

# INTERCONEXÕES ENTRE TECNOLOGIA, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Data da submissão: 25/07/2023

Data de aceite: 01/09/2023

### Ana Paula Monteiro Almeida Chagas

Universidade Federal de Sergipe  
São Cristóvão - Sergipe  
<http://lattes.cnpq.br/9104071533315068>

### Telma de Carvalho

Universidade Federal de Sergipe  
São Cristóvão - Sergipe  
<http://lattes.cnpq.br/8059846475323761>

### Vanderléa Nóbrega Azevedo Cortes

Universidade Federal de Sergipe  
São Cristóvão – Sergipe  
<http://lattes.cnpq.br/5544481320922328>

**RESUMO:** A pesquisa aborda as interconexões entre tecnologia, informação e conhecimento no âmbito da informação e da comunicação organizacional com ênfase na Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC). Explora a dimensão da informação como principal objeto de estudo da Ciência da Informação (CI) no cerne dos processos informacionais através de uma pesquisa de revisão bibliográfica de literatura, desenvolvida sob o ponto de vista teórico, conceitual e crítico. Aborda as principais conexões entre tecnologia, informação e conhecimento

voltadas para os métodos e práticas da gestão da informação e do conhecimento nas organizações. Descreve os principais diálogos no campo científico sobre a GI e a GC no contexto das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) e suas principais técnicas, métodos e ferramentas, incluindo métodos da área da comunicação como *o storytelling* e *o branding*, entre outros métodos. Concluiu-se que a tecnologia, informação e conhecimento estão direcionadas ao gerenciamento do fluxo informacional promovido pelas práticas da GI e da GC, estando estas diretamente imbricadas em um processo dinâmico de registro e sistematização da informação. A pesquisa demonstrou que é primordial o desenvolvimento de uma gestão voltada para uma cultura positiva de socialização e compartilhamento do conhecimento no que tange as ações de comunicação, informação e das TIC nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão da informação; gestão do conhecimento; comunicação organizacional; TIC; fluxo informacional.

# INTERCONNECTIONS BETWEEN TECHNOLOGY, INFORMATION AND KNOWLEDGE IN INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** The research addresses the interconnections between technology, information and knowledge in the field of information and organizational communication with an emphasis on Information Management (IG) and Knowledge Management (KM). It explores the dimension of information as the main object of study of Information Science (IS) at the heart of informational processes through a bibliographical review of the literature, developed from a theoretical, conceptual and critical point of view. It addresses the main connections between technology, information and knowledge focused on the methods and practice of information and knowledge management in organizations. It describes the main dialogues in the scientific field about IG and KM in the context of Information and Communication Technologies (ICT) and its main techniques, methods and tools, including methods from the field of communication such as storytelling and branding, among other methods. It was concluded that technology, information and knowledge are aimed at managing the informational flow promoted by GI and GC practices, which are directly intertwined in a dynamic process of recording and systematizing information. The research demonstrated that the development of a management focused on a positive culture of socialization and sharing of knowledge with regard to communication, information and ICT actions in organizations is essential.

**PALAVRA-CHAVE:** information management; knowledge management; organizational communication; ICT; information flow.

## 1 | INTRODUÇÃO

A sociedade da informação e do conhecimento tem atravessado vias desafiadoras de mudanças em diversos espaços da sociedade, refere-se aqui aos impactos das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) sobre os campos sociais, econômicos, culturais, políticos e tecnológicos. A informação invadiu a cena ocupando um lugar determinante de valor estratégico para os processos informacionais.

A informação se tornou ponto chave para as organizações, de forma visionária e transformadora, apresentou uma nova gama de possibilidades para captação do conhecimento organizacional voltado para a inteligência competitiva. Trouxe ainda novos fenômenos em seu entorno que provocaram inquietações científicas em áreas interdisciplinares e fronteiriças do conhecimento. Os fenômenos sociais que a envolvem repousam em questões indissociáveis da legitimação social e da cidadania.

Sob o ponto de vista social da informação, Araújo (2003) e Saracevic (1999) corroboram que a Ciência da Informação (CI) está embasada em seus fundamentos sociais, assumindo uma postura de ciência pós-moderna voltada para a responsabilidade social de levar a informação a um patamar de acesso democrático.

Em termos retrospectivos, desde a antiguidade mais tenra existe uma preocupação do homem em organizar a informação, esse traço marcou a evolução da CI e sua relação histórica e conceitual com a Biblioteconomia e a Documentação. Em consenso com a maioria dos autores da CI, os primeiros registros do conhecimento humano foram realizados pela tradição oral. Para Vieira (2014) esta oralidade foi contribuindo para a memória social da humanidade e sua evolução entrelaçada a marcos históricos e sociais.

Gomes (2017) destaca entre os marcos: o surgimento da escrita, a evolução das bibliotecas, a imprensa, a bibliografia, os esquemas de classificação e esquemas de indexação como o período de iniciativas e de atividade profissional dedicada à organização da informação. Para a autora esses marcos representam um recorte temporal dos tempos antigos até a metade do Século XIX, enquanto a segunda metade do Século XX foi caracterizada como o período das mudanças tecnológicas e científicas. Estas mudanças alteraram todo o processo de disseminação da informação em escala global com o surgimento da computação e da Internet (GOMES, 2017). Os marcos descritos foram determinantes para a organização do conhecimento.

Os computadores conectados em rede proporcionaram a evolução dos sistemas de informação baseados em tecnologias e inovação. Para Castells e Cardoso (2006) essa evolução parte de uma reforma organizacional do setor público caracterizada pela formação do conhecimento econômico e políticas de comunicação. Os mesmos autores asseveram que a sociedade em rede é uma nova realidade sem fronteiras territoriais: “A Sociedade em Rede é a nossa sociedade, a sociedade constituída por indivíduos, empresas e Estado operando num campo local, nacional e internacional” (Castells; Cardoso, 2006, p. 9).

No âmbito organizacional as TIC apresentaram novas práticas e possibilidade da organização da informação e do conhecimento por meio da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC), principalmente quanto ao gerenciamento dos fluxos informacionais formais e informais.

Os fluxos informacionais compõem os processos de trabalho integralizando as práticas de GI e de GC, as quais foram impulsionadas pela tecnologia, influenciando os processos gerenciais e estratégicos de formalização da informação e do conhecimento em sistemas e bases de dados.

Considerando a dimensão da informação como principal objeto de estudo da CI e estando no cerne dos processos informacionais, esse capítulo apresenta um estudo de revisão bibliográfica de literatura, desenvolvida sob o ponto de vista teórico, conceitual e crítico sobre as principais conexões entre tecnologia, informação e conhecimento voltadas para a GI e para a GC nas organizações.

1. A pesquisa bibliográfica foi realizada em bases de dados digitais da CI associada a outras bases de domínios interdisciplinares do saber, assim como livros e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (*BDTD*), as quais serviram para o embasamento teórico do tema e a configuração do estado da arte. Através

das diferentes fontes científicas foi realizada uma análise de conteúdo dos artigos, determinando-se as categorias de análise de acordo com os objetivos da pesquisa.

