

## GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO

### *INFORMATION MANAGEMENT FOR THE ORGANIZATION OF KNOWLEDGE: A CASE STUDY*

Malthus Oliveira Queiroz  
André Felipe Albuquerque Fell

**Resumo:** O presente artigo aborda aspectos da Gestão da Informação como elemento-base para organização do conhecimento no Terceiro Setor. Focando as características das instituições não governamentais, propõe a atuação informacional focada no fluxo da informação dentro de uma organização. Para tanto, entende o fluxo da informação como um processo contínuo de identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte da informação, que embasa a formatação da organização do conhecimento, uma organização capaz de gerar significado ao contexto de sua atuação, criar conhecimento e sistematizar a tomada de decisões. Apresenta como estratégia de pesquisa o estudo de caso, utilizando a observação, a entrevista e a pesquisa documental como procedimentos de pesquisa. Este trabalho se justifica na necessidade pela contribuição para os estudos dos processos informacionais em organizações do Terceiro Setor, campo carente de estudos, e os da gestão da informação, área de grande interesse atualmente, e apresenta como principais resultados a necessidade de compreender de maneira sistêmica o fluxo de informação dentro de uma organização, na qual as atividades informacionais, por se complementarem, podem gerar conhecimento estratégico no campo de atuação institucional.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação; organização do conhecimento; Terceiro Setor.

**Abstract:** This article focuses on the aspects of Information Management as a base element for knowledge organization in the Third Sector. Focusing on the characteristics of non-governmental institutions, it proposes the informational role focused on information flow within an organization. Therefore, it understands the flow of information as a continuous process of identification, obtaining, processing, distribution, use, storage and disposal of information which is the basis of the format of the knowledge organization, an organization capable of generating meaning to the context of its work, create knowledge and systematize the decision making. The case study is presented as a research strategy, using observation, interviews and documentary research as research procedures. This work is justified by the need for contribution to the study of information processes in organization in the Third Sector, a field with lack of studies, and the study of information management, area of great current interest. It presents the main results as a need to understand in a systemic way the flow of information within an organization in which the informational activities, that complement each other, can generate strategic knowledge in the field of institutional performance.

**Keywords:** Information management; Organization of knowledge; Third sector.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sempre teve papel importante no desenvolvimento das instituições humanas e da sociedade, contribuindo para a confecção de artefatos que proveram domínio sobre o meio natural e sobre os materiais disponíveis, adaptando-os às suas necessidades e possibilitando mesmo a organização sociopolítica das nações e dos Estados.

O advento da escrita intensificou esse processo, pois foi a partir dela que o homem se multiplicou pelos séculos, extrapolou o limite de sua vida biológica e passou a habitar o universo assíncrono da existência, permitindo-se o poder de recordar e acumular seu próprio passado, possuí-lo e aproveitá-lo em prol de si (ORTEGA Y GASSET, 1997). O homem passou a operar sua existência com base no que conhece de si e do ambiente. Esse conhecimento impulsionou transformações decorrentes na história, da fundição de metais mais poderosos que proporcionaram vantagem bélica aos povos até os caminhos marítimos traçados na época das grandes navegações.

Na sociedade atual, caracterizada como sociedade da informação ou do conhecimento, o papel do conhecimento, atrelado à consagração de uma cultura informacional permeada pelo desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), ganha relevância diante de um cenário de mudança nas relações humanas e na produção de insumos — o que, para Lévy (2001), estabelece a necessidade de as organizações revisarem suas estratégias competitivas.

Nesse contexto, surgem questões inerentes aos novos paradigmas produtivos. O aumento do fluxo informacional, por exemplo, se, por um lado, proporcionou um significativo aumento de possibilidades cognitivas, incidindo nas diversas esferas da vivência humana, por outro lado despertou o interesse dos profissionais da informação — assim como da comunidade científica de maneira geral — para o aumento constante e cumulativo no volume de informações ofertado pelas instituições (BARRETO, 2008), o que possivelmente representou um incremento nos estudos dos processos gerenciais da informação e do conhecimento. O esforço de saber, na atualidade, é uma construção complexa, pois os componentes que constituem o todo do conhecimento (que traz em si um veio econômico, político, sociológico, psicológico, afetivo e mitológico) são inseparáveis, existindo “um tecido interdependente, interativo e interretroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes” (MORIN, 2003, p.14). Pode-se afirmar, mesmo, que “O conhecimento só é conhecimento enquanto organização, relacionado com as informações e inserido no contexto destas” (MORIN, 2003, p.16).

É possível conceber que, com as atividades informacionais e de conhecimento interferindo cada vez mais nas atividades do labor, trabalho e ação<sup>16</sup>, presentes na *vita activa* da condição humana (ARENDDT, 1989), aprender com o saber é mais importante do que

---

<sup>16</sup> Ver Arendt (1989, p.16).

possuir o saber. Isso leva à ideia de que modelos de gerenciamento da informação e de uso do conhecimento são cada vez mais elementos norteadores para o sucesso da organização.

