

10, 11 e 12 de novembro de 2025

POLITÉCNICO DO PORTO / ISCAP
PORTO - PORTUGAL



APLICAÇÕES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

JOSÉ IVANILDO PAULO LOIOLA, Universidade Estadual do Ceará, Brasil,
ivanildo.loiola@aluno.uece.br

LUCIANO PEREIRA DOS SANTOS CAVALCANTE, Universidade Federal do Ceará, Brasil,
lpd.cavalcante@uece.br

CARLOS CÉSAR DE OLIVEIRA LACERDA, Universidade Estadual do Ceará,
<https://orcid.org/0000-0001-7871-1222>, Brasil, cesar.lacerda@uece.br

BRUNO QUEIROZ DA SILVA, Universidade Estadual do Ceará, Brasil,
bruno.queiroz@uece.br

Eixo: Gestão da Informação e do Conhecimento

1 Introdução

O atual contexto da sociedade indica constantemente que as empresas estão buscando alcançar melhoria contínua e qualidade através de seus fluxos organizacionais, onde isso pode ser viabilizado através da informação assertiva arranjada com estratégias organizacionais durante o processo decisório para que gerem vantagem competitiva e, conseqüentemente, refletem na reputação institucional. Nesta perspectiva, através da gestão da informação e do conhecimento se manifesta como aliada em relacionar a aplicação destas metodologias nas organizações e encontrar, por meio da análise teórica, os direcionais e constatações que norteiam através da análise científica os caminhos a serem trilhados para o sucesso organizacional.

Assim, a pesquisa se justifica pela necessidade de estudar quais são as contribuições relevantes para a compreensão de obtenção de aumento na competitividade, percebendo que através da utilização dos dados e informações na contemporaneidade e na demonstração de conceitos importantes, seja

possível compreender como a gestão da informação e do conhecimento pode influenciar na geração de valor para a aplicação de estratégias gerenciais para o alcance da qualidade nas organizações.

Com este cenário introduzido, que também será visualizado na bibliografia analisada para respaldo teórico das afirmativas, percebe-se a relevância desta pesquisa, em que analisa um tema recorrente no meio acadêmico e empresarial, buscando evidenciar uma perspectiva teórica já existente, mas com a combinação de verificação histórica e ferramental para compreensão da gestão da informação e gestão do conhecimento.

Haja vista que além do controle de dados, as instituições devem possuir mecanismos internos que utilizem as suas competências para gerar informação útil e que gere benefícios para a vantagem concorrencial da organização. Sendo assim, a empresa pode se utilizar da classificação adequada nos processos de coleta até a disponibilização da informação, certamente ela endereça aos indivíduos corretos as oportunidades de transformar dados em informação e a

informação em conhecimento, para, assim, as pessoas tomarem decisões assertivas.

Como objetivo geral tem-se: Demonstrar como a gestão da informação e do conhecimento empresarial colaboraram para as melhorias gerenciais através da análise de assuntos correlatos e suas relações dinâmicas com o ambiente organizacional, percebendo as contribuições teóricas e técnicas para o alcance da qualidade.

2 Referencial Teórico

2.1 Dados, informação e conhecimento: contextualização no âmbito da qualidade

A busca pela qualidade organizacional, enquanto diretriz estratégica, perpassa necessariamente pela compreensão do ciclo dado-informação-conhecimento e pela adoção de práticas eficazes de gestão da informação e do conhecimento (Dias e Nassif, 2011). Nesse sentido, dados são considerados a matéria-prima bruta, sem significado ou contexto, conforme Setzer (1999), e somente adquirem relevância a partir de sua organização, tratamento e interpretação. Dutra e Barbosa (2020) destacam que, embora não haja consenso na literatura quanto a um modelo único de gerenciamento da informação, é evidente que o valor atribuído à informação está diretamente relacionado ao seu papel estratégico nas organizações.

Nesse fluxo, a qualidade da informação também assume papel central para a excelência organizacional. Conforme Dutra e Barbosa (2017), o advento das tecnologias da informação trouxe não apenas volume, mas também desafios quanto à confiabilidade e qualidade da informação disponível. A dinâmica que são exigidas das organizações atualmente tem exigido mecanismos eficientes e consensuais para avaliar a qualidade informacional, reforçando assim a necessidade de sistemas de gestão que incorporem critérios adaptáveis à realidade e aos objetivos organizacionais, como propõem Souza, Dias e Nassif (2011), ao abordar a informação como insumo essencial para a vantagem competitiva.

A informação, portanto, deve ser compreendida como uma ponte entre os dados e o conhecimento, sendo o ponto de partida para ações organizacionais eficazes. Valentim (2010) destaca que a gestão da informação, quando bem estruturada, permite à organização capturar, tratar e disseminar dados relevantes, gerando inteligência organizacional. Essa inteligência é fundamental para decisões mais assertivas, baseadas em evidências e alinhadas ao planejamento estratégico. Dessa maneira, é nesse cenário que a gestão do conhecimento se insere como um processo dinâmico, social e contínuo.

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam o conhecimento como algo que transcende a informação por estar atrelado a crenças, experiências e ações. Os autores ainda defendem que o conhecimento organizacional nasce da interação entre o conhecimento tácito (subjeto e pessoal) e o explícito (formalizado e codificado), por meio de processos como a socialização, externalização, combinação e internalização.

Batista e Farias (2023) reiteram que o conhecimento organizacional resulta da aplicação prática da informação e é diretamente influenciado pelo capital intelectual. Assim, a qualidade organizacional depende da capacidade de transformar informação em conhecimento aplicável, o que requer ambientes favoráveis à aprendizagem, à inovação e ao compartilhamento de saberes.

De modo complementar, Barbosa (2008) enfatiza que o conhecimento deve ser tratado como um recurso organizacional essencial, sendo necessário que as instituições criem mecanismos para a retenção e uso efetivo da memória organizacional. Desse modo, o conhecimento, nesse sentido, favorece a consolidação da melhoria contínua dos processos, especialmente ao evitar a repetição de erros e permitir a replicação de boas práticas.

Assim, ao considerar o ciclo dado-informação-conhecimento sob a ótica da qualidade organizacional, compreende-se que os dados

são os insumos primários (como preços, salários ou cotações), a informação é a contextualização que dá sentido a esses dados, e o conhecimento é a interpretação crítica e aplicável que permite a tomada de decisões estratégicas. Como destacam Souza, Dias e Nassif (2011), é essa capacidade analítica que possibilita às organizações gerar valor, aprimorar produtos e serviços e atender de forma mais eficaz às demandas do mercado, conforme ilustração a seguir:

Figura 1: Ciclo do dado, informação e conhecimento



Fonte: Dias e Nassif (2011)

Portanto, a gestão eficaz da informação e do conhecimento, sustentada por critérios de qualidade e alinhada aos objetivos institucionais, é fundamental para a construção de uma organização inteligente, inovadora e preparada para os desafios da contemporaneidade

Dessa forma, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a valorização da informação e do conhecimento se revela essencial para garantir a qualidade nos processos decisórios, na inovação e no desempenho institucional. Conforme apontam Souza, Dias e Nassif (2011), o uso estratégico da informação promove a melhoria contínua das atividades organizacionais e viabiliza o alinhamento entre os objetivos operacionais e as metas estratégicas da empresa.