2. Apesar de ser uma pesquisa básica, de natureza teórica, qualitativa e descritiva, buscou-se especificamente discutir conceitos, práticas e a influência dessas conexões nas práticas da GC e da GI, com ênfase nos ambientes organizacionais, através dos principais teóricos da academia que discutem o desenvolvimento da área para esclarecimento, aprofundamento e/ou instigar novas investigações alçadas na cientificidade.

## 2 I TECNOLOGIA, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Nas últimas décadas observou-se uma revolução tecnológica que moveu o fenômeno da informação para o ápice das transformações que revolveram as diversas dimensões da sociedade em uma escala global. Essas modificações foram alicerçadas pelas TIC e por meio dos seus amplos recursos para amparar e gerir os processos de organização, tratamento, recuperação e disseminação da informação.

Segundo Castells (2013) a tecnologia conduziu para a sociedade uma transformação histórica por ele denominada uma nova economia com conexões em rede. Avançados processos socioculturais de complexos padrões interativos foram moldando essas transformações, para o autor “a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas” (Castells, 2013, p. 25).

Sanches (2013) aborda a liberdade da informação em rede como uma mudança que quebrou o monopólio do conhecimento, para o autor a revolução tecnológica rompeu esse monopólio, alterando o processo de criação e de disseminação do conhecimento e da informação, sendo condição basilar para um novo movimento transformador do conhecimento: “só podemos confirmar a existência de uma era do conhecimento porque há de fato uma liberdade de produção e disseminação da informação” (Sanches, 2013, p. 106).

O autor supracitado destaca ainda que, apesar dos progressos tecnológicos anunciarem uma nova etapa para a produção e acesso à informação e ao conhecimento, urge a necessidade de se trazer a luz da realidade social os desafios latentes e reais do acesso e da democratização das tecnologias digitais. Sanches (2013) arremata que as tecnologias devem ser ampliadas cada vez mais como elemento preciso para a inclusão digital, situando nessa seara o papel social do profissional da informação.

Davenport (1998, p. 21), em sua visão holística, defende a abordagem ecológica da informação, onde “o ponto essencial é que essa abordagem devolve o homem ao centro do mundo da informação”. Para o autor diferentes componentes se interconectam no ambiente informacional, defendendo que somente a tecnologia não pode gabaritar o conhecimento empresarial e o seu sucesso Davenport (1998) admite que é preciso adotar

um ambiente informacional positivo nas empresas por meio de uma cultura informacional voltada para o compartilhamento e uso da informação, propondo um modelo ecológico para o gerenciamento da informação.

O modelo de Davenport (1998) foi moldado em reconhecer o papel do homem como protagonista no gerenciamento do ambiente informacional de uma empresa e nas suas relações entrecruzadas com os processos, arquitetura, política, cultura, comportamento, estratégia e outros elementos que possam surgir nesse ambiente susceptível a profundas mudanças (Figura 1).

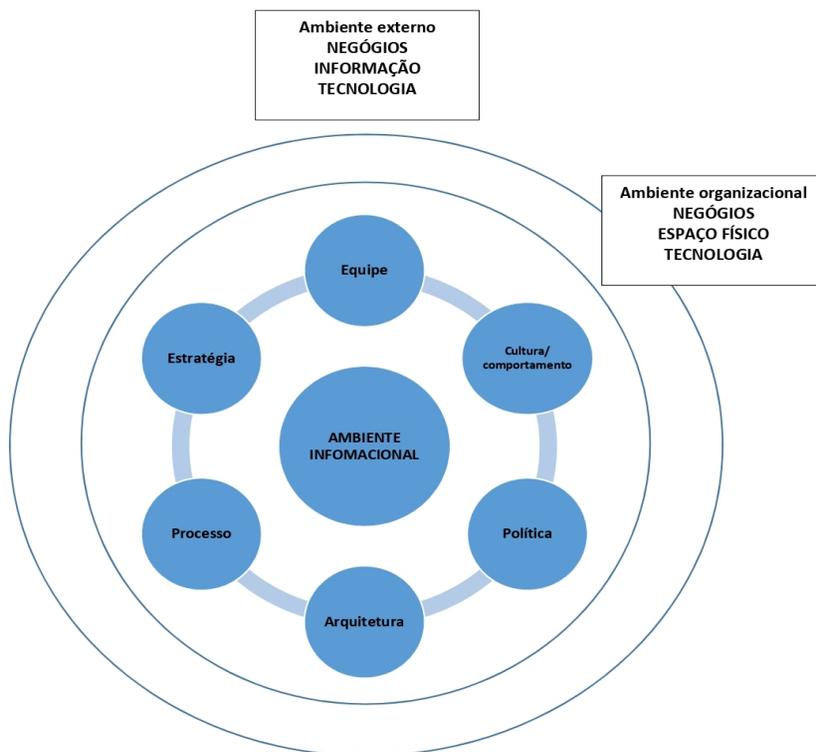


Figura 1 – Modelo ecológico para o gerenciamento da informação.

Fonte: Adaptado de Davenport (1999, p. 51).

Davenport (1998) explica que o ambiente informacional deve ser entendido como um núcleo do ambiente organizacional o qual é influenciado por elementos que constituem o ambiente externo a saber: negócio, informação e tecnologia. Para Davenport (1998, p. 44), o modo holístico de compreender o ambiente informacional adota quatro diferentes atributos-chaves fundamentais, a saber: “1. integração dos diversos tipos de informação; 2. reconhecimento de mudanças evolutivas; 3. ênfase na observação e na descrição; 4. ênfase no comportamento pessoal e informacional”.

Conforme os atributos acima descritos, Davenport (1998) prevê que no gerenciamento ecológico da informação todos os tipos de informação devem estar integrados e conectados aos seus fluxos, dando-se destaque em estruturar e localizar a informação na organização, adotando-se uma política da informação baseada em estratégias de busca e recuperação, processos de gerenciamento da informação respaldados pela arquitetura da informação, inerentes aos sistemas de informação.

Em relação à cultura e comportamento informacional, Davenport (1998) destaca a influência do padrão do comportamento e da cultura informacional vigente na organização. A esse respeito, Santos e Valentim (2013) entendem que fatores precedentes determinam a efetivação da geração do conhecimento, onde identificar, explicitar, formalizar e gerir o conhecimento são processos que precisam contornar e interferir nos obstáculos que estão cristalizados na cultura e na comunicação de uma organização.

A relação entre tecnologia, informação e conhecimento está associada também ao uso estratégico da informação. Com o uso dos sistemas de informação informatizados, hoje se encontram disponibilizadas muitas informações gerenciais, possibilitando um novo olhar sistêmico sobre o compartilhamento da informação e as estratégias para tomada de decisão.

Em nível organizacional, principal contexto explorado nesse estudo, Valentim (2002) instrui que o nexos entre a informação, o conhecimento e as TIC incluem ações integradas que consistem em prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual objetivando desenvolver ações de GI e GC e da inteligência competitiva, justificando:

Compreendo a Sociedade da Informação como aquela economicamente alicerçada na informação, conhecimento e nas tecnologias de informação e comunicação (TICs). A informação é matéria-prima, o insumo básico do processo; as tecnologias de informação e comunicação são as estruturas que possibilitam o acesso, o armazenamento, o processamento e a mediação/disseminação; o conhecimento é resultado do processo (Valentim, 2002, p. 1).