A gestão da informação e o uso do conhecimento no contexto organizacional vêm sendo abordados por vários autores nos diferentes campos do saber, com destaque para a Administração e para a Ciência da Informação (CI), focando principalmente ambientes de grandes empresas, excluindo quase totalmente as OTS<sup>17</sup>. Essas instituições, que contribuem de forma significativa para a articulação entre os interesses do Estado, da cadeia produtiva local e global e da comunidade (DIAS, 2008), apresentam um mercado específico e complexo de atuação (BEAL, 2011), podendo beneficiar-se de maneira bastante positiva de uma política informacional e de geração de conhecimento organizacional.

É nesse sentido que o presente artigo pretende apontar que aspectos da gestão da informação podem contribuir para a formatação de uma organização do conhecimento em instituições do Terceiro Setor, diagramando esses processos à luz da Ciência da Informação e seu paradigma sociocognitivo, enfatizando o contexto de atuação das OTS.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Dado, informação e conhecimento: Definição**

Não há uma definição consensual sobre o que venha a ser dado, informação e conhecimento. Fell (2009), no entanto, ao abordar a complexidade teórica do assunto, sugere que há uma concordância dos teóricos quanto à hierarquização desses elementos.

Dentre as diversas contribuições para a concepção de dado, informação e conhecimento, é possível mencionar as seguintes definições:

a) Dado: representação da informação. Para Fell (2009, p.31),

corresponde à apreensão e descrição da realidade apreendida pelos sentidos, ou seja, a natureza capturada pelo homem, como sequências quantificáveis de signos, facilmente digitalizados em computadores, para posterior armazenamento e processamento.

Em concordância com esse ponto de vista, destacam-se Davenport e Prusak (1998), para quem dados são o conjunto de fatos distinguíveis e objetivos relativos a algum evento. Não possuem significados intrínsecos, não constituindo base para interpretações quando observados isoladamente (DIAS, 2008). São a base para a construção da informação.

---

17

Organizações do Terceiro Setor.

b) Informação: o conteúdo desses dados. Seguindo a definição de Fell (2009), a informação é o conjunto de dados reunidos de forma a agregar valor a uma unidade, constituindo uma representação dos dados direcionada a alguém.

Tuomi (1999) afirma que os dados são unicamente fatos, tornando-se informação apenas quando combinados em uma estrutura compreensível. Assim, segundo Pimenta *et al.* (2004), informação são dados dotados de relevância, significado e propósito.

c) Conhecimento: informação incorporada pelo usuário. Dessa forma, compreende um aspecto pessoal de quem o detém (FELL, 2009), sendo a representação dos instintos, das ideias, das regras e dos procedimentos que norteiam ações e decisões dos indivíduos (ALTER, 2002).

## 2.2 Informação e conhecimento nas organizações

A informação tem seu valor agregado às atividades organizacionais tanto nas esferas gerenciais como nos procedimentos técnicos. Ela pode, de acordo com Beal (2011), ser identificada nos seguintes contextos:

- a) **Fator de apoio à decisão.** “A informação possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado” (BEAL, 2011, p.21). Choo (2006, p.29) completa dizendo que a informação deve ser a base para a tomada racional de decisões no ambiente organizacional.
- b) **Fator de produção.** Beal (2011) sugere que a informação incide diretamente na criação e inserção de produtos no mercado, o que pode ser identificado com a arena de uso da informação de Choo (2006, p.27), para quem “a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo”.
- c) **Fator de sinergia.** O desempenho de uma organização está ligado à capacidade de conexão entre os atores da rede informacional, criando um fluxo informacional para troca de ideias e experiências. Recuero afirma que as redes sociais possuem dois fatores: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e conexões (interações ou laços sociais) (RECUERO, 2009). Queiroz (2011) afirma que estas conexões, por constituírem a matéria-prima dos laços e relações sociais, mais profundamente se relacionam com a troca de informações e estão relacionadas ao conceito de inteligência coletiva.

- d) Fator determinante de comportamento.** A informação pode determinar o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, no sentido de criar práticas comuns que se relacionem aos objetivos da instituição.

A definição do que seria o fluxo informacional em uma organização adota para este trabalho o estudo de Beal (2011), que o representa da seguinte forma:

- **Identificação de necessidades e requisitos informacionais.** Identificar quais informações são necessárias para determinadas ações integra o fluxo informacional como primeiro momento. Esta ação permite que as informações sejam orientadas para cada grupo ou indivíduo especificamente, evitando redundância e aumento de energia empreendida na solução de problemas (GREEF; FREITAS, 2012).

- **Obtenção.** Captação da informação para suprir as necessidades identificadas. Nessa etapa, são desenvolvidas atividades de criação, recepção e captura da informação, que podem ser provenientes de fontes internas e externas e se apresentar em mídias e formatos diferentes (BEAL, 2011).

- **Tratamento.** O tratamento da informação diz respeito à sua preparação para que seja usada, facilitando seu acesso pelos usuários. Os principais processos de tratamento da informação são: formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação.

- **Distribuição.** Essa etapa prevê levar a informação aos públicos-alvos, sejam eles internos ou externos. Saracevic (1996, *apud* PINHEIRO e LOUREIRO, 1995) aborda o sentido de informação propondo uma distinção entre *informação* e *informação relevante*, identificando esta como relacionada a mecanismos de comunicação seletiva e à orientação aos usuários de sistemas de recuperação da informação. Ranganathan (1967, *apud* DIAS, 2008) argumenta, com relação aos processos de distribuição da informação, que se deve poupar o tempo do usuário (na busca por informação) e que para cada leitor há seu livro.