Para que esse processo se concretize, é necessário que as organizações invistam em

estruturas e tecnologias que possibilitem o mapeamento, o registro e a disseminação de saberes, tanto os tácitos quanto os explícitos. A criação de ambientes colaborativos, a implementação de sistemas de informação eficientes e a valorização do capital humano são pilares que sustentam essa dinâmica. Nesse contexto, Valentim (2010) ressalta o papel do profissional da informação como mediador qualificado entre as fontes de informação e os usuários, contribuindo diretamente para a geração de inteligência organizacional.

Ademais, a qualidade da informação e do conhecimento nas organizações não pode ser desvinculada da sua utilidade e aplicabilidade. Informações atualizadas, relevantes, precisas e contextualizadas são indispensáveis para a formulação de estratégias e para a mitigação de riscos, conforme apontado por McGee e Prusak (1994 apud Duarte, 2011). Isso reforça a necessidade de se estabelecer critérios rigorosos de avaliação, validação e curadoria das informações que circulam nas organizações, especialmente diante do excesso informacional característico da era digital.

Nesse sentido, Dutra e Barbosa (2020) destacam que o cenário atual exige uma abordagem interdisciplinar, que considere os múltiplos fatores que influenciam a produção, a circulação e o uso da informação no ambiente organizacional. Essa abordagem torna-se ainda mais necessária diante da ausência de um modelo universal de gestão da informação, o que implica a necessidade de adaptação às especificidades de cada realidade organizacional.

Além disso, a consolidação de práticas de gestão do conhecimento requer um processo contínuo de aprendizagem organizacional. Isso significa que os conhecimentos adquiridos devem ser constantemente atualizados, revistos e integrados à prática institucional, o que demanda um comprometimento coletivo com a qualidade e a inovação. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o conhecimento só se torna valioso quando aplicado à ação e orientado por um propósito

claro, sendo essencial para gerar resultados concretos e sustentáveis.

A integração entre gestão da informação e gestão do conhecimento, portanto, representa uma via indispensável para o fortalecimento da qualidade organizacional. É por meio dessa integração que as instituições são capazes de desenvolver processos mais eficazes, gerar inovação, aumentar sua capacidade adaptativa e, sobretudo, criar valor para seus stakeholders. Conforme Batista e Farias (2023), esse valor não se limita ao retorno financeiro, mas envolve também a construção de uma cultura organizacional sólida, colaborativa e orientada para o aprendizado contínuo.

Nesse cenário, a qualidade organizacional não deve ser vista apenas como um atributo técnico, mas como uma construção coletiva que depende do comprometimento com a produção, o compartilhamento e o uso ético e inteligente da informação e do conhecimento. Tal perspectiva requer gestores capacitados, lideranças engajadas e profissionais conscientes do seu papel na cadeia de valor da informação, como bem enfatiza Barbosa (2008), ao destacar que a gestão do conhecimento deve estar atrelada às estratégias organizacionais e à cultura de aprendizagem institucional.

Em síntese, a qualidade organizacional está intrinsecamente relacionada à forma como os dados são coletados, transformados em informação útil e, posteriormente, convertidos em conhecimento aplicável. A gestão eficaz desses elementos — dados, informação e conhecimento — constitui não apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade estratégica diante dos desafios impostos pela complexidade e pela velocidade das mudanças no ambiente contemporâneo. Portanto, ao articular os aportes teóricos de Dutra e Barbosa (2020), Batista e Farias (2023), Nonaka e Takeuchi (1997), Valentim (2010), Barbosa (2008) e Souza, Dias e Nassif (2011), compreende-se que a construção da qualidade organizacional passa, inevitavelmente, pelo investimento na inteligência institucional, na valorização do capital humano e na

consolidação de processos sustentados por informação de qualidade e conhecimento compartilhado.

2.2 Gestão da informação e suas implicações no âmbito organizacional

A informação sempre foi um elemento central na vida humana, mas ganhou maior relevância com o avanço das tecnologias de comunicação. Desde os registros rupestres até a escrita, o processo de comunicação evoluiu, possibilitando o acúmulo e a disseminação do conhecimento. No contexto contemporâneo, essa evolução culmina na chamada "revolução da informação", marcada pela digitalização, pela conectividade global e pela centralidade da informação nas dinâmicas sociais e organizacionais.

Conforme Pacheco et al. (2012), a informação e o conhecimento se tornaram os bens mais valiosos na sociedade contemporânea, cuja base econômica se deslocou da indústria para o conhecimento. A valorização do trabalho intelectual e da capacidade de transformar dados em conhecimento estratégico evidencia uma mudança paradigmática que impacta diretamente os processos decisórios nas organizações.

Nesse cenário, a informação é compreendida como recurso estratégico, conforme argumenta Braga (2000), ao destacar que o acesso, a interpretação e a aplicação de informações constituem elementos centrais para a competitividade empresarial. A informação conecta organizações, fornecedores e clientes, promovendo eficiência e agregando valor aos produtos e serviços.

Segundo Davenport (2002), a gestão eficaz da informação é essencial para reduzir a complexidade organizacional e aumentar a capacidade de resposta a ambientes dinâmicos. A coleta, o processamento e a análise de dados tornam-se práticas indispensáveis para apoiar decisões estratégicas baseadas em evidências.

Hoffmann (2016) reforça que, diante da crescente sobrecarga informacional, o desafio das organizações está em selecionar, tratar e aplicar adequadamente os dados disponíveis. A superoferta de informação, se mal gerida, compromete a capacidade analítica e decisória das instituições, tornando fundamental o uso apropriado das tecnologias da informação e comunicação (TICs) para estruturar processos e sistemas informacionais eficazes.

Alvares, Itaborahy e Machado (2020) apontam que a gestão da informação serve como base para a construção da estratégia organizacional e para o desenvolvimento da inteligência organizacional. Os autores ainda apresentam uma progressão conceitual em três estágios: gestão da informação, gestão do conhecimento e, por fim, inteligência organizacional. Essa evolução destaca a importância de práticas estruturadas que possibilitem a coleta, o armazenamento, a análise e a aplicação do conhecimento.

Neste contexto, Valentim (2010) discorre que a informação constitui insumo fundamental para qualquer atividade, sendo essencial para a aprendizagem organizacional e para a construção da memória institucional. A integração entre dados, informação e conhecimento favorece um ciclo contínuo de retroalimentação e melhoria, contribuindo para decisões mais precisas e sustentáveis.

A era dos dados, como é denominada a atual conjuntura, se caracteriza pela intensa utilização de ferramentas analíticas que possibilitam o monitoramento em tempo real de indicadores e o mapeamento de cenários complexos. O modelo proposto por Shewhart e aperfeiçoado por Deming exemplifica essa mudança ao substituir inspeções reativas por metodologias baseadas em dados, como o controle estatístico de processos, promovendo a padronização e a melhoria contínua.

Portanto, a revolução da informação redefiniu os modos de gestão, consolidando a informação como um pilar essencial para a eficácia organizacional. A gestão estratégica da informação permite não apenas a leitura

precisa do ambiente, mas também a formulação de estratégias mais eficazes, tornando-se elemento-chave para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade das organizações na sociedade do conhecimento.

