



## AS INTERCONEXÕES ENTRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O GERENCIAMENTO DOS FLUXOS INFORMACIONAIS

**Cássia Dias Santos**

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.  
E-mail: [cassiadisantos@gmail.com](mailto:cassiadisantos@gmail.com)

**Marta Lígia Pomim Valentim**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.  
E-mail: [valentim@valentim.pro.br](mailto:valentim@valentim.pro.br)

### Resumo

Aborda as interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. A partir de uma revisão de literatura de modo a obter um embasamento que permita aclarar essa questão. Apresenta as peculiaridades que envolvem a gestão dos fluxos formais [gestão da informação] e dos fluxos informais [gestão do conhecimento], bem como os fatores que propiciam uma melhor compreensão no que tange ao foco da gestão da informação e da gestão do conhecimento. O gerenciamento eficiente dos fluxos informacionais demanda a necessidade de se implantar a gestão da informação e do conhecimento para sua real efetividade. Evidencia-se que esses dois modos de gestão se inter-relacionam de tal forma que, na ausência de uma a outra é afetada, repercutindo diretamente na gestão dos fluxos de informação e, assim, na capacidade de a organização gerar conhecimento e tomar decisões com diferencial competitivo.

**Palavras-chave:** Fluxos de Informação. Fluxos Informacionais. Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Ambientes Organizacionais.

### THE INTERCONNECTIONS BETWEEN INFORMATION MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR MANAGING INFORMATION FLOWS

### Abstract

*Discusses the interconnections between information management and knowledge management for the managing of information flows. Starting at a literature review to obtain a grounding that allows clarify this question. Presents the peculiarities involving the formal flows management [information management] and informal flows management [knowledge management], as well as factors that provide a better understanding in regard to the focus of information management and knowledge management. The efficient information flows management demands the need to deploy the information and knowledge management to its true effectiveness. We can see that these two modes of management are interrelated such that, in the absence of a, the other is affected, directly impacting the information flows management and thus in the organization capacity to create knowledge and make decisions with competitive differential.*

**Keywords:** *Flows of Information. Informational Flows. Information Management. Knowledge Management. Organizational Environments.*

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica dos fluxos informacionais é determinante para a efetividade das ações organizacionais, tendo em vista que são imbricados aos processos, atividades e tarefas realizadas nesse contexto, tanto no âmbito formal quanto informal. Nessa perspectiva, ressalta-se a importância dos processos relacionados à gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC).

Esses dois modelos de gestão caracterizam-se como “[...] processos complexos, elusivos e de difícil observação” (BARBOSA 2008, p. 15). Em razão disso, geralmente, não há uma compreensão clara sobre qual processo está ocorrendo, ou seja, não se sabe ao certo quando começa ou termina a GI e a GC. Essa complexidade ocorre porque algumas ações são integradas, visando assegurar à dinâmica necessária aos dados, informação e conhecimento. Nesse contexto, o reconhecimento dos processos e tarefas que perpassam a gestão da informação e a gestão do conhecimento é fundamental para compreender suas distinções e aproximações, evidenciando-as como modelos de gestão que estão em constante interação. Ressalta-se que quanto mais se planeja as ações voltadas à dinâmica dos fluxos, mais o ambiente organizacional estará preparado para suprir as necessidades de informação e conhecimento.

Dessa forma, objetiva-se compreender como alguns teóricos vêm tratando as conexões existentes entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento no que se refere às respectivas participações no que tange ao gerenciamento dos fluxos informacionais. Para tanto, parte-se de uma revisão de literatura de modo a obter um embasamento que permita aclarar essa questão.

## 2 FLUXOS INFORMACIONAIS

Os ambientes organizacionais possuem uma relação necessária e constante com os fluxos de informação. Essa relação é direta porque envolve todos os processos desenvolvidos pelos sujeitos organizacionais, ou seja, são indissociáveis de tais fluxos. Considerando esse imbricamento, Valentim (2010, p. 17) explica que os fluxos de informação são produzidos pelas próprias pessoas e setores de uma organização, em um processo naturalmente conduzido a partir das atividades, tarefas e decisões realizadas.

Evidencia-se que os fluxos de informação são inerentes à própria dinâmica organizacional, porquanto podem ser mapeados, reconhecidos, caracterizados e explorados sob a ótica do ambiente informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) que, por sua vez, sofre a influência advinda da dinâmica desses fluxos.

Valentim (2010, p. 17) destaca que “Os fluxos informacionais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação”. Também no que tange aos fluxos informacionais, Garcia e Fadel (2010b, p. 218-219) conceituam:

[...] um fluxo informacional como sendo um canal – tangível ou intangível, formal ou informal –, permanente ou esporádico, constante ou intermitente – constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem, geralmente um suporte/indivíduo em sentido a um destino de armazenamento/processamento, podendo ocorrer a reversão desse fluxo até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos.