- **Uso.** Para Beal, essa é a etapa mais importante do fluxo informacional. Segundo a autora, “Não é a existência da informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim o uso [...]” (BEAL, 2011, p.31). Com relação a isso, Choo (2006) explica que existem três modos de uso da informação: interpretação, conversão e processamento, sendo o principal deles a interpretação, base para a criação dos significados. “Durante a fase de criação do significado, o principal processo de informação é a interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente” (CHOO, 2006, p.30).

- **Armazenamento.** Refere-se à conservação das informações, permitindo acesso e reutilização. Essa etapa deve prever a integridade e disponibilidade das informações.

Nesse sentido, a etapa do armazenamento da informação tende a estar imbricada com o armazenamento dos documentos físicos, tendo em vista que o suporte da informação, em um contexto organizacional, na maioria das vezes se constitui de materiais impressos e dados contidos em *hardwares*. Naturalmente, diferentes organizações, que possuem atividades diferentes, devem estar atentas para o melhor plano de armazenamento de seus documentos, no sentido de preservá-los.

- **Descarte.** Informações obsoletas ou sem valor para a organização devem ser descartadas, evitando acúmulo e gastos com procura e manutenção física (*hardwares*, arquivos, etc.) ou mantidas na memória organizacional.

Já o conhecimento organizacional é definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como o conjunto de experiências interpretadas pelos atores que compõem a dinâmica de atuação de uma organização, sejam eles internos, sejam externos. Assim, são parte do conhecimento organizacional funcionários, voluntários, colaboradores, fornecedores, parceiros, público-alvo etc. Choo (2006) estabelece três arenas com relação ao conhecimento organizacional:

- **Criação de significado.** Os indivíduos na organização buscam compreender e organizar o ambiente de atuação organizacional atribuindo significados construídos no ambiente em que estão inseridos. Com base nessa construção, desenvolvem uma interpretação comum que guiará a ação (FELL, 2009).

- **Construção do conhecimento.** Ocorre quando há o reconhecimento da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito em um ambiente organizacional.

- **Tomada de decisão.** Após a criação de significados e a construção de conhecimento para agir, os indivíduos na organização precisam escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis, comprometendo-se com uma única estratégia.

Permeia esse ciclo a noção dos tipos de conhecimento:

- **Conhecimento tácito.** Está imbricado na prática e exige processos de interação social para ser explicitado e articulado na linguagem formal. É um conhecimento difícil de ser comunicado e caracterizado por ser um tipo de conhecimento enraizado, incorporado à experiência individual. Envolve elementos intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades.

- **Conhecimento explícito.** Caracteriza-se por poder ser articulado em linguagem formal, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Pode estar em vários formatos, tais como normas, manuais, legislação, códigos de conduta etc. e seu compartilhamento prescinde da obrigatoriedade do contato pessoal.

Boisot (1998) *apud* Choo (2006) classifica o conhecimento como codificado, passível de ser registrado por escrito sem implicar perdas significativas, e não codificado, que não pode ser registrado sem perdas significativas. A tipologia proposta por Boisot (1998) *apud* Choo (2006) estabelece que o conhecimento pode ser:

- **Público:** codificável e divulgável.
- **Senso comum:** disseminado, mas pouco codificável.
- **Pessoal:** mais difícil de articular, pois se caracteriza por se concentrar na esfera particular do indivíduo.
- **Privado:** conhecimento que uma pessoa ou grupo desenvolve e codifica por conta própria, objetivando dar sentido a determinadas situações (CHOO, 2006).

As formas de conversão (e conseqüentemente construção) do conhecimento são:

- **Socialização:** difusão do conhecimento tácito através do compartilhamento de experiências (observação, imitação e prática).
- **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
- **Combinação:** sistematização controlada de conhecimentos explícitos diversos que gera reconfiguração de informações de modo a levar a novos conhecimentos.
- **Internalização:** incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito (aprendizagem).

### **3 OBJETO DE ESTUDO: ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E SUAS RELAÇÕES COM A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO**

O Terceiro Setor é formado de empreendimentos privados, formais ou informais, com objetivos solidários, que não têm como principal finalidade a obtenção de lucros. Seu espaço de atuação é articulação e interação entre Estado, setor produtivo e comunidade — articulação e interação essas confrontantes e complementares.

No Brasil, sua participação social remonta ao final do século XIX. No entanto, a institucionalização<sup>18</sup> dessa atividade como Terceiro Setor se deu nas décadas de 1960 e 1970, época marcada pela restrição dos direitos político-partidárias imposta pela Ditadura Militar (BNDES, 2001). As décadas seguintes de 1980 e 1990 consolidaram a atuação dessas organizações, constituindo o período em que elas mais cresceram e ganharam visibilidade.