A análise do papel da informação nas organizações contemporâneas evidencia sua centralidade como recurso estratégico essencial à tomada de decisão, à inovação e à sustentabilidade institucional. A emergência da chamada sociedade da informação e, posteriormente, da economia do conhecimento, revela um novo paradigma de gestão baseado na valorização do capital informacional, cujas bases repousam no tratamento sistemático de dados e na transformação destes em conhecimento e inteligência organizacional.

Como demonstrado, autores como Pacheco et al. (2012) e Valentim (2010) destacam a crescente valorização da informação como bem intangível e ativo essencial ao funcionamento organizacional. A informação não apenas subsidia as ações estratégicas, como também impulsiona a competitividade ao permitir o monitoramento de cenários, a leitura de tendências e a antecipação de mudanças. Esse processo depende da articulação entre gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva, como descrito por Alvares, Itaborahy e Machado (2020).

Além disso, o domínio das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e a estruturação de sistemas informacionais eficazes tornam-se imprescindíveis para lidar com a crescente complexidade dos ambientes organizacionais, como observam Davenport (2002) e Hoffmann (2016). O uso inadequado das informações, ou a ausência de tratamento estratégico, pode comprometer significativamente a capacidade de resposta das instituições frente a desafios internos e externos.

Autores como Braga (2000) e Souza (apud Ottonicar, 2020) também contribuem para esse debate ao evidenciarem que a informação

se torna fonte de vantagem competitiva na medida em que é gerida com foco no valor agregado que pode oferecer aos processos e às decisões empresariais. A integração entre informação e inteligência competitiva requer, portanto, não apenas tecnologia, mas também cultura organizacional orientada ao aprendizado e à inovação contínua.

Conclui-se que o processo informacional nas organizações transcende o aspecto técnico e operacional, assumindo uma dimensão estratégica e interdisciplinar. A gestão da informação, quando integrada a práticas de inteligência competitiva e aprendizado organizacional, promove a construção de organizações mais preparadas, adaptativas e inovadoras – características indispensáveis para a atuação em contextos marcados pela velocidade das transformações, pela incerteza e pela exigência de decisões cada vez mais embasadas.

2.3 Gestão do Conhecimento no âmbito das organizações

Segundo Luchesi (2012), a gestão do conhecimento parte do princípio de que todo o conhecimento detido pelos membros de uma organização pertence também à instituição. Em contrapartida, os indivíduos podem usufruir do saber acumulado no ambiente organizacional. Essa lógica ganha relevância diante de um cenário cada vez mais complexo, tanto na sociedade quanto no mundo corporativo, o que tem levado as organizações a se reestruturarem por meio de processos e tecnologias capazes de responder às exigências da nova realidade. Nesse contexto, o simples acúmulo de saberes não é suficiente para gerar vantagem competitiva, sendo essencial a implementação de práticas sistematizadas de gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, portanto, possibilita que as organizações transformem suas competências internas em insumos estratégicos para a tomada de decisão. Sua implementação favorece o mapeamento de competências dos colaboradores, a organização de repositórios informacionais, a

aquisição e integração de conhecimentos internos e externos, o compartilhamento sistemático de saberes e a preservação da memória organizacional. Tais ações contribuem significativamente para a melhoria contínua dos processos, garantindo uma base sólida para decisões mais assertivas e sustentáveis.

Para Strauhs et al. (2012), informação e conhecimento adquiriram um papel central nas organizações por sua capacidade de promover inovações e, com isso, aumentar a competitividade institucional. Os autores descrevem um fluxo da gestão do conhecimento estruturado em quatro estágios: (1) obtenção da informação; (2) tratamento da informação; (3) transformação da informação em conhecimento; e (4) conversão do conhecimento em inovação. Esse ciclo representa um diferencial estratégico frente aos concorrentes, conforme ilustração a seguir:

Figura 2: Fluxo da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dias e Nassif (2011)

Diante disso, os autores ressaltam que o principal objetivo da gestão do conhecimento é promover o uso estratégico das informações organizacionais, visando ampliar a vantagem competitiva e gerar ganhos tanto financeiros quanto operacionais. Esse processo envolve a criação de condições propícias ao gerenciamento dos diversos saberes que circulam entre os colaboradores da instituição, valorizando suas experiências e interações.

Nesse sentido, o aprendizado organizacional torna-se o alicerce dos processos gerenciais, pois é por meio dele que as instituições aperfeiçoam sua capacidade decisória. Esse aprendizado decorre tanto de experiências exitosas quanto de falhas, sendo potencializado pelo compartilhamento de saberes entre equipes, inclusive em contextos

geograficamente distintos. Uma das estratégias recomendadas para garantir esse acúmulo de conhecimento é a criação de repositórios que registrem as experiências anteriores, oferecendo suporte às decisões futuras com base em lições aprendidas (Strauhs et al., 2012).

Nesse sentido, Pacheco et al. (2012) denominam o período atual como a "era do conhecimento", na qual o foco organizacional migra da força de trabalho física para as capacidades intelectuais dos colaboradores. Nessa perspectiva, a informação torna-se um recurso estratégico e o conhecimento, um fator essencial de diferenciação e sobrevivência empresarial.

Valentim (2020) acrescenta que a cultura organizacional e a cultura informacional são fatores críticos de sucesso para a efetivação da gestão do conhecimento. Sem esses elementos, é pouco provável que uma organização alcance êxito nesse campo. A criação de um ambiente favorável à aprendizagem, ao compartilhamento e à socialização do conhecimento é imprescindível. Além disso, é fundamental disponibilizar recursos e desenvolver competências que fomentem atitudes e habilidades adequadas à prática e à consolidação da gestão do conhecimento.

Hoffmann (2017) observa que, nas áreas de inovação e competitividade, os desafios contemporâneos estão relacionados à velocidade das transformações, ao volume crescente de informações e à intensificação da concorrência. Tais elementos exigem das organizações e de seus gestores uma revisão constante de estratégias e resultados, com o objetivo de adaptar-se a esse contexto dinâmico e identificar oportunidades de diferenciação e sustentabilidade no mercado.

Entre os principais benefícios da gestão do conhecimento destacam-se: a integração e colaboração entre os colaboradores; a melhoria na qualidade dos relatórios e agilidade nos processos; a redução de erros e retrabalhos causados por dados

inconsistentes; o aumento da assertividade nas decisões estratégicas; e o fortalecimento da vantagem competitiva, com impactos diretos na redução de custos, na identificação de oportunidades e no alcance de metas institucionais.

Para Costa, Krucken e Abreu (2000), a gestão do conhecimento está intrinsecamente relacionada à busca por vantagem competitiva. O conhecimento, nesse sentido, é resultado da experiência, da formação e do treinamento dos indivíduos. Os autores ainda ressaltam que a transferência de conhecimento ocorre tanto entre agentes que gerenciam quanto entre aqueles que não gerenciam diretamente o processo, sendo responsabilidade da organização mapear, sistematizar e disseminar esses saberes, visando a melhoria contínua.

No campo da gestão do conhecimento, um dos modelos mais influentes é o proposto por Nonaka e Takeuchi (2004), cuja base está na ideia de que o conhecimento constitui uma fonte confiável de vantagem competitiva em um cenário de constantes mudanças, obsolescência tecnológica e competição acelerada. As organizações que conseguem criar, compartilhar e aplicar conhecimento em seus processos são aquelas que conquistam posições de destaque no mercado — as chamadas “empresas criadoras de conhecimento”.

