

**CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAGEM**

***CONTRIBUTIONS OF INFORMATION MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT TO THE LEARNING ORGANISATIONAL CULTURE***

**Mônica Cristiane Cabral Neri** – Universidade Federal de Alagoas (UFAL),  
*monelipe2@gmail.com*, <https://orcid.org/0009-0001-4249-8201>

**Rosilene Agapito da Silva Llarena** – Universidade Federal da Paraíba (UFPB),  
*rosilene.llarena@ichca.ufal.br*, <http://orcid.org/0000-0001-5674-543X>

**Modalidade: Trabalho Completo**

**Resumo:** Com o objetivo de entender, a relação entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional de Aprendizagem, este trabalho visa analisar, os registros do Grupo de Trabalho 4 do Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação, dos últimos 5 anos. Se classifica como pesquisa básica e qualitativa, descritiva e exploratória, bibliográfica e documental. Resulta na coleta de artigos que registram a relação estudada. Sua análise leva à conclusão de que embora seja tímido o registro da relação, a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento são elementares para uma Cultura Organizacional de aprendizagem efetiva.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; gestão da informação; gestão do conhecimento.

**Abstract:** *To understand the relationship between Information Management, Knowledge Management, and Organizational Learning Culture, this paper analyzes the records of Working Group 4 of the National Meeting on Research and Graduate Studies in Information Science, conducted over the past five years. This research is classified as basic and qualitative, descriptive and exploratory, bibliographic and documentary. It results in the collection of articles that document the relationship under study. The analysis leads to the conclusion that, although the relationship is poorly documented, Information Management and Knowledge Management are essential for an effective Organizational Learning Culture.*

**Keywords:** organizational culture; information management; knowledge management.

## 1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional (CO), se refere a um conjunto de valores, crenças e normas, entre os membros de uma organização, que caracterizam uma empresa. Ela desenha seu ambiente interno e as relações externas, guia suas ações e decisões, molda os comportamentos e reforçam seus valores e identidade.

Quando competitiva busca êxito por meio da competência entre seus colaboradores; quando inovadora promove a criatividade e a experimentação e quando hierárquica foca-se na estrutura de poder com regras bem definidas. Quando colaborativa e de aprendizagem enfoca a cooperação e o trabalho em equipe em espaços colaborativos de aprendizagem e criação do conhecimento. Busca, desta maneira, tratar, organizar e compartilhar a informação de modo a transformá-la em conhecimento.

Para tanto, busca, cada vez mais, trabalhar a Gestão da informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC). A GI no que tange aos aspectos processuais que compactuem com a organização e uso da informação. A GC no que concerne à interação entre dados, informação ressignificados e transformados em conhecimentos inovativos. Portanto, a GI e a GC podem ser consideradas pilares construtores de uma CO de aprendizagem bem desenhada, sólida, voltada às necessidades contemporâneas e às mudanças.

Estudos sobre Cultura Organizacional de Aprendizagem (COA) e da GI e GC se alocam, principalmente no domínio da Ciência da Informação (CI), expandindo seu escopo para campos interdisciplinares como a área dos Negócios, das Humanidades, do Direito. Na atualidade, se faz também presente em qualquer área da atividade humana e se preocupa em estudar os fenômenos que acontecem nos processos informacionais, nos quais a informação transcorre por etapas que irão nortear as ações a partir de sua identificação e, consequentemente em sua transformação em conhecimento e inovação.

Tudo isso porque as organizações estão, cada vez mais, preocupadas e comprometidas com estratégias direcionadas ao fortalecimento de sua cultura interna, envolvendo seus colaboradores em cultura de aprendizagem almejando o crescimento, o desenvolvimento e a capacidade de competir em um mercado cada vez mais exigente e inovativo. Têm, cada vez mais, se empenhado em adquirir informação e conhecimento por meio do gerenciamento deles, o que perpassa pelo entendimento e organização dos fluxos informacionais que fazem parte da base do processo de construção de uma organização, pois são alicerces para as tomadas de decisões.

Buscando aprofundar essas questões, esse trabalho busca entender, por meio de estudo bibliográfico e documental simples, a importância da GI e da GC para a Cultura Organizacional de Aprendizagem. Esse objetivo busca responder a seguinte questão de

investigação: de que maneira a relação entre GI, GC e COA acontece no âmbito da literatura científica da CI?

Tanto o objetivo quanto a pergunta de investigação partem dos pressupostos de que:

a) para que a cultura organizacional de aprendizagem possa atender aos processos e necessidades contemporâneas, é fundamental que o processo de conhecimento no ambiente interno das organizações seja efetivo, contínuo e, por consequência, busque criar inovações para atingir seus públicos externos e se manterem nos mercados competitivos.

Para tanto, b) quanto mais tratada, organizada, compartilhada e de bom uso se torne a informação, maior possibilidade terá de ser compartilhada, ressignificada e transformada em conhecimento inovativo.

Nesta perspectiva, este estudo se justifica pela necessidade de aprofundar a dita relação no âmbito da CI buscando esclarecer, teoricamente, as principais discussões em parte da literatura da área, voltadas para os trabalhados publicados no Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ENANCIB). Isto porque o ENANCIB é o espaço de discussões de temáticas da CI, no espaço geográfico brasileiro. Nos eventos do ENANCIB, se discute, anualmente, as principais tendências e reflexões atuais das temáticas, entre elas a COA, a GI e a GC. O Grupo de Trabalho (GT) 4 apresenta a ementa dos conteúdos que contemplam discussões sobre as temáticas. Por este motivo, os trabalhos publicados no GT, nos últimos 5 anos (2020 - 2024) é “palco” de coleta e análise.