Em outro momento, Valentim (2008) revela que a economia globalizada impôs uma nova postura por parte dos gestores nas organizações, colocando a informação no ranking de principal insumo para a construção do conhecimento. Dessa maneira, a informação e o conhecimento conectados constituem os principais ativos organizacionais para o desenvolvimento dos processos de inovação e vantagem competitiva (Valentim, 2008).

Santos e Valentim (2013) reconhecem que a comunicação organizacional é o elo fortalecedor entre a organização e os seus integrantes e por ela sucede de forma coordenada e compartilhada a aprendizagem e a geração do conhecimento organizacional, apresentando como problemática a falta de percepção por parte dos gestores da organização sobre essa importância.

### 3 | INTER-RELAÇÃO ENTRE FLUXOS INFORMACIONAIS E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A dinâmica de um ambiente organizacional favorável ao compartilhamento da informação perpassa por fatores culturais e comunicacionais, sendo estes fatores partícipes diretos dos processos de gerar, compartilhar e usar informação e conhecimento em prol da organização.

O fluxo informacional é produto gerado pela interação das ações das pessoas, processos e tecnologia produzidos nas demandas técnicas e especializadas da área meio e fim da organização, assim como pela comunicação externa (Valentim, 2008; Woida, 2008).

Woida (2008) explana que atualmente a estruturação dos fluxos informacionais são respaldados por sistemas de informação integrados em rede. Nessa perspectiva, os diferentes tipos de informação são gerados e constituem os fluxos informacionais. Segundo a autora, a informação está presente em todo os processos comunicacionais de uma organização, atuando no âmbito dos seus fluxos formais e informais e contribuindo para os processos de apropriação da informação e compartilhamento do conhecimento para a tomada de decisão (Woida, 2008).

Para Nascimento, Moro-Cabero e Valentim (2015, p. 8), os fluxos informacionais possuem relação direta com a produção do conhecimento organizacional e estão vinculados a três importantes fatores: “a) os indivíduos que necessitam de informação; b) a informação; e c) a apropriação da informação, ou seja, a efetivação da construção do conhecimento”. Para as autoras, a estruturação dos fluxos informacionais é promovida pela prática da GI e da GC.

Araújo, Silva e Varvakis (2017) explicam que os fluxos informacionais decorrem da identificação da necessidade informacional, do uso da informação e o quanto ela pode influenciar na tomada de decisão. Essa cadeia de atribuição de valor a informação é um elemento crucial para a inovação, ou seja:

A inovação é resultado de diversos fluxos, fluxos de informação, fluxos de capital, fluxos de bens, fluxos de conhecimento e tecnologia e etc. Esses fluxos resultam em interações dinâmicas entre variados atores com o objetivo de criar conhecimento com valor agregado e que possibilita a criação de um bem ou serviço diferenciado e com alto poder competitivo. Desse modo, o fluxo de informação é componente essencial para que ocorra a inovação (Araújo; Silva; Varvakis, 2017, p. 61).

Nascimento, Moro-Cabero e Valentim (2015) concordam com as autoras supracitadas no sentido de que as estratégias de ação em uma organização são definidas pela identificação dos caminhos trilhados pela informação para efetivação dos processos e das suas atividades organizacionais.

Na mesma perspectiva, para Almeida, Biaggi e Vitoriano (2021) o controle dos fluxos informacionais favorece a tomada de decisão, respaldando o fazer profissional e

as estratégias de ação aplicadas nas práticas de GI e de GC, estimulando a recuperação e uso da informação. Almeida, Biaggi e Vitoriano (2021, p. 7) assim os define: “O fluxo informacional é um processo que abarca a criação da informação existente, seu processamento, armazenamento, seleção, recuperação e por fim o uso da informação”.

Valentim (2004) categoriza os fluxos informacionais como formais ou estruturados e informais ou não-estruturados. A autora se refere a estruturação da informação como a informação formalizada e registrada, estando no âmbito dos fluxos formais e com o conhecimento explícito, inerentes a GI. A informação não-estruturada está situada no âmbito dos fluxos informais, caracterizada pelo conhecimento tácito, inerente a GC.

O conceito do conhecimento explícito está confirmado por vários autores como conhecimento codificado e estruturado em um suporte, físico ou digital.

Para a autora, a diferença entre a GI e a GC está situada justamente na diferença dos fluxos informacionais, sendo a GI apoiada nos fluxos formais, assim definida:

A gestão da informação é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (Valentim, 2004, p. 1).

Acerca da GC, Valentim (2004) descreve que ela se encontra apoiada por fluxos que não estão formalizados em sistemas e são ativos intelectuais intangíveis, intrínseco ao sujeito organizacional, a exemplo: reuniões, eventos, construção individual de conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas etc., que dependem do fator humano, da estrutura organizacional e das TIC, assim definindo-a:

A gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão (Valentim, 2004, p. 1).

As afirmações acima elencadas levam a uma discussão indispensável sobre a inter-relação entre a GI e GC e como identificar onde está localizada a informação nas organizações. Valentim (2010, p. 13) esclarece que “Não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa” e os fluxos informacionais são encontrados nos distintos ambientes organizacionais.

Para maior compreensão, conforme adaptado de Valentim (2004, p.3), o quadro 1 apresenta os principais aspectos inerentes a GI e a GC, incluindo o principal objeto de estudo de cada uma, as duas formas do conhecimento: tácito e explícito, categorizando em que âmbito atuam para projeção das atividades bases a serem desenvolvidas pela organização.

Gestão da Informação		Gestão do Conhecimento	
Âmbito	Objeto	Âmbito	Objeto
Fluxos formais	Conhecimento explícito	Fluxos informais	Conhecimento tácito
Atividade base		Atividade base	
Identificar demandas e necessidades de informação;		Identificar demandas e necessidades do conhecimento;	
Mapear e reconhecer os fluxos formais;		Mapear e reconhecer os fluxos informais;	
Desenvolver uma cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento /socialização de informação;		Desenvolver uma cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento /socialização de conhecimento;	
Prospectar e monitorar informações;		Criar espaços criativos dentro da corporação;	
Coletar, selecionar e filtrar informações;		Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;	
Tratar, analisar, organizar, armazenar informações utilizando tecnologias de informação e comunicação		Criar mecanismos de captação de conhecimento gerado por diferentes pessoas da organização	
Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação;		Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso do conhecimento	
Fixar normas e padrões de sistematização da informação;		Fixar normas e padrões de sistematização da informação;	
<b>Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação</b>			
<b>Retroalimentar o ciclo</b>			

Quadro 1 – Comparação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Valentim (2004, p.2).

O quadro comparativo entre a GI e a GC apresentado por Valentim (2004) esclarece que entre as atividades base comuns as duas diferentes gestões, destaca-se o mapeamento e o reconhecimento dos fluxos formais e informais da informação, proporcionar a comunicação informacional através de ações amparadas pelas TIC e retroalimentar o ciclo da informação, seja pelos fluxos formais ou informais (Valentim, 2004).

Conforme argumenta a autora, é importante diferenciar as práticas de gestão no cenário organizacional, considerando que todo o ciclo informacional deve buscar estruturar as diferentes informações. A GI tem como principal objeto de estudo o conhecimento explícito, inerente aos fluxos documentais formais, enquanto a GC tem como principal objeto o conhecimento tácito, presente nos fluxos informacionais informais (Valentim, 2004).