Os autores distinguem dois tipos principais de conhecimento:

- **Conhecimento explícito:** sistemático, objetivo e facilmente documentado e compartilhado, como relatórios, manuais e livros;
- **Conhecimento tácito:** subjetivo, intuitivo e incorporado à experiência individual, sendo mais difícil de ser formalizado e transferido.

A partir dessa distinção, Nonaka e Takeuchi desenvolveram o modelo **SECI**, que descreve

quatro modos de conversão do conhecimento, conforme a figura:

Figura 2: Fluxo da Gestão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2004)

1. **Socialização (tácito para tácito):** consiste na transferência de conhecimento por meio da experiência direta, observação, imitação e prática. Ocorre, por exemplo, em treinamentos práticos e mentorias, sendo limitada pela dificuldade de ampliação a toda a organização.
2. **Externalização (tácito para explícito):** trata-se da conversão do conhecimento individual em formas que possam ser compreendidas por outros, como documentos, modelos ou manuais. É fundamental para o compartilhamento e ampliação do saber organizacional.
3. **Combinação (explícito para explícito):** refere-se à integração de diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos, permitindo a geração de novas ideias e conteúdos por meio da síntese de informações disponíveis.
4. **Internalização (explícito para tácito):** ocorre quando o indivíduo absorve e incorpora o conhecimento explícito,

transformando-o em conhecimento tácito por meio da prática e da experiência. É o caso do aprendizado que resulta da leitura de manuais ou treinamentos formais aplicados ao cotidiano de trabalho.

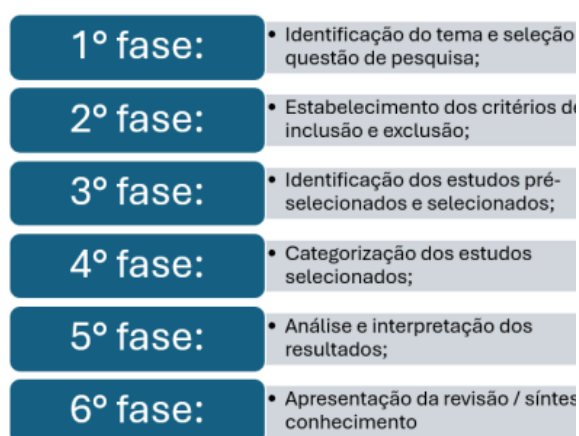
Esse processo dinâmico de conversões forma a espiral do conhecimento, na qual o saber organizacional é continuamente recriado, expandido e disseminado, promovendo inovação e fortalecendo a vantagem competitiva das instituições.

Diante disso, a gestão do conhecimento nas organizações está associada à disseminação e processamento de informações estratégicas para aumentar a vantagem competitiva e gerar valor agregado. Para isso, a forma que este processo ocorre é a reunião de circunstâncias necessárias para o gerenciamento dos diversos conhecimentos que os indivíduos da empresa possuem.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é de abordagem qualitativa, sendo de cunho bibliográfico de modo a compreender aspectos que não seriam facilmente quantificados, como a percepção dos autores acerca da inter-relação teórica e aspectos contextuais da gestão da informação, gestão do conhecimento e qualidade. O presente trabalho foi realizado seguindo as premissas de uma revisão sistemática integrativa de literatura, presentes na bibliografia que foram compiladas no trabalho de Botelho, Cunha e Macedo (2011). Para tanto foram utilizados as plataformas Scielo e Spell como base de dados para realização da pesquisa, onde foram encontrados 228 artigos, dentre os quais apenas 22 foram analisados, sendo constituído por seis etapas, conforme ilustração a seguir:

Figura 3: Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: Adaptado pelo autor com base na compilação de Botelho, Cunha e Macedo (2011)

1ª fase: Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa: Definiu-se como foco central da pesquisa investigar quais são as contribuições da gestão da informação e da gestão do conhecimento para as melhorias e a qualidade contínua nas organizações. Além disso, buscou-se entender como a literatura aborda aspectos históricos e ferramentas associadas a essas práticas.

2ª fase: Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão: Foram escolhidas as bases de dados SciELO e Spell, devido à sua relevância na área de ciências administrativas. O recorte temporal foi definido entre os anos de 2019 e 2024, período em que se observa uma maior concentração de estudos sobre cultura organizacional orientada por dados. Os filtros aplicados foram: os termos “gestão da informação” e “gestão do conhecimento”, nas áreas de ciências sociais aplicadas, com publicações em português e realizadas no Brasil.

3ª fase: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados: Foram inicialmente encontrados 228 estudos. Após a aplicação dos critérios estabelecidos, 21 estudos foram selecionados por apresentarem relação direta com a questão norteadora e contribuir significativamente para a compreensão da evolução, desenvolvimento e fundamentos teóricos da temática.

4ª fase: Categorização dos estudos selecionados:

Foi realizada uma análise crítica dos estudos selecionados, identificando conexões e contribuições relevantes. Os artigos foram organizados em quatro categorias principais:

- (1) Memória organizacional;
- (2) Evoluções tecnológicas;
- (3) Liderança e mediação da informação;
- (4) Aspectos interdisciplinares, evolutivos e contribuições teóricas.

5ª fase: Análise e interpretação dos resultados:

Nesta etapa, os dados foram analisados com foco na identificação de abordagens teóricas que justifiquem o objeto de estudo, além de novas perspectivas capazes de fortalecer o embasamento teórico necessário para uma compreensão aprofundada e atualizada da literatura sobre o tema.

6ª fase: Apresentação da revisão/síntese do conhecimento:

Consistiu na elaboração da monografia, sistematizando todo o processo de pesquisa e os achados obtidos. O trabalho apresenta uma síntese das principais teorias identificadas, evidenciando como a gestão da informação e do conhecimento contribuem, de forma integrada, para as melhorias e a qualidade contínua das organizações na contemporaneidade.

4 Resultados Finais

Diante das análises e discussões foram observados que as aplicações práticas da Gestão da Informação e do conhecimento com enfoque na qualidade foram agrupados em quatro blocos temáticos, tais como: 1 - Memória organizacional como estratégia de retenção de informação: caráter atemporal e evolutivo de aprendizados empresariais pelo repositório de conhecimento. 2 - Gestão do conhecimento combinada com cenário tecnológico na alavancagem de vantagem competitiva; 3 - Liderança e mediação da informação para ampliação das vantagens competitivas: entendimento do papel gerencial para direcionamento efetivo; 4 - Aspectos interdisciplinares, evolutivos e

contribuições em que foi possível compreender aspectos relevantes para a melhoria organizacional através do gerenciamento de informação e conhecimento por meio da evolução teórica das áreas e a sua aplicação prática que permite a ampliação do escopo de atuação, mas também traz desafios no processo de institucionalização. Dessa forma, insta citar a representação da revisão integrativa

Figura 4 : Categorias da Revisão Integrativa

Memória organizacional como estratégia de retenção de informação
Gestão do conhecimento combinada com cenário tecnológico na alavancagem de vantagem competitiva
Liderança e mediação da informação para ampliação das vantagens competitivas
Aspectos interdisciplinares, evolutivos e contribuições

Fonte: Elaboração própria (2025)

As análises realizadas evidenciam que a gestão da informação e do conhecimento exerce papel fundamental na melhoria da qualidade organizacional, ao estruturar fluxos que favorecem a inovação, o aprendizado contínuo e a vantagem competitiva. A partir da literatura selecionada, foi possível identificar quatro categorias interdependentes que sintetizam as principais aplicações práticas dessas abordagens no contexto empresarial contemporâneo. Cada uma dessas categorias contribui para um entendimento mais amplo e estratégico da forma como as organizações podem utilizar a informação e o conhecimento como ativos centrais para sua evolução, adaptabilidade e sustentabilidade.

