

Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional

Cibele Roberta Sugahara
Celeste Aída Sirotheau Corrêa
Jannuzzi
Orandi Mina Falsarella

RESUMO

O objetivo desse estudo é apresentar a gestão da informação e seu fluxo em ambientes organizacionais, levando em conta os aspectos relacionados ao compartilhamento de informação nesse ambiente. A questão da gestão do fluxo de informação representa a discussão central do texto, ao considerar a importância da troca e fluxo de informação para a construção de conhecimentos. Para tanto, este trabalho de natureza teórica também considera a comunicação, o comportamento e a cultura informacional como elementos importantes para a gestão dos fluxos de informação no ambiente organizacional. Os resultados deste estudo permitem observar que a organização pode estabelecer práticas de gestão do fluxo de informação a partir da necessidade de administrar informações de modo efetivo, esclarecendo, por exemplo, como as pessoas devem decidir que tipo de informação compartilhar e com quem fazê-lo. O interesse das organizações na gestão do fluxo da informação comparece nessa produção orientada pelo preceito de que a informação colabora na melhoria de processos, produtos e serviços, tendo em vista o seu valor estratégico.

Palavras chave: informação; fluxo de informação; gestão da informação; gestão do fluxo de informação; conhecimento.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es presentar la gestión de la información y su flujo en entornos organizacionales, teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el intercambio de información en este entorno. La gestión del flujo de información es el argumento central del texto, teniendo en cuenta la importancia del intercambio y el flujo de información para construir conocimiento. Se cree que la comunicación, el comportamiento y la cultura de la información son importante para la gestión de los flujos de información en de las organizaciones. Los resultados obtenidos permiten observar que la organización puede establecer prácticas de gestión de flujo de información de la necesidad de gestionar eficazmente la información, aclarar, por ejemplo, cómo la persona debe decidir qué información compartir y con quién hacerlo. El interés de las organizaciones en la gestión del flujo de información aparece en esto estudio producción dirigida por el precepto de que la información ayuda en la mejora de los procesos, productos y servicios, teniendo en cuenta su valor estratégico.

Palabras clave: información; flujo de información; gestión de la información; gestión del flujo de la información; conocimiento.

ABSTRACT

The objective of this study is to present the information management and its flows in organizational environments, taking into account the aspects related to the sharing of information in this environment. The question of information flow management represents the central discussion of the text, considering the importance of the change and information flow to build knowledge. To this, the work also considers the communication, behavior and informational culture as important elements to the information flows management in the organizational environment. The results of this study allow us to observe that the organization can establish information flows management practices from the necessity of administering information in an effective way, clarifying, for example, how people must decide which kind of information they have to share and who they have to do with. The interest of the organizations in the informational flows management appears in this production oriented by the idea that the information collaborates with the process improvement, products and services, looking for its strategic value.

Keywords: information, information flow, information management, information flow management; knowledge

Introducción

Os estudos e as prácticas de administración e organización da información apuntan a importancia en definir medios para gerir o contido informacional diversificado e dispoñible no ambiente económico, tecnolóxico, comercial e social. A información enquanto elemento social imbuída de valores reflete no proceso de seu fluxo, asociada á súa organización e representación possibilitando a xeración de coñecimentos.

O proceso do fluxo de información é constituído polo modo como os individuos tratan e comparten a información no ambiente en que están inseridos. Na concepción de Barreto (2002) os fluxos de información referen-se ao seguimento, secuencia, sucesión de eventos producidos de modo dinámico, que orixinan o encadeamento ou a vicisitude dos acontecementos das prácticas da información. A cuestión presentada neste estudo é entender se o fluxo de información, en ambientes organizacionais, se define pola configuración lineal ou por unha dinámica continua da información que lle é imanente.

Gerenciar a información depende da capacidade das organizacións en desenvolver internamente formas de acompañar, de forma consistente, o andamento das actividades de seus procesos. A pretensión teórica deste artigo é mostrar que con o vasto volume de información recibida e procesada as organizacións tendem a voltar a atención ao xerenciamento do contido informacional expresado nos fluxos formais e fluxos informais de información.