Tal concepção demonstra que não é fácil explicar o que de fato constitui um fluxo de informação. Rodrigues e Blattmann (2011, p. 47) conceituam os fluxos de informação de forma

objetiva: “[...] podem ser entendidos como as etapas que compreendem os momentos de interação e transferência da mensagem entre um emissor e um receptor”.

Observa-se que devido às influências de correntes que despontaram o termo, as concepções sobre fluxos de informação no âmbito da Ciência da Informação, geralmente, se apoiam nas teorias de informação e comunicação de Shannon e Weaver (1963) e de McLuhan (1967), as quais possuem a ideia central de que a informação se constitui em um elemento [mensagem] que percorre [fluxo] entre um emissor e um receptor.

No que tange a sua constituição em ambientes organizacionais, segundo Valentim (2010, p. 14) os fluxos informacionais são constituídos por pelo menos três níveis organizacionais: o estratégico, o tático e o operacional, os quais estão relacionados com ações vinculadas às atividades e tarefas distintas. Além disso, a mesma autora destaca que há diferentes graus de complexidade, enquanto o nível estratégico enfoca as ações de longo e médio prazo, o nível tático se volta às questões gerenciais de médio e curto prazo, e o nível operacional se aproxima dos procedimentos que subsidiam as ações de curto prazo.

Quanto ao valor dos fluxos informacionais para as organizações, estes são compreendidos como insumo à geração de conhecimento e à tomada de decisão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006). Nessa mesma perspectiva, Zobot e Silva (2002, p. 67) enfatizam a importância do comprometimento humano como fator intrínseco da relação entre os fluxos de informação e a geração de conhecimento. Essa percepção compreende a existência dos fluxos de informação em um nível de complexidade que envolve o sujeito organizacional e a informação, cuja relação é influenciada pela própria cultura e estrutura do ambiente.

Em decorrência da sua própria natureza e dinâmica, os fluxos informacionais podem ser formais ou informais. Valentim (2010, p. 20) compreende os fluxos formais [estruturados] como aqueles advindos da própria estrutura organizacional, ou seja, são relacionados aos processos, atividades e tarefas desenvolvidas que, por sua vez, são baseados em padrões, normas, procedimentos e especificações claras, além disso, se apresentam de forma registrada em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico). Por outro lado, os fluxos informais [não estruturados] são provenientes de vivências e experiências dos sujeitos organizacionais, ou seja, são imbricados às relações humanas no contexto organizacional, e ocorrem apoiados na aprendizagem organizacional e no compartilhamento de conhecimento.

Na prática nem sempre os fluxos informacionais estão disponíveis no formato e no tempo adequado para as ações organizacionais, uma vez que muitas vezes se encontram dispersos, fragmentados ou mal estruturados. Como os ambientes organizacionais estão propensos a isso, ressalta-se a importância de se ter uma gestão voltada aos fluxos informacionais, isto é, é necessária a interferência organizacional para com os fluxos informacionais, de modo que estes possam de fato subsidiar a geração de novos conhecimentos (GARCIA; FADEL, 2009, p. 498).

Para gerenciar esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, é necessário realizar algumas ações integradas objetivando, prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo desde documentos, bancos e bases de dados etc., produzidos interna e externamente à organização até o reconhecimento individual dos diferentes atores existentes na organização (VALENTIM, 2002, p. 1).

O gerenciamento sistemático dos fluxos envolve *a priori* evidenciar processos inerentes à gestão dos fluxos formais e à gestão dos fluxos informais, o que pode ser compreendido como a gestão da informação e a gestão do conhecimento respectivamente.

Nessa perspectiva, é válido ponderar as peculiaridades que envolvem esses dois modelos de gestão para compreender as suas determinações no que tange aos fluxos informacionais.

### 3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Diante da complexidade que envolve a informação, a gestão da informação é responsável por atender as necessidades e demandas informacionais dos sujeitos organizacionais, em uma dinâmica contínua.

Em termos conceituais Ponjuán Dante (2004, p. 17-18) explica que a gestão da informação refere-se a um:

[...] processo mediante o qual se obtêm, implementam ou utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais), para manusear informação internamente e para a sociedade a que serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida deste recurso e ocorre em qualquer organização [...] O processo de gestão da informação deve ser avaliado sistemicamente em diferentes dimensões e o domínio de sua essência permite sua aplicação em qualquer organização.