4.1 Memória organizacional como estratégia de retenção de informação

Memória organizacional é uma ferramenta de gestão muito importante para uma organização e tem o intuito de ser um repertório ou repositório de experiências, informações e dados (Valentim (2010)). Sua aplicação permite o aumento de competitividade da empresa, dado que será possível resgatar conhecimentos resultantes de estratégias e fatos passados, o que aumentará o portfólio de informação e dará um volume maior de variáveis para a melhoria na tomada de decisão e garante que não ocorra a perda de aprendizados ao longo do tempo. Para compreender como a gestão do conhecimento e gestão da informação auxiliam na melhoria e na qualidade contínua nas organizações através da memória organizacional, serão analisados 6 artigos com importantes análises e reflexões, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Agrupamento temático pela categoria: Memória Organizacional

Título do Trabalho	Descrição
Interface da memória organizacional e da cultura no âmbito da gestão do conhecimento	Analisa como a memória organizacional se relaciona com a cultura organizacional e contribui diretamente para a efetividade da gestão do conhecimento.
Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: enfoque em modelos e fatores críticos	Estudo que mapeia a produção científica sobre GC e memória organizacional, destacando modelos de implantação e fatores críticos que geram vantagem competitiva.
Memória-repertório e suas inter-relações com a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais de conteúdo	Explora o papel da memória-repertório como componente essencial para a GC, fortalecendo a competitividade e a eficiência nas organizações.

Gestão do conhecimento e ergonomia cognitiva: conexões no contexto capacitante para criação e reuso do conhecimento	Examina como a ergonomia cognitiva e a GC interagem em ambientes laborais para facilitar a criação e o reuso do conhecimento organizacional.
Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico	Aborda a construção e uso eficaz da memória organizacional a partir da integração entre GI, GC, cultura e competência informacional como elementos estratégicos.
Interseções entre memória institucional, representação da informação e gestão do conhecimento	Analisa como a memória institucional, a representação da informação e a GC se articulam a partir de acervos pessoais em contextos educacionais e organizacionais.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Diante das evidências encontradas, ficou perceptível que a memória organizacional é compreendida como uma ferramenta de gestão que está situada em um conceito dinâmico de experiências, aprendizados e informações que conferem continuidade e identidade ao conhecimento corporativo. Essa categoria revelou que, para além do simples acúmulo de dados, a memória institucional assume papel estratégico na gestão da informação (GI) e do conhecimento (GC), sendo essencial à construção de processos de aprendizagem organizacional.

Essa perspectiva vai de acordo com Choo (2003), em que discorre a memória organizacional como um mecanismo que fornece o suporte necessário à criação de significado dentro da organização, permitindo que os indivíduos acessem e interpretem informações relevantes com base em experiências anteriores. Esse alinhamento é reforçado por Davenport (2002), ao argumentar que a retenção e recuperação eficiente de informações impactam

diretamente a qualidade das decisões gerenciais e a inovação contínua.

Essa compreensão dialoga com Barbosa (2020) e Souza, Dias e Nassif (2011) que reforçam a importância da memória enquanto mecanismo de sustentação para a GC. A articulação entre memória e cultura organizacional, conforme identificado nos trabalhos analisados, favorece a internalização de práticas e valores, ampliando o potencial de criação, compartilhamento e reuso do conhecimento.

Além disso, autores como Valentim (2010) e Alvares et al. (2020) discorrem que a memória organizacional, ao ser mediada por competências informacionais e estruturada em sistemas de gestão integrados, torna-se ainda mais eficaz no apoio à inteligência organizacional. Isso permite não apenas a preservação do conhecimento institucional, mas também sua reutilização em novos contextos, promovendo inovação e vantagem competitiva.

Também se observa, nos artigos revisados, a presença de abordagens como a ergonomia cognitiva, discutida por Luchesi (2012), como facilitadora do acesso e reuso de conhecimento em ambientes complexos, potencializando a atuação humana com apoio da tecnologia.

Em síntese, a memória organizacional se configura como uma ponte entre o conhecimento tácito e explícito, sendo fundamental para consolidar a aprendizagem coletiva e sustentar a qualidade e a inovação nos processos organizacionais. Sua valorização estratégica, integrada a outras dimensões como cultura, competência informacional e tecnologia, é apontada pelas referências como elemento essencial para organizações que desejam se manter competitivas em contextos cada vez mais baseados em dados e conhecimento.

4.2 Gestão do conhecimento combinada com cenário tecnológico na alavancagem de vantagem competitiva

É amplamente reconhecido, em diferentes áreas do conhecimento e contextos geográficos, que as tecnologias da informação e comunicação (TICs) transformaram profundamente as formas de agir, interagir e produzir na sociedade contemporânea. No ambiente organizacional, essa transformação se manifesta de maneira intensa, uma vez que empresas modernas passaram a enxergar os dados, a informação e o conhecimento como recursos estratégicos essenciais para a tomada de decisão, sustentabilidade operacional e aumento da competitividade.

De acordo com Davenport (2002), a ecologia da informação nas organizações modernas depende diretamente da capacidade de tratar dados com agilidade e convertê-los em conhecimento acionável. Essa ideia é complementada por Choo (2003), que argumenta que o conhecimento organizacional precisa ser construído com base na articulação entre sistemas informacionais, contexto organizacional e processos de sentido.

Com o objetivo de compreender como a gestão do conhecimento (GC) e a gestão da informação (GI) contribuem para a melhoria contínua da qualidade organizacional por meio do uso de tecnologias, foram selecionados cinco artigos que, embora com abordagens distintas, compartilham um ponto comum: a interdisciplinaridade como base para o entendimento dos fenômenos. Essa abordagem é coerente com as discussões de **Barbosa (2020)** e **Valentim (2020)**, que destacam o caráter transversal da GC e da GI, especialmente quando aliadas a ferramentas tecnológicas e à cultura organizacional voltada à inovação.

Os estudos selecionados exploram desde análises específicas, como a aplicação da GC na cadeia de suprimentos, até abordagens mais amplas, como a gestão de redes interorganizacionais, nas quais a complexidade das interações exige mecanismos mais refinados de compartilhamento e mediação do conhecimento. Como apontam **Alvares et al. (2020)**, modelos de maturidade em inteligência organizacional que integram GC, GI e

inteligência competitiva são fundamentais para lidar com essa complexidade crescente, promovendo decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações. Dessa forma, estão dispostos o escopo temático dessa categoria.