A cuestión do fluxo de información representa a discusión central do texto, ao considerar a importancia da xestión do fluxo de información para nos procesos das organizacións. Para tanto, este traballo de natureza teórica, fai uso da investigación bibliográfica baseada nas publicacións dos últimos 20 anos, cuxos autores procuran definir elementos e condicións para a xestión do fluxo da información. O período considerado para a investigación contempla definicións e conclusións valiosas na construción deste coñecemento. Procurouse presentar a cultura, o comportamento e a comunicación informacional como elementos que exercen influencia sobre os fluxos de información no ambiente organizacional.

Fluxo de información en ambiente organizacional

A información e seu fluxo son presentados como elementos de desenvolvemento e democratización na sociedade contemporánea. Kobashi e Tálamo (2003, p.8) relatam que na sociedade contemporánea con os fluxos da información en escala global, o dereito e acceso á información assume papel esencial, «non só por constituír-se crescentemente como dereito elemental, mas tamén porque encontra-se integrado á base da acción na esfera privada ou pública».

A sociedade da información trae novas responsabilidades aos axentes sociais nela inseridos. A comprensión desta realidade indica o deber deses axentes para que a información xere un fluxo constante e leve á xeración de novos coñecimentos e á toma de decisión nas varias instancias da sociedade, esencialmente en relación ao Estado (Fujino, *et. al.* 2009).

No ámbito das organizacións a finalidade pragmática do fluxo da información de ser útil ao proceso de toma de decisión reveste-se de importancia polo resultado que produce: - por ser constituído con base en un ambiente en que as actividades determinan as relacións – a xestión do fluxo contribuí para superar barreiras na comunicación das informacións. Valentim (2010) considera que nos ambientes organizacionais os fluxos de información transcorren todas as actividades, tarefas, toma de decisión, ou seja, exercen acción do individuo no contexto en que ese atua. Os fluxos de información constitúen-se, portanto, de reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencen, en relación ao contido e súa estrutura.

Considerando-se os aspectos do contido e súa estrutura, Valentim (2010) categorízalos en fluxos informacionais formais (estructurados) e fluxos informacionais informais (non-estructurados). Trátase, segundo Valentim (2010) de fluxo informacional formal (estructurado) aquele caracterizado por súa visibilidade que se establece no resultado das actividades e tarefas realizadas de forma repetitiva no ambiente organizacional, apoiado por normas de procedementos e especificacións definidas. O rexistro de seu contido é disponibilizado de diversas formas (papel,

digital, electrónico), circula en distintos medios (malote/correo interno, sistemas de información internos (*Intranet*), ambiente *Web* (*Internet*). A súa xestión é realizada, por súa vez, por persoas que promoven organización, tratamento e diseminación das informacións que por ele perpassan, garantido acceso e uso efectivos.

Con relación ao fluxo informacional informal (non-estructurado) caracterizado por súa invisibilidade, o seu contido é constituído a partir do compartimento de vivencias e experiencias individuais e grupais e depende da aprendizaxe organizacional e socialización do coñecemento entre as persoas da organización. O fluxo informacional informal é de difícil xestión, por requirir unha cultura organizacional que permita unha acción efectiva, condición que nem sempre é encontrada en ambientes organizacionais conservadores (Valentim, 2010).

Além dessa categorización, segundo Monteiro e Valentim (2007) os fluxos de información que perpassan varios sectores de un mesmo nivel hierárquico da organización son denominados fluxos de información horizontais, os que transcorren por varios sectores de diferentes niveis hierárquicos da mesma organización son os fluxos de información verticais, e os que perpassan varios sectores de distintas unidades organizacionais de diferentes niveis hierárquicos son denominados fluxos de información transversais.

Por esa óptica acredítase que as organizacións en seus intentos producen modos propios de xestión do fluxo da información considerando a súa estrutura e contido, unha vez que como enfatizado por Barreto (1994) a realidade que se almeja que a información atue e transforme é multifacetada e composta por micronúcleos sociais distintos. Assim, enténdese que a condición para a xestión do fluxo de información depende de elementos incorporados na súa estrutura - envolvendo a forma como a organización lida con a cultura informacional, comportamento e comunicación informacional (Figura 1).