Sendo assim, este estudo se classifica como de natureza básica, de abordagem qualitativa. Quanto aos seus objetivos é uma pesquisa descritiva e exploratória e quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica simples e documental. É básica ou pura por visar ampliar o conhecimento sobre fenômenos ou fatos voltados à relação entre COA, GI e GC, sem necessariamente ter uma aplicação prática, por meio de um trabalho teórico. É descritiva e exploratória porque visa explorar o tema e descrever àquilo que se familiariza. É bibliográfica simples porque envolve estudos em fontes diversas (livros, capítulos, artigos, teses, dissertações) para definir conceitos, exemplos, modelos etc. que fundamentem as referências do trabalho. É documental porque realiza coleta, propõe análise e síntese de informações por meio dos artigos e publicações disponíveis nos anais do ENANCIB.

## **2 A CULTURA ORGANIZACIONAL DE APRENDIZAGEM E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Pires e Macêdo (2006), definem a CO como sendo um dos pilares para a construção das estruturas organizacionais, tendo-se a percepção de que a cultura de uma organização é composta de elementos com características específicas que a diferenciarão de outras culturas. Ela desempenha um papel de retidão quanto aos valores estabelecidos junto aos membros da organização, sendo estes representados por práticas tais como: rituais, mitos, hábitos e crenças comuns. De acordo com os autores, é desta forma que se estabelecerá condutas e normas para a condução de um comportamento generalizado por todos.

As normas e condutas são necessárias e imprescindíveis para a promoção da organização quanto sua identidade e para a padronização e estabilidade, dos mais diversos tipos de ambiente. Hábitos, crenças, normas e rituais potencializam os princípios basilares da organização, além de otimizar tempo, evitar o retrabalho, proporcionar fluidez nas ações e execução de tarefas estes, diligenciamento do envolvimento dos grupos de cooperados e canalização de esforços para a realização de um bem comum a todos (Palacios; Freitas, 2006).

Segundo Garcia (2012) a CO, deve orientar as ações de uma organização, permitindo que as suas atividades sejam compreendidas assim como também proporcionar um direcionamento quanto ao comportamento dos indivíduos em suas atividades laborais e que mesmo sendo considerada complexa e de difícil compreensão, a cultura organizacional de qualquer forma impactará nas ações de seus colaboradores.

Mediante a afirmação do autor, a cultura organizacional estrutura as ações de seu corpo funcional, de maneira que todos não venham a ter apenas a percepção dos valores, da missão e da visão da instituição, mas que estejam envolvidos na cultura da instituição de maneira ativa tornando possível a identificação dos problemas internos e externos e, consequentemente, a construção de estratégias para a minimização dos impactos nos serviços e/ou produtos organizacionais.

Palacios e Freitas (2006), descrevem que as relações interpessoais ocorrem com frequência nos ambientes organizacionais, e independentemente de serem a nível pessoal ou profissional, são consideradas ferramentas inerentes ao processo de construção e sustentação do clima organizacional, sendo este considerado responsável na orientação, no comportamento e no desempenho dos envolvidos na organização, incluindo a maneira como se aprende e compartilha o conhecimento no ambiente de trabalho.

Para os autores, o clima organizacional desempenha um papel importante na criação e compartilhamento da informação e do conhecimento pois permite a compreensão dos diferentes comportamentos, da inovação proporcionada pelos comportamentos voltados à aprendizagem e da análise de sua efetividade junto ao crescimento e desenvolvimento da instituição.

Segundo Bhutto, Laghari e Butt (2012), o clima organizacional desempenha um papel relevante no desempenho humano, pois através do seu impacto promove a motivação individual e, consequentemente, a satisfação no trabalho, pois um clima saudável proporciona boas expectativas de aprendizagem e compartilhamento.

Para Rizzatti (2002), o clima organizacional voltado à compartilhamento e aprendizagem ressalta na identificação das deficiências das organizações e sinalização das possíveis direções e esforços que viabilizem soluções, favoreçam e optimizem a integração e a compatibilidade existentes entre as metas individuais e as institucionais.

Uma COA pode ser caracterizada como aquela em que o aprendizado contínuo e efetivo é valorizado e integrado às práticas cotidianas e processos organizacionais. Ela busca criar ambientes colaborativos onde o compartilhamento das informações e do conhecimento são incentivados visando o desenvolvimento de competências e habilidades e, consequentemente, à inovação e o crescimento da organização, levando em conta a necessidade de adaptações às mudanças contemporâneas (Piveta, 2004).

Em outras palavras, a COA pode ser considerada como o conjunto de comportamentos, normas, valores, crenças e práticas colaborativas de aprendizagem, por meio de um ambiente e clima organizacionais, também colaborativos, promovendo o desenvolvimento da organização e seus colaboradores. A cultura de aprendizagem promove ambientes propícios à geração de novas ideias e soluções inovadoras, a valorização de oportunidades de desenvolvimento, a adaptação das mudanças impostas pelo mercado, a redução de tempo, esforço e custos, a troca de conhecimentos e experiências, a aquisição de novas habilidades e competências, a atualização das tendências de mercado, o aumento da produtividade, o interesse e motivação dos colaboradores, o aumento de recursos de aprendizagem (treinamentos, cursos, mentorias etc.), *feedbacks* mais efetivos, ambientes mais seguros e livres de medos e punições, dentre outras vantagens (Schein, 1992).

Para que a COA se efetive atores como a GI e a GC podem ser considerados grandes aliadas. A GI como aquela que colabora na otimização da informação para seu uso eficaz e eficiente e a GC na construção de ambientes e práticas colaborativos de aprendizagem.