Santos (2019) compactua que através da formalização dos fluxos informais, que acontece pela externalização do conhecimento, o conhecimento pode ser registrado e explicitado em suportes e repositórios de Memória Organizacional. Nesse sentido, Santos (2019, p. 98) afirma que:

A geração de conhecimento pode ser promovida e estimulada, e o indivíduo deve se sentir pertencente ao meio, para estar apto a estabelecer conexões. É possível gerenciar as condições, ou seja, criar circunstâncias em que ocorra a externalização do saber individual.

Sob a ótica de Valentim e Gelinski (2007) o capital humano necessariamente precisa ser provocado para que aconteça a sua socialização, o que possibilita gerar a coletividade do conhecimento e, por conseguinte, a criação de novos conhecimentos. A autora discute que o principal objetivo da GC é socializar o conhecimento tácito, criar e recriar novos conhecimentos por meio da explicitação do conhecimento gerado na organização, resultando na consolidação do capital intelectual estabelecida prioritariamente pela conexão da cultura organizacional e a Gestão do Conhecimento.

O conhecimento requer ação que represente transformação, por isso é possível criar o conhecimento organizacional, estruturá-lo e posteriormente cristalizá-lo em rede de conhecimento organizacional. O valor do conhecimento está em como ele pode ser utilizado nas ações e decisões dentro da organização. Convém voltarmos a Davenport e Prusak (1999) que apresentam alguns componentes básicos do conhecimento e determinantes para compor a cultura organizacional (Figura 2).



Figura 2 – Componentes Básicos do Conhecimento.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1999, p. 7-14).

Ao apresentarem os componentes básicos do conhecimento, os autores reconhecem que o conhecimento é uma junção da complexidade que reside internamente nas pessoas por meio das experiências adquiridas nos processos e nos ativos do conhecimento que circundam a organização. Segundo os autores a experiência e os insights trazem novos significados para as pessoas no contexto organizacional, o que enriquece o conhecimento prático da realidade cotidiana algumas vezes valiosa para impulsionar ações baseadas em erros e acertos, ou seja, “O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva” (Davenport; Prusak, 1999, p. 7).

Todo esse resultado é possível porque os mapeamentos dos fluxos informacionais concorrem para a organização e o reconhecimento dos fluxos formais, inerentes a GI e os fluxos informais, relacionados a GC. A informação gera o conhecimento e o conhecimento gera ação que pode e deve ser formalizada em informação. Outro ponto crucial é que estando o conhecimento formalizado ele pode ser compartilhado e ser inserido no processo de GI.

### **3.1 Práticas de Gestão da Informação no contexto tecnológico**

A GI tornou-se mais complexa na contemporaneidade à medida que os documentos integram diferentes sistemas de Gestão da Informação centrados nos usuários e com acesso virtual e remoto. A GI está voltada para as atividades que circundam o fluxo da informação em rede.

A abordagem da GI no contexto da CI é muito mais ampla, porque os sistemas de informação são analisados dentro de um contexto social ou organizacional e suas funcionalidades buscam soluções de inteligência artificial com propósitos definidos.

Para Molina (2008) os sistemas informacionais proporcionam a melhoria das práticas da GI e da GC devido ao acesso e a recuperação da informação mais eficiente e maior capacidade de armazenamento, processamento de grandes volumes de dados e disseminação da informação. Para a autora supracitada quanto maior o vínculo entre o usuário e o sistema e quanto mais organizada a informação estiver “maior será a percepção do sujeito cognoscente em relação ao seu entorno, visto que é a partir de suas conexões cognitivas que constrói conhecimento” (Molina, 2008, p. 90).

Para Santos e Valentim (2020) a estruturação da informação em sistemas tecnológicos potencializa o seu compartilhamento e uso. Essa disposição atribui a informação um diferencial estratégico como “*negócio/commodity*”, podendo ser utilizada em situações diversas e interpretada por diferentes indivíduos “por meio de análise de possíveis perspectivas, a previsão de tendências e se constituindo em suporte essencial para a tomada de decisão” (Santos; Valentim, 2020, p. 579).

Turban e Volonino (2013) esclarecem que as necessidades informacionais dos usuários movimentam os processos de GI e direcionam o ciclo informacional para atender

as demandas, soluções de problemas e geração de valor da informação como negócio, sendo esse valor determinado “pelas pessoas que o usam, pelos processos de negócio que suporta e pela cultura da organização” (Turban; Volonino, 2013, p. 10). Nesse sentido, pode-se afirmar que os sistemas de informação estão intrinsecamente inseridos na cultura organizacional.

Valentim (2012) entende que a GI está inserida em uma dimensão cultural complexa no âmbito das organizações e está influenciada por aspectos humanos, tecnológicos e culturais presentes no ambiente organizacional. A autora reconhece que a Gestão Documental (GD) faz parte da GI, o que muda é o enfoque de cada uma, ou seja, a GD possui o seu enfoque na informação arquivística e a GI nos fluxos formais existentes na organização, tornando os seus conceitos integrados.

Sob o ponto de visão arquivística, Valentim (2012, p. 21) apresenta o seguinte conceito sobre a GD:

A gestão documental é parte da gestão da informação e pode ser definida como um conjunto de atividades documentais integradas com enfoque na informação arquivística – contempla a informação orgânica e não orgânica –, existente no ambiente organizacional.

Santos (2021) endossa as colocações acima defendidas por Valentim (2012) justificando que somente com o gerenciamento eficaz das fontes e fluxos informacionais inerentes ao ambiente organizacional pode manter o equilíbrio organizacional. Para a autora, o grande diferencial da GI é seu papel como ferramenta para gestão organizacional e a tomada de decisão, conforme argui:

A GI se alicerça no conhecimento explícito, materializado em um suporte – memória repositório, ou seja, se alicerça em artefatos e transita entre o planejamento, execução e controle proporcionando maior eficácia aos processos de acesso, obtenção e uso da informação em ambientes organizacionais (Santos, 2021, p. 114).

Moraes e Fadel (2008) analisam que a cadeia informacional e comunicacional é potencializada pelos sujeitos organizacionais, ocupando o papel de usuário, produtor e receptor da informação. Portanto, as autoras corroboram que os métodos de gestão devem ser voltados às pessoas e suas interações com o ambiente informacional.

Da mesma forma que foi necessário identificar a informação no contexto do fluxo informacional, já discutido no *corpus* dessa pesquisa, torna-se importante situar como acontece a Gestão da Informação nos sistemas de tecnologias.

As TIC conjugadas a Internet resultaram em sistemas informatizados ou sistemas eletrônicos de informações que são soluções informatizadas com o objetivo principal de gerenciar o fluxo informacional nas organizações e os processos aos quais se inserem, destacando-se: o Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD), Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e *Enterprise Content Management* (ECM).

Esses sistemas têm em seu bojo a gestão dos fluxos informacionais produzidos pela organização e derivados das atividades e processos alinhados aos objetivos estratégicos da organização com a vantagem de gerenciar grandes volumes de dados e gradativamente eliminar o formato físico dos documentos.

Essas novas denominações dos documentos constituem a base conceitual da gestão arquivística de documentos definidas pela Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ, 2022) conforme figura 3.