Quadro 2 - Agrupamento temático pela categoria: Gestão do conhecimento combinada com cenário tecnológico na alavancagem de vantagem competitiva

Título do Trabalho	Descrição
Uso das tecnologias da informação e comunicação na gestão da informação e do conhecimento nas organizações	Estuda o apoio das tecnologias da informação e comunicação nos processos de gestão do conhecimento e informação, além de elencar algumas tecnologias que subsidiam esses processos.
Inteligência híbrida e a gestão do conhecimento: a simbiose homem e máquina	Aborda os conceitos de inteligência híbrida e gestão do conhecimento, em que deu uma base teórica por meio da revisão de literatura e identificou uma lacuna para desenvolvimento.
Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação e comunicação: análise do ambiente	Discute as práticas de gestão do conhecimento em empresas de tecnologia, elencando práticas mais importantes para gestão que são utilizadas pelas empresas.
Gestão da informação e do conhecimento na cadeia de suprimentos 4.0	Estuda na bibliografia como os sistemas podem possibilitar um ambiente adequado para a gestão do conhecimento com o intuito de aumentar a competitividade na cadeia de suprimentos.
Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em	Aborda a construção e uso eficaz da memória organizacional a partir da integração entre GI, GC,

informação: o quarteto estratégico	cultura e competência informacional como elementos estratégicos.
Gestão do conhecimento em redes de relacionamento interorganizacionais no mercado de jogos de treinamento corporativos: estudo de caso	Estuda a aplicabilidade das ferramentas da gestão do conhecimento em redes de relacionamento das empresas atuantes no mercado de jogos de treinamento corporativos.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A análise dessa categoria demonstrou que a crescente complexidade dos ambientes organizacionais e a velocidade da transformação digital tornaram as tecnologias da informação e comunicação (TICs) elementos estruturantes para a gestão da informação (GI) e do conhecimento (GC). Essa categoria evidencia como as TICs não apenas viabilizam o armazenamento e disseminação da informação, mas também integram os processos de aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e inovação.

De acordo com Davenport (2002), o valor da informação está diretamente relacionado à sua utilidade para as decisões organizacionais e, nesse sentido, as tecnologias são ferramentas indispensáveis para o tratamento de grandes volumes de dados e sua conversão em conhecimento. Essa visão é complementada por Choo (2003), que destaca a importância de estruturas tecnológicas no processo de criação de sentido dentro das organizações, ao permitir o compartilhamento e o acesso rápido a informações relevantes.

Os estudos selecionados na categoria ainda apontam a aplicação direta das TICs na gestão organizacional até o uso de tecnologias emergentes, como inteligência híbrida (interação entre capacidades humanas e artificiais), conforme discutido em um dos artigos analisados. Tal abordagem converge com a proposta de Alvares et al. (2020), que enfatizam a necessidade de modelos integrados de gestão baseados em dados, conhecimento e inteligência para alcançar maior maturidade organizacional.

Além disso, a gestão do conhecimento aplicada à cadeia de suprimentos 4.0 e às redes interorganizacionais reforça o papel das TICs como catalisadoras de vantagem competitiva. Como destacam Hoffmann (2016) e Batista e Farias (2023), ambientes colaborativos e interconectados exigem sistemas robustos de compartilhamento de conhecimento para garantir a eficiência dos fluxos de trabalho, a capacidade de inovação e a adaptabilidade a mudanças.

Outra contribuição importante é o uso da GC em setores específicos, como empresas de tecnologia ou o mercado de jogos corporativos. Essas abordagens revelam que a articulação entre ferramentas tecnológicas e práticas de GC é sensível ao contexto, exigindo personalizações conforme a natureza da organização e sua cultura informacional — uma perspectiva também defendida por Barbosa (2020) e Valentim (2020).

Nesse sentido, os estudos mostram que o uso estratégico da tecnologia não substitui o fator humano, mas o potencializa. A inteligência híbrida, por exemplo, aponta para um futuro em que o conhecimento é construído por meio da interação entre pessoas e máquinas, como reforça Costa, Krucken e Abreu (2000) ao discutir a evolução da gestão da informação para uma abordagem mais cognitiva e sistêmica.

4.3 Liderança e mediação da informação para ampliação das vantagens competitivas

A literatura especializada é unânime ao reconhecer o papel central da liderança como um fator crítico de sucesso na formulação e execução de estratégias organizacionais. Na gestão contemporânea, líderes eficazes não apenas coordenam pessoas e recursos, mas atuam como agentes de mediação da informação e do conhecimento, promovendo ambientes colaborativos, inovadores e orientados à aprendizagem contínua.

Nesta categoria temática, foram agrupadas duas dimensões complementares — gestão e mediação da informação —, ambas associadas

às práticas gerenciais no contexto da gestão da informação (GI) e da gestão do conhecimento (GC). De acordo com Valentim (2010), a mediação da informação diz respeito à articulação entre usuários e suas necessidades informacionais, favorecendo o acesso à informação pertinente, no tempo certo e no formato adequado. Já a gestão da informação, segundo Davenport (2002), concentra-se em garantir que a informação correta esteja disponível às pessoas certas, apoiando a tomada de decisão estratégica por meio de processos como coleta, organização, distribuição e uso da informação.

A integração entre liderança e gestão da informação é também evidenciada por autores como Choo (2003) e Barbosa (2008; 2020), que apontam que o papel dos gestores transcende a função administrativa clássica e envolve competências para interpretar o ambiente informacional, selecionar conteúdos relevantes e fomentar a criação de conhecimento em suas equipes. Isso se reflete diretamente na capacidade da organização de gerar valor, sustentar vantagem competitiva e promover uma cultura de inovação.

Para aprofundar a compreensão desse fenômeno, foram selecionados cinco estudos que apresentam contribuições relevantes sobre o papel dos líderes e da mediação da informação em diferentes contextos organizacionais. Esses artigos abordam experiências em grupos de pesquisa, empresas familiares, micro e pequenas empresas, além de explorarem a atuação de setores como recursos humanos e alta gestão no fomento à cultura organizacional baseada em dados e conhecimento. Em comum, os trabalhos reforçam que a atuação consciente e estratégica da liderança aliada a sistemas eficientes de GI e GC potencializa os resultados organizacionais, reduz lacunas informacionais e promove maior alinhamento entre pessoas, processos e objetivos.

Esses achados convergem com a proposta de Alvares et al. (2020), que destacam que modelos de inteligência organizacional eficazes dependem do envolvimento ativo dos gestores

na articulação entre informação, conhecimento e ação. Assim, liderar com base na gestão da informação não é apenas uma habilidade técnica, mas uma competência estratégica fundamental para organizações que buscam melhoria contínua e sustentabilidade em ambientes complexos e dinâmicos.