A informação pode ter a capacidade de influência quanto a redução ou o aumento da incerteza. É, portanto de responsabilidade da organização promover discussões que devem ser compartilhadas de forma coletiva para que o entendimento seja disseminado aos seus colaboradores. Entender as práticas institucionais e a maneira como a organização discute o fenômeno da informação, possibilitará ao indivíduo/colaborador a possibilidade de captação e de absorção da cultura organizacional na qual encontra-se inserido.

Dito isto, evocamos Davenport (1998) quando afirma que a GI é dotada de um conjunto bem estruturado de atividades, que expressam a forma como as organizações trabalham os processos informacionais, que vão desde o levantamento das exigências informacionais à obtenção, distribuição e uso da informação e do conhecimento. Os autores ilustram a funcionalidade da GI em seu modelo de aplicação denominado 'processo genérico'. Esse processo apresenta quatro etapas para a efetividade do gerenciamento da informação, iniciando-se pela determinação das exigências de informação, a obtenção da informação, a distribuição dela e finalmente sua utilização.

Para eles, gerenciar a informação, em suas etapas é um desafio constante. Requer um trabalho contínuo mediante às situações que vão surgindo e, a partir daí vão-se construindo o entendimento e o conhecimento da estrutura organizacional que se alicerça às suas origens na análise do ambiente organizacional (AO), quer seja interno e/ou externo, na busca das informações que venham a ser relevantes para a compreensão dos negócios, dos clientes e dos demais atores ambientais em suas interações complexas.

Para Dutra e Barbosa (2017), a GI envolve coleta, organização, armazenamento, recuperação, disseminação e uso eficaz da informação organizacional para tomada de decisões. Pode ser caracterizada como um conjunto de práticas informacionais, processos e estratégias que objetivam controlar os fluxos informacionais e o ciclo de vida da informação, desde sua criação até sua disposição final. Visa coletar dados relevantes, selecionar as informações necessárias, tratar e estruturar informações de maneira organizada, armazenar as informações de modo que sua recuperação seja recuperada com facilidade, criar produtos e serviços, garantir um eficiente fluxo de informação, e, dentre outras coisas influenciar nas

tomadas de decisões e na construção de políticas e procedimentos adequados para armazenamento, retenção e descarte de informações.

Todo esse processo é necessário à construção de uma cultura organizacional de aprendizagem uma vez que, bem organizadas, as informações e prontas para uso, análise e interpretação, facilita-se o processo de aprendizagem organizacional. Porém, não basta apenas a gestão da informação para que uma cultura de compartilhamento dos saberes se institua. É necessário um conjunto de práticas e estratégias bem planejadas, um ambiente intuitivo e a essência que busca transformar informações em conhecimento. É preciso gerir o conhecimento.

Para Llarena e Duarte (2020) é a GC quem tem o compromisso em trabalhar a cultura e a comunicação informacionais que circulam nos ambientes das organizações, tendo por finalidade o compartilhamento deste conhecimento.

Santos, Damian e Valentim (2019), afirmam que a GC é um recurso estratégico para a disseminação do conhecimento organizacional resultando em novos conhecimentos. Pérez-Montoro (2006, p. 124) reconhecem a gestão do conhecimento como:

[...] aquela disciplina que visa a projetar e implementar um sistema, com o principal objetivo de converter todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo. Este, ao ser acessível e compartilhado, permitirá aumentar o conhecimento individual de todos os seus membros, redundando diretamente em melhor contribuição para consecução dos objetivos da própria organização.

O autor enfatiza a importância da correlação entre os tipos de conhecimento e além deste processo, o compartilhamento do conhecimento organizacional, para que a partir destes engajamentos, que a princípio são de natureza individual, tornem-se coletivos, impulsionando assim o crescimento e desenvolvimento da organização.

Davenport e Prusak (1998) definem que o conhecimento atribui à informação um contexto, um significado, uma interpretação. Em outras palavras, é a capacidade de fazer uma reflexão sobre o conhecimento, acrescentando-o à sua própria sabedoria, considerando suas implicações e a sua amplitude, que gera a necessidade de gerenciar o conhecimento no âmbito da organização. É, então, a arte de transformar informações em conhecimento útil e aplicável, potencializando a capacidade e o capital intelectual da organização.

A GC objetiva facilitar a troca de informações e experiências; criar novos conhecimentos, técnicas, métodos e estratégias de planejamento, organização, armazenamento e preservação da informação organizacional; reconhecer, avaliar, mapear e coletar o conhecimento existente numa organização; dar soluções e resolver problemas; otimizar processos e fluxos; facilitar a geração de novas ideias; impulsionar a competitividade; estabelecer metas específicas e alcançáveis; escolher e aplicar ferramentas e tecnologias adequadas; promover a cultura do compartilhamento contínua (Machado; Elias, 2020).

Nesse sentido, a GI, junto à GC são grandes aliadas da COA. Elas se interligam e se complementam no processo de promoção do desenvolvimento da organização. Enquanto a GI está focada na coleta, tratamento, organização, estruturação, armazenamento, distribuição e compartilhamento dos dados e informação, a GC está voltada para o processo de transformar toda essa informação gerenciada em conhecimento útil, aplicável e inovativo por meio de ambientes favoráveis à aprendizagem, e a COA direcionada à criação e fomento de comportamentos, regras, normas etc. que possibilitem um cotidiano e ações naturais de aprendizagem e compartilhamento.