O interese das organizacións na xestión do fluxo da información aparece nesta produción orientada polo precepto de que a información colabora na melloría de procesos, produtos e servizos, tendo em vista o seu valor estratégico.

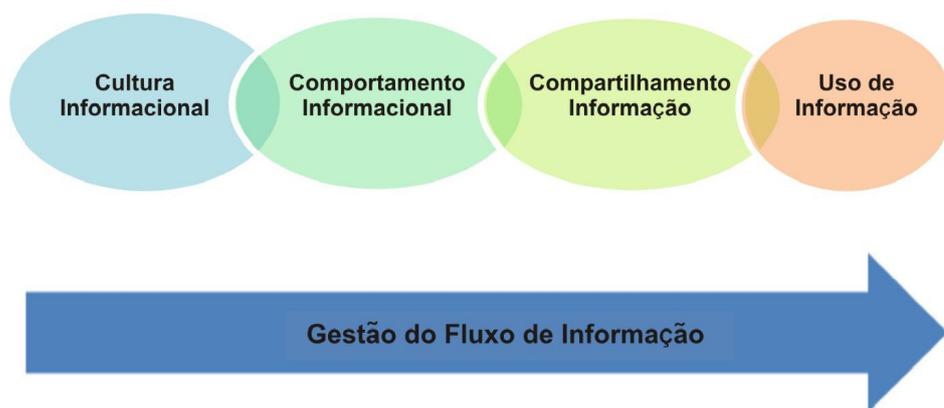


Figura 2: Estructura organizativa genérica.

A concepção da informação como recurso estratégico evoluiu com a ampliação do foco da gestão da informação antes orientada para a gestão de documentos e vista na sociedade contemporânea como gestão de recursos informacionais, empregada dentro do espaço que lhe compete pode resultar em eficiência operacional, minimização de desperdício e automatização de processos. Essa abordagem se difundiu por grandes corporações privadas que começaram a incorporar em sua estrutura formal uma área ligada principalmente à área estratégica da organização para zelar dos recursos informacionais (Tarapanoff, 2006).

Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional

A informação vista como um dos pilares da sociedade contemporânea e que leva à ideia de organização é vista, de acordo com Marteleto (2007, p.17), como «elemento que equilibra redundância e ruído para alimentar, reproduzir e manter um sistema». A organização tem na dinâmica da informação o alimento dos fluxos de informação nos seus níveis hierárquicos (Valentim, 2010). Choo (2006, p. 27) destaca que «a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz». A possibilidade de gerenciar a informação e seu fluxo, neste contexto, tende a aprofundar, a importância do papel da informação na melhoria dos processos organizacionais.

Os fluxos de informação são orientados, entre outros aspectos, pela comunicação organizacional. Eles são compreendidos como resultado do processo de interação formal e informal entre os setores e as pessoas de um determinado ambiente organizacional (Valentim e Zwaretch, 2006). Com isso, ao compartilhar efetivamente as

informações, as organizações podem explicitar a existência da sua cultura e da valorização e confiança entre as pessoas, suas ideias e contribuições (Miller, 2002).

Na perspectiva do compartilhamento da informação Davenport e Prusak (1998) orientam que esse deve ser gerenciado, para que os fluxos de informação, formais e informais, ocorram entre setores, departamentos e organizações. Por conseguinte, quando orientados a partir das estratégias da organização pode intensificar o fluxo e troca de informação individual e coletiva e trazer um salto na qualidade da informação. Dentro desse enfoque, Mintzberg (2000) observa a relevância da informação informal obtida «na ponta» por pessoas que conduzem as atividades do dia-a-dia e destaca a necessidade dos estrategistas serem pessoas que, atuando imersas no cotidiano, extraem mensagens e informações relevantes e as inserem ao processo de criação de estratégias.