Quadro 3 - Agrupamento temático pela categoria: Liderança e mediação da informação para ampliação das vantagens competitivas

Título do Trabalho	Descrição
Práticas de gestão do conhecimento científico em grupos de pesquisa: uma análise a partir do modelo SECI da gestão do conhecimento	Estuda práticas de gestão do conhecimento no campo científico em grupos de pesquisa, através do modelo SECI e entrevistas com os líderes desses grupos.
A influência da cultura, do RH e da liderança sobre a gestão do conhecimento	Estuda o papel influenciador da cultura, gestão de pessoas e alta gerência sobre a gestão do conhecimento, encontrando na teoria e em resultados a resposta positiva para a influência.
Percepções das lideranças de micro e pequenas empresas de engenharia sobre a gestão do conhecimento como diferencial competitivo e como propulsora da inovação	Estuda como os gestores de micro e pequenas empresas de engenharia percebem a gestão do conhecimento como um recurso estratégico, destacando a cultura organizacional e compartilhamento de conhecimento
A percepção dos gestores de uma empresa familiar sobre a utilização do mapeamento de processos organizacionais para a implementação da gestão do conhecimento	Estuda a implantação da gestão do conhecimento em uma empresa familiar através do mapeamento de processos e da percepção dos gestores.
Convergências e	Estuda a inter-relação entre

entrelaces entre mediação e gestão da informação: indícios e perspectivas apresentados na literatura da ciência da informação	mediação e gestão da informação e indicam uma lacuna na bibliografia em relação à integração, dado que os processos geralmente são estudados de forma isolada.
---	--

Fonte: Elaboração Própria (2025)

O papel dos gestores como mediadores da informação e agentes estratégicos na gestão do conhecimento (GC) tem se consolidado como um dos principais fatores de sucesso nas organizações modernas. A literatura reconhece que a liderança influencia diretamente a cultura organizacional, a adoção de tecnologias informacionais e a criação de ambientes propícios à inovação e à aprendizagem organizacional.

Autores como Valentim (2010) e Barbosa (2020) destacam que a mediação da informação, embora historicamente estudada de forma separada da gestão da informação (GI), é complementar a ela. Enquanto a GI estrutura fluxos, coleta e distribui dados de maneira sistemática, a mediação está voltada à conexão significativa entre a necessidade informacional do usuário e os recursos disponíveis, papel que os gestores exercem com frequência ao orientar suas equipes.

Na prática, os estudos analisados nesta categoria evidenciam que a atuação gerencial influencia diretamente o sucesso da implementação de políticas e práticas de GC. Em especial, os trabalhos que analisam grupos de pesquisa e empresas familiares demonstram que líderes bem informados e engajados são fundamentais para impulsionar o compartilhamento do conhecimento, o uso de ferramentas de mapeamento de processos e a criação de cultura organizacional favorável à aprendizagem, como reforçado por Choo (2003) e Nonaka & Takeuchi (1997).

A percepção dos gestores como agentes centrais no processo de GC também está alinhada com a visão de Alvares et al. (2020), que propõem modelos de maturidade baseados na integração entre GI, GC e

inteligência organizacional. Esses modelos requerem gestores com capacidade crítica, sensibilidade à dinâmica informacional e habilidade para estimular a colaboração e o pensamento estratégico em suas equipes.

Além disso, os estudos revelam que, em micro e pequenas empresas, a figura do gestor assume ainda mais relevância, por vezes concentrando decisões operacionais e estratégicas. Isso reforça o argumento de Hoffmann (2016) sobre a importância de capacitação e alinhamento da liderança com os objetivos organizacionais em contextos de menor estrutura formal.

Finalmente, a lacuna identificada por um dos artigos — a separação ainda frequente entre mediação e gestão da informação na literatura aponta para uma oportunidade de avanço teórico e prático. Como indicam Dutra & Barbosa (2020), integrar essas dimensões pode ampliar o impacto das ações informacionais e favorecer a construção de ambientes organizacionais mais inteligentes, responsivos e preparados para a complexidade.

4.4 Aspectos interdisciplinares, evolutivos e contribuições

As áreas de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) são relativamente recentes se comparadas a outros campos científicos consolidados (Valentim, 2020). Entretanto, o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e a necessidade de inovação constante nas organizações vêm conferindo centralidade a essas disciplinas no ambiente corporativo. Conforme destacado por Davenport (2002) e Choo (2003), a capacidade de coletar, organizar, interpretar e aplicar informações e conhecimentos é essencial para enfrentar a crescente complexidade dos processos organizacionais e promover melhorias contínuas que resultem em vantagem competitiva.

Entre os estudos analisados nesta categoria temática, há contribuições relevantes para o entendimento histórico e evolutivo da GI e da

GC. Os resultados apontam para a importância de se adotar uma abordagem holística na compreensão da gestão do conhecimento, como argumentado por Barbosa (2020), que salienta a necessidade de integração entre as diferentes fases e dimensões da GC, superando a visão fragmentada ainda presente em parte da bibliografia. Essa lacuna é também ressaltada por Valentim (2020), que, por meio de uma revisão sistemática da literatura brasileira, identificou a ausência de uma estrutura conceitual bem definida para a GC, o que reforça a urgência de novos modelos mais abrangentes e interdisciplinares.

Outro ponto de destaque é o caráter transversal da GC e da GI, evidenciado por estudos que analisam sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais, como bibliotecas, universidades, empresas privadas e redes de relacionamento. Isso corrobora a visão de Souza, Dias e Nassif (2011), que reconhecem o valor das práticas de gestão informacional tanto em instituições tradicionais quanto em ambientes inovadores, mostrando que sua eficácia independe do tipo de organização, mas sim da forma como os processos são estruturados.

Nesse sentido, a interdisciplinaridade torna-se uma aliada fundamental, como mostram os trabalhos que exploram a interface entre gestão, mediação e uso da informação (Valentim, 2010), ou que analisam a GC a partir de sua relação com a comunicação científica (Batista & Farias, 2023). Essas abordagens ampliam o escopo teórico da área e indicam caminhos para novas investigações que ajudem a consolidar a GC e a GI como pilares estratégicos na gestão organizacional contemporânea. Dessa forma, tem-se os artigos selecionados de acordo com a referida categoria temática.

Quadro 4 - Agrupamento temático pela categoria: Aspectos interdisciplinares, evolutivos e contribuições

Título do Trabalho	Descrição
--------------------	-----------

Institucionalização científica da gestão do conhecimento na ciência da informação no Brasil	Estuda o processo de institucionalização científica da gestão do conhecimento e ciência da informação através da estrutura da teoria whitleyana.
Gestão da informação em redes interorganizacionais: análise de artigos científicos de 2009 a 2018	Estuda a gestão da informação nas redes de organizações através de uma revisão sistemática integrativa para a compreensão dos direcionamentos teóricos e objetos de análise.
A evolução das tendências de pesquisa em gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise de 1993 a 2023	Estuda como as tendências de pesquisa em gestão da informação e conhecimento evoluíram a partir da análise de artigos publicados em 4 décadas
A gestão do conhecimento rumo a uma abordagem holística: indicação de aspectos a serem contemplados em modelos de gerenciamento do conhecimento	Estuda gestão do conhecimento, com aspectos a serem abordados para uma visão holística, demonstrando as limitações dos modelos atuais e sugerindo a necessidade de abranger a complexidade existente
Contribuições da biblioteconomia e ciência da informação para a gestão de bibliotecas universitárias	Estuda a inter-relação entre biblioteconomia e ciência da informação através de uma revisão de literatura, o enfoque do estudo é a aplicação para as bibliotecas universitárias.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A análise dos artigos desta categoria evidencia a crescente maturidade teórica e metodológica das áreas de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), bem como sua natureza interdisciplinar e aplicação em diversos contextos organizacionais. Os trabalhos reunidos reforçam a visão de que GI e GC vêm se consolidando como campos estratégicos para a administração contemporânea, como já apontado por Barbosa (2008, 2020), que destaca a

necessidade de ampliação e aprofundamento das abordagens conceituais dessas áreas.