Ao passo que a GI e a GC contribuem com a COA, a própria COA impulsiona a GI e a GC no que tange ao incentivo ao compartilhamento e ao aprendizado contínuo; à cultura de organização e integração do conhecimento no ambiente gerando novas informações que precisam ser tratadas, organizadas e compartilhadas num ciclo retroalimentativo, criando e agregando valor.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A coleta de dados foi realizada no mês de julho de 2025, em *sites* de publicação dos Anais do ENANCIB considerado o principal evento de Pesquisa da Pós-graduação da área de CI no Brasil que objetiva discutir e refletir a produção de conhecimento na área por meio de amplo diálogo entre os pesquisadores/as que nela atuam.

Como recorte do período de coleta, foram realizadas buscas a partir do ano de 2020 até 2024. No entanto, no ano de 2020 não foram encontrados trabalhos publicados, uma vez que houve a suspensão do ENANCIB em razão da pandemia desencadeada pelo **COVID19**, portanto, sendo todas as atividades relativas ao evento transferidas para o ano de 2021. A

decisão foi tomada pelo Fórum de Coordenadores de Grupos de Trabalho da Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ANCIB) em reunião extraordinária, em 09 de abril de 2020, por meio da ferramenta Google Meet, com a presença da Diretoria da ANCIB e da Presidência do Comitê Realizador e Organizador do ENANCIB 2020/PPGCI/IBICT/UFRJ.

Como critério de inclusão para a coleta dos dados, foram elencados: a) os trabalhos do GT4 que apresentaram nas palavras-chave todos ou pelo menos um dos elementos teóricos da investigação (Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional de Aprendizagem); b) que no corpo do desenvolvimento do trabalho, o elemento citado nas palavras-chave tivesse alguma relação com os outros elementos não citados. Todos os trabalhos que não apresentaram pelo menos uma destas acima citadas, foram excluídos.

**Quadro 1 – Trabalhos Publicados nos Anais do ENANCIB, do GT 4 - 2020 a 2024.**

ANO	AUTORES	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE	RESUMO/ABORDAGEM
2020	Daniel de Araújo Martins; Marcia Valéria Alves	1 Gestão do conhecimento: visão de gestores sobre ferramentas e práticas	Gestão do Conhecimento; bibliotecas universitárias; gestores; ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento.	Analisar a percepção dos gestores da Biblioteca Central Zila Mamede quanto ao processo, ferramentas e práticas de GC.
	Gustavo Gonçalves Colombo; Elaine da Silva; Luana Maia Woida; Marta Lígia Pomim Valentim	2 Gestão da informação e processos inovativos no contexto organizacional: possibilidades e potencialidades	Gestão da Informação. Inovação. Cultura de Inovação. Diferenciais Competitivos. Competitividade Organizacional.	Discute-se a relação existente entre a gestão da informação e a inovação em contexto organizacional, a fim de compreender as convergências entre esses temas e como esses fenômenos ocorrem nas organizações.
	Rayan Aramís de Brito Feitoza; Emeide Nóbrega Duarte	3 Gestão do conhecimento: base da memória organizacional do SEBRAE PARAÍBA	Gestão do conhecimento; memória organizacional; SEBRAE – PB.	Analisar os processos de gestão do conhecimento que podem contribuir para a formação e preservação da memória organizacional do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba.
	Júlio Augusto Enders de Albuquerque; Ibsen Mateus Bittencourt	4 Apropriação de indicadores de desempenho na tomada de decisão gerencial	Gestão da informação; indicadores de desempenho; tomada de decisão; informação como coisa.	Indicadores de desempenho organizacionais como objeto de estudos.

2022	Claudia Barbosa dos Santos de Souza; Gustavo Henrique de Araújo Freire	<b>5</b> Práticas de gestão do conhecimento em biblioteca universitária pública	Gestão do Conhecimento; Biblioteca Universitária; Práticas de Gestão.	Analisa as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pelas bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro sob a coordenação do Sistema de Bibliotecas e Informação, como forma de otimizar a gestão do sistema bibliotecário.
	Gustavo Gonçalves Colombo; Marta Lígia Pomim Valentim	<b>6</b> Gestão da informação em contexto organizacional: um estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção	Gestão da Informação. Diferenciais Competitivos. Ambiente Empresarial. Micro e Pequenas Empresas.	Analizar as atividades de gestão da informação aplicadas à melhoria do desempenho das micro e pequenas empresas
	Vanderlei Ferreira Vassi; Marta Lígia Pomim Valentim; Ieda Pelóglia Martins Damian	<b>7</b> A inter-relação dos fluxos informacionais e a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais	Fluxos Informacionais; Gestão do Conhecimento; Política de Informação; Regime de Informação; Gestão da Informação.	Aborda conceitos fundamentais relacionados aos dados, informações e conhecimento no contexto das organizações, com o objetivo de identificar as contribuições dos fluxos informacionais para a gestão do conhecimento, inter-relacionando fluxos informacionais, gestão do conhecimento, política e regime de informação.
	Rafael dos Santos Nonato; Elisângela Cristina Aganette	<b>8</b> Gestão da informação e sistemas de gestão de segurança da informação: modelo para a garantia de disponibilidade em processos de contratação	Gestão da Informação; Sistema de Gestão de Segurança da Informação; Acesso à Informação.	A gestão da informação visa à gestão do ciclo de vida da informação para a garantia de sua disponibilidade nas organizações.
	Veronica Ribeiro da Silva Cordovil; Marivalde Moacir Francelin	<b>9</b> Caracterização do sistema teórico de informação e conhecimento: organização, representação e fluxo	Sistema Teórico de Informação e Conhecimento; Gestão da Informação e do Conhecimento; Organização, Representação e Fluxos.	Compreender como a área da Organização e Representação do Conhecimento e as relações interdisciplinares, como a GI e a GC contribuem e relacionam-se com o conhecimento institucional para a modelagem de um Sistema Teórico de Informação e Conhecimento.
	Wattson Perales; Fabricia Gonçalves de Carvalho; Mônica Marques Carvalho Gallotti	<b>10</b> Modelagem de fluxos de informação no contexto organizacional: uma proposta metodológica	Gestão da Informação; Fluxos de Informação; Modelagem de Processos	O adequado gerenciamento da informação é crucial para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.
	Elaine Dias; Valeria Macedo; Larriza Thurler; Marcos Cavalcanti	<b>11</b> Redes de conhecimento e compartilhamento de informação: um estudo de caso em	Redes de Conhecimento; Compartilhamento de Informação; Gestão do	Identificar se a rede de uma organização sem fins lucrativos de médio porte da área de educação e sua representação estrutural e relacional podem ser consideradas