Sobre seu perfil, em 2010, havia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, voltadas, predominantemente, a questões religiosas (28,5%), associações

---

<sup>18</sup> O termo *institucionalização*, assim como *instituição*, deriva de uma concepção própria da Sociologia, na qual a instituição é o resultado do processo de institucionalização.

patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). Essas fundações concentravam-se na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%). Dessas instituições, 72,2% não possuíam empregados, apoiando-se em trabalho voluntário e na prestação de serviços autônomos. Nas demais, observou-se que estavam empregadas, em 2010, 2,1 milhões de pessoas, sendo intensa a presença feminina (62,9%).

Para Lettiere *et al.* (2004, *apud* DIAS, 2008), o Terceiro Setor se caracteriza por ter foco objetivos sociais e não repartição de lucro; necessidade de organizar-se inclusiva e participativamente, tendo em vista seu caráter associativo, dependente em grande parte do voluntariado e da filantropia; presença de recursos voluntários, geralmente caracterizados por conhecimentos e experiências heterogêneas, alto nível motivacional e presença não-contínua, além de recursos do Estado; construção de redes de cooperação com *stakeholders* diversos, dentre os quais voluntários, colaboradores, patrocinadores e órgãos oficiais.

A mão de obra dessas organizações, por ser na grande maioria das vezes voluntária e rotativa, comumente não supre as necessidades gerenciais necessárias para suas atividades (FISCHER, 2004); quase não há investimentos na qualificação dessa mão de obra, o que contribui para gestões amadoras e a pouca longevidade dessas organizações (FISCHER, 2004); presença de um certo viés ideológico, derivado possivelmente da estreita relação dessas organizações com entidades religiosas ou políticas, que contribui para a aplicação de todos os recursos na atividade fim, e não em estratégias de gestão; forte presença do financiamento público, que se dá através de condicionamentos legais em detrimento de indicadores de eficiência e eficácia e faz com que o foco dessas organizações se volte para aspectos da legislação que garantam sua sobrevivência, ficando em segundo plano aspectos de gestão focados em crescimento e qualidade.

Além disso, há a necessidade de se alinhar às diretrizes do poder público (principal financiador) e aos anseios das comunidades (principais beneficiados), evidenciando a importância do papel informacional e do conhecimento na articulação dos interesses desses atores envolvidos.

### **3.1 A gestão da informação e a organização do conhecimento**

Os estudos sobre gestão da informação e organizações do conhecimento apresentam grande confluência epistemológica, o que, segundo Souza *et al.* (2011, p.58), “condiciona um espectro de perspectivas e heurísticas de pesquisas, que, muitas vezes, dificultam as

construções teóricas e as práticas nessa esfera do conhecimento”. Pode-se, no entanto, fundamentar esses estudos à luz do paradigma sociocognitivo da Ciência da Informação (CI).

Balizada pelos aspectos inerentes a informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação (TICs), a gestão da informação como base para uma organização do conhecimento, segundo o paradigma sociocognitivo, entende que os processos de gestão da informação em organizações se relacionam mais com as práticas informacionais e de conhecimento da organização, no sentido de estabelecer um compartilhamento intelectual entre os atores da organização, do que modelos paradigmáticos voltados para a abordagem do trabalho com as máquinas e sistemas computadorizados de informação (ALBINO; REINHARD, 2009, *apud* SOUZA *et al.*, 2011, p.57). Com base em Souza *et al.* (2011), pode-se conceber que processos de gestão da informação envolvem necessariamente o entendimento de como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente no ambiente organizacional.

Souza *et al.* (2011) afirmam ainda que a gestão da informação envolve estudos e práticas de gerenciamento que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo, por sua vez, conforme se encontra fundamentado em Barbosa (2008), é focado na informação e no conhecimento registrado.

Sousa *et al.*(2011) destacam que, apesar da imensa gama de possibilidades de abordagens com relação à gestão da informação e processos de conhecimento, há uma ênfase em três principais elementos: conteúdos, pessoas e tecnologias.

### **3.2 A AERPA**

A Agência de Estudos e Restauro do Patrimônio – AERPA. Segundo seu site institucional, a AERPA é uma organização civil sem fins lucrativos, fundada em 2001 por educadores, cientistas, profissionais liberais e artistas e voltada para o estudo e desenvolvimento de projetos e ações visando a conservação do patrimônio histórico, artístico, arquitetônico, cultural e científico, através de ações educacionais e de pesquisa e resgate cultural. Entre seus objetivos específicos, destacam-se o fomento ao desenvolvimento cultural e econômico através de ações educacionais e de serviços prestados aos agentes públicos e às comunidades.

Seu corpo técnico é composto de voluntários e profissionais remunerados sem vínculos empregatícios, tendo uma equipe âncora (fixa) e equipe rotativa. Suas parcerias incluem órgãos públicos (principais financiadores) e entidades privadas (parceria técnica).

Sua estrutura administrativa é simplificada, com diretoria-executiva e financeira; coordenação pedagógica; e coordenação técnica de projetos e se pauta na decisão colegiada.

#### **4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

O presente estudo se configurou em uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A análise interpretativa dos fenômenos e a consequente atribuição de significados a esses fenômenos são a base desse processo de pesquisa qualitativa. Assumiu-se que a pesquisa qualitativa se configura como a abordagem mais adequada para o estudo do desempenho das organizações do Terceiro Setor com relação aos seus elementos de gestão da informação para a organização do conhecimento, tendo em vista esses elementos encontrarem fundamento na Ciência da Informação e na Administração, campos aplicados da pesquisa social.