A gestão da informação não é um processo antagônico, uma vez que possui responsabilidades tanto no ambiente micro quanto no ambiente macro, assumindo o importante papel de atuar junto aos ativos informacionais das organizações. Além disso, é um processo que se efetiva a partir do uso contínuo de diferentes tipos de informação existentes na organização (PONJUÁN DANTE, 2004). Nesse contexto de gerenciamento, a informação é proveniente tanto de fontes internas quanto externas que possuem algum tipo de valor para os processos organizacionais (TARAPANOFF, 2006). Evidenciando que a informação é intrínseca a quase todo fazer organizacional, Choo (2006, p. 27-29) compreende que esse tipo de ambiente usa a informação estrategicamente para:

- Dar sentido as mudanças do ambiente externo;
- Gerar novos conhecimentos através do aprendizado;
- Tomar decisões.

Esses três aspectos são vistos pelo autor como interligados, assim, diante das questões informacionais que promovem a sua dinâmica, esse contexto encontra na gestão da informação um importante aliado para desenvolver um ambiente organizacional favorável à criação de significado, à construção de conhecimento e à tomada de decisão.

Esclarecendo o propósito central da gestão da informação, Tarapanoff (2006, p.22) explica que “[...] o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais”. Os recursos informacionais são provenientes de fontes formais existentes nos distintos setores de uma organização, assim precisam ser mapeados e trabalhados de modo com que possam ser disseminados no tempo e formato adequados.

Segundo Ponjuán Dante (2004, p. 23), a gestão da informação requer essencialmente um domínio sobre:

- a) os diferentes tipos de informações que se manuseiam na organização;
- b) a dinâmica de seus fluxos (representados nos diversos processos em que transitam cada informação);
- c) o ciclo de vida de cada informação (incluída a gestão e a geração de informação, onde quer que ocorra); e

d) o conhecimento das pessoas sobre o manuseio da informação, ou seja, sua cultura informacional.

Os desafios da gestão da informação envolvem o domínio sobre a informação formalizada [registrada] em algum suporte, de modo que supra as necessidades e demandas dos sujeitos organizacionais, visando um ambiente organizacional dinâmico, e cujos processos informacionais perpassam desde a geração até o uso. Para tanto, atender o contexto da gestão da informação pressupõe que os gestores conheçam as etapas/fases ou processos que a constituem.

Rodrigues e Blattmann (2011, p. 54) recomendam que a gestão da informação priorize um conjunto de etapas/fases ou processos que estejam “[...] conectadas horizontalmente e verticalmente de forma lógica e dialética, sendo abrangente/integrativo e específica, rígida (rigor na operação) e flexível (conforme a necessidade), e estar em constante aperfeiçoamento”.

Na literatura podem ser encontrados alguns processos vistos como essenciais para a gestão da informação. Tal como é apresentado na sistematização dos modelos de McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Beal (2004), Valentim (2004) e Choo (2006):

**Quadro 1** - Processos/etapas/fases da gestão da informação

McGee e Prusak (1994, p. 108)	Davenport e Prusak (1998, p. 175)	Beal (2004, p. 29)	Valentim (2004, p. 1)	Choo (2006, p. 404)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação de necessidades e requisitos de informação;</li> <li>▪ Classificação e Armazenamento de informação;</li> <li>▪ Coleta/entrada de informação;</li> <li>▪ Tratamento e apresentação da informação;</li> <li>▪ Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;</li> <li>▪ Distribuição e disseminação de informação;</li> <li>▪ Análise e uso da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinação das exigências;</li> <li>▪ Obtenção;</li> <li>▪ Distribuição;</li> <li>▪ Utilização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação de necessidades e requisitos;</li> <li>▪ Obtenção;</li> <li>▪ Tratamento;</li> <li>▪ Armazenamento;</li> <li>▪ Distribuição;</li> <li>▪ Uso;</li> <li>▪ Descarte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar demandas/necessidades de informação;</li> <li>▪ Mapear e reconhecer fluxos formais;</li> <li>▪ Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento / socialização de informação;</li> <li>▪ Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>▪ Prospectar e monitorar informações;</li> <li>▪ Coletar, selecionar e filtrar informações;</li> <li>▪ Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação das necessidades de informação;</li> <li>▪ Aquisição da informação;</li> <li>▪ Organização e armazenamento da informação;</li> <li>▪ Uso da informação;</li> <li>▪ Distribuição da informação;</li> <li>▪ Desenvolvimento de produtos e serviços da informação.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação;</li> <li>▪ Elaborar produtos e serviços informacionais;</li> <li>▪ Fixar normas e padrões de sistematização da informação;</li> <li>▪ Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>	
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2014)

O Quadro 1 apresenta os processos/etapas/fases da gestão da informação demonstrando que há um dinâmico contexto que envolve a informação. Por ser assim, pode-se afirmar que uma efetiva gestão da informação se preocupa, sobretudo, com o ciclo de vida da informação (PONJUAN DANTE, 2004; WILSON, 2006). Cada processo mencionado possui uma finalidade específica, mas ao mesmo tempo indicam uma sequência e inter-relação que propiciam maior eficiência e eficácia à efetividade da gestão da informação.