		uma organização brasileira	Conhecimento.	facilitadoras do fluxo de informação e conhecimento.
	Aurineide Alves Braga; Bruno Gomes da Silveira; Rosilene Agapito da Silva Llarena	<b>12</b> Gestão da informação arquivística da universidade federal de Rondônia	Gestão de Documentos; Gestão da Informação; Sistema de Arquivo; UNIR	Focaliza a GI no âmbito da CI, em contexto dos documentos arquivísticos da UNIR, como também na aplicação das ações de gestão documental relacionadas ao planejamento e tratamento dos documentos arquivísticos da Diretoria de Registro e Controle Acadêmico e na estruturação de seu arquivo.
2023	Nadine Passos Conceição D'Oliveira; Francisco José Aragão Pedroza Cunha	<b>13</b> Auditoria de informação: conceitos, objetivos e métodos	Gestão de informação; auditoria de informação; métodos.	Fluxos, necessidades e recursos de informação que uma organização necessita; constante identificação, mapeamento e avaliação por ferramentas de Gestão da Informação como a auditoria de informação.
	Fábio Corrêa; Vinícius Figueiredo de Faria; Renata de Souza França; Eric Ferreira de Paula; Leandro Cearenço Lima	<b>14</b> A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante	Gestão do Conhecimento; Paradigma holístico; Gestão do Conhecimento holística; Análise de Conteúdo.	O paradigma holístico vem sendo apontado como uma alternativa para o desenvolvimento de modelos abrangentes e unificadores para o gerenciamento do conhecimento organizacional.
	Renato de Aguiar Corrêa; Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro; Helton Júnior da Silva; Leandro Cearenço Lima; Frederico Giffoni de Carvalho Dutra	<b>15</b> Maturidade da gestão do conhecimento em redes confessionais de ensino	Ciência da Informação. Gestão do Conhecimento. Nível de maturidade. Redes confessionais de ensino.	A GC como uma estratégia crucial para a otimização dos processos internos e externos em diversos setores, incluindo o educacional.
	Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger; Júlio Afonso Sá de Pinho Neto	<b>16</b> Interconexões entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica nas organizações: perspectivas reveladas a partir da produção científica entre os anos de 2012 e 2021	Gestão do conhecimento; gestão estratégica; produção científica.	Delineamento de estratégias que garantam a sobrevivência e crescimento das organizações por meio da correta identificação dos recursos necessários à concretização das metas organizacionais, dentre elas o conhecimento como um importante ativo.
2023	Adélia Caroline Félix Alves; Andrew Beheregarai Finger	<b>17</b> Gestão do conhecimento: uso estratégico dos eventos como fontes de informação	Gestão do Conhecimento; fontes de informação; eventos; organizações.	Investigar o papel que os eventos podem desempenhar ao serem utilizados como fontes de informação para a geração do conhecimento organizacional.
	Ana Claudia Lopes de Almeida; Nancy	<b>18</b> Comunidade de prática: diagnóstico em redes regionais de	Comunidades de prática; redes de repositórios; gestão	Contribuições das Comunidades de Prática para o aprendizado coletivo, mediante o

	Sánchez-Tarragó	repositórios no BRASIL	do conhecimento.	compartilhamento de experiências, problemas, dúvidas e práticas.
	Claudia Barbosa dos Santos de Souza; Marta Lígia Pomim Valentim	<b>19</b> Contribuição da gestão do conhecimento para a sustentabilidade informacional em bibliotecas universitárias públicas	Gestão do conhecimento; biblioteca universitária pública; sustentabilidade informacional.	Novos modelos de gestão para eficiência organizacional e atuação dos sujeitos organizacionais no contexto das bibliotecas universitárias públicas voltadas ao desenvolvimento de cultura organizacional de informação sustentável.
	Emeide Nóbrega Duarte; Suzana de Lucena Lira; Rayan Aramís de Brito Feitoza; Alzira Karla Araújo da Silva; Rosilene Agapito da Silva Llarena	<b>20</b> Práticas de gestão da informação e do conhecimento no grupo de pesquisa “informação, aprendizagem e conhecimento”	Gestão da informação; gestão do conhecimento; grupo de pesquisa.	Atividades de gerenciamento da informação estratégica para uso, disseminação, seleção e aproveitamento da informação que cria significado para tomada de decisão. A GC no processo de criação de conhecimentos em ambiente propício e potencializador à cultura do compartilhamento.
2024	Renata Lira Furtado; Priscila Eny Souza Oliveira	<b>21</b> Análise introdutória da relação entre gestão do conhecimento, cultura organizacional e inovação em instituições: uma pesquisa bibliográfica	Cultura Organizacional; Gestão do Conhecimento; Inovação; Instituições.	Analizar a influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação em instituições, a partir da literatura.
	Wânderson Cássio Oliveira Araújo; Gregório Jean Varvakis Rados; António Lucas Soares	<b>22</b> Modelagem de fluxos de informação em projetos: proposta para construção e avaliação de meta-estruturas de circulação da informação	Gestão da Informação; Fluxo de Informação; Inovação.	Compreender como o modelamento dos fluxos de informação permite um melhor compartilhamento e uso da informação organizacional.
	Elaine Martins Parreiras; Luciane Novaes Moreira; Patrícia Nascimento Silva; Fabrício Ziviani	<b>23</b> Gestão do conhecimento e <i>Benchmarking</i> colaborativo: uma experiência em uma instituição de ensino superior	<i>Benchmarking</i> colaborativo; Gestão do Conhecimento; Ciência da Informação; Instituições de Ensino Superior.	Apresentar práticas de <i>benchmarking</i> colaborativo de uma IES brasileira, na mobilidade internacional de gestores em instituições parceiras, mapeando atividades para a gestão do conhecimento.