<b>GESTÃO ARQUIVÍSTICA DE DOCUMENTOS</b>		
Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos em idades correntes e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.		
<b>DOCUMENTO ELETRÔNICO</b> Informação registrada, codificada em forma analógica ou em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de equipamento eletrônico.	<b>DOCUMENTO</b> Unidade de registro de informações, qualquer que seja o formato ou suporte.	<b>DOCUMENTO ARQUIVÍSTICO</b> Documento produzido (elaborado ou recebido), no curso de uma atividade prática, como instrumento ou resultado de tal atividade, e retido para ação de referência.
<b>DOCUMENTO HÍBRIDO</b> Documento constituído de partes digitais e não digitais.	<b>DOCUMENTO NÃO DIGITAL</b> Documento que se apresenta em suporte, formato e codificação diferentes dos digitais, tais como: documentos em papel, documentos em películas e documentos eletrônicos analógicos.	<b>DOCUMENTO DIGITAL</b> Informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de sistema computacional

Figura 3 – Base conceitual dos tipos documentos da gestão arquivística de documentos.

Fonte: Adaptado do glossário do CONARQ (2022).

Nessa perspectiva, as práticas de GI migraram para o meio digital, modificando a estrutura de suporte dos documentos e a eles atribuindo novas nomenclaturas, as quais passaram a integrar os sistemas informatizados de informação arquivística.

A base conceitual descrita na figura acima define os documentos e suas especificações contempladas pelos novos sistemas de informação arquivística, observando-se que são extensivas a todos os tipos de documentos arquivísticos. Considera-se ainda que atendem aos novos formatos adotados pelos Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD).

O SIGAD é definido pelo CTDE como:

Solução informatizada que visa o controle do ciclo de vida dos documentos, desde a produção até a destinação final, seguindo os princípios da gestão arquivística de documentos. Pode compreender um software particular ou um determinado número de softwares integrados, adquiridos ou desenvolvidos por encomenda (CONARQ, 2022, p. 20).

Convém destacar que o SIGAD possui atribuições mais completas porque contempla todas os requisitos arquivísticos em suas funcionalidades, sendo mais completo que o GED e o *Enterprise Content Management* (ECM), que realizam o gerenciamento eletrônico dos documentos, mas não obrigatoriamente adotam abordagem arquivística (CONARQ, 2022).

Nesse sentido, a CTDE (CONARQ, 2022) estabelece os requisitos mínimos a serem cumpridos pelos órgãos para a implantação de um SIGAD no âmbito dos sistemas de gestão arquivística através das especificações do e-ARQ Brasil. O e-ARQ Brasil pode ser entendido como:

Uma especificação de requisitos a serem cumpridos pela organização produtora/ recebedora de documentos, pelo sistema de gestão arquivística e pelos próprios documentos, a fim de garantir sua confiabilidade e autenticidade, assim como seu acesso, pelo tempo que for necessário (CONARQ, 2022, p. 10).

Os requisitos estabelecidos pelo e-ARQ Brasil (CONARQ, 2022) vão garantir que a Gestão da Informação e todo o ciclo documental seja realizado em meio digital, devendo ser associado a adoção de uma política de segurança da informação e política de gestão documental no órgão.

No tocante ao SIGAD, os requisitos que são considerados essenciais são os seguintes: organização dos documentos arquivísticos; captura; avaliação: temporalidade e destinação; segurança e preservação (CONARQ, 2022).

Marchiori (2014) esclarece que os sistemas informatizados de gerenciamento da informação realizam o controle de todo o ciclo de vida da informação, sendo o investimento econômico aplicado a GI dimensionado nas organizações como um fator de resultado positivo quanto aos custos e benefícios.

Os sistemas de informação permitem o uso e reuso da informação para geração do conhecimento e da inovação por meio de softwares integrados aos processos informacionais e sua interface com os usuários, em que o seu sucesso “depende que “elementos” implícitos e explícitos de conhecimentos sejam colocados à disposição de indivíduos e grupos” (Marchiori, 2014, p. 32).

Ao final desse capítulo compreende-se que o SIGAD apresenta funcionalidades que promovem o gerenciamento da gestão documental, o monitoramento dos fluxos informacionais e dos processos em que os documentos se inserem e vão servir para subsidiar as necessidades informacionais e o uso da informação estratégica.

### **3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento no contexto tecnológico**

Muito tem se discutido sobre como realizar as práticas de GC no âmbito organizacional. Estudiosos em consenso afirmam não ser tarefa fácil efetivar a GC, pois requer um elo fortalecido com a cultura organizacional e a comunicação. Santos e Valentim (2013) compreendem que esse elo é construído e consolidado por uma gestão positiva

e pela percepção do conhecimento dos ativos intelectuais presentes nos conhecimentos tácito e explícito dos sujeitos organizacionais, direcionado para o campo do conhecimento e alicerçados por uma cultura favorável a um ambiente dialógico.

Podemos destacar que, em nível gerencial, a resistência está presente nas relações da gestão e das pessoas com as transformações internas e/ou externas que venham influenciar a organização, podendo algumas vezes estar presente em forma de uma cultura de resistência velada entre gestores e as classes hierárquicas.

Ainda conforme Santos e Valentim (2013) nas relações interpessoais e institucionais existem questões de resistência e poder que comportam conflitos de identidade e de pertencimento. São as barreiras a serem transpostas para se estabelecer a GC, as quais repousam na subjetividade do conceito de cultura organizacional embutida em sua complexidade, mas com representatividade das questões de interação para resolução de problemas, ou seja, enraizada nas práticas assertivas.

É necessário entender que a GC acontece em vias práticas por metodologias e modelos que juntos criam condições de estruturar os fluxos informais, reconhecer o conhecimento através dos ativos intelectuais e articulados aos conhecimentos tácito e explícito.

Dentre os modelos clássicos de GC optou-se por descrever os mais adotados até os dias atuais como referência para a GC em nível mundial: os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997). Davenport e Prusak (1999) e Choo (2003), os quais estão descritos na sequência cronológica de criação,

Voltando-se aos diferentes tipos de conhecimento, por excelência destacam-se os teóricos Nonaka e Takeuchi (1997), autores que criaram um modelo de GC baseado na pedra fundamental da distinção entre o conhecimento tácito e o explícito, por eles intitulado por Modelo SECI. De acordo com o modelo apresentado pelos autores, o modelo SECI está representado em suas iniciais pelas palavras socialização, externalização, combinação e internalização, respectivamente. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a partir da interação entre esses quatro diferentes modos de conversão, o conhecimento participa de uma espiral por onde é criado, disseminado e incorporado aos produtos, serviços e sistemas da organização.

São ações de conversão que constituem a força motor para o processo de criação de conhecimento organizacional, que consiste na “capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. XII).

Na figura 4 estão demonstrados os quatro modos de conversão do conhecimento representados na Espiral do Conhecimento criada pelos autores e conhecido como modelo SECI: Socialização; Externalização; Combinação e Internalização do conhecimento.