O fato de o ciclo informacional ocorrer de acordo com as etapas/fases ou processos mencionados pela maioria dos autores não garante que sempre haverá um retorno vantajoso ao ambiente organizacional, pois conforme Wilson (2006, p. 54) explica “O que acontece depois [do ciclo] depende de muitos fatores, tais como o clima organizacional, os sistemas de recompensa, a cultura organizacional e assim por diante – todos fora do controle do gestor da informação”. Nesse sentido, o contexto social e cultural influi diretamente no comportamento dos sujeitos organizacionais em relação à informação e ao conhecimento. Evidencia-se, portanto, que é uma ação que deve ser integrada aos demais processos/etapas/fases, mas que somente aparece no modelo de gestão da informação de Valentim (2004). Defende-se a relevância que deve ser atribuída ao fator humano e aos fatores socioculturais que propiciam as condições necessárias para a dinâmica da informação.

Em relação aos fatores que podem influenciar a execução dos processos de gestão da informação, Davenport e Prusak (1998, p. 51-54) elaboraram um modelo ‘ecológico’ de gestão da informação, cujo cerne demonstra os fatores críticos que podem interferir:

- **Estratégia da informação:** desenvolver uma série de objetivos básicos ou ‘princípios’ é um meio de expressar a estratégia informacional.
- **Política da informação:** envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades pelo seu gerenciamento e uso.
- **Cultura e comportamento em relação à informação:** determina o comportamento positivo ou negativo em relação à informação na organização.
- **Equipe da informação:** pessoas são os melhores ‘meios’ para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação.
- **Processos de administração informacional:** mostra como o trabalho é feito e consiste de todas as atividades realizadas pelos trabalhadores da informação.

- **Arquitetura da informação:** guia para estruturar e localizar a informação; pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

A partir de uma visão holística os autores consideram fatores que são essenciais para se trabalhar a complexidade do ambiente informacional. A descrição dos referidos fatores propiciam uma melhor compreensão no que tange ao foco da gestão da informação que é dar ênfase aos recursos informacionais, no entanto, fatores inerentes ao próprio contexto são determinantes para a sua eficácia.

#### 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações buscam corresponder aos desafios de um mundo mais internacionalizado, investindo em mecanismos que lhes propiciem um melhor aproveitamento do conhecimento existente em seu ambiente. Davenport e Prusak (1998, p. 19) afirmam que o “Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”. Para superar esse desafio os gestores buscam encontrar soluções que lhes permitam explorar e usar adequadamente o conhecimento gerado no ambiente organizacional.

Pillania (2006, p. 120, tradução nossa) explica que a “Gestão do conhecimento é um processo sistemático, organizado, explícito e deliberado que direciona a criação, disseminação, aplicação, renovação e atualização do conhecimento para atingir objetivos organizacionais”.

Para tornar a gestão do conhecimento uma realidade para a organização, é fundamental compreender que o conhecimento gerado por cada sujeito organizacional necessita ser compartilhado aos demais membros, fator que depende de ações sistemáticas voltadas a isso. Assim, é necessário que a organização aja como gestora do conhecimento gerado internamente, de modo a beneficiar sua própria capacidade de atuação.

Sendo ainda mais específico Pérez-Montoro Gutiérrez (2008, p. 61-62, tradução nossa) explica que a gestão do conhecimento

[...] pode ser entendida como a disciplina que se encarrega de estudar o projeto e implementação de sistemas, cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização possa se transformar e se converter sistematicamente em conhecimento organizacional. Este, ao tornar-se acessível e compartilhado, propiciará aumentar o conhecimento individual de todos os seus membros, redundando diretamente em melhor contribuição para consecução dos objetivos da própria organização.

Destaca-se entre as funções da gestão do conhecimento a de estimular um contexto para a interação e a aprendizagem, tanto no nível individual quanto organizacional, cujo insumo principal é o conhecimento gerado por seus sujeitos organizacionais. Segundo Wild e Griggs (2008, p. 498, tradução nossa) os objetivos da gestão do conhecimento são abrangentes e evidenciam:

- Apoiar a inovação através da geração de novas ideias e a exploração de conhecimentos na organização;
- Captar ideias e experiências para torná-las disponíveis e utilizáveis quando, onde e para quem for necessário;
- Tornar mais fácil encontrar e reutilizar fontes de *know-how* e experiências, tanto disponíveis em uma forma física quanto presente na mente de alguém;
- Promover a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem contínua;

- Melhorar a qualidade da tomada de decisão e outras tarefas de inteligência;
- Compreender o valor e a contribuição dos ativos intelectuais e alavancar o seu valor, a eficácia e a exploração.