Fonte: Dados da investigação (2025).

Dos 23 trabalhos encontrados, em nenhum deles foi registrado, nas palavras-chave, o elemento “cultura organizacional de aprendizagem”. Em apenas 1 (um) foi citado o termo ‘cultura organizacional’ e em outro ‘cultura de inovação’. No entanto, em todos os trabalhos registrados percebeu-se, no corpo do texto, as contribuições da GI e GC para os processos de criação do conhecimento e aprendizagem nos contextos organizacionais.

Nas análises pôde-se perceber:

- a)** Que a GI pode contribuir com a COA quanto: à possibilidade de percepção de convergências, inconsistências e oportunidades de inovação e conhecimento, facilitando os fluxos informacionais e trazendo eficiência aos processos organizacionais e entendimento desses processos (Colombo; Silva; Woida; Valentim, 2021) [texto 2]; ao desenvolvimento de indicadores de desempenho que possibilitem a tomada de decisão (Albuquerque; Bittencourt, 2021) [texto 4]; à melhoria de desempenhos existentes (Colombo; Valentim, 2022) [texto 6]; à gestão do ciclo de vida da informação e a garantia de sua disponibilidade junto aos processos organizativos (Nonato; Aganette, 2022) [texto 8]; tanto a GI como a GC, em suas bases interdisciplinares, podem contribuir com a modelagem de um sistema teórico de informação e conhecimento para melhoramento, otimização e efetividade na organização e representação do conhecimento (Cordovil; Francelin, 2022) [texto 9]; para efetivação dos objetivos estratégicos (Carvalho; Gallotti, 2022) [texto 10]; à gestão da informação arquivística e aplicação de ações relacionadas ao planejamento, tratamento, organização, estruturação e compartilhamento dos documentos arquivísticos (Braga; Silveira; Llarena, 2022) [texto 12]; aos entendimentos de fluxos, necessidades e recursos informacionais e na auditoria da informação por meio de avaliação e mapeamento das informações registradas (D’Oliveira; Cunha, 20230 [texto 13]; à otimização dos processos internos e externos de setores diversos, incluindo os educacionais (Corrêa; Ribeiro; Silva; Cearenço; Dutra, 2023) [texto 15]; à efetivação de gestão da informação estratégica para uso, disseminação, seleção e aproveitamento da informação para tomadas de decisões (Duarte; Lira; Feitoza; Silva; Llarena, 2023) [texto 20]; e quanto à modelagem dos fluxos informacionais para otimização do compartilhamento e uso da informação organizacional (Araújo; Rados; Soares, 2024) [texto 22].
- b)** A GC pode contribuir com a COA quanto: à utilização de ferramentas e práticas que viabilizem a e otimizem a gestão de organizações e bibliotecas de modo a facilitar a comunicação e a aprendizagem dos membros ou colaboradores da instituição (Martins; Alvez, 2021) [texto 1]; à formação e preservação da memória organizacional (Feitoza;

Duarte, 2021) [texto 3]; à maneira prática e inteligente de otimizar a gestão de sistemas, essencialmente os sistemas de bibliotecas (Souza; Freire, 2022) [texto 5]; ao melhor entendimento dos dados, informações e conhecimento em contextos organizacionais, melhorando os fluxos de informações e possibilitando a criação e desenvolvimentos de políticas informacionais otimizadores e regimes de informações efetivos (Vassi; Valentim; Damian, 2022) [texto 7]; na otimização das redes como facilitadoras do fluxo de informação e conhecimento (Macedo; Cavalcanti, 2022) [texto 11]; no desenvolvimento de modelos abrangentes e unificadores para gerenciamento do conhecimento, a partir de visões holísticas de utilização e compartilhamento do conhecimento organizacional (Corrêa; Faria; França; Paula; Lima, 2023) [texto 14]; ao delineamento de estratégias que visem a sobrevivência e o crescimento das organizações e identificação de recursos necessários à construção do conhecimento como um ativo (Saeger; Pinho Neto, 2023) [texto 16]; na utilização de eventos como estratégias para construção e compartilhamento de fontes de informação e geração de conhecimento organizacional (Alvez; Finger, 2023) [texto 17]; na construção e usufruto de comunidades de práticas para o aprendizado coletivo, mediante compartilhamento de experiências, problemas, dúvidas, práticas e inovações (Lopes de Almeida; Sánchez-Tarragó, 2023) [texto 18]; no desenvolvimento de cultura organizacional voltada à eficiência e atuação protagonista dos sujeitos organizacionais com fim para a informação sustentável (Souza; Valentim, 2023) [texto 19]; à potencialização da cultura do compartilhamento (Duarte; Lira; Feitoza; Silva; Llarena, 2023) [texto 20]; análise da influência da cultura organizacional para a inovação, a partir do conhecimento registrado e organizado (Furtado; Oliveira, 2024) [texto 21]; e na utilização de práticas de GC, essencialmente o *benchmarking* colaborativos para mapeamento de atividades de GC em instituições aprendentes, essencialmente, as de ensino superior (Parreiras; Moreira; Silva; Ziviani, 2024) [texto 23].