Aliada a esses aspectos, acredita-se que a organização pode estabelecer práticas de gestão do fluxo de informação considerando o apontado por Davenport e Prusak (1998), a partir da necessidade de administrar a comunicação e a partilha das informações de modo efetivo, esclarecendo como os funcionários devem decidir que tipo de informação compartilhar e com quem fazê-lo. Essa orientação pode refletir na diminuição de barreiras organizacionais para a troca de informação e conhecimentos – sejam eles políticos, emocionais ou tecnológicos. Para Freire (2006) parte do valor dado aos canais pessoais de comunicação e à interação de um usuário com uma fonte de informação importante para resolver um problema depende da eficácia em superar, ou não barreiras que interferem no processo de comunicação da

informação.

No campo organizacional, Starec (2006) destaca como barreiras relacionadas à comunicação da informação a má comunicação, a cultura organizacional, a falta de competência e a dependência tecnológica. Para Starec (2006) a má comunicação está relacionada à falta de diálogo e de uma linguagem única além da falta de clareza, objetividade, coerência, exatidão, transparência e credibilidade da mensagem interna. Em relação à cultura organizacional, enfatiza que se essa não respaldar o fluxo informacional proposto, se não permitir acesso e estímulo à comunicação, o fluxo da informação é retido. Quanto à falta de competência ressalta a necessidade de comprometimento das pessoas para atingir os objetivos no gerenciamento estratégico da informação. Reforça, ainda, que neste caso não há fluxo informacional sem as redes interpessoais, interdepartamentais e interdisciplinares. Quanto à barreira da dependência tecnológica argumenta a importância em criar uma dinâmica para que as informações circulem livremente pela organização.

Considerando esse contexto, acredita-se que no momento em que a gestão do fluxo de informação passa a fazer parte da cultura organizacional exerce forte influência no comportamento informacional da organização. Para Cavalcante e Valentim (2010) a cultura informacional e a cultura organizacional relacionam-se entre si em virtude dessa última ser a base que orienta as ações dos indivíduos, por meio dos princípios, valores, crenças, mitos, ritos, histórias, compartilhados pelos membros da organização. Como também mencionado por Davenport e Prusak (1998) a cultura organizacional é o padrão de comportamento dos indivíduos em relação à informação e reflete na maneira como a informação é tratada pelos colaboradores.

O termo comportamento informacional é conhecido na literatura em língua inglesa por *informational behavior* e, na literatura nacional, o comportamento informacional está associado a todas as atitudes em relação à informação e compreende a busca, recuperação, filtragem, uso e sua disseminação. Desse modo, envolve as atitudes e relações dos indivíduos com e para a informação desde a partir da necessidade informacional até o ponto em que o indivíduo supre essa necessidade, contemplando a busca, a disseminação, o

compartilhamento e o uso da informação (Cavalcante e Valentim, 2010).

Para Davenport e Prusak (1998), o comportamento informacional de uma organização refere-se ao modo como os indivíduos lidam com a informação no processo de busca, uso, troca e armazenamento podendo revelar a orientação e sua cultura informacional. Deste faz parte a maneira como as organizações administram os seus recursos humanos, a cultura informacional e a gestão da informação. Assim, fica clara a necessidade das organizações adotarem formas de gestão da informação e seu fluxo considerando as práticas do comportamento informacional inseridos no ambiente. Nessa mesma linha de raciocínio, Wilson (2000) destaca que o comportamento informacional está relacionado ao comportamento humano em relação às fontes e canais de informação considerando a busca e o uso da informação.

Para Starec (2006) mapear o fluxo de informação no ambiente organizacional deve ser visto como estratégia competitiva, considerando a informação e seu contexto como condição necessária para esse processo. Além disso, a gestão do fluxo de informação pode propiciar opções estratégicas para lidar com a sobrecarga de dados, focando o volume de informação relevante e prioritária para a tomada de decisões mais complexas. Uma proposta de ação voltada para a definição de estratégias e gestão do fluxo de informação nas organizações significa ir além do foco das estratégias voltada à administração de recursos humanos, financeiros ou operacionais, para se instalar no processo de identificação da informação presente nos processos organizacionais. Nesse sentido, Davenport (2000) afirma que o processo deve estar orientado para as necessidades e satisfação dos clientes da informação, pois só assim é possível ter uma gestão informacional efetiva. Desse ponto de vista, acredita-se que a sistematização dos processos informacionais podem fornecer importantes subsídios para a gestão da informação e seu fluxo.