Figura 4 – Espiral do Conhecimento – modelo SECI.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

Nonaka e Takeuchi (1997) deixam claro que a informação e o conhecimento embora possuam diferenças conceituais, apresentam junções em que a informação é o principal elemento para extrair, construir, acrescentar ou reestruturar o conhecimento, estando este essencialmente associado a ação humana, sua cognição e interpretação de mundo (Nonaka; Takeuchi, 1997). Segundo os autores, os dois tipos do conhecimento se completam mutuamente e pela interação social advém a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a chave para a conversão do conhecimento organizacional é a externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e mais uma vez o questionamento de saber onde estão esses conhecimentos provoca esse texto. Ainda segundo os mesmos autores o conhecimento tácito é munido de dimensão cognitiva, altamente subjetivo e presente nos insights, crenças, valores, compromissos e experiências das pessoas em determinado contexto.

A conversão do conhecimento ocorre na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) de forma cíclica, em que a primeira etapa da Espiral do Conhecimento é a socialização, a qual converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito, através do compartilhamento

das experiências. A externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, dada pelos autores como a chave para a criação de conhecimento, em que transcorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Ainda sobre a Espiral do Conhecimento, a combinação é uma etapa que consiste na conversão do conhecimento explícito em explícito, sistematizando-os em base de dados e/ou repositórios institucionais e, por último, a etapa da internalização na qual o conhecimento explícito é incorporado pelo tácito. Nessa etapa o conhecimento é internalizado pelos indivíduos e aplicado as rotinas comuns de trabalho, relacionando-o ao aprender fazendo. Retorna-se a abordagem do ciclo que deve ser constantemente retroalimentado na organização (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Davenport e Prusak (1999) reconhecem que a geração do conhecimento deve ser promovida na organização de forma consciente e intencional combinando em seu bojo as experiências dos sujeitos organizacionais, os valores e regras internas.

Os autores desenvolvem o seu modelo de GC sob a vertente de que a organização gera e usa conhecimento em diferentes fases: Geração do conhecimento; codificação do conhecimento e transferência do conhecimento.

Para melhor descrever o modelo de Davenport e Prusak (1999), o quadro 2 contém a descrição das suas principais fases.

Fase 1	GERAÇÃO DO CONHECIMENTO		
Objetivo	Corresponde ao processo de adquirir e desenvolver conhecimento organizacional de forma consciente e intencional		
Modos de conversão do conhecimento	1	Aquisição	Apreensão do conhecimento adquirido como valor de compra, desenvolvido ou contratado através de indivíduos que possuam competências específicas.
	2	Aluguel	Envolve um certo grau de transferência do conhecimento externo que tende a permanecer na empresa.
	3	Recursos dirigidos	Compartilhamento do conhecimento gerado a partir da formação de grupos ou unidades de especialistas.
	4	Fusão	Reunião de pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta (1999, p. 72)
	5	Adaptação	Possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança ou ter elevada capacidade de absorção (1999, p. 78)
	6	Redes de conhecimento	Comunidades de pessoas que se reúnem para compartilhar o conhecimento por meio de telefones, e-mail e <i>groupware</i> buscando a resolução de problemas (1999).

<b>Fase 2</b>		<b>CODIFICAÇÃO E COORDENAÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	
Objetivo	Objetiva categorizar, descrever, mapear, modelar, estimular e inserir o conhecimento convertido para formatos acessíveis e aplicáveis.		
Modos de codificação e coordenação do conhecimento	1	Mapa de conhecimento	Localizar o conhecimento tácito e e depois sistematizar em documentos em base de dados.
	2	Valor das narrativas	Explicitar o conhecimento tácito
	3	Sistemas informatizados	Explicitar e formalizar o conhecimento em sistemas informatizados
<b>Fase 3</b>		<b>TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO</b>	
Objetivos	De forma dialógica permitir que haja a comunicação do conhecimento organizacional por meio de trocas espontâneas		
Modos de transferência do conhecimento	1	Construir relacionamentos e confiança mútua por reuniões	
	2	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções	
	3	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências;	
	4	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento;	
	5	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento;	
	6	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizados; basear as contratações na abertura a ideias;	
	7	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento ; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte;	
	8	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.	

Quadro 2 – Modelo de geração do conhecimento de Davenport e Prusak

Fonte: Elaborado pelas autoras e adaptado de Davenport e Prusak (1999, p. 63-128).

Observa-se que o modelo acima descrito tem como principal foco a geração do conhecimento buscando os meios para a sua estruturação, acesso e sua transferência em nível organizacional. Todo o processo busca converter o conhecimento tácito em explícito, inclusive por meio das narrativas.

Relativo ao uso das narrativas nas organizações, pode-se acrescentar a esse diálogo os autores Brusamolín e Suaidén (2014), os quais admitem que o uso das narrativas pode ser estratégico para o compartilhamento das experiências adquiridas na organização, inclusive para a GC, na medida em que condiciona a socialização do conhecimento tácito.

Conforme Cogo (2016) as narrativas são caminhos alternativos para articular conhecimentos e fortalecer os elos de pertencimento e memória institucional, fundamentais para novas formas de agregar o conhecimento tácito. Segundo Cogo, as narrativas

de memória ou *storytelling* produzem mudanças no contexto de toda a organização incentivando a melhoria do clima relacional e a inovação, conforme descreve:

Entre os benefícios no uso do storytelling está o fato de ele repassar conhecimento tácito, de difícil articulação, porque as histórias são contadas com emoção. Outros benefícios são: constituir um excelente canal para aprendizagem e transferência de conhecimento, facilitar a gravação na memória e a reprodução de conteúdo no futuro e humanizar os esforços de comunicação das organizações com emprego de linguagem mais cotidiana, que amplia os relacionamentos interpessoais no mundo do trabalho (Cogo, 2016, p. 122).

Ainda sobre o modelo de Davenport e Prusak (1999), o ponto alto da geração do conhecimento organizacional está nas ações voltadas para as questões cognitivas e de percepção pessoal, seguida pela socialização e externalização do conhecimento associado à sua sistematização. Compreende-se ser fundamental a adoção de uma cultura comunicacional e informacional propícia a geração do conhecimento.

Choo (2003) acrescenta em seu modelo de espiral do conhecimento a influência que a cultura organizacional possui para que aconteça ação organizacional e a tomada de decisão. Para o autor, a construção do conhecimento acontece pelos processos cognitivos e da percepção e criação de significados que os membros da organização atribuem a informação, ou seja, “[...] expressado nas suposições, na opinião, e nas normas usadas por membros ao atribuir o valor e o significado à informação ou ao conhecimento novo” (Choo, 2003, p. 47).

Choo (2003) apresenta o modelo de GC constituído pelos processos organizacionais e humanos que se integram em três diferentes arenas de processos cognitivos da informação: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões, determinados pelo autor como condição basilar para uma organização do conhecimento.

A Espiral do Conhecimento de Choo (2003) apresenta sete arenas que se inicia pela interpretação da informação e criação de significado, movimentando-se dentro da espiral pela ação dinâmica da comunicação da organização com todas as arenas impulsionadas pela tomada de decisão (Figura 5).

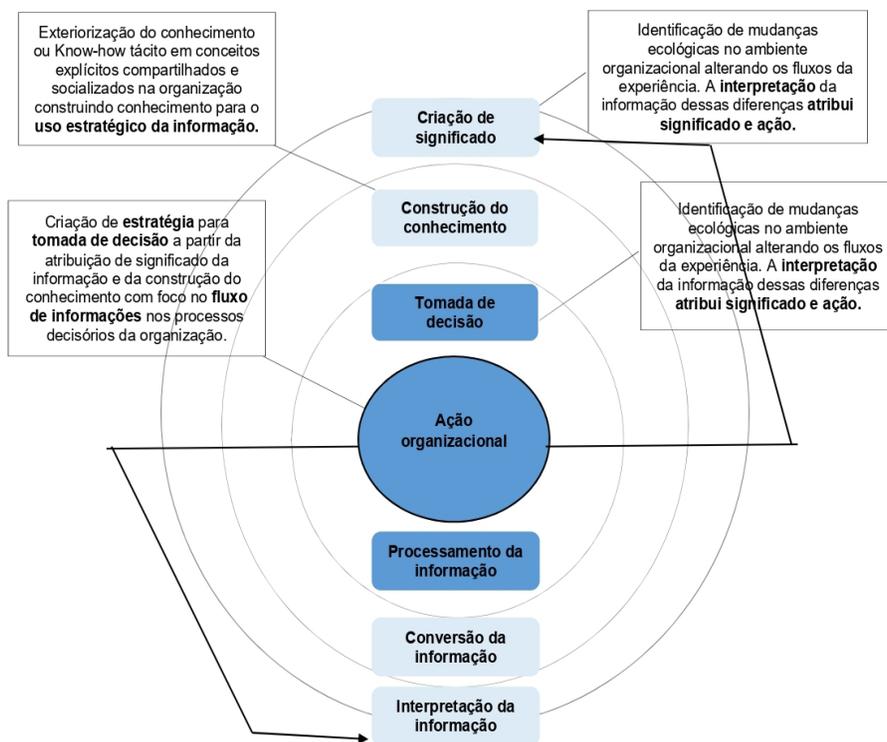


Figura 5 – Espiral da organização do conhecimento.

Fonte: Baseado em Choo (2003).

Conforme mostrado na figura 5, as três arenas estão interligadas mutuamente sob uma ótica holística do uso da informação, suscitando significado ao processo de criação de conhecimento. O autor explica que esse significado é construído socialmente, ou seja, em todo o ambiente organizacional e informacional onde as pessoas socializam, compartilham e comunicam informação e conhecimento.

O modelo de construção do conhecimento proposto por Choo (2003) busca criar significado dando sentido ao contexto do ambiente ambíguo das organizações com o propósito de que seus membros adquiram expertise ao vivenciarem e interpretarem as experiências passadas e a elas deem novos significados, construindo percepções e novos conhecimentos para tomada de decisão por meio da “percepção, conhecimento e ação” (Choo, 2003, p. 27).

No que concerne aos métodos, técnicas e ferramentas de CG são estratégias que visam a criação do conhecimento com o auxílio das TIC, que são fundamentais para estruturar o conhecimento em base de dados que possa ser retroalimentada em rede.

Evidente que não existe uma metodologia específica para a GC, geralmente os métodos, técnicas e ferramentas se derivam de diferentes áreas e migram para atender

o objetivo maior de compartilhamento e distribuição do conhecimento, mediado e fundamentado na comunicação organizacional e impulsionado pelas ferramentas das TIC. Com base nos estudos apresentados pela Fundação Instituto de Administração (FIA, 2009) os principais métodos para a GC são abaixo descritos (Quadro 3).

Técnicas e métodos de GC	Descrição
Rede de pessoas	Identificar habilidades, qualidades, qualificações e até mesmo aspectos pessoais de cada um dos membros da organização. Dessa forma, as pessoas começam a identificar interesses comuns com os pares e surge um estímulo extra para trocar informação e conhecimento.
Montagem de páginas amarelas	Possibilitar a todos os colaboradores encontrar colegas que têm o conhecimento e expertise que necessitam para um determinado trabalho ou tarefa. Funciona como uma página normal de internet, que exhibe o perfil de todos os integrantes da organização, normalmente agrupados por ordem alfabética ou setor de trabalho..
Montagem de comunidades de prática	Técnica que visa conectar, de forma mais objetiva, pessoas com diferentes níveis hierárquicos, geograficamente dispersas, com profissões diferentes, mas que têm atividades em comum. Essa técnica ajuda os profissionais a esclarecerem dúvidas sobre determinada atividade ou assunto de forma rápida e dinâmica, agilizando o processo de decisão sobre determinada ação.
Gestão da inovação	Objetiva a coleta e avaliação de ideias propostas por colaboradores de uma organização, independentemente da sua atividade ou posição hierárquica, baseada em um tema específico ou livre, iniciando-se a fase de avaliação e implementação desses conceitos. De acordo com a organização, pode haver recompensas para as melhores ideias.
Divulgação de práticas relevantes	Divulgação de novas ideias ou práticas consideradas relevantes. O processo de identificar e compartilhar essas melhores práticas é normalmente realizado pela via do conhecimento explícito, como um banco de dados de melhores práticas.
Utilização de <i>brainstorming</i>	A técnica do <i>brainstorming</i> é utilizada para gerar ideias e direcioná-las para a utilização efetiva com o objetivo de obter retorno para a organização. Trata-se de uma forma coletiva de geração de novas ideias por meio da contribuição e participação em grupo.
Utilização de <i>storytelling</i> :	O objetivo é motivar e engajar os colaboradores de uma organização por meio de um apelo para o lado sentimental e histórico das atividades realizadas. A aplicação da técnica tem, como outros benefícios, a preservação da história da instituição, a criação de uma cultura organizacional, o reforço de valores, a geração de ideias, a valorização de colaboradores e a disseminação do conhecimento,
Promoção de feiras de inovação:	Eventos que buscam aproximar as ideias (alinhadas aos objetivos da organização) às pessoas. Desta forma, os profissionais que tenham mais afinidade com determinados temas podem se sentir mais motivados a contribuir nos projetos em questão.
Realização de entrevistas de saída	Consiste na retenção do conhecimento tácito dos colaboradores que estão saindo da organização, por aposentadoria ou saída acordada, de modo a capturar conhecimento sobre as atividades que desempenhavam.
Ferramentas e Mídias digitais	Blog; Microblog; Videocast; Podcast; Chat; Fórum; redes sociais;; Distribuição de conteúdo e Videoconferência entre outros.

Quadro 3 – Principais técnicas, métodos e ferramentas de GC

Fonte: Adaptado da Fundação Instituto de Administração (2009, p. 11-36).

A análise e discussão exposta pelos autores supra apontam para uma dinâmica e complexa interconexão entre a tecnologia, informação e o conhecimento, com alto nível de subjetividade evidenciada nas práticas de GC e da alta sistematização nas práticas da GI. Os métodos da GC envolvem o processo de comunicação, disseminação e compartilhamento da informação através de diferentes abordagens do uso valorativo da informação para a geração da inovação e do conhecimento na organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme análise da literatura, o tema está em evidência e tem sido explorado de maneira interdisciplinar, fator justificado pela natureza social da informação e dos seus fenômenos no âmbito dos estudos da CI. Os aspectos organizacionais do uso da informação estratégica tornaram-se mais relevantes com as práticas da GI e da GC estando voltadas para a identificação do fluxo informacional.