Dessas observações pudemos basear a cultura organizacional como uma das bases na construção dos princípios organizacionais. De acordo com Schein (1992), em uma organização as normas e rotinas devem possuir clareza, nortear ações e, quando voltada à aprendizagem fornecer estabilidade e sustentabilidade para que o seu corpo funcional trabalhe de forma coesa e colaborativa. Para tanto, a GI e a GC devem ser compreendidas

por seus colaboradores como aliadas ao processo de aprendizagem, criação e compartilhamento da informação. A visão do autor pôde ser percebida junto ao texto 9 de Cordovil e Francelin (2022), ao texto 16 de Saeger e Pinho Neto (2023), ao texto 17 de Alvez e Finger (2023) e ao texto 21 de Furtado e Oliveira (2024). Esses textos reforçam a parceria entre GC, GI e COA como elemento essencial ao desenvolvimento organizacional de aprendizagem, sendo as duas primeiras bases para a última.

Já o texto 3 de Feitoza e Duarte (2021), o texto 18 de Lopes de Almeida e Sánchez-Tarragó (2023), o texto 19 de Souza e Valentim (2023), e o texto 20 de à Duarte, Lira, Feitoza, Silva e Llarena (2023), vão ao encontro das ideias de Piveta (2004) e Rizzatti (2002) quando enfatizam que o clima organizacional fornece atributos essenciais ao crescimento organizacional, tais como o compartilhamento de informações que vão sendo organizadas de tal maneira a caminharem em direção a construção do conhecimento construído coletivamente e compartilhado resultando em motivação, satisfação, boas expectativas de aprendizagens e construção da memória organizacional e capital intelectual. Para os autores, a cultura de aprendizagem deve estar comprometida na criação de ambientes que estimulem a elaboração de ideias inovativas, a otimização do tempo de trabalho, evitando o retrabalho, ao despertamento de seus colaboradores quanto à necessidade de se manter atualizado, e ao fornecimento dos meios e condições necessárias para que tudo isso se mantenha.

A COA pode ser fortalecida através da forma pela qual a GI e a GC são gerenciadas dentro da organização. A GI, conforme Dutra e Barbosa (2017), exerce um grande papel neste cenário, pois destrincha a informação para que esta seja usada de forma eficaz e eficiente. Já a GC, de acordo com Machado e Elias (2020), atuará na construção de ambientes favoráveis às práticas de aprendizagem e consequentemente crescimento um organizacional. Agregadas, a GI e a GC contribuem para a COA de maneira distintas e complementares. Isto pôde ser percebido no texto 5 de Souza e Freire (2022), no texto 7 de Vassi, Valentim e Damian (2022), no texto 8 de Nonato e Aganette (2022), no texto 12 de Braga, Silveira e Llarena (2022) e no texto 14 de Corrêa, Faria, França, Paula e Lima (2023). Destaca-se, nesses textos, a reverência à necessidade de criação de políticas, regras, ações que enfatizam a GC como elemento central de aprendizagem e criação do conhecimento e a

GI como forte instrumento de organização para efetividade de fluxos informacionais e ambas, como aliadas ao processo de compartilhamento do conhecimento aprendido.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, pôde-se concluir que a relação entre a tríade GI, GC e COA é basilar ao funcionamento, desenvolvimento e efetividade das mais distintas organizações, essencialmente àquelas baseadas em conhecimento. Isso pôde ser percebido nas análises dos artigos estudados. Mesmo sem terem estabelecido essa relação diretamente, as entrelinhas registraram, claramente, que a COA é fator crucial para efetivação da GI e, essencialmente, da GC, já que COA e GC valorizam a aprendizagem efetiva, promove a troca de ideias e a adaptação contínua às mudanças e necessidades de aprendizagem. Se a COA é efetiva a GI permite melhor organização e processamento de dados, coleta, armazenamento e recuperação da informação eficientes, sendo, esses o ponto de partida para a geração de conhecimento.

Diante destes achados afirma-se que os objetivos foram alcançados à medida em que o problema e os pressupostos da investigação iam sendo respondidos. No tocante, se pode inferir a necessidade de produção de trabalhos que possam realizar uma abordagem relacionando a GC, a GI e a COA como propostas de aprofundamento.

#### **REFERÊNCIAS**

- BHUTTO, A. N.; LAGHARI, K. M.; BUTT, D. F-ud. A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. **Asian Social Science**, vol. 8, n. 4; abr. 2012. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n4p259>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. 1998. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/229099904>. Acesso em: 25 dez. 2024.
- DUTRA, F.G. C; BARBOSA, R. R. Modelos e critérios para avaliação da qualidade de fontes de informação: uma revisão sistemática de literatura. **Informação & Sociedade: Estudos**, João

Pessoa, v. 27, p. 19-33, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/93074>. Acesso em: 25 dez. 2024.

**GARCIA, R. Ambientes e Fluxos Informacionais:** Modelo de Diagnóstico de Interferências (DIFI) Sob a Ótica dos Valores Culturais. 2012. 367f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2012. Disponível em:  
<http://acervodigital.unesp.br/handle/11449/103353>. Acesso em: 15 dez. 2024.

**LLARENA, R. A. da S.; DUARTE, E. N. Gestão do Conhecimento nos Currículos dos Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Brasil e Espanha.** João Pessoa: Editora UFPB, 2020. cap 2 p. 40.