O que torna possível a gestão da informação nas organizações, segundo Valentim (2004) é a existência de estratégias que possibilitem criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento. A partir de estratégias pode-se delinear fluxos que permitam o acesso e uso da informação no tempo e

formato adequados e auxilie na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão. Em complemento, Moraes e Fadel (2008), consideram que métodos, técnicas e procedimentos e ferramentas de gestão podem propiciar dinamicidade e controle à gestão do fluxo de informação.

Para entender a relação entre a gestão da informação para a geração do conhecimento é preciso levar em conta a importância que a busca de informação assume nesse processo. Choo (2006, p. 238) esclarece que essa etapa «precisa ser ampla e estreita ao mesmo tempo», acredita-se que isso se deva ao fato das organizações lidarem com contextos sociais institucionalizados e práticas sociais diversas. Como alerta Choo (2006) trata-se da busca de informação promovendo conexões com fontes de informação interna e externa à organização. Essa prática pode contribuir para identificar tanto o nível de desenvolvimento da organização ou área quanto novas oportunidades ou necessidades do mercado.

Nota-se que a noção do processo de busca de informação não se fundamenta apenas no uso da informação, mas na identificação de fontes e canais de informação que tragam experiências de fora do grupo ou da organização. Entre as dificuldades decorrentes do processo de sondagem e focalização da informação, destacam-se a de encontrar fontes e transferir informações de fora do grupo ou da organização e a dificuldade de reter e tornar explícito o conhecimento tácito das pessoas. A despeito dessa constatação, há pessoas que exercem papéis catalisadores no movimento e na assimilação da informação para além das periferias da organização (Choo, 2006). De certa forma, acredita-se que o processo de busca de informação deva ser frequentemente redefinido considerando as interpretações do contexto real das organizações.

As interações entre os indivíduos permitam facilitar o acesso à informação, essa pode ou não estar registrada em suportes (papel, digital, eletrônico). A informação por circular em diferentes meios (formais e informais) requer ações organizadas para a socialização e obtenção de conhecimento tácito que pode se efetivar, por exemplo, por meio do compartilhamento de informação e experiência (Sugahara e Vergueiro, 2012). Para tanto, há a necessidade das

organizações orientarem seus esforços para a gestão da informação, pois, mais do que se preocupar com a implementação de ações voltadas a esse fim, esforço redobrado deve estar voltado aos interesses que emergem das várias instâncias da sociedade.

As interações entre os indivíduos permitam facilitar o acesso à informação, essa pode ou não estar registrada em suportes (papel, digital, eletrônico). A informação por circular em diferentes meios (formais e informais) requer ações organizadas para a socialização e obtenção de conhecimento tácito que pode se efetivar, por exemplo, por meio do compartilhamento de informação e experiência (Sugahara e Vergueiro, 2012). Para tanto, há a necessidade das organizações orientarem seus esforços para a gestão da informação, pois, mais do que se preocupar com a implementação de ações voltadas a esse fim, esforço redobrado deve estar voltado aos interesses que emergem das várias instâncias da sociedade.

Não se pode negar que, como alerta Choo (2006, p. 241), a informação nova pode ampliar o conhecimento, entretanto o excesso de informações redundantes pode levar ao tédio já o excesso de informações novas pode causar ansiedade. Pode-se dizer que a condição humana para interação e compartilhamento de informação e construção de conhecimento sofre influência de diferentes contextos, ambientes e culturas organizacionais. Por isso, há sempre a preocupação com as interações pré-construídas, que por vezes são enaltecidas pelo contexto de proximidade e distanciamento entre as pessoas.

Para essas autoras a existência de um ambiente ou de um espaço público propício à interação e à difusão de informações e conhecimentos não é condição suficiente para a plena incorporação pelo conjunto de agentes/organizações que ali se situam. De forma mais incisiva, alertam para que se tenha clareza sobre a capacidade e a competência interna de cada indivíduo e da organização em interagir e capitalizar seus benefícios, revendo sua capacidade de viabilizar e aprender com tal interlocução. Mais especificamente, as interações no processo de troca de informações no ambiente organizacional, sofrem influência das pessoas e organizações envolvidas; suas motivações e objetivos; procedimentos e mecanismos; e ainda da frequência, intensidade e duração das interações.

Uma pesquisa desenvolvida por Starec (2006) sobre a gestão da informação nas organizações apontou que para 90% dos gestores o fluxo de informação é hierarquizado, as pessoas que estão num nível hierárquico abaixo dependem dos gestores para obter informações e estes dependem das pessoas que estão nos níveis acima. A partir dos resultados da pesquisa constatou-se a melhoria do fluxo de informação depende, entre outros fatores, de uma política de informação que contemple a estruturação de um programa com diretrizes, formação de equipes especializadas e planejamento.

Constatou-se, ainda, que a melhoria do fluxo de informação depende da capacitação das equipes de colaboradores e criação de novos canais de comunicação.

Nos ambientes organizacionais os fluxos de informação são por vezes gerados naturalmente por pessoas e setores que deles fazem parte considerando as atividades, tarefas e decisões. Nesse ambiente as informações produzidas possuem jargão próprio construído, por exemplo, com base no setor em que a organização atua. No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser aplicada a outros objetivos desde que seja analisada a pertinência em agregar outros valores que inicialmente a informação não possuía. Essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações. Na realidade, cada nível da organização produz informações e, portanto, fluxos de informação distintos, com usos e objetivos distintos e que dependem dos conteúdos informacionais (Valentim, 2010). Todavia, a difusão e o compartilhamento de informações e conhecimentos requerem que as pessoas estejam conectadas, a partir de canais ou mecanismos de comunicação que propiciem os vários fluxos de conhecimento e aprendizado interativo (Alabagli e Maciel, 2004).

O impacto dos fluxos de informação nas atividades e níveis da organização é abordado no estudo de Valentim (2010) a partir de seu impacto nos níveis da organização. No nível estratégico, influem diretamente no processo decisório e no estabelecimento de estratégias de ação da organização. No nível operacional, podem influenciar, por exemplo, nas atividades de

produção e manutenção de máquinas e equipamentos, uma vez que os conteúdos informacionais ali produzidos são diretamente proporcionais a essas atividades (Valentim, 2010). Acredita-se que no nível tático podem influir nas atividades de monitoramento e controle dos processos da organização.

Cabe ressaltar também que as interações entre as pessoas nos níveis da organização orientam a construção do conhecimento coletivo. Este, apesar de servir de fonte de dinamismo para o ambiente organizacional por ser diferenciado e desigualmente distribuído, nem sempre se efetiva dessa forma. Esse conhecimento coletivo não corresponde apenas ao acúmulo de conhecimentos de indivíduos e organizações; é mais do que isso: «resulta das sinergias geradas a partir dos vários tipos de interação; e altera-se inclusive na sua interseção com a circulação globalizada de informação e conhecimento» (Albagli; Maciel, 2004, p.11).

Considerações

A condição humana para interação e compartilhamento de informação para subsidiar a tomada de decisão sofre influência de diferentes contextos, ambientes e cultura organizacional. As organizações na comodidade de uso da informação de forma utilitária podem não se debruçar o gerenciamento dos fluxos de informação. Pode-se depreender, que a gestão da informação enquanto processo social instrumentaliza as organizações em seus processos. Por isso sugere-se que as organizações ao definirem suas estratégias considerem a gestão do fluxo de informação que deve permear os seus processos.

Em princípio, pode-se dizer que, na prática não há como se pensar em fluxo de informação de uma forma independente - fluxos informacionais formais (estruturados) e fluxos informacionais informais (não-estruturados) ao se considerar que enquanto fluxo sua função-imane de - sucessão de eventos produzidos de modo dinâmico -, se alimenta mutuamente e ressoa no contexto a que pertence.