O material da investigação é proveniente da triangulação de dados, obtidos através da análise documental, da observação e de entrevistas com atores envolvidos diretamente na AERPA. A combinação da análise documental com os resultados das análises das entrevistas valoriza a não priorização de uma única fonte de dados, tendo em vista as duas fontes não possuírem valor comparativo entre elas. A observação foi parte concernente ao estudo de caso, permitindo a compreensão do fenômeno no seu contexto real, abordando-o de forma empírica e tecendo um encadeamento de evidências (CALAZANS, 2007).

A entrevista se realizou de forma semiestruturada, inquirindo os entrevistados quanto à percepção que têm acerca dos processos informacionais que caracterizam a gestão da informação, esta última contribuindo para o desenvolvimento da organização do conhecimento na AERPA.

#### **5 ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE GERENCIAMENTO INFORMACIONAL NA AERPA**

Os aspectos componentes da gestão da informação que podem contribuir para a formatação de uma organização do conhecimento neste trabalho se baseiam no fluxo informacional estabelecido por Beal (2011), que são *identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte* da informação, acrescido do *fator estrutural*, assim como a definição de organização do conhecimento se pauta no conceito de Choo (2006), que é a organização capaz de criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Esse fluxo, aqui apresentado como itens separados de um processo, na verdade se configuram em um sistema complexo e contínuo, não se podendo, muitas vezes separar, na

atividade diária de uma organização, o que é identificação e uso, por exemplo, ou mesmo armazenamento e distribuição, conforme é possível confirmar com a leitura da análise.

### 5.1 Fator estrutural

O primeiro ponto a ser apresentado no gerenciamento informacional da AERPA é o fator estrutural, que se baseia na integração entre o fator humano e a estrutura de máquinas.

O fator humano refere-se à relação de privilégios que os funcionários podem apresentar com relação ao trabalho informacional. Nesse sentido, alguns colaboradores podem ter mais privilégios que outros, o que conseqüentemente atribui um aspecto de hierarquização com relação ao fluxo de informação. Assim, pode-se atribuir responsabilidades com relação a informações importantes a gerentes, coordenadores de projetos ou de setores específicos e até mesmo colaboradores abaixo dessa hierarquia, dependendo dos objetivos a serem alcançados.

É importante ressaltar que esses privilégios podem não ser fixos, ficando cada projeto ou ação específica a cargo de um colaborador, o que gera uma dinâmica informacional interessante na organização. Essa ampliação na atuação profissional dentro da organização pode contribuir para a descentralização do fluxo da informação dentro da organização, o que contribuirá para que todos os membros da equipe tenham contato com o trabalho com a informação.

É interessante também que, apesar do trabalho com a informação ser um esforço coletivo, haja o direcionamento indicado pela direção, no sentido de focar esforços para atender às necessidades mais iminentes. A definição desse foco informacional deve ser definida pela diretoria em contato com o trabalho realizado pela equipe, no sentido de realimentar e repensar as ações.

Para que isso ocorra, uma estrutura de máquinas interligadas ou qualquer estrutura que possibilite a troca de informação de forma síncrona e assíncrona é muito importante. Essa estrutura deve possibilitar a troca de arquivos nos diversos formatos de mídia, para que haja consulta direta à fonte original.

Uma ação interessante é estabelecer uma memória para a informação produzida na empresa, informação essa que pode ficar acessível a todos ou, de acordo com a necessidade, a determinados atores.

A estrutura das máquinas constituía-se em uma estação de trabalho individual para cada membro da equipe âncora (gerentes) com computador interligado a um *hard disk* (HD) externo. A transferência dos dados da estação de trabalho para esse HD (*backup*) podia ser

feita de forma automatizada ou manual. Um segundo HD replicava os dados desse primeiro *backup*, criando um segundo *backup*.

A cópia de informações podia ser realizada também do HD para a estação de trabalho. Os HDs com os *backups* reuniam toda a produção da equipa âncora, contendo todo o trabalho intelectual da organização. Esse trabalho ficava à disposição de todos os membros da equipe, que podiam acessá-los conforme necessidade. A estrutura de pastas criada pelo usuário na estação de trabalho era copiada para o *backup*.

É importante notar que os HDs contendo os *backups* não ficavam no mesmo ambiente, por precaução e segurança. Assim, em caso de furto ou sinistro na sede, podia-se recuperar a informação de um HD externo guardado em outro ambiente.

## **5.2 Identificação da informação**

A identificação da informação deve ser feita de forma descentralizada e a partir de necessidades específicas de acordo com cada área, definidas pela diretoria ou pelas gerências dos departamentos. Essa prática facilitará o processo de identificação de informações relacionadas com a necessidade principal, o que contribuirá para a construção de uma informação abrangente e, ao mesmo tempo, mais exata. Assim, poderá contribuir para que o foco principal da informação seja abrangido e se consigam novas informações que darão suporte a outras soluções.

No processo de identificação da informação, dois ambientes se configuram como principais: o ambiente externo e o ambiente interno, que seriam, respectivamente, informações identificadas em outros ambientes que não a própria organização e informações orgânicas, identificadas com a experiência de atuação da organização. Com relação a esses ambientes, é interessante que as fontes externas de identificação de informação sejam variadas, provenientes de instituições e fontes diversas.