MACHADO, H. P. V., ELIAS, M. L. G.G.R. Gestão do conhecimento: constituição do campo, temas e perspectivas de pesquisas. **Transinformação**, Campinas, v. 32, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2318-0889202032e200037>. Acesso em: 11 jul. 2025.

PALACIOS, K. P.; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: Uma Análise de Sua Definição e de Seus Componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, jul./set. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/?lang=pt>. Acesso em: 11 jul. 2025.

PÉREZ-MONTORO G., M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.117-155.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>. Acesso em: 15 dez. 2024.

PIVETA, J. R. **Cultura e aprendizagem organizacionais:** um estudo de caso no segmento administrativo do hospital regional de Taguatinga-DF. Dissertação de Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção: Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. p. 116. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9950.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002. Disponível em:  
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>. Acesso em: 14 dez. 2024.

SANTOS, V, C. B. DAMIAN, I, P, M. VALENTIM, M, L, P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar. 2019.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

**Anexo 1 - Lista em ordem alfabética dos autores, dos trabalhos publicados nos anais do ENANCIB, no período de 2020-2024**

Disponível em: <https://bitbiblio.blogspot.com/> . Acesso em: julho de 2025.

Adélia Caroline Félix Alves; Andrew Beheregarai Finger. Gestão do conhecimento: uso estratégico dos eventos como fontes de informação.

Ana Claudia Lopes de Almeida; Nancy Sánchez-Tarragó. Comunidade de prática: diagnóstico em redes regionais de repositórios no BRASIL

Aurineide Alves Braga; Bruno Gomes da Silveira; Rosilene Agapito da Silva Llarena. Gestão da informação arquivística da universidade federal de Rondônia.

Claudia Barbosa dos Santos de Souza; Gustavo Henrique de Araújo Freire. Práticas de gestão do conhecimento em biblioteca universitária pública.

Claudia Barbosa dos Santos de Souza; Marta Lígia Pomim Valentim. Contribuição da gestão do conhecimento para a sustentabilidade informacional em bibliotecas universitárias públicas.

Daniel de Araújo Martins; Marcia Valéria Alves. Gestão do conhecimento: visão de gestores sobre ferramentas e práticas.

Elaine Dias; Valeria Macedo; Larriza Thurler; Marcos Cavalcanti. Redes de conhecimento e compartilhamento de informação: um estudo de caso em uma organização brasileira

Elaine Martins Parreira; Luciane Novaes Moreira; Patrícia Nascimento Silva; Fabrício Ziviani. Gestão do conhecimento e *Benchmarking* colaborativo: uma experiência em uma instituição de ensino superior.

Emeide Nóbrega Duarte; Suzana de Lucena Lira; Rayan Aramís de Brito Feitoza; Alzira Karla Araújo da Silva; Rosilene Agapito da Silva Llarena. Práticas de gestão da informação e do conhecimento no grupo de pesquisa “informação, aprendizagem e conhecimento”.

Fábio Corrêa; Vinícius Figueiredo de Faria; Renata de Souza França; Eric Ferreira de Paula; Leandro Cearenço Lima. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Sánchez e Ponjuán Dante.

Gustavo Gonçalves Colombo; Elaine da Silva; Luana Maia Woida; Marta Lígia Pomim Valentim. Gestão da informação e processos inovativos no contexto organizacional: possibilidades e potencialidades.

Gustavo Gonçalves Colombo; Marta Lígia Pomim Valentim. Gestão da informação em contexto organizacional: um estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção.

Júlio Augusto Enders de Albuquerque; Ibsen Mateus Bittencourt. Apropriação de indicadores de desempenho na tomada de decisão gerencial.

Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger; Júlio Afonso Sá de Pinho Neto. Interconexões entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica nas organizações: perspectivas reveladas a partir da produção científica entre os anos de 2012 e 2021.

Nadine Passos Conceição D’Oliveira; Francisco José Aragão Pedroza Cunha. Auditoria de informação: conceitos, objetivos e métodos.

Rafael dos Santos Nonato; Elisângela Cristina Aganette. Gestão da informação e sistemas de gestão de segurança da informação: modelo para a garantia de disponibilidade em processos de contratação.

Rayan Aramís de Brito Feitoza; Emeide Nóbrega Duarte. Gestão do conhecimento: base da memória organizacional do SEBRAE PARAÍBA.

Renata Lira Furtado; Priscila Eny Souza Oliveira. Análise introdutória da relação entre gestão do conhecimento, cultura organizacional e inovação em instituições: uma pesquisa bibliográfica.

Renato de Aguiar Corrêa; Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro; Helton Júnior da Silva; Leandro Cearenço Lima; Frederico Giffoni de Carvalho Dutra. Maturidade da gestão do conhecimento em redes confessionais de ensino.

Vanderlei Ferreira Vassi; Marta Lígia Pomim Valentim; Ieda Pelóglia Martins Damian. A inter-relação dos fluxos informacionais e a gestão do conhecimento em ambientes organizacionais.

Veronica Ribeiro da Silva Cordovil; Marivalde Moacir Francelin. Caracterização do sistema teórico de informação e conhecimento: organização, representação e fluxo.

Wânderson Cássio Oliveira Araújo; Gregório Jean Varvakis Rados; António Lucas Soares. Modelagem de fluxos de informação em projetos: proposta para construção e avaliação de meta-estruturas de circulação da informação.

Wattson Perales; Fabricia Gonçalves de Carvalho; Mônica Marques Carvalho Gallotti. Modelagem de fluxos de informação no contexto organizacional: uma proposta metodológica.