Tais objetivos reafirmam que a gestão do conhecimento é uma ação consciente que age diante da necessidade de explorar e usar o conhecimento gerado pelos sujeitos organizacionais e, quanto colocada em prática, se alimenta por meio dos processos inerentes a ela.

No âmbito da gestão do conhecimento é importante destacar o Processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60-68), amplamente conhecido e difundido, composto por 4 (quatro) etapas/fases: 1. Socialização - processo de compartilhamento de experiências; 2. Externalização - processo de explicitação de parte do conhecimento tácito; 3. Combinação - processo que combina diferentes conjuntos de conhecimento explícito; 4. Internalização - processo de apropriação do conhecimento explícito transformando-o em conhecimento tácito.

Nessa perspectiva, se apresenta alguns processos/etapas/fases (Quadro 2) que constituem a gestão do conhecimento, tal como se apresenta na sistematização dos modelos de Stollenwerk (2001), Terra (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossato (2002) e Valentim (2004):

**Quadro 2** - Processos/etapas/fases da gestão do conhecimento

<b>Stollenwerk (2001, p. 148)</b>	<b>Terra (2001, p. 83)</b>	<b>Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36)</b>	<b>Rossato (2002, p. 20)</b>	<b>Valentim (2004, p. 1)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação;</li> <li>▪ Captura;</li> <li>▪ Seleção e validação;</li> <li>▪ Organização e armazenagem;</li> <li>▪ Compartilhamento;</li> <li>▪ Aplicação;</li> <li>▪ Criação;</li> <li>▪ Liderança;</li> <li>▪ Cultura;</li> <li>▪ Tecnologia;</li> <li>▪ Medição e recompensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatores estratégicos e o papel da alta administração;</li> <li>▪ Cultura e valores organizacionais;</li> <li>▪ Estrutura organizacional;</li> <li>▪ Administração de recursos humanos;</li> <li>▪ Sistemas de informação;</li> <li>▪ Mensuração dos resultados;</li> <li>▪ Aprendizado do ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação;</li> <li>▪ Preservação;</li> <li>▪ Uso;</li> <li>▪ Compartilhamento / distribuição;</li> <li>▪ Desenvolvimento;</li> <li>▪ Aquisição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ativos intangíveis;</li> <li>▪ Capital intelectual;</li> <li>▪ Capital de relacionamento;</li> <li>▪ Capital estrutural;</li> <li>▪ Internalização;</li> <li>▪ Socialização;</li> <li>▪ Externalização;</li> <li>▪ Combinação;</li> <li>▪ Operacionalizar;</li> <li>▪ Compartilhar;</li> <li>▪ Conceituar;</li> <li>▪ Sistematizar;</li> <li>▪ Ambiente;</li> <li>▪ Estratégia;</li> <li>▪ Tecnologia;</li> <li>▪ Competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar demandas / necessidades de conhecimento;</li> <li>▪ Mapear e reconhecer fluxos informais;</li> <li>▪ Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento / socialização de conhecimento;</li> <li>▪ Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>▪ Criar espaços criativos dentro da corporação;</li> <li>▪ Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;</li> <li>▪ Criar mecanismos de captação de</li> </ul>

				conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento;</li> <li>▪ Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento;</li> <li>▪ Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2014)

Os processos/etapas/fases constantes do Quadro 2 apresentam os componentes que os autores julgam ser convenientes para o desenvolvimento de práticas mais efetivas voltadas à gestão do conhecimento. O conjunto de elementos reproduzidos nos modelos de gestão do conhecimento tem a finalidade de demonstrar de forma objetiva, as atividades base que merecem a atenção das organizações, principalmente, no que tange aos fluxos informais e que são determinantes para propiciar a dinâmica entre conhecimento tácito e explícito.

Infere-se que a gestão do conhecimento não se limita a um único enfoque, muito menos é infalível, porquanto sua efetividade está relacionada à capacidade de agregar ao ambiente um conjunto de atividades sistemáticas que funcionam suficientemente bem para atender as necessidades e demandas de conhecimento no contexto organizacional.

## 5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO APLICADAS AOS FLUXOS INFORMACIONAIS

As organizações possuem certa dificuldade em desenvolver ações voltadas aos fluxos informacionais, conforme afirma Starec (2006, p. 51): “[...] as empresas quase sempre têm estratégias para administrar recursos humanos, financeiros ou operacionais, mas poucas têm estratégias definidas para gerir o seu fluxo informacional”.