Com relação ao ambiente interno, várias soluções podem ser adotadas. Exemplo disso são: política de registro de dados (estabelecimento de critérios para nomeação de arquivos); política de agrupamento de informações (agrupar informações por projeto, por ano, por pessoa etc.; indexação automática; entre outros. Isso facilitará a identificação da informação no contexto interno.

## **5.3 Obtenção da informação**

Entendendo o fluxo da informação como processos complementares, após a identificação da necessidade da informação, vem a etapa de obtenção da informação, que se subdivide em criação e captura (ou recepção) da informação.

Essas subdivisões geram um ciclo no qual a necessidade da informação guia a obtenção, mas a própria obtenção da informação cria uma nova necessidade de informação. O processo de obtenção da informação está atrelado à definição de uma necessidade informacional, mas também se insere em um processo ininterrupto de criação de informação. Assim, o processo de criação da informação é definido dentro da perspectiva da obtenção da informação, como um processo contínuo, ligado à identificação de necessidades e focados em uma área de interesse.

Com relação à captura da informação, é interessante que a informação possa ser capturada de diversas formas, em vários formatos de mídia.

No exemplo citado por Queiroz (2011), o projeto de intervenção na comunidade quilombola de São Lourenço, no município de Goiana, utilizou o audiovisual como forma de coleta e captura de informações que revelassem o universo da comunidade e se identificasse necessidades de intervenção social com foco em ciência e tecnologia. Essa captura em vídeo e áudio permitiu que a equipe, em uma etapa posterior à visita efetivada pela AERPA na comunidade, tivesse contato com a informação *in natura*, ou seja, provinda do próprio discurso dos entrevistados.

A identificação das principais fontes de informação é também um ponto que pode contribuir para a otimização dos processos informacionais na organização. Essas fontes podem ser de ordem variada, podendo abranger entidades financiadoras; público-alvo (comunidades); profissionais da área e de áreas afins; internet; livros; etc.

#### **5.4 Tratamento da informação**

O tratamento da informação está ligado à obtenção da informação, pois dele faz parte o registro da informação para recuperação e uso, e abrange a codificação (registro de dados, transformação da informação em relatórios, resumos etc.) e a coordenação (definição de pessoas ou grupos-alvo) da informação.

O tratamento da informação deve visar o uso, no sentido de torná-la clara e acessível aos usuários-alvo. Pode-se determinar que a informação deve assumir níveis de complexidade, ficando as informações mais diretas em modelos claros e simples, para rápida absorção (uma planilha Excel, por exemplo), e as mais elaboradas para relatórios ou cartilhas, a depender do uso.

#### **5.5 Distribuição da informação**

A distribuição da informação pode ser começada ainda no tratamento; tendo em vista a necessidade de tratar a informação dentro de um contexto e de acordo com quem iria usá-la.

É interessante perceber que a distribuição da informação atende a necessidades imediatas e de médio e longo prazos. Assim, enfatiza-se a necessidade de uma estrutura de máquinas que possa fornecer informação instantânea, armazenar informação para uso futuro e acesso a informação em diversos formatos de mídia. Cada colaborador deve ter essas três possibilidades bem definidas.

Pode ou não ter critérios pré-definidos para a distribuição da informação no ambiente organizacional. Os dois principais métodos são, segundo Beal (2011), a divulgação ou a busca pelo usuário. Um sistema de distribuição que combine os dois métodos é interessante, pois pode-se fornecer determinados tipos de informação aos usuários e ainda se permitir que outros dados sejam acessados na medida de sua necessidade ou interesse.

Os canais de distribuição da informação são também aspectos bastante importantes nessa etapa. Esses canais podem variar de organização a organização, dependendo das características de cada uma. Deve-se ter em mente, com relação a esse aspecto, as formas de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação, internalização).

## **5.6 Uso da informação**

O uso da informação é de grande importância para a construção de uma organização do conhecimento. Apesar de o uso ser algo bastante pessoal, ele pode ser otimizado dentro do contexto da organização. Assim, a maneira como um integrante procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão depende de suas características psicológicas, mas alguns processos podem auxiliar no aperfeiçoamento do uso da informação, tais como valorização do intercâmbio de informações e incorporação desse elemento na avaliação dos resultados, evidenciando as formas de uso da informação que levaram aos resultados.

Para um melhor resultado no uso da informação, pode-se identificar os seguintes pontos:

- Uso da informação com foco em uma necessidade informacional ocasionada por uma situação específica – A informação suprirá uma necessidade informacional e criará outra, não podendo, nesse caso, ser estabelecido previamente um foco para a busca da informação.
- Pluralidade na abordagem da informação – É um fator que pode resultar em uma maior amplitude da informação, no sentido de torná-la mais abrangente e precisa ao mesmo tempo.
- Diálogo com as comunidades interessadas, no sentido de captar as necessidades reais destas e adaptá-las aos editais de financiamento, que muitas vezes não

preveem essas necessidades, ou incorporá-las nas ações da organização, no sentido de melhorar os serviços prestados à comunidade.

