

# Gestão da informação em organizações do conhecimento: reflexões para uma plataforma de colaboração

*Information management in organizational settings: reflections for the implementation of a collaboration platform*

**Daniele Cristina Gonçalves Brene Pires**

PPGCI – ECA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil  
[danielebrene@gmail.com](mailto:danielebrene@gmail.com)

**José Fernando Modesto da Silva**

PPGCI – ECA/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil  
[fmodesto@usp.br](mailto:fmodesto@usp.br)

## Resumo

As organizações do conhecimento precisam criar mecanismos que tragam solução para as rápidas mudanças que estão acontecendo em sua estrutura. Pessoas, informação e tecnologia assumem o poder de sustentação dessas instituições. Este trabalho tem o objetivo de refletir sobre as novas oportunidades abertas para o estudo da gestão informacional, bem como analisar a sua influência na construção de competências essenciais. O trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo baseado em revisão de literatura. Assim, verifica-se que as organizações criam estoques informacionais para melhorar a sua capacidade de agir. Considera-se que a função da gestão da informação é atribuir dinamicidade a esses estoques, transformando-os em novas possibilidades de criação de competências organizacionais. Conclui-se, preliminarmente, que os repositórios institucionais permitem a gestão de conteúdos e que são recursos viáveis tecnologicamente para o estímulo da

## Abstract

Knowledge organizations need to create mechanisms that bring solution to the rapid changes that are happening in their structure. People, information and technology assume the support power to these institutions. This article aims to reflect on the new opportunities available for the study of information management, and analyze their influence in building core competencies as well. The article is characterized as a descriptive study based on literature review. Thus, it appears that organizations create informational stocks to improve their capacity to act. It is considered that information management function is to assign dynamics to those stocks, turning it into new possibilities for creating organizational skills. It is preliminarily concluded that institutional repositories allow content management and are technologically feasible resources for stimulating organizational collaboration.

*colaboração organizacional.*

**Palavras-chave:** Organização do conhecimento. **Keywords:** *Knowledge Organization. Information Management da informação. Competência Management. Organizational Competence. Dspace. organizacional. Dspace.*

## 1. Introdução

A transformação é um fato. É um requisito da vida social. Heráclito de Éfeso, filósofo pré-socrático, já havia registrado essa impressão por volta de 535 a.C. com a afirmação de que “a única constante é a mudança.”. Observa-se que esse tema vem ganhando cada vez mais destaque. É crescente a sua abordagem na literatura nacional e internacional. Isso pode ser justificado pelas implicações trazidas pela moderna sociedade da informação, que apresenta novas necessidades de respostas a questionamentos antes inexistentes.

Também, é provável que a dedicação a esse assunto esteja ligada à ausência de habilidade em lidar com tantas mudanças simultâneas. Embora a mudança seja uma constante, a sociedade não experimentou anteriormente tantas alterações e em tão pouco tempo. Essa é uma nova experiência trazida pelo uso intenso das Tecnologias da Comunicação e Informação (TICs). Há uma urgência pela adaptação ao novo. Somos constantemente motivados a aderirmos às novidades tecnológicas sob o risco de nos tornarmos obsoletos ou seres desconectados, ilhados em um mundo globalizado.

Os impactos dessas transformações são sentidos em todos os aspectos da vida pessoal, social e organizacional. É importante atentar a esse tema para refletir sobre novos caminhos, comportamentos, atitudes e valores compatíveis com o *modus operandi* que se estabelece.

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre os impactos das mudanças que podem ser percebidos nas estruturas das organizações e nas novas oportunidades abertas para o estudo da gestão informacional. Objetiva, também, analisar a influência da gestão informacional na construção de competências essenciais. Dedicar-se, portanto, à busca de respostas para o seguinte questionamento: as técnicas e as ferramentas de gestão da informação colaboram para o surgimento de novas competências organizacionais no ambiente empresarial por meio da utilização de repositórios?

Como estrutura de desenvolvimento do texto, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo baseado em revisão de literatura, cujos textos selecionados com relação ao tema focado foram sistematizados. A revisão da literatura citada permite mapear um recorte da questão focada no uso da informação e nos processos de construção do conhecimento. Ressalta-se que este trabalho é apenas um preâmbulo que irá subsidiar uma pesquisa acadêmica mais aprofundada. Portanto, não esgota o estudo sobre gestão da informação e seus impactos nas organizações, mas busca refletir sobre pressupostos que contribuam e orientem a construção de uma linha de raciocínio teórica sobre o tema. Assim, por meio do método descritivo, analisa-se a questão da informação e do conhecimento no âmbito organizacional e a relevância da gestão da informação para a construção da competência essencial.

## **1.1 O cenário das mudanças nas organizações empresariais**

No momento, a sociedade, em todas as suas instâncias, sustenta-se sobre um elemento comum: informação. A nova ordem social, econômica e cultural mundial, imposta pela Sociedade da Informação, tem impactado as empresas ao redor do mundo. Isso pode ser sentido, em especial, sob as formas de estruturação das organizações e dos seus processos de trabalho. É um fenômeno mundial, irrevogável e com alto potencial de transformação das atividades sociais e econômicas, afetadas diretamente pela infraestrutura de informações disponível (Takahashi, 2000: 5).

A nova economia, como é conhecida, “[...] revoluciona as estruturas produtivas, e o mercado de trabalho se transforma radicalmente. Os empregos e atividades tradicionais são transformados, substituídos e até eliminados” (Takahashi, 2000: 7). Algumas premissas estão embutidas nessa nova ordem: conhecimento, competência, inovação, capital intelectual, tecnologia, obsolescência, organizações que aprendem, inteligência coletiva, inteligência organizacional, modelos de gestão, entre outros. Há muito a ser discutido sobre esses assuntos, e a maior parte dos conceitos carece de entendimentos teóricos pacíficos.

Nesse contexto, tem-se a aplicação das informações e do conhecimento em modelos de gestão e processos de trabalho dentro de um universo que se pauta pela inteligência

coletiva, empresarial e organizacional (Takahashi, 2000: 6). Castells (2001: 57) afirma que essa nova economia passa a ser informacional porque “[...] a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes [...] dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos”.

Vários recursos são necessários para que se alcance os resultados propostos pela economia do conhecimento. A TIC se apresenta como um dos recursos fundamentais, pois proporcionou uma revolução que “[...] foi essencial para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista a partir de década de 80” (Castells, 2001: 31).