O estudo sobre a institucionalização científica da GC na Ciência da Informação, por exemplo, ao adotar a teoria whitleyana, corrobora a argumentação de Valentim (2020) e Souza, Dias e Nassif (2011) ao apontar a importância de se reconhecer a GC como um campo científico em estruturação, que demanda mais formalização e delimitação conceitual, especialmente no Brasil.

Já a pesquisa sobre a gestão da informação em redes interorganizacionais aponta para a complexidade de ambientes colaborativos, reforçando os apontamentos de Choo (2003) sobre o papel da informação no apoio à tomada de decisão em contextos de alta interdependência entre atores. A análise integrativa desses artigos contribui para identificar tendências teóricas e lacunas ainda existentes na articulação entre gestão da informação e redes de relacionamento.

Outro destaque é o estudo sobre a evolução das tendências em GI e GC de 1993 a 2023, que valida empiricamente o que Dutra e Barbosa (2020) propõem ao abordar os ciclos e modelos da GI. Essa retrospectiva permite perceber como os temas se diversificaram e passaram a dialogar com áreas como tecnologia, inovação, cultura e liderança.

Além disso, o trabalho que discute a abordagem holística na gestão do conhecimento evidencia um desafio relevante já indicado por Nonaka e Takeuchi (1997): a fragmentação das práticas e modelos de GC. O estudo defende uma visão mais integrada, que contemple desde a criação até o uso e reuso do conhecimento, reafirmando o modelo SECI e a importância da aprendizagem organizacional em ciclos contínuos.

Por fim, o artigo que relaciona biblioteconomia, ciência da informação e GC em bibliotecas universitárias amplia o entendimento sobre a aplicação da gestão do conhecimento em instituições públicas e acadêmicas. A interdisciplinaridade aqui ganha

força, como destaca Valentim (2010), ao considerar a mediação da informação e o papel dos profissionais da informação como facilitadores do uso estratégico do conhecimento.

Em síntese, os artigos analisados nesta seção reforçam o caráter evolutivo, transversal e integrador das áreas de GI e GC, alinhando-se à necessidade de abordagens mais amplas, sistêmicas e adaptadas às novas demandas organizacionais e tecnológicas.

5 Considerações Parciais ou Finais

Este estudo possui grande relevância devido sua exposição conceitual de ferramentas e processos necessários para uma gestão eficiente e alinhada ao caminho tecnológico que a sociedade e empresas estão trilhando. Além da interdisciplinaridade e adaptabilidade conceitual em diversos contextos e segmentos descritos nos artigos selecionados, como: micro e pequenas empresas, empresas familiares, empresas de tecnologia, bibliotecas e redes interorganizacionais. Tendo em vista a complexidade da gestão da informação e gestão do conhecimento, enaltece a importância da temática de forma a realizar incrementos de novos conceitos para a evolução do saber científico aplicada à prática administrativa, pois a informação e o conhecimento com enfoque na qualidade organizacional estão em uma dinâmica de aumento exponencial.

A bibliografia trouxe importantes contribuições para a gestão da informação, destacando a competência informacional ou seja, a capacidade dos indivíduos de localizar e utilizar informações ressaltando a importância da cultura e do treinamento organizacional; os benefícios das tecnologias da informação para superar limitações e barreiras; o papel estratégico da informação na tomada de decisão e na competitividade organizacional; e a mediação da informação como ferramenta eficiente para a governança e direcionamento aos usuários.

No âmbito da gestão do conhecimento, a literatura abordou a ergonomia cognitiva, que relaciona o ambiente de trabalho à tomada de decisão; a memória organizacional, reconhecida pela sua relevância; a gestão do conhecimento em redes, que agrega complexidade ao gerenciamento; a combinação da inteligência humana e computacional, que amplia a capacidade de processamento de dados; e o modelo SECI de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, amplamente utilizado.

Foram identificadas três lacunas principais: a necessidade de uma abordagem holística para a gestão do conhecimento, considerando sua complexidade estrutural; o campo ainda pouco explorado da inteligência híbrida, que envolve processos de criação e transferência de conhecimento entre humanos e máquinas; e a carência de estudos que integrem a gestão e a mediação da informação.

Este estudo é relevante para a ciência administrativa, pois expõe conceitos, ferramentas e processos essenciais para uma gestão eficiente e alinhada com o avanço tecnológico, além de demonstrar a interdisciplinaridade e adaptabilidade desses conceitos em diversos contextos, como micro e pequenas empresas, empresas familiares, empresas de tecnologia, bibliotecas e redes interorganizacionais.

Dada a complexidade crescente das áreas de gestão da informação e do conhecimento, recomenda-se a realização de novos estudos que ampliem os conceitos aqui abordados, aprofundando os temas para contribuir com o avanço científico e a atualização bibliográfica, visto que essas áreas estão em constante evolução teórica acelerada.

6 Referências

- Alvares, L. M. A. de R.; Itaborahy, A. L. C.; Machado, R. P. M. (2020). Modelo de maturidade em inteligência organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 30, n. 4, p. 1-21.
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, v. 13, n. 1 esp., p. 1-25.
- Barbosa, R. R. (2020). Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. *Perspectivas em Ciência da Informação*, [S. l.], p. 168-186.
- Batista, A. P.; Farias, G. B. (2023). Gestão do conhecimento e popularização da ciência: análise das relações entre os fluxos do processo de comunicação. *Transinformação*, v. 35, e220031.
- Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. A.; Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136.
- Braga, A. (2000) A gestão da informação. Millenium, 2000.
- Costa, M. D; Krucken, L; Abreu, A. F.(2000) Gestão da informação ou gestão do conhecimento? *Revista ACB*, v. 5, n. 5, p. 26-41.
- Choo, C. W. (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac.
- Davenport, T. H. (2002). *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura.
- Dutra, F. G. De C.; Barbosa, R. R. (2020). Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 106-131.
- Hoffmann, W. A. M. (2016). Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, v. 45, n. 3.
- Luchesi, E. S. F. (2012). Gestão do conhecimento nas organizações. CET –

Companhia de Engenharia de Tráfego de
São Paulo. São Paulo.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). Criação de
conhecimento na empresa. Rio de
Janeiro: Campus.

Pacheco, A. P. R.; Salles, B. W.; Garcia, M. A.;
Possamai, O. (2012). O ciclo PDCA na
gestão do conhecimento: uma
abordagem sistêmica. PPGEHC –
Universidade Federal de Santa Catarina –
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento –
apostila, v. 2.

Valentim, M. L. P (Org.). (2010) Gestão,
mediação e uso da informação. São Paulo:
Cultura Acadêmica. (Coleção PROPG
Digital - UNESP). ISBN 9788579831171.

Valentim, M. L. P. (2020) Conceitos sobre
gestão do conhecimento: uma revisão
sistemática da literatura brasileira.
Informação & Sociedade: Estudos, v. 30,
n. 4, p. 1-34.

Souza, E. D; Dias, E. J; Nassif. E. (2011) A
gestão da informação e do conhecimento
na ciência da informação: perspectivas
teóricas e práticas organizacionais.
Informação & Sociedade, v. 21, n. 1.