- Confrontamento de informações – Permite a busca por soluções de problemas específicos em áreas correlatas, ou outros campos do saber.
- Participação coletiva no processo de construção e uso da informação, tendo em vista que cada um propõe um processo, um método, uma solução com base no que pode pensar/conceber sobre o produto, sendo decisivo para a resolução do problema.

Com relação às arenas de Choo (2006), pode-se identificar:

- Tomada de decisões – Tendo em vista o modelo informacional visar uma abordagem coletiva da informação com foco pré-definido, pontos esses que se retroalimentam (informação gera necessidades, que geram mais informações), a tomada de decisões deve-se embasar no conhecimento organizacional gerado a partir do fluxo da informação. Pontos como: definição de quais áreas são prioritárias na atuação da organização; quais editais se adéquam melhor aos propósitos da OTS; que entidades podem financiar projetos; como as necessidades comunitárias estão sendo entendidas pelo Estado; etc. podem ter importantes papéis na definição da atuação da organização.
- Geração de conhecimento – O fluxo informacional embasa também a geração de conhecimento por parte da OTS. Aprender com a informação é aqui o ponto-chave. Definir alguns critérios para que se determine como gerar conhecimento é bastante interessante. Por exemplo: quais projetos são considerados bem-sucedidos ou precisam se reajustar para futuras ações; que pontos podem ser considerados cruciais para o sucesso ou o fracasso de determinadas ações; qual a capacidade de adaptação aos novos horizontes de atuação da organização; que pontos de vem ser repensados; etc. A geração de conhecimento por parte da organização deve, sempre que possível, ser registrada, para que sirva para uso futuro.
- Dar significado ao ambiente – O ambiente de atuação de uma OTS é composto basicamente de condicionantes externos e internos. Esses podem ser entendidos como:

### 5.7 Entidades financiadoras

Editais disponíveis; *deadline* para inscrição dos projetos; viabilidade; qual perfil de projeto obtinha mais chance de ser classificado para aquele edital específico, segundo uma análise dos projetos aprovados anteriormente por aquela entidade financiadora.

- Grupos políticos – A relação de dependência com relação ao financiamento público nacional/estadual/local pode também favorecer o fechamento de parcerias para execução de ações, na medida em que permite agregar parceiros com representatividade e respeito no campo das ações sociais, centralizando interesses das instituições em benefício da comunidade.

- Público-alvo – A atuação em comunidades exige o conhecimento dos seus problemas, de suas potencialidades, de seus arranjos produtivos e de sua forma de enxergar essas situações, na tentativa de não criar situações conflituosas com a cultura local. O *feedback* dessas ações é também de grande valia.

- Profissionais da área e de áreas afins – O contato com profissionais ajuda a compreender principalmente expectativas de mercado para formatação ações educacionais, pesquisas e projetos sociais.

- Fontes de informação – Ajuda na resolução de problemas e na construção da informação orgânica (produzida pela própria organização).

- Outras instituições parceiras – O contato com instituições parceiras auxilia na compreensão do ambiente de atuação principalmente com relação a formas de atuação (como instituições resolvem problemas, estabelecem critérios de atuação etc.) e na observação do comportamento das entidades financiadoras (perfil de editais – qual área de projetos apoiam: projetos científicos; sociais; científico-sociais; popularização da ciência; etc.; dentro desses perfis, qual o foco principal – se apoiam projetos científicos, em que área, com qual aporte de recursos, etc.; aporte financeiro – se determinada instituição oferece aporte financeiro condizente com os objetivos e metas da organização; entre outros).

- Tecnologia disponível – Como se apropriar da tecnologia em benefício da organização, com uma boa relação custo–benefício.

### 5.8 Armazenamento da informação

O armazenamento com vista ao uso é a maior prioridade dessa etapa. Assim, em vez de acumular informação, o armazenamento deve prover informação sempre que necessário.

Outro aspecto é a segurança do armazenamento. Deve-se proceder de forma a evitar perda de informação. Uma boa solução para isso é investir em armazenamento nas nuvens, tendo em vista HDs requererem replicação e terem vida útil menor.

### **5.9 Descarte da informação**

Cada organização deve definir critérios de descarte da informação. Há várias possibilidades: o descarte pode ser realizado na hora da obtenção, ao se verificar que a informação é desnecessária; pode estabelecer critérios com relação uso (informação não usada é informação própria para descarte) ou a tempo (informações antigas com relação a um mesmo produto devem ser apagadas, para não gerar duplicidade); dentre outras. É importante que a organização identifique o melhor critério para si.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao eleger os aspectos que compõem o fluxo informacional de uma instituição e estudá-los no contexto da AERPA, observou-se que a interdisciplinaridade representou um papel de complementaridade da informação, visto que propiciou uma abordagem múltipla da informação, aumentando sua abrangência. Nota-se também o papel de cada ator nessa cadeia de produção da informação, com relação à confiabilidade da informação, já que a validação da informação com os outros profissionais se dava na etapa projetiva, ou seja, antes da definição do produto final, em acordo coletivo. Em se tratando de projetos para ações em comunidades, destaca-se o papel da comunidade na definição desse produto.