O fluxo de informação em ambientes organizacionais impõe uma dinâmica contínua da gestão da informação de forma que possa obter respostas rápidas às

necessidades de decisão. Nesse sentido, o encadeamento de eventos produzidos nos ambientes organizacionais ressoa na sua gestão. No fluxo a informação perpassa, atravessa e é constituída por uma trama travestindo-se para além dos fluxos informacionais formais (estruturados) e fluxos informacionais informais (não-estruturados). Pode-se afirmar que em ambientes organizacionais o fluxo de informação é determinado pela dinâmica contínua da informação, entretanto para que se efetive e torne acessível aos níveis estratégico, tático e operacional a organização deve considerar o fluxo da informação a partir seus processos. Surge, assim, o entendimento de não linearidade nos fluxos de informação formal e informal – uma vez que as diferenças atribuídas a cada categoria ao compor os processos da organização denotam complementaridade. Em outras palavras, o resultado das atividades e tarefas de um processo realizadas de forma repetitiva – fluxo informacional formal - pode ter sua origem no compartilhamento de vivências e experiências entre as pessoas – fluxo informacional informal.

Este trabalho tem a tarefa de refletir sobre a gestão da informação e seu fluxo para além de categorizações apresentadas já que a informação está permanentemente em movimento e assinala (des)continuidade ao ser produzida de acordo com contextos sociais distintos. Assim, a gestão da informação e seu fluxo ganham corpo à medida em que a cultura, o compartilhamento e a comunicação informacional sustenta-se nos processos organizacionais.

Referências

- Albagli, Sarita; Maciel, Maria Lucia (2004). Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. Revista Ciência da Informação, Volumen 33, No.3. setembro/ dezembro. Brasil.
- Barreto, Aldo de Albuquerque (1994). A questão da informação. São Paulo em perspectiva, Volumen 8, No.4. outubro/ dezembro. Brasil.
- Cavalcante, Luciane de F. Beckman; Valentim, Maria Lígia de (2008). Comportamento informacional

em ambientes empresariais.
In: Valentim, Maria Lígia
Pomim (Coord.). Gestão da
informação e do conhecimento
no âmbito da Ciência da
Informação. Brasil: Polis:
Cultura Acadêmica, 117-128.

Choo, Chun Wei (2006). A organização
do conhecimento: como as
organizações usam a
informação para criar
significado, construir
conhecimento e tomar
decisões. Brasil: Senac.

Davenport, T. H.; Prusak, L. (2000).
Ecologia da informação: por
que só a tecnologia não basta
para o sucesso na era da
informação. Brasil: Futura.

Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998).
Working Knowledge: How

organizations manage what they know.
Boston: Harvard Business
School Press.

Freire, Isa (2006). Barreiras na
comunicação da informação.
In: Starec, Cláudio; Gomes,
Elisabeth, Bezerra, Jorge.
(Coord.). Gestão estratégica da
informação e inteligência
competitiva. Brasil: Saraiva.

Fujino, Asa; Ramos, Lúcia Maria S. V.;
Maricato, João de Melo (2009).
Políticas públicas de incentivo
à formação de redes sociais e
colaborativas em ciência e
tecnologia. In: Población, D. A.;
Muginani, Rogério; Ramos,
Lúcia Maria S. V. Costa
(Coord.). Redes sociais e
colaborativas: em informação
científica. Brasil: Angellara,
347-378.

Recibido: 23 de enero de 2015.
Aprobado en su forma definitiva:
12 de mayo de 2015

Cibele Roberta Sugahara

Centro de Economia e Administração da
Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
Brasil.

Correo electrónico:
cibelesu@puc-campinas.edu.br

Celeste Aída Sirotheau Corrêa Jannuzzi

Centro de Economia e Administração da
Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
Brasil.

Correo electrónico:
celeste.jannuzzi@puc-campinas.edu.br

Orandi Mina Falsarella

Centro de Economia e Administração da
Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
Brasil.

Correo electrónico:
cibelesu@puc-campinas.edu.br