Nessa perspectiva, a gestão da informação e a gestão do conhecimento possuem uma forte conexão (BARBOSA, 2008; HOFFMANN, 2009), porquanto são compreendidas como modelos complementares (VALENTIM; TEXEIRA, 2012), uma vez que ambas estão empenhadas a melhorar os fluxos informacionais existentes no ambiente organizacional, a fim de torná-los parte de uma dinâmica que agregue valor para a consecução de ações.

**Quadro 3** - Relação entre gestão da informação e do conhecimento

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e das necessidades de informação;</li> <li>▪ Desenvolvimento da cultura e da comunicação organizacional voltada à informação;</li> <li>▪ Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção da informação, por meio de métodos e técnicas de gestão da informação;</li> <li>▪ Tratamento, análise, agregação de valor e armazenamento da informação, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>▪ Mediação e disseminação da informação no ambiente organizacional;</li> <li>▪ Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação customizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais e das necessidades de conhecimento;</li> <li>▪ Desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação voltada ao conhecimento;</li> <li>▪ Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de conhecimento, por meio de métodos e técnicas de gestão do conhecimento;</li> <li>▪ Tratamento, análise e agregação de valor ao conhecimento, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>▪ Mediação e socialização / compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional;</li> <li>▪ Criação e disponibilização de produtos e serviços de conhecimento customizados.</li> </ul>
<b>Trabalha essencialmente com os fluxos formais</b>	<b>Trabalha essencialmente com os fluxos informais</b>

Fonte: Adaptado de Valentim (2002, p. 5-6)

Embora esses dois modelos de gestão tenham em comum o fato de tirar proveito dos fluxos informacionais existentes na organização, se distinguem quanto aos seus respectivos focos. Em relação a isso, Hoffmann (2009) evidencia alguns pontos básicos, como é demonstrado no Quadro 4.

**Quadro 4** - Relação entre gestão da informação e do conhecimento

<b>Características</b>	<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Foco	Informação ou conhecimento explicitado	Conhecimento tácito, aprendizagem e competências individuais
Processos	Organização e tratamento da informação	Descoberta, criação e compartilhamento do conhecimento
Conceitos Relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem, competências, inteligência organizacional
Aplicação	Facilitado	Dificultado pela complexidade
Influências	Mais dependente das tecnologias de informação e comunicação	Mais dependente da cultura organizacional e estratégias organizacionais

Fonte: Hoffmann (2009, p. 32)

Os elementos apresentados nos Quadros 3 e 4 confirmam que os limites das ações relacionadas a gestão da informação consistem, essencialmente, em lidar com o contexto dos fluxos formais/conhecimento explícito e, por outro lado, sob a responsabilidade da gestão do conhecimento lidar com o contexto dos fluxos informais/conhecimento tácito. Os contrapontos em relação às atividades bases desses dois modelos de gestão evidenciam na prática a efetividade da gestão da informação que servirá como suporte para gestão do conhecimento que, por sua vez, também servirá como suporte para a gestão da informação. Nessa perspectiva, somente alimentando continuamente essa reciprocidade é possível trabalhar adequadamente os fluxos informacionais de forma abrangente.

Devido à própria complexidade apresentada pelos fluxos informacionais, em um primeiro momento pode-se afirmar que não se trata de um processo que se efetiva a partir de uma gestão linear, ao contrário, é necessário reconhecer a própria dinâmica envolvida para lidar com as constantes transformações que perpassam o formal e o informal. Assim, a própria necessidade dos processos organizacionais impõe uma condição em que exista “A conversão contínua de conhecimento em informação e de informação em conhecimento [...]” (DAVENPORT; MARCHAND, 2004, p. 191).

Nesse contexto, o gestor assume o papel de mediar e estabelecer conexões entre os métodos utilizados para realização da gestão informação e da gestão do conhecimento de acordo com a realidade vivenciada no contexto organizacional. Além disso, a efetividade dessa dinâmica impõe alguns desafios, dentre eles Calazans (2006) e Starec (2006) alertam sobre a importância de se trabalhar adequadamente com as informações, as fontes e os fluxos de informação, tanto em relação às peculiaridades que constituem esses elementos, quanto em relação a verificar se estão atendendo aos interesses da organização.

Dessa forma, iniciar com o mapeamento dos fluxos informacionais formais e informais existentes na organização (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010) é o que propiciará subsídios para se trabalhar a gestão da informação e do conhecimento, o que significa direcionar esforços significativos voltados aos ativos tangíveis [informação] e intangíveis [conhecimento] gerados na organização.

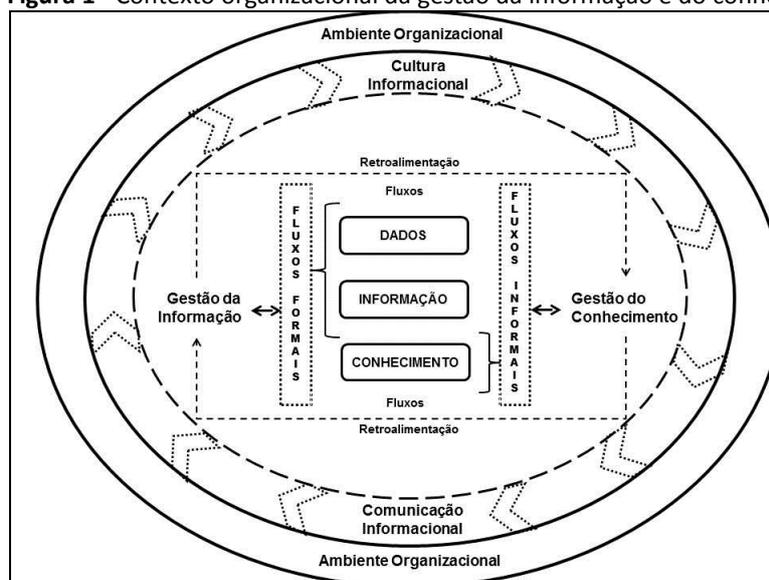
Ressalta-se que sustentar a gestão da informação e a gestão do conhecimento envolve notável dedicação que vai além dos processos inerentes a sua execução, conforme demonstrado nos modelos de gestão, porquanto demanda uma percepção sobre fatores subliminares que os influenciam. Dessa maneira, considerando as implicações que envolvem a ação integrada dessas gestões, pode-se considerar que a cultura organizacional é um elemento que merece atenção por parte das organizações.

Conforme explica Barbosa (2008, p. 16): “A cultura de uma organização, entendida como um conjunto de pressupostos e valores compartilhado por um determinado grupo exerce impacto tanto sobre a gestão da informação quanto sobre a gestão do conhecimento”. Outros autores, tanto dos modelos de gestão da informação quanto de gestão do conhecimento, corroboram com essa afirmativa sobre a importância da cultura organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; STOLLENWERK, 2001; TERRA, 2001; CHOO, 2006; VALENTIM, 2006).

Segundo Leite (2007, p. 142) “[...] todos os fluxos de informação e conhecimento de uma determinada organização efetivam-se mediante um sistema de comunicação subjacente, o qual influencia e é influenciado pela cultura da organização”. Corroborando que a comunicação interfere nos fluxos informacionais, Garcia e Fadel (2010a, p. 108) explicam que a ausência de processos comunicacionais consistentes impacta diretamente na capacidade de a organização gerar ‘novos’ conhecimentos.

Os desafios que a gestão da informação e do conhecimento traz aos gestores organizacionais são inúmeros, porquanto se trata de processos complexos e dinâmicos que são determinantes para o desenvolvimento organizacional. A motivação e o estímulo para tal contexto têm como principais fatores, a cultura e a comunicação informacional, porquanto mesmo que a gestão da informação e do conhecimento não sejam processos perceptíveis aos sujeitos organizacionais, são fatores que asseguram os valores, crenças, ritos, mitos e normas em relação aos dados, informação e conhecimento suprimindo os preceitos mais básicos desses dois modelos de gestão.

**Figura 1** - Contexto organizacional da gestão da informação e do conhecimento



Fonte: Elaboração própria (2014)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fluxos formais e informais são importantes para assegurar as ações e viabilizar as adaptações de processos, atividades e tarefas organizacionais. Nessa perspectiva, é importante reconhecer que a relação entre ambos é impulsionada por um processo de retroalimentação contínua a partir das ações praticadas pelos sujeitos organizacionais.

O gerenciamento eficiente dos fluxos informacionais demanda a necessidade de se implantar a gestão da informação e do conhecimento para sua efetividade. Evidencia-se que esses dois modos de gestão se inter-relacionam de tal forma que, na ausência de uma a outra é afetada, repercutindo diretamente na capacidade de a organização gerar conhecimento e tomar decisões com diferencial competitivo.

Evidencia-se que as interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais são reais, independentemente do tipo de organização, uma vez que os fluxos formais se constituem no objeto de ação da GI e os fluxos informais se constituem no objeto de ação da GC. A literatura analisada demonstra claramente essas relações, bem como evidencia que os fluxos dependem de ações sistemáticas de GI e GC para efetivamente cumprirem seu papel em ambientes organizacionais.