Os modelos de gestão passam a ser compreendidos como instrumentos para a operacionalização eficiente e eficaz dos processos, e as pessoas como operadores do conhecimento em busca de melhores resultados organizacionais. No entanto, sem a competência – principal eixo do processamento da informação para conhecimento – toda essa infraestrutura se torna inoperante. Takahashi (2000: 8) destaca que a “A nova economia requer o contínuo desenvolvimento e domínio de novos saberes e competências”.

Diante dessas mudanças provocadas pelo uso intensivo da informação e do conhecimento, estimuladas pelo uso de “novas” tecnologias da informação e comunicação, um dos principais impactos que podem ser examinados está na sua estrutura (composição, modelos gerenciais) e nas relações de trabalho existentes nas organizações empresariais.

Drucker (2001) destaca três momentos distintos por meio da análise histórica dessa trajetória de mudança. O primeiro deles, conhecido como revolução industrial, é caracterizado pela aplicação do conhecimento individual do trabalhador artesão às máquinas, o que significou conhecimento incorporado à tecnologia, processos produtivos e produtos.

A revolução da produção, em um segundo momento, representou o conhecimento aplicado ao trabalho humano. Frederick Winslow Taylor se propôs a estudar a forma de trabalho dos operários, o que deu origem à conhecida Administração Científica. Sob o ponto de vista do conhecimento, tem-se nessa iniciativa, o estudo da relação do homem e de sua produtividade. Taylor acreditava que o conhecimento deveria ser aplicado ao trabalho. Isso resultou no crescimento da produtividade.

A revolução da administração é o terceiro momento e está em consolidação (Drucker, 2001). Tem-se, agora, o conhecimento aplicado ao conhecimento. É a revolução da administração. Nesse cenário, o instrumento de trabalho deixa de ser a máquina e passa a ser o conhecimento. Gerar novos conhecimentos torna-se a questão central das organizações.

A informação e o conhecimento transformaram-se em insumos básicos para as organizações empresariais. Passaram a ser vistos como uma mercadoria de alto valor. Harvey (1993: 151), defende que “[...] o próprio saber se torna uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas”.

Depreende-se que a principal mudança efervescente nas organizações empresariais está na adoção de um modelo econômico baseado em conhecimento.

**Os fazeres organizacionais são alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação (TICs)**, cuja imbricação tem transformado os ambientes organizacionais significativamente. Diferentes áreas do conhecimento se debruçam em modelos, métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que melhorem esses fazeres, com o objetivo de dinamizar as ações econômicas, comerciais, políticas, sociais etc., de modo a propiciar a permanência da organização no mercado em que atuam. Portanto, a informação e o conhecimento passam a ser elementos-chave, cujas problemáticas afetam sobremaneira a atuação organizacional (Valentim, 2008a, grifo nosso).

O conhecimento, dessa forma, passa a ser percebido como utilidade. É uma ferramenta aplicada para a obtenção de resultados sociais e econômicos (Drucker, 2001).

Há outra realidade importante nesse cenário: se um dos principais ativos empresariais é o conhecimento, logo percebe-se que um dos principais recursos existentes são as pessoas. Não existe conhecimento sem pessoas.

Pessoas, conhecimento e tecnologia. Sob esses fundamentos estão constituídas as organizações estruturadas com enfoque nos modelos de gestão mais modernos, ainda, mais além na afirmação, observa-se que a base da organização atual está estabelecida sobre a informação e pessoa (Fleury & Oliveira Júnior, 2002: 133).

Segundo Drucker (2001), Takahashi (2000), Davenport e Prusak (1998), a nova organização é reflexo do momento atual, gerado pelas rápidas mudanças da sociedade e suas características precisam ter as discussões aprofundadas em âmbito acadêmico e profissional. Mesmo no calor das discussões teóricas e observações do senso comum, algumas variáveis podem ser apreendidas. A nova organização é:

- i) resultante da transformação da sociedade (sociedade do conhecimento, informação ou em rede);
- ii) é altamente competitiva;
- iii) está baseada em recursos;
- iv) tem o conhecimento e competência como recursos essenciais.

É necessária, portanto, a compressão sobre a relação entre pessoas, informação e conhecimento, e tecnologias para que seja possível garantir o crescimento sustentável das chamadas organizações do conhecimento.

## 1.2 Organizações baseadas em conhecimento

O conhecimento como tema de discussão não é algo novo, ao contrário, está no centro da preocupação humana desde os tempos remotos (Carbone, 2005: 19). Pode-se entender que a transmissão do conhecimento garantiu a evolução da sociedade (Lévy, 1993).

O conhecimento é algo inerente ao ser humano e sua importância é crescente nos últimos tempos. Apesar disso, a definição deste termo é difícil e perseguida pelos filósofos. A definição filosófica de Platão diz que o conhecimento é uma “crença verdadeira e justificada”. Já, Hessen (2000) diz que é necessário que se estabeleça a relação entre sujeito e objeto para que ocorra a gênese do conhecimento. O conhecimento é mutável e, sendo assim, uma crença verdadeira e justificada será alterada a partir da resolução de novos problemas, que será reflexo da relação entre sujeito e objeto.

Segundo Drucker (2001), com a transformação vivida pela sociedade, chegou-se ao momento em que o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento para a geração de riqueza. É a partir disso que o conhecimento passa a ser discutido como um recurso

essencial para a organização e tem-se o surgimento do conhecimento organizacional. Inicia-se o processo de busca da compreensão de como se cria o conhecimento nas organizações. Uma abordagem difundida é a da teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1998).

Diante dessa proposta, há um novo papel social que deve ser assumido pelas organizações contemporâneas. As empresas passam a ser agentes fomentadoras e multiplicadoras do conhecimento (Drucker, 2001). Há a necessidade de soluções ágeis, que se sustentem e sejam capazes de estimular o surgimento de novos conhecimentos. Essas soluções precisam ser mais inovadoras e autênticas, uma vez que é cada vez maior a complexidade dos problemas apresentados.

A nova organização é dinâmica e seus resultados passam a ser transitórios, como destacado por (Rossetti, 2008: 65):

[...] as organizações contemporâneas se defrontam com ambientes progressivamente dinâmicos, que trazem problemas cada vez mais complexos e indefinidos. Isso requer das organizações uma estrutura capaz de enfrentar essa realidade de forma eficaz, preservando a competitividade no mercado. Para tanto, o autor apresentou uma estrutura organizacional denominada *Organização colateral*, cuja finalidade é resolver problemas complexos, não rotineiros e de longo prazo.