O processo da informação colegiada também alimentou a sinergia do trabalho em equipe, no sentido de proporcionar um melhor conhecimento das capacidades técnicas dos membros da equipe, o que facilitou na projeção de ações educacionais e de pesquisa. Essa participação coletiva, no entanto, necessitou de um elemento decisório, um ator que tivesse privilégios de, com base nas informações colhidas e trabalhadas, tomar a decisão mais favorável à organização. Assim, definiu-se como necessária à hierarquização do processo decisório com base na informação, no sentido de tomar decisões até mesmo com relação às necessidades de conhecimento a serem desenvolvidos.

O aspecto da integração dos interesses dos editais com os da comunidade a ser atendida se configura no ponto central de atuação de uma entidade social. Essa integração pode garantir melhores resultados na intervenção das questões sociais nessas comunidades e resgatar uma participação social maior, tendo em vista colocar a própria comunidade como personagem de sua mudança.

A geração de significado também está atrelada ao fator humano, tendo em vista que a forma de inferir a informação é única e individual. No entanto, até mesmo interligado ao fator da sinergia, essa inferência na busca por contextualizar a informação pode resultar em um esforço multidisciplinar e unifocal, no sentido de concentrar esforços nos aspectos importantes para a organização. Até mesmo porque informações técnicas não dão tantas margens a interpretações diversas, na maioria das vezes.

A valorização do intercâmbio de informações também é um fator determinante para se configurar uma organização do conhecimento. O constante fluxo de troca de informações ajudou a se construir um panorama de interesse comum, estimulando a busca e a construção da informação.

A criação do conhecimento na AERPA se concentrou nas ações de obtenção, distribuição, armazenamento e uso da informação. Para tanto, é importante notar o papel do repositório informacional da AERPA, que se configurou em fonte contínua de informação. A ideia de armazenamento para uso se sobrepõe à ideia corrente de armazenamento como estoque, dando finalidade à salvaguarda da informação.

A incorporação do elemento informacional na avaliação dos resultados é também um fator contributivo da construção do conhecimento dentro do ambiente organizacional. Pensar com analogia às ações positivas, buscando identificar quais pontos contribuíram para o sucesso de determinada ação, pode resultar na otimização dos resultados de intervenções sociais diversas, objeto das organizações não governamentais.

Note-se que alguns aspectos precisariam ser melhor desenvolvidos na AERPA, como por exemplo o estabelecimento de uma política de registro de informações, o que facilitaria a busca/recuperação da informação.

No entanto, a observação dos aspectos informacionais tratados neste trabalho embasam a constituição de uma organização do conhecimento, tendo em vista o fluxo informacional, baseado na identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte da informação, permitem que se concretizem a compreensão do ambiente de atuação organizacional da AERPA, a tomada de decisões e a criação de conhecimento no ambiente organizacional interno.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, J. P.; REINHARD, N. Kmauditbr: uma ferramenta para diagnóstico e avaliação de sistemas de gestão de conhecimento. **Revista gestão industrial**, Ponta Grossa, vol. 5, n. 2, p. 61-79, 2009.

ALTER, S. **Information Systems: foundation of e-business**. 4 ed. USA: Pearson Education, 2002.

ARENDDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1989.

BARBOSA, E. et al. Uma análise bibliométrica da Revista Brasileira de Contabilidade no período de 2003 a 2006. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

BARRETO, A. A informação, a nova economia e o desenvolvimento sustentado. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**. vol.9, 6 de dezembro de 2008.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo; Atlas, 2011.

BNDES. **Relatório Setorial N° 3. Julho/2001**. Disponível em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em 13 de março de 2012.

CALAZANS, A. T. S. Estudo de caso – uma estratégia de pesquisa. In: MUELLER, S. P. M. In: **Métodos para pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília; Thesaurus, 2007.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução: Eliana Rocha. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, C. de M. **Condições capacitadoras à criação do conhecimento organizacional**. O caso do Movimento Pró-Criança. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Abril, 2008.

FELL, A. F. de A. **Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas da Região Metropolitana do Recife**. Tese de doutoramento. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009.

FISCHER, R. M. Organização de pessoas em organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (org.). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. São Paulo; Senac, 2004.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. do C. D. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, vol. 17, n. 1, Mar. 2012.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo; Ed. 34, 2001.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Tradução de Eloá Jacobina. 8a edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORTEGA Y GASSET, J. **A Rebelião das Massas**. São Paulo; Martins Fontes, 1997.

PIMENTA, R. C. Q. *et al.* Transformando conhecimento em conhecimento: utilizando redes de relacionamento para captação e geração de conhecimento focado nas estratégias empresariais. In: Workshop Internacional Sobre Inteligência Empresarial e Gestão do

Conhecimento na Empresa. 5, 2004, Recife/PE. **Anais**. Recife/PE: IDICT. 1 de Dezembro de 2004.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 1, p. 42-53, 1995.

QUEIROZ, M. **Gestão da Informação para a Organização do Conhecimento no Terceiro Setor**: Um estudo de caso na AERPA. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como um dos requisitos acadêmicos para obtenção do Título de Mestre. Recife; 2013

QUEIROZ, M. O. *et al.* Tecnologia e ensino: o uso das mídias sociais na primeira turma EAD do curso de introdução à conservação e restauro de acervos documