoria.

Segundo Chong (2005) se distinguem dois tipos de auditoria do conhecimento, a chamada “K-audit” (auditoria do conhecimento) que é um exame e avaliação sistemática dos ativos organizacionais do conhecimento e recomenda-se, geralmente, às indústrias como um primeiro passo, prévio ao lançamento de um programa de gestão do conhecimento (CHOY et al., 2004). Diferencia-se da “KM audit”, ainda que, às vezes, refiram-se indistintamente a ambas utilizando a mesma denominação. Para Chong refere-se ao processo de identificar e denominar o conhecimento que existe e que falta em uma organização. Também se refere ao fluxo do conhecimento e às redes que se desenvolvem.

Hylton (2002 a, b) define a “KM audit” (auditoria da gestão do conhecimento) como um exame e avaliação sistemáticos, mas científicos, dos recursos explícitos e tácitos incluindo o conhecimento que existe, onde está, quando e como se criaram e quem o possui na organização. Para Chong, refere-se ao processo de auditoria da criação, aquisição, retenção, distribuição, transferência, compartilhamento e reutilização do conhecimento institucional de uma organização, enfim, refere-se a como se manipula o conhecimento na organização. Este tipo de auditoria do conhecimento também deve incluir o exame da estratégia organizacional; liderança; a cultura de aprendizagem; a participação das pessoas no trabalho em equipe assim como a infra-estrutura tecnológica nos diferentes processos do conhecimento.

Os enfoques conceituais refletidos anteriormente situam o conhecimento organizacional em sua mais ampla extensão, considerando componentes vinculados mais aos sistemas de informação que ao próprio conhecimento tácito.

As ferramentas mais comuns incluem a observação direta, entrevistas, questionários, grupos focais e oficinas. Em geral, uma auditoria do conhecimento (K-audit) divide-se em quatro partes: estudo dos antecedentes, coletas, análise e avaliação dos dados. O objetivo é revelar, dentro da organização, quem possui determinado conhecimento (tanto explícito quanto tácito), onde e quem usa esse conhecimento, para quais tarefas, em que contexto. Esses resultados e informações se apresentam na seguinte forma:

- Uma lista de itens do conhecimento (tanto explícitos quanto tácitos) em forma de folhas de cálculo;
- Um mapa de redes do conhecimento que mostra o fluxo dos itens do conhecimento;
- Um mapa de redes sociais que revela a interação entre o pessoal para compartilhar o conhecimento.

Isso ajuda as organizações a identificar os vazios entre o existente e o que deve existir no futuro através de uma perspectiva da gestão do conhecimento. Evidentemente ao considerar o conhecimento explícito, está incorporando a informação a este tipo de auditoria. Portanto, neste espaço apresenta-se a mesma dificuldade para delimitar ambos os enfoques. Em alguns trabalhos anteriores,

Ponjuán Dante (2003, 2004, 2005) identificou os espaços relativos à gestão estratégica da informação e seus vínculos com a gestão documental e com a gestão do conhecimento organizacional, assim como o papel do profissional de informação nessas dimensões organizacionais.

## **CONCLUSÕES PRELIMINARES**

A função de controle é indispensável para a valorização e desenvolvimento de qualquer atividade. Desde o surgimento dos enfoques de gestão da informação e do conhecimento, desenvolveram-se diferentes aproximações ao sistema de medições, inclusive as auditorias de informação e, mais recentemente, as auditorias do conhecimento e a gestão do conhecimento. Em muitos casos a chamada gestão do conhecimento preencheu espaços referentes à informação organizacional gerando confusões enquanto aos limites e interações daqueles que intervêm em outra atividade.

A gestão do conhecimento organizacional não pode desenvolver-se sem uma adequada gestão estratégica da informação. Como dizia Orna, a informação é o que os seres humanos obtêm ao transformar o conhecimento quando querem comunicá-lo aos outros; é o conhecimento feito visível ou audível, em palavras escritas, impressas ou expressas oralmente. Essa conversão de informação em conhecimento e vice-versa<sup>1</sup> (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). É uma prática permanente no processo que desenvolve toda pessoa em suas múltiplas facetas da vida, também é uma prática que desenvolve as organizações, pois não consomem somente informação, visto que a transformam em conhecimento e novamente em informação.

A auditoria integral de informação e conhecimento (AudIntIC) pode ser um enfoque gerencial que contribua para o fortalecimento da presença de ambos os recursos nas organizações como um contínuo indispensável cuja gestão permita

---

<sup>1</sup> Nonaka e Takeuchi em seu modelo SECI referem-se à conversão de conhecimento tácito à explícito, de explícito à explícito, de explícito à tácito e de tácito à tácito.

maior vantagem àquelas que reconheçam e impulsionem a presença destes níveis em toda organização.

## REFERÊNCIAS

BOTHA, H.; BOON, J. A. The information audit: principles and guidelines. **Libri**, v.53, p.23-38, 2003.

BOON, J. A. Information management: an educational perspective. **South African Journal of Library and Information Science**, v.58, n.4, p.319-327, 1990.

BRAMAN, S. The micro and macroeconomics of information. **Annual Review of Information Science and Technology**, 2006, v. 40, p. 3-52

BUCHANAN, S.; GIBB, F. The information audit: an integrated strategic approach. **The International Journal of Information Management**, v.18, n.1, p.29-47, 1998.

BUCHANAN, S.; GIBB, F. The information audit: role and scope. **The International Journal of Information Management**, v.27, p.159-172, 2007.

BUENO, E. **Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo**: desarrollo, medición y gestión de intangibles. In: Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Trujillo (Cáceres): Ediciones la Coria, s.d. Disponível em: <[http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/C5383C46-CE78-4C0F-B571-F673C2D5D4C8/0/03\\_EduardoBueno\\_357.pdf](http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/C5383C46-CE78-4C0F-B571-F673C2D5D4C8/0/03_EduardoBueno_357.pdf)>. Acesso em: 02 agosto de 2008.

CHONG, D. Y. Y.; LEE, W. B. **Re-thinking knowledge audit**: its values and limitations in the evaluation of organizational and cultural asset. Disponível em: <<http://kmap2005.vuw.ac.nz/papers/Re-Thinking%20Knowledge%20Audit.pdf>>. Acesso em: 22 julho 2008.

CHOO, C. W. Towards an information model of organizations. **The Canadian Journal of Information Science**, v.16, n.3, p.32-62, 1991.

CHOY, S. Y.; LEE, W. B.; CHEUNG, C. F. A systematic approach for knowledge audit analysis: integration of knowledge inventory, mapping and knowledge flow analysis. **Journal of Universal Computer Science**, v.10, n.6, p.674-682, 2004.

DUBOIS, C. P. R. The information audit: its contribution to decision making. **Library Management**, v.16, n.7, p.20-24, 1995.

EARL, M. J.; MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T.H.; DICKSON T. (Eds.). **Mastering information management**. S.l.p., 2000. p.16-22

GIBB, F.; BUCHANAN, S.; SHAH, S. An integrated approach to process and service management. **International Journal of Information Management**, v.26, p.44-58, 2006.

HENCZEL, S. The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for special librarians. **INSPEL**, v.34, n.3/4, p.210-26, 2000.

HENCZEL, S. **The information audit: a practical guide**. London: K. G. Saur, 2001.

HYLTON, A. **A knowledge audit must be people-centred & people focused**.

S.l.p., 2001. Disponível em:

<<http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/pub/AH051302.pdf>>. Acesso em: 02 agosto 2008.

HYLTON, A. **Measuring & assessing knowledge-value & the pivotal role of the knowledge audit**. S.l.p., 2002. Disponível em:

<[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Measuring\\_&\\_Assessing\\_K-Value\\_&\\_Pivotal\\_Role\\_of\\_K-Audit.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_&_Assessing_K-Value_&_Pivotal_Role_of_K-Audit.pdf)>. Acesso em: 02 agosto 2008.

MARCHAND, D. A.; HORTON, F. W. **Infotrends: profiting from your Information resources**. New York: Wiley, 2986. 293p.

MARSH, H. **How to do a content audit**. S.l.p., 2005. Disponível em:

<[http://www.contentcompany.biz/articles/content\\_audit.html?>](http://www.contentcompany.biz/articles/content_audit.html?>). Acesso em: 19 agosto 2008.

NONAKA, Y.; TAKEUCHI, Y. H. **The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

ORNA, E. **Practical information policies**. Hampshire: Gower, 1999. 375p.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias. **Ciencias de la Información**, Cuba, v.34, n.3, p.55-63, 2003.

PONJUÁN DANTE, G. Papel del profesional de la información en la gestión del conocimiento. In: CONGRESO INTERNACIONAL INFO 2004. **Anais...** La Habana (Cuba), 2004.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. **Ciencias de la Información**, Cuba, v.36, n.3, p.67-71, 2005.

ROBERTSON, G. The information audit: a broader perspective. **ASLIB Managing Information**, v.1, n.4, p.34-36, 1994.

ROCKLEY, A. **The Gilbane Report**: performing a content audit. S.I.p., 2003.  
Disponível em:

<[http://gilbane.com/gilbane\\_report.pl/89/Performing\\_a\\_Content\\_Audit.html](http://gilbane.com/gilbane_report.pl/89/Performing_a_Content_Audit.html)>;

<<http://gilbane.com/artpdf/GR11.5.pdf>>. Acesso em: 19 agosto 2008.

ST CLAIR, G. Ask the customers. **The One-Person Library**: a newsletter for librarians & management, v.11, n.9, p.1-5, 1995.

SWASH, G. D. The information audit. **Journal of Managerial Psychology**, v.12, n.5, p.312-318, 1997.

**Gloria Ponjuán Dante**

Universidad de La Habana

Facultad de Comunicación

Carrera Bibliotecología y Ciencia de la Información

Calle G # 506 e/23 y 21

Vedado

10400 – La Habana – Cuba

Email: [gponjuan@fcom.uh.cu](mailto:gponjuan@fcom.uh.cu)