As organizações tendem a se tornar grandes centros de cálculos (Latour, 2008). Isso significa que o seu sucesso está em selecionar pessoas com diferentes habilidades que consigam trabalhar de forma colaborativa (Fleury & Oliveira Júnior, 2002).

As organizações passam a ser vistas como sistemas de processamento informacional coletivo para a construção de novos conhecimentos, como é destacado:

Em teoria social do conhecimento, as organizações podem ser vistas como coletivos sociais e “sistemas de conhecimento”; onde são enfatizados os quatro princípios do processo social do conhecimento: criação (ou construção), armazenamento/recuperação, transferência e aplicação. Organizações vistas como sistemas de conhecimento representam a natureza cognitiva e social do

conhecimento organizacional e sua incorporação na prática e na cognição individuais, bem como na prática e cultura coletivas (Rossetti, 2008: 68).

Observa-se que o sucesso da criação do conhecimento organizacional está associado a sua habilidade de uso e processamento da informação:

O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia ações padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção e alternativas. Embora a organização processe a informação nos três modos – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões –, o conhecimento ocorre quando os três modos de produção e uso da informação ligam-se num único processo, mais amplo, pelo qual a organização constrói socialmente significados, aprendizados e ações. Cada modo de uso da informação tem diferentes necessidades cognitivas, emocionais e ativas (situacionais). O conhecimento organizacional ocorre quando os recursos de cada modo de uso da organização se mescla e se complementa com os recursos dos outros modos (Choo, 2003: 361-362).

É nesse espaço que surgem as organizações do conhecimento. Essas instituições lidam estrategicamente com a informação, por meio de processos administrativos que criam, organizam e processam a informação geradora de conhecimentos e habilidades. Essa estratégia tem por objetivo a criação de novos valores, produtos, serviços e inovação (Choo, 2003: 28).

Sendo assim, a organização do conhecimento é definida como:

A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento. A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. [...]. A organização do conhecimento possui informações e conhecimento que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza. (Choo, 2003: 31).

As organizações do conhecimento precisam ser capazes de gerenciar seus recursos de forma simultânea e multidisciplinar, envolvendo técnicas de gestão da informação e gestão de pessoas. O segredo está em tornar a informação disponível à pessoa certa, no momento certo, no custo certo. O fluxo informacional deve garantir que as pessoas tenham segurança no acesso à informação. Da mesma forma, a competência informacional das pessoas precisa ser desenvolvida para o adequado acesso aos recursos informacionais.

A organização do conhecimento precisa estar fundada nas seguintes bases conceituais: estratégia, conhecimento e informação, estrutura, tecnologia e recursos humanos.

Nesse sentido, Angeloni (2002) esclarece que uma organização do conhecimento corresponde àquela em que o conjunto de saberes individuais e coletivos compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, que possibilita a compreensão e a superação das contingências ambientais. Isso impõe inicialmente, segundo Pereira (2002), uma estrutura organizacional fundamentada em quatro bases: o estratégico, que também por base o conhecimento como competência essencial da organização; o estrutural, que busca a flexibilidade para criação e disseminação do conhecimento; o tecnológico, que visa algumas funções operacionais, tais como identificação, seleção, validação, organização, armazenamento, compartilhamento, criação e aplicação de conhecimentos; e o humano, que corresponde às pessoas ou recursos intelectuais das organizações. A estrutura organizacional corresponde a um dos condicionantes da gestão da informação e do conhecimento, contudo, um dos principais desafios impostos às organizações comprometidas com a gestão do conhecimento diz respeito à própria gestão de mudanças culturais, em sentido amplo, e comportamentais, em sentido restrito, e à criação de contexto organizacional favorável à criação, ao uso e ao compartilhamento de informação e de conhecimento (Souza; Dias & Nassif, 2011: 63).

Precisa, ainda, ser capaz de gerenciar o seu ciclo de informação estrategicamente em um movimento contínuo de aprendizagem, passando pelas etapas da criação do conhecimento à tomada de decisões, que podem ser expressas em três modelos de uso do conhecimento. É por isso que “[...]. No coração da organização do conhecimento está a administração de

processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões” (Choo, 2003: 17).

Nesse modelo, as organizações são responsáveis pela criação de significados por meio do processamento da informação. Com isso, novos conhecimentos organizacionais são gerados e, conseqüentemente, o desenvolvimento de novas competências essenciais (Choo, 2003: 412).

A organização do conhecimento pressupõe a adoção de um conjunto de ações que garantam um fluxo informacional contínuo para que novas competências sejam geradas. É esse processo que confere à empresa um diferencial competitivo para o seu crescimento.

### **1.2.1 Outro recurso das organizações do conhecimento: competência**

Em 1998, Sveiby afirmava que “[...] os patrimônios de conhecimento são a nova riqueza das organizações. Esta parte invisível do balanço patrimonial consiste, na perspectiva desse autor na *competência dos funcionários, na estrutura interna e na estrutura externa*” (Carbone, 2005: 113, grifo do autor).

Além do conhecimento, a competência está entre os bens mais valiosos da organização. É por meio dela que será possível o processamento adequado da informação e do conhecimento individual e organizacional. Dessa forma, esses dois recursos devem ser pensados em conjunto. Ambos estão intrinsecamente ligados. Pode-se pensar que há complementação desses conceitos e que nenhum sistema será completo quando houver a ausência de um deles.

Na economia do conhecimento, a competência dos funcionários é considerada mais importante que os ativos tangíveis (Carbone, 2005: 123). Diante disso, quanto maior o capital humano, maior será o resultado obtido pela empresa. Ainda segundo Carbone (2005), o conhecimento importante para o crescimento da empresa estará onde estiver o colaborador, sendo dele a capacidade de identificar as informações adequadas para o desenvolvimento de conhecimento útil à realização do trabalho. As pessoas são as

portadoras do conhecimento. No entanto, a organização aparece com papel protagonista na criação de mecanismos e estruturas de criação do conhecimento. Ela deve estimular e fomentar atividades geradoras. “Na construção do conhecimento, a organização identifica e fomenta atividades que criem conhecimentos capazes de fortalecer suas capacidades essenciais, permitindo que cresçam com o tempo” (Choo, 2003: 357).

A competência tem se estabelecido como um dos norteadores dos modernos modelos de gestão organizacional. Diante disso, vários estudos têm sido elaborados com vistas a definir o conceito e entender a sua aplicação para a melhoria dos processos organizacionais.