Autores clássicos com Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam modelos em que a conexão entre os três elementos são discutidos em uma visão ampla, considerando a organização como um todo e sob uma visão holística, em que as ações são integradas as TIC, mas necessariamente focadas na competência humana.

O papel das pessoas em identificar as necessidades informacionais para uso efetivo da informação estratégica e, conseqüentemente, a capacidade de socialização e externalização do conhecimento é fundamental para que se possa realizar a GI e GC com foco na inovação.

Os conhecimentos tácito e explícito continuam liderando as ações voltadas para a aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e inovação nas organizações, por isso a CI tanto discute a temática inter-relacionando a GC e a GI com outros objetos de pesquisa como: cultura organizacional, cultura informacional, comunicação organizacional, comunicação informacional, TIC, Memória Organizacional, memória repertório, competência informacional, mediação da informação e com outros fenômenos informacionais.

Parece claro o consenso entre os autores citados na Gestão do Conhecimento que a comunicação e a cultura se entrelaçam entre os processos e os sistemas de formalização e compartilhamento do conhecimento organizacional. Consideramos como um ciclo que se renova constantemente como o objetivo de converter todo o conhecimento tácito em explícito, para gerar o conhecimento corporativo, socializado e coletivo, formalizado nos sistemas. Também é importante reconhecer que o maior valor de uma organização está nas pessoas, em suas experiências individuais e coletivas, processo que integra elementos da cultura organizacional e informacional.

Estudos voltados para as práticas da GI e da GC são liderados nessa linha abordando o valor da informação no contexto da CI e suas dimensões no cenário atual da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Molina (2008), Santos (2019, 2021), Valentim (2002,

2004,2008, 2010), Woida (2008) apresentaram discussões pontuais nesse trabalho demonstrando a importância que a informação, o conhecimento e as TIC possuem nas práticas da GI e da GC, evidenciando-se principalmente as conexões em rede dos sistemas de informação que hoje são responsáveis por gerir não somente os fluxos informacionais, mas prover de informações gerenciais a organização, que são importantíssimas para a tomada de decisão.

Fala-se muito da integração dos sistemas, a possibilidade de ser ter um SIGAD composto por mais de um software, em que a gestão documental é realizada dentro do sistema e, ao mesmo tempo, os processos de fluxos processuais, fluxos informacionais, geração de relatórios gerenciais, entre outros vão suprir de informações os painéis estratégicos para análise e discussão da GC e da GI.

Todas as discussões discorridas destacaram que as conexões entre tecnologia, informação e conhecimento se aproximaram do gerenciamento do fluxo informacional e sua organização promovida pelas práticas da GI e da GC, estando estas diretamente imbricadas em um processo dinâmico de organização, registro e sistematização da informação.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; BIAGGI, Camila de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Identificação dos fluxos informacionais: contribuições para a gestão do conhecimento. *Ágora: Arquivologia em Debate*, Florianópolis, v. 31, n. 63, p. 01-11, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/994/948>. Acesso em: 12 jul. 2023.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. A ciência da informação como ciência social. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, p. 31-27, set./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/fj/ci/a/DZcZXSqTbWHpF6fhRm8b9fP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ARAÚJO, Wânderson Cássio Oliveira; SILVA, Edna Lúcia da; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/fj/pci/a/fpdT9MrS9yCx3GLHsRfyn8q/#>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BRUSAMOLIN, Valério; SUAIKEN, Emir José. **Aprendizagem organizacional**: o impacto das narrativas. Curitiba: Appris, 2014. 237 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 24. ed. São Paulo: Paz & Terra, 2013. 630 p.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (org.). **A sociedade em rede**: do conhecimento à ação política. Lisboa: Imprensa Nacional, 2006.

COGO, Rodrigo. **As narrativas da memória na estratégia da comunicação**. São Paulo: ABERJE, 2016.

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

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **e-Arq Brasil**: modelos de requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos. Rio de Janeiro: CONARQ: CTDE: Arquivo Nacional, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6364D83701642351A57E436B>. Acesso em: 20 out. 2022.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237 p.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Primeira etapa do programa de gestão do conhecimento e inovação no setor público**: apostila de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento e inovação. São Paulo: FIA, 2009.

GOMES, Hagar Espanha. Marcos históricos e teóricos da organização do conhecimento. **Informação e Informação**, Londrina, PR, v. 22, n. 2, p. 33-66, maio/ago., 2017. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/31442/21990>. Acesso em: 12 jun. 2023.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. Gestão da informação: origens e características. *In*: SOUTO, Leonardo Fernandes. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 27-45.

MOLINA, Leticia Gorri. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2008. p. 11-40.

MORAES, Cássia Regina Bassan de; FADEL, Bárbara. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2008. p. 11-40.

NASCIMENTO, Natália Marinho do; MORO-CABERO, Maria Manuela. Mediação da informação em ambientes empresariais com enfoque nos fluxos de informações. *In*: ENCONTRO DE PESQUISA EM INFORMAÇÃO E MEDIAÇÃO, 2, 2015, Marília. **Anais [...]**. Marília, SP: UNESP, 2015. Disponível em: <http://gicio.marilia.unesp.br/index.php/IIPEIM/IIPEIM/paper/viewFile/6/30>. Acesso em: 12 jun. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SANCHES, Rodrigo Ruiz. Responsabilidade social do profissional da informação em uma sociedade democrática: do monopólio do conhecimento à liberdade de informação. *In*: CASTRO FILHO, Cláudio Marcondes de. **Olhares sobre o profissional da ciência da informação**. São Paulo: todas as Musas, 2013. p. 103-119.

SANTOS, Cássia Dias Santos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/acib/index.php/tpbci/article/view/115/157>. Acesso em: 20 maio 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. Gestão documental e gestão da informação: abordagens, modelos e etapas. **Informações@Profissões**, Londrina, v. 10, n. 1, p. 99 – 120, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/164320>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. **Memória organizacional**: em foco o valor da informação como negócio/commodity. 2019. 223 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Marília, SP, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/183566>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Informação, conhecimento e valor da informação**. Informação e Informação, Londrina, v. 25, n. 4, p. 574-598, out./dez. 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/156409>. Acesso em: 12 jul. 2023.

SARACEVIC, Tekfo. Information science. **Journal of the American Society for Information Science**, New York, v.50, n.12, p.1051-1063, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/rQZcj9bqkmQW5xrpLK8Z8NL/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 20 jun. 2023.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão**: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. Tradução de Aline Evers. 8. ed., Porto Alegre: Bookman, 2013.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. *In*: CIANCONI, Regina de Barros; CORDEIRO, Rosa Inês Novais; ALMEIDA, Carlos Henrique Marcondes de (org.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: Editora UFF, 2013. p. 59-79.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-27.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **InfoHome**, Londrina, nov. 2004. Disponível em: [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 12 jun. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão documental em ambientes empresariais. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Estudos avançados em arquivologia**. Marília, SP: Oficina Universitária, 2012.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2008. p. 11-40.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Porto Alegre, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/43613>. Acesso em: 12 jun. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; GELINSKI, João Vítor. Gestão do conhecimento corporativo. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed., Marília, SP: Fundepe Editora, 2007. p. 115-131.

VIEIRA, Ronaldo. **Introdução à teoria geral da biblioteconomia**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

WOIDA, Luciana Maia. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p. 117-127.