Gerenciar os fluxos formais por meio da GI e os fluxos informais por meio da GC é fundamental para que os sujeitos organizacionais possam usufruir os benefícios que estes propiciam, quais sejam: melhor compreensão das mudanças que ocorrem, tanto no ambiente interno quanto externo; maior segurança para tomar decisões; maior capacidade para gerar conhecimento voltado à inovação; maior facilidade de acesso, uso e reuso de dados, informações e conhecimentos; melhor condição para a aprendizagem e o compartilhamento de ideias e conhecimento; entre outros.

O gerenciamento dos fluxos informacionais é significativo para a eficácia da comunicação organizacional, uma vez que esta influi positivamente na compreensão do ambiente, das decisões tomadas e das ações realizadas. Quando os fluxos não são bem gerenciados, afetam diretamente a comunicação trazendo ambiguidade ao ambiente organizacional, bem como dificultam as interações entre os sujeitos organizacionais. Ainda em relação à comunicação organizacional, destaca-se que os fluxos formais e informais são

essenciais para gerar a confiança necessária entre os distintos setores e pessoas, uma vez que os dados, informações e conhecimentos perpassam todos os níveis hierárquicos, resultando em mais qualidade e produtividade aos processos organizacionais desenvolvidos.

Ressalta-se que mesmo a literatura apresentando os principais processos que favorecem a gestão dos fluxos informacionais, pode-se afirmar que não existe um padrão/regra a ser seguido e que possa ser aplicado a todas as organizações. Primeiramente porque a gestão nesse âmbito é de difícil similaridade e carregada de abstrações e, em segundo, porque cada organização possui uma identidade única, o que significa que envolve ações de acordo com o contexto organizacional, ou seja, é dependente da cultura e da comunicação informacional que, por sua vez, influem nos processos organizacionais e nas interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v. 13, n.esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 144p.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, Campinas (SP), v. 18, n. 1, p. 63-70, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/683/663>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2006. 426p.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. GC é apenas uma boa gestão da informação. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 189-194.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

GARCIA, R.; FADEL, B. A percepção do indivíduo na gestão do conhecimento organizacional: estudo teórico-empírico das influências da interferência nos fluxos informacionais na criação de conhecimento e tomada de decisão. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES DA UNI-FACEF, 10., Franca (SP). **Anais...** Franca: Uni-Facef, 2009. p.492-509. Disponível em: <http://www.facef.br/novo/3fem/Encontro/Arquivos/Regis%20Garcia%20e%20Barbara.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Comportamento decisório e comunicação: da informação ao conhecimento. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.3, n.1, p.100-112, jan./dez. 2010a. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/29/59>. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010b. p. 211-233 (E-Book) Disponível em:

<http://static.scielo.org/scielobooks/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009. 188p.

LEITE, F. C. L. Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlaces conceituais para fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto das universidades. **Transinformação**, Campinas (SP), v. 19, n. 2, p. 139-151, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/611/591>. Acesso em: 10 jan. 2014.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994. 224p.

MCLUHAN, H. M. **The medium is the message**: An inventory of effects. New York: Random House, 1967.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.54-90.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**: fundamentos, metodologías y praxis. Gijón: Trea, 2008. 260p.

PILLANIA, R. K. State of organizational culture for knowledge management in Indian industry. **Global Business Review**, v.7 n.1, p.119-35, Feb., 2006.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de la información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Parhadigma, 2004. 218p.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 288p.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9999/6922>. Acesso em: 10 jan. 2014.

ROSSATO, M. A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002. 264p.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1963. 125p.

STAREC, C. A Dinâmica da Informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: CHAVES, J. B. L; STAREC, C.; GOMES, E. B. P. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 47-66 (E-Book)

STOLLENWERK, M F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.143-163.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 19-35.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3.ed. São Paulo: Negócio, 2001. 313p.

VALENTIM, M. L. P.. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3., n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm). Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004 (Artigo em Web). Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p.9-24.

\_\_\_\_\_. Ambientes e fluxos de informação. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.13-22.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.22, p.151-156, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10651/7764>. Acesso em: 10 jan. 2014.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v. 15, n. 1, p. 85-103, jun./jul. 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>. Acesso em: 10 jan. 2014.

WILD, R.; GRIGGS, K. A model of information technology opportunities for facilitating the practice of knowledge management. **VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 38, n. 4, p. 490-506, 2008.

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 37-55.

ZABOT, J. B.; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento - aprendizagem e tecnologia**: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002. 142p.

---

Artigo recebido em 21/01/2014 e aceito para publicação em 02/08/2014

---