No campo da gestão estratégica, segundo Fleury e Fleury (2001), o primeiro conceito de competência foi abordado por McClelland em 1973, sendo uma visão tecnicista, baseada em aptidões, habilidades e conhecimentos inerentes à pessoa. Saindo da visão tecnicista, e adotando a visão que temos para esta pesquisa, salienta-se que:

[...] competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. [...]. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (Fleury & Fleury, 2001: 187).

Como destacaram os autores, a rede de conhecimento possui um papel determinante para que as pessoas sejam capazes de desenvolver suas competências.

Observa-se o discurso da existência da competência organizacional, nos mesmos moldes que ocorre com a construção do conhecimento organizacional. Essa linha teórica defende que a competência organizacional pode ser construída a partir de relações existentes entre indivíduos e organizações. Nesse raciocínio, a competência organizacional pode ser compreendida como:

Habilidade de uma organização de sustentar e coordenar o uso eficiente dos ativos e capacidades de forma que isso ajude a organização a atingir os seus objetivos. Note que este conceito de competência tem três elementos essenciais: (i) *coordenação* de ativos e capacidades; (ii) *intenção* de desenvolver os ativos e capacidades para

propósitos específicos e (iii) *visão orientada* como o direcionador da ação organizacional (Sanchez, 2001: 7, grifo do autor).

A competência, sob o olhar organizacional, só pode existir a partir do conhecimento adquirido. Dessa forma, o conhecimento se torna requisito *sine qua non* para o desenvolvimento da competência, como salientam Lustri, Miura e Takahachi (2005). O conhecimento é base formativa das competências organizacionais e proporcionam condições de sobrevivência competitiva as organizações.

Aprofundando esse conceito, Prahalad e Hamel, em 1990, identificaram que as organizações possuem competências essenciais, que se apresentam como fundamentais para estabelecimento da vantagem competitiva e posicionamento de mercado.

Na visão dos autores, as competências essenciais: “a) potencializam o acesso da organização em uma maior variedade de mercados; b) contribui significativamente para melhoria da percepção dos consumidores sobre o produto final; c) dificulta a imitação dos produtos pelos competidores” (Prahalad & Hamel, 1990: 81). Desta forma, eles definem que as competências essenciais são recursos corporativos e que, por conta disso, devem ser realocados em níveis estratégicos das organizações: “As competências essenciais são as fontes do desenvolvimento de novos negócios. Eles devem se constituir no foco estratégico no nível corporativo (Prahalad & Hamel, 1990: 90, tradução nossa).”

Identificadas as competências essenciais, a empresa volta seus esforços para a definição de modelos de gestão que englobem processos que visem maximizar e potencializar o uso de suas competências de forma estratégica. Temos assim a gestão por competências.

A compreensão de novos caminhos para o alcance da performance organizacional é importante e necessária para que se entenda a possível relação existente entre a gestão da informação e a construção de competências organizacionais.

## **2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO**

Muitas vezes parece fácil compreender a relação entre a gestão da informação e a performance organizacional. No entanto, é um dos desafios trazidos pela sociedade da

informação e pela nova estrutura das organizações do conhecimento. A novidade está em identificar que, de maneira geral, é complexo organizar informações de forma padronizada e em um estágio de comunicação que seja facilmente utilizado pelas pessoas. Cada pessoa, cada grupo possui uma forma de organização, de aprendizado, de visão de mundo. E isso é o que chega às organizações.

A pergunta a ser feita é, segundo Choo (2003):

Como as organizações usam a informação? Esta é uma pergunta muito mais difícil do que parece. A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias da informação (Choo, 2003: 27).

A informação está em tudo o que a organização faz. Está, também, em todas as pessoas que a compõem. São os dois recursos mais difíceis de serem gerenciados. Perde-se muita eficiência e valores monetários por falta de um canal que consiga colocar esses dois recursos em sintonia completa. Empresas abrem falência por não gerenciarem suas informações de maneira adequada e, também, porque seus colaboradores não conseguem processar a informação adequadamente, ou no mínimo, ter acesso à informação em tempo hábil.

Empresas produzem menos porque não conseguem entender seus processos organizacionais e seus fluxos de informações e trabalho.

Esse é um desafio para a organização do conhecimento, uma vez que um de seus principais recursos é a informação. A sua essência está em saber manipular a informação adequadamente para o alcance das metas organizacionais. Choo (2003: 337) destaca a necessidade das organizações passarem a usar a informação de maneira estratégica em três aspectos: dar significado ao ambiente, criar novos conhecimentos e tomar decisões.

Observa-se, assim, que a gestão da informação é uma ferramenta indispensável a essas organizações.

Para as organizações tornarem-se eficientes e eficazes, os administradores precisam compreender de uma nova forma a gestão da informação e a gestão do conhecimento. Cada

vez mais serão necessárias políticas e ferramentas que auxiliem no processamento da informação de maneira adequada à sustentação dos processos de alavancagem das empresas. Os administradores precisam se conscientizar de que essa é uma ferramenta de diferenciação competitiva, quando bem executada. É o que defende Valentim (2008b: 23)

Para que as novas ferramentas sejam utilizadas não apenas no sentido de melhorar a eficiência mas, sobretudo, a eficácia organizacional, uma nova forma de se visualizar e gerenciar a informação e o conhecimento precisará ser incorporada ao repertório dos administradores. Não basta às empresas implantar sistemas e ferramentas de processamento de dados. Elas precisam, cada vez mais, de desenvolver uma competência distintiva para utilizar estrategicamente a informação e o conhecimento, pois é este o diferencial competitivo do ambiente de negócios contemporâneo.

Segundo a autora, o desempenho organizacional depende do diálogo que se estabelece entre os recursos da organização. Por isso, é necessário gerenciar as informações para apoio das ações organizacionais. Além disso, cada vez mais uma variedade múltipla de trabalho dependerá da gestão dos fluxos informacionais.

Se gerenciar as informações é um aspecto tão importante para as organizações do conhecimento, porque há resistência para o uso dessa ferramenta?

Para Valentim (2008b) e Choo (2003) alguns desafios podem ser enumerados:

- a) quantidade excessiva de informação;
- b) a informação nem sempre é óbvia;
- c) ausência de transparência das informações;
- d) ausência de compreensão das informações;
- e) dificuldade de definição do que seja informação;
- f) ausência de estruturas;
- g) ausência de processos de informação;
- h) ausência de padronização da informação;
- i) dificuldade para gerenciar políticas de uso da informação;
- j) entre outros.

Tais problemas trazem entrave para o avanço da organização por gerarem a incapacidade de conversão de dados em inteligência organizacional (Choo, 2003: 141).

A própria dificuldade em definir o conceito de informação no universo acadêmico apresenta-se como um desafio para o desenvolvimento de ferramentas mais eficientes de gestão, e isso reflete na formação de pessoas capacitadas para o mercado de trabalho. Consequentemente, as organizações do conhecimento sofrem com a quase inexistência de profissionais dotados destas habilidades em níveis estratégicos.

Diante disso, o maior desafio da gestão da informação “[...] é projetar e criar estruturas e processos de informação que sejam tão flexíveis, energéticos e permeáveis quanto os processos de pesquisa e tomada de decisões que eles estão tentando apoiar” (Choo, 2003: 408).

Mas, diante desses desafios, qual a proposta da gestão da informação?

## **2.1 Aplicando a gestão da informação em organizações do conhecimento**

A gestão da informação é o instrumento que facilita o controle da informação e de seus fluxos, de forma que estes possam atingir eficientemente as pessoas dentro da organização. Seu foco não poderia ser outro: deixar as informações disponíveis, com fácil acesso para as pessoas, potencializando os meios de tomada de decisão necessários ao prosseguimento das atividades da empresa.

Possui papel de alto valor agregado para a organização. É capaz de proporcionar meios para o desenvolvimento de ferramentas adequadas a um determinado grupo, considerando suas peculiaridades, necessidades informacionais, culturais e tecnológicas.

Assim, a gestão da informação pode ser compreendida como:

[...] um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando

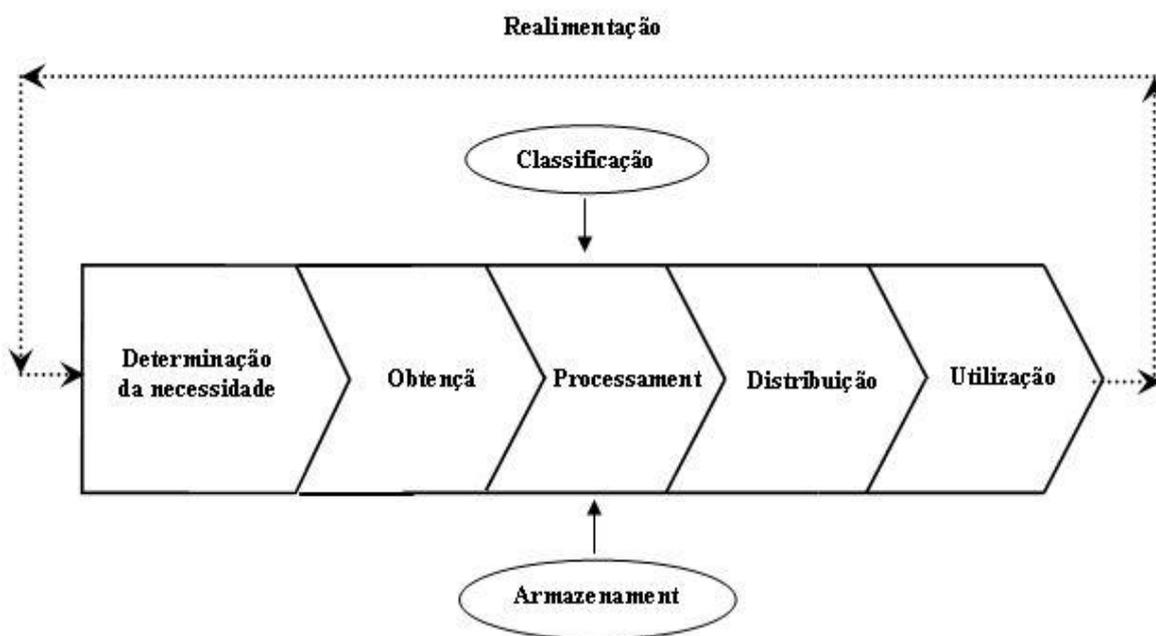
apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (Valentim, 2004: 1).

É vista, também, como:

[...] processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a informação. O objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações a acessar, processar e usar a informação eficientemente e eficazmente. Ao fazer isso, as organizações operam mais competitivamente e estrategicamente, e ajuda as pessoas a acompanhar e a desenvolver melhor suas tarefas. (Detlor, 2010: 103)

É um processo cíclico, capaz de retroalimentar-se. E o resultado disso é a geração de novas competências organizacionais e novos conhecimentos que sustentam a inovação, garantindo a competitividade das organizações. Como observa-se na figura 1:

**Figura 1 – Processo de gestão da informação**



Fonte: (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A ideia do ciclo documental, como representado acima, é fundamental para a gestão da informação. É por meio disso que a gestão da informação conseguirá operar com a informação, cuidando de seus aspectos de agregação de valor, qualidade, propriedade, uso e segurança da informação observando o contexto da performance organizacional. (Kaur, 2012: 424).

Um dos desafios é fazer o controle da realimentação do sistema após a utilização das informações, pois, ainda existem dificuldades de elaborar programas que sejam eficientes na forma de institucionalização do conhecimento organizacional, fazendo com que o conhecimento produzido individualmente seja compartilhado dentro da empresa. Uma alternativa à solução deste problema está no desenvolvimento do conceito de colaboração organizacional por meio da disponibilização de tecnologias adequadas para desenvolvimento de plataformas de conhecimento.

A criação de uma plataforma eletrônica de compartilhamento de informações é um desafio. Ela representa apenas uma opção dentro de um conjunto de possibilidades que se abrem para a gestão da informação.

Maior ainda é o desafio de criar um ambiente cultural favorável à colaboração. As pessoas costumam oferecer resistência a esse intercâmbio de conhecimento por motivos variados. No entanto, essa é uma necessidade latente das organizações do conhecimento, pois a construção do conhecimento acontece por meio da externalização e intercâmbio dos saberes (Nonaka & Takeuchi, 1998).

É, também, por intermédio desse compartilhamento que a organização do conhecimento torna-se uma instituição de aprendizagem, promovendo o crescimento mútuo daqueles que participam do processo.

[...] o compartilhamento da informação, ampliado pelo intercâmbio entre os indivíduos de uma organização, desenvolve um ambiente de aprendizagem organizacional e influencia no processo de edificação do conhecimento. A construção do conhecimento, quando advém da cooperação e do compartilhamento, estimula o desenvolvimento organizacional e faz surgir novas capacidades colaborativas e modelos de negócios que conferem poder às empresas bem preparadas e ameaçam

as que não são capazes de se adaptar (Tapscott; Williams apud Barbosa; Sepúlveda & Costa, 2009: 15).

A colaboração organizacional é uma via que dá lugar ao desenvolvimento de novas capacidades organizacionais, também conhecidas como competências organizacionais que são operacionalizadas por meio de oportunidades de aprendizagem.

Para tanto, as tecnologias da informação oferecem um ambiente digital estimulante para o compartilhamento da informação. Elas passam a apoiar esse processo porque podem ser adaptadas para o atendimento das necessidades de informações, permeando grande parte dos fluxos organizacionais. Além disso, “Elas apoiam a identificação das necessidades de informação, orientam a busca e aquisição de informação, constituem a base da organização e do armazenamento de informações, além de viabilizarem a elaboração e distribuição de produtos e serviços de informação (Barbosa; Sepúlveda & Costa, 2009: 18).

Assim, possibilitam a criação da colaboração eletrônica que “[...] compreende o trabalho conjunto de indivíduos envolvidos em uma tarefa comum, na qual utilizam tecnologias eletrônicas – por exemplo, uma rede de bibliotecas que estabelecem um catálogo coletivo” (Mucheroni & Silva, 2011: 98).

Entende-se, como resultado da reflexão desenvolvida até aqui, que a criação de ambientes organizacionais para a colaboração eletrônica contribui significativamente para a definição da nova estrutura das organizações do conhecimento, pois é a base para a promoção da inovação tecnológica:

Acredita-se que as ferramentas de colaboração poderão contribuir grandemente para as chamadas comunidades de prática que são arranjos organizacionais essenciais para promover a inovação tecnológica. Essas comunidades têm uma longa história, iniciando com os colégios invisíveis estudados por de Solla Price, continuando com os estudos sobre o fluxo da informação no campo da ciência e tecnologia de Allen (1977) (Barbosa; Sepúlveda & Costa, 2009: 21).

A formação desses ambientes digitais de compartilhamento da informação pode acontecer por meio da implantação de repositórios digitais, cuja plataforma permite o

desenvolvimento de conteúdos coletivos dentro de uma linguagem específica para a comunidade, o que define uma arquitetura de colaboração (Mucheroni & Silva, 2011: 98).

### **3 REPOSITÓRIOS INSTITUCIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO**

O repositório institucional pode ser visto como um instrumento que oferece condições para a colaboração. É apresentado como uma tendência para a gestão adequada da produção intelectual nas organizações do conhecimento.

Inspirado no conceito da Wikipedia, Tapscott e Williams (2007) escreveram o livro *Wikinomics*, o qual explora o fato de que, nas empresas, a ideia da colaboração em rede tem ganhado proeminência cada vez maior. Segundo esses autores, a colaboração em massa tende a ocupar o papel da organização tradicional como ferramenta fundamental da produção de riqueza. Em seu livro, escrito com a colaboração de mais de cem profissionais e pesquisadores, os autores exortam os líderes empresariais a adotarem [...] a colaboração e a auto-organização como novas e poderosas alavancas para reduzir custos, inovar mais rápido, criar parcerias com clientes e sócios e, em geral, fazer o que for necessário para entrar no ambiente empresarial do século XXI (p. 10) (Barbosa; Sepúlveda & Costa, 2009: 19).

Os repositórios institucionais se aplicam como uma ferramenta de gestão da informação, e se propõem a armazenar, preservar e disseminar a produção de uma determinada comunidade. São, portanto:

[...] voltados para o armazenamento, preservação e disseminação da produção intelectual de uma instituição (Costa; Leite, 2006). Os repositórios institucionais têm sido abordados tanto como uma ferramenta quanto uma estratégia para maximizar a visibilidade da pesquisa de uma instituição (Costa, 2012).

Segundo Márdero Arellano (s.d.), esses repositórios são dotados das seguintes características em relação ao acesso à informação:

- acesso transparente;
- suporta ampla tipologia de documentos;

- multidisciplinar;
- preservação digital;
- autoarquivamento;
- gerenciamento da coleção digital;
- preservação da memória.

A origem do repositório institucional é marcada pela necessidade humana de armazenamento da produção de seu conhecimento. Isso remete à origem das bibliotecas, arquivos e museus. Já a partir de 2000, há um aprofundamento da necessidade de compartilhamento de informações e as universidades começam a criar ferramentas digitais para essa finalidade. (Fachin, 2009).

Nesse breve histórico, compreende-se que os repositórios institucionais estão intimamente ligados à gestão da informação de instituições de produção do conhecimento acadêmico e técnico-científico. São, inclusive, considerados uma ferramenta de gestão do conhecimento. As universidades e instituições públicas estão adotando esse tipo de sistema para a publicação de seus conteúdos, motivadas pela rapidez na circulação do conhecimento, na ampliação do impacto da divulgação dos resultados científicos, tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade como um todo (Fachin, 2009).

Os repositórios digitais costumam ser desenvolvidos em sistemas de arquivos abertos, também conhecidos como *open archives*, que se apresentam como um modelo de interoperabilidade de recursos digitais.

Acredita-se que esses recursos possam ser plenamente utilizados em organizações empresariais na gestão de seus conteúdos. Além disso, permite que todas as etapas da gestão informacional sejam aplicadas, fornecendo métodos para o tratamento da informação desde o momento de sua captura até a sua disponibilização, o que está dentro das políticas de gestão da informação.

É uma ferramenta que estimula a colaboração, uma vez que o processo permite o autoarquivamento por parte de seus usuários. Outra vantagem é o armazenamento das informações em diversos formatos, como vídeos, textos, áudio, entre outros.

Assim, as organizações do conhecimento devem se preocupar em desenvolver repositórios institucionais como uma plataforma de colaboração que integre seus membros e dê maior oportunidade para a construção do conhecimento organizacional e o surgimento de novas competências organizacionais.

### 3.1 Dspace em organizações do conhecimento

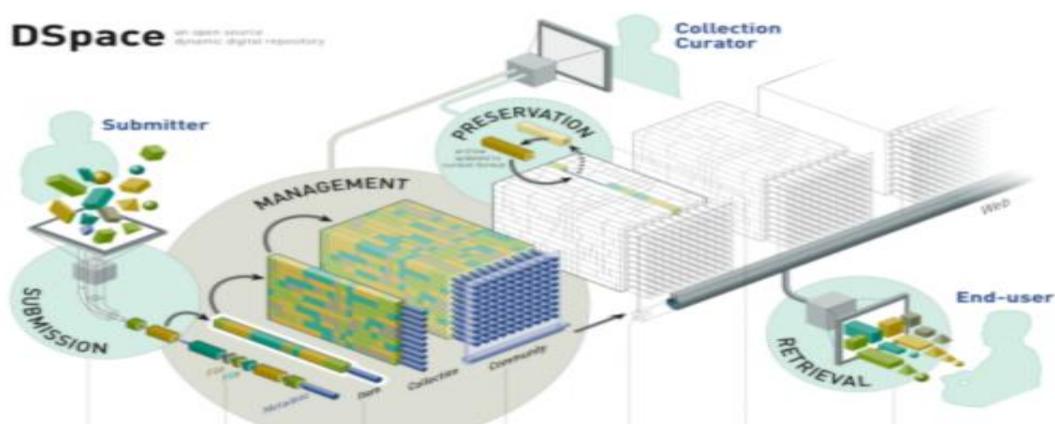
Um modelo de repositório institucional que pode ser aplicado em ambientes organizacionais é o DSPACE. Criado em 2000 pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) e pelos Laboratórios Hewlett-Packard (HP), trata-se de um software de iniciativa de arquivos abertos.

O Dspace Federation (2013) o define como “Um sistema inovador de biblioteca digital para capturar, armazenar, indexar, preservar e redistribuir a produção intelectual de uma comunidade científica em formatos digitais”. Esse software foi bem aceito pela comunidade acadêmico-científica e, atualmente, existem 1.364 iniciativas ao redor do mundo. No entanto, nesse breve período de estudo, não encontramos relatos acadêmicos na literatura sobre empresas que utilizam esse sistema.

O Dspace possui uma estrutura flexível e que pode ser adaptada a diferentes organizações. Devido a isso, é possível a definição de uma arquitetura informacional que esteja adaptada à organização e ao perfil de seus colaboradores, o que pode estimular o uso da ferramenta.

Na figura 2, demonstra-se o esquema de funcionamento do Dspace:

**Figura 2 – Diagrama de funcionamento do Dspace**



Fonte: (Duraspace, 2013).

A partir da análise de seu objetivo, observa-se que a gestão da informação em organizações empresariais do conhecimento pode utilizar essa ferramenta como um recurso de gestão de conteúdos digitais, buscando disponibilizá-los para acesso rápido aos seus colaboradores. Esse pressuposto é reforçado pela Federação, que em seu site traz relatos sobre a utilização do *software* por organizações privadas e comerciais (Duraspace, 2013). É preciso mapear o estudo dessas iniciativas.

Entende-se que essa ferramenta atende plenamente a política de gestão informacional, pois foi desenvolvida para o controle de recursos digitais.

#### **4 PLATAFORMAS DE CONHECIMENTO E A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO CONTRIBUINDO PARA A GERAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

A dinâmica entre informação e pessoas já foi explorada por diversos autores, como Nonaka e Takeuchi (1998), Choo (2003), entre outros. E o resultado dessa relação pode ser a construção do conhecimento e da competência organizacional. Por isso, discute-se a importância em fazer com que as informações estejam disponíveis em tempo adequado para acesso por meio da gestão da informação.

A Ciência da Informação é o campo do conhecimento científico que se dedica ao estudo da relação entre a pessoa e o uso da informação, de forma que ao longo de sua existência tem desenvolvido teorias e técnicas para o tratamento da informação, independentemente de seu formato e de seu público-alvo:

Um campo interdisciplinar preocupado com os conceitos teóricos e práticos, bem como os tecnológicos, as leis e a indústria que lida com a transferência do conhecimento, as fontes, a geração, a organização, a representação, o processamento, a distribuição, a comunicação e os usos da informação e com a comunicação entre usuários e seus comportamentos quando eles buscam satisfazer suas necessidades informacionais (Hawkins, 2001 apud Zins, 2011).

Pode-se entender que os objetivos e propostas da gestão da informação são os mesmos da Ciência da Informação e que essa ciência tem se ocupado dos estudos da aplicação de suas

técnicas a ambientes organizacionais desde a década de 1970, o que garante um conhecimento teórico aprofundado sobre o assunto:

Neste contexto, surge a Gerência de Recursos Informativos (GRI) na década de 1970 e, a partir da metade da década de 1980, a Gestão do Conhecimento (GC) ganha impulso como uma das possíveis respostas aos novos desafios impostos à gestão. A GRI, que teve Forest Woody Horton Jr. como um de seus principais precursores (SAVIC, 1992), diz respeito aos processos gerenciais voltados para a identificação, aquisição e uso da informação para o alcance de objetivos e metas organizacionais (Barbosa; Sepúlveda & Costa, 2009: 14).

Nos últimos anos, tem crescido a quantidade de estudos que abordam essa questão, o que significa dizer que há uma demanda para a busca de novas soluções para o tratamento da informação e conhecimento organizacional:

Nesse sentido, a Ciência da Informação tem contribuído com estudos sobre a informação e o conhecimento em ambientes organizacionais. No que tange mais especificamente à gestão da informação (GI) e à gestão do conhecimento (GC), bem como aos aspectos pertinentes a esse escopo, verifica-se crescente produção científica nacional (Valentim, 2008a).

Sendo assim, percebe-se que a Ciência da Informação possui instrumentos específicos para o desenvolvimento de programas de gerenciamento da informação em ambientes organizacionais.

## **5 CONCLUSÕES**

As organizações do conhecimento precisam saber lidar com as transformações que são apresentadas pela sociedade da informação. É necessário criar mecanismos que tragam solução para as mudanças que ocorrem em sua estrutura. Pessoas, informação e conhecimento, e tecnologia passam a assumir cada vez mais o poder de sustentação dessas organizações.

É necessário que as organizações do conhecimento exerçam a sua principal característica, que é gerir a informação e o conhecimento, recursos essenciais à sua estrutura.

Abordou-se aqui que um dos maiores desafios é o desenvolvimento de políticas e a adoção de ferramentas adequadas para a gestão da informação. Isso porque é difícil escolher o tratamento mais adequado para a informação em ambientes organizacionais.

Sustentou-se que a gestão informacional é um instrumento fundamental para o processo de criação do conhecimento organizacional e que contribui para a definição de novas competências organizacionais.

As organizações do conhecimento criam estoques de informação para melhorar a sua capacidade de agir (Choo, 2003: 402).

Como resultado desta breve reflexão, concluiu-se que a função da gestão da informação é fazer com que esses estoques ganhem um fluxo dinâmico na organização, transformando-os em novas possibilidades de criação de conhecimento e competência organizacionais:

Portanto, a organização do conhecimento promove o desenvolvimento do conhecimento em três planos. **Cria conhecimentos** na forma de significados comuns sobre o que a organização percebe como realidade; **desenvolve conhecimentos na forma de novas competências** sobre o que a organização pode fazer; e alimenta conhecimentos na forma de comportamentos aprendidos sobre o que a organização pode conquistar (Choo, 2003: 412, grifo nosso)

Também é possível concluir que os repositórios institucionais podem ser construídos para permitir a gestão de conteúdos produzidos pela organização, uma vez que são recursos viáveis tecnologicamente para o estímulo da colaboração organizacional, importante ingrediente para a construção do conhecimento.

O Dspace aparece como uma ferramenta aplicável a ambientes organizacionais, apesar de ter maior aceitação nas instituições acadêmicas. Há relatos no site do programa que indicam a existência de empresas privadas que o utilizam.

A gestão da informação em ambientes organizacionais pode ser facilitada pela aplicação das teorias e técnicas desenvolvidas pela Ciência da Informação, uma ciência voltada ao estudo da relação entre informação e pessoas e que, por esse motivo, possui práticas apropriadas para a gestão da informação em organizações do conhecimento.

Na realidade, os desafios são inúmeros e não há respostas concretas para a solução de todos os problemas identificados na gestão da informação. Porém, isso não pode ser obstáculo para o entendimento de que a gestão da informação é um significativo alicerce na existência organizacional. Um elo que permite a interação entre dois dos principais recursos das organizações do conhecimento: informação e pessoas.

## 6. Referências Bibliográficas

---

- BARBOSA, R.R., SEPÚLVEDA, M.I.M & COSTA, M.U.P. da. (2009). Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. *Inf. & Soc.Est.*, 19(2), 13-24. Recuperado em 20 de fevereiro, 2013, de <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2378>.
- CARBONE, P.P. et al. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- CASTELLS, M. (2001). *A sociedade em rede*. 5. ed. São Paulo: Paz e terra.
- CHOO, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 3. ed. São Paulo: Senac.
- COSTA, V. da S. (2012). *Repositório do conhecimento do IPEA (RCIpea): arquitetura informacional e conjunto de metadados: versão preliminar*. Recuperado em 10 de janeiro, 2013, de [http://repositorio.ipea.gov.br/manuais/RCIpea\\_ARQUITETURA\\_INFORMACIONAL\\_E\\_CONJUNTO\\_DE\\_METADADOS.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/manuais/RCIpea_ARQUITETURA_INFORMACIONAL_E_CONJUNTO_DE_METADADOS.pdf)
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- DETLOR, B. (2010). Information management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 103–108. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001
- DRUCKER, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel.
- DURASPACE. (2013). *Dspace*. Recuperado em 10 de janeiro, 2013, de <http://www.dspace.org>.
- FACHIN, G. R., STUMM, J., COMARELLA, R.L., FIALHO, F.A.P, & SANTOS, N. (2009). Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. *Perspectivas*

em *Ciência da Informação*, 14(2), 220-236. Recuperado em 09 de janeiro, 2013, de [www.scielo.br/pdf/pci/v14n2/v14n2a15.pdf](http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n2/v14n2a15.pdf)

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 58(edição especial), 183-196. Recuperado em 07 de fevereiro, 2010, de [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_463.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_463.pdf)

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIR JÚNIOR, M. de M. (2002). *As pessoas na organização*. (pp. 133-146). 11. ed. São Paulo: Gente.

HARVEY, D. (2002). *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.

HESSEN, J. (2000). *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes.

KAUR, B. (2012). Information Management. *International Journal of Computers and Technology*, 3(3), 424-427.

LATOUR, B. (2008). *O poder das Bibliotecas: a memória dos livros no Ocidente*. (pp. 21 – 44). Rio de Janeiro: UFRJ.

LÉVY, P. (1993). *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora 34.

LUSTRI, D.; MIURA, I.K.; TAKAHACHI, S. (2005). Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. *Revista inteligência empresarial*, 25, 20-27.

MÁRDERO ARELLANO, Miguel Ángel. (s.d.) *Repositórios institucionais Dspace*. Recuperado em 29 de outubro, 2012, de [http://dspace.ibict.br/dmdocuments/Repositorios\\_Institucionais\\_DSpace.pdf](http://dspace.ibict.br/dmdocuments/Repositorios_Institucionais_DSpace.pdf).

MORAES, G. D. de A.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2006). A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. *Ciência da Informação*, 35(3), 124-132. Recuperado em 30 de outubro, 2012, de <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/779/637>.

MUCHERONI, M. L.; SILVA, J.F.M. (2011). *Tendências contemporâneas na gestão da informação*. (pp. p. 93 – 108). São Paulo: Sociologia e Política.

NONAKA, I.; TAKAUCHI, H. (1998). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 16. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), p. 79-90.

- ROSSETTI, A.; PACHECO, A.P.R.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N. (2008). A organização baseada em conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, 37(1), 61-72.
- SANCHEZ, R. (2001). *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: Oxford University Press.
- SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. (2011). A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. *Inf. & Soc.:Est.*, 21(1), 55-70. Recuperado em 28 de dezembro, 2012, de <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/5598>
- TAKAHASHI, T. (2000). *Sociedade da informação no Brasil: o livro verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia.
- VALENTIM, M. L. P. (2004). *Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências*. Londrina: Infohome. 3p. Recuperado em 05 de junho, 2008, de <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>.
- VALENTIM, M. L. P. (2008a). Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, 1(1), 1-16. Recuperado em 10 de julho, 2012, de <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/3/14>
- VALENTIM, M. L. P. (2008b). *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis.
- ZINS, Chaim. (2011). Redefinindo a ciência da informação: da “ciência da informação” para a “ciência do conhecimento”. *Inf. & Soc., Est.*, 21(3), 155-167. Recuperado em 30 de outubro, 2012, de [www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/download/11901/7003](http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/download/11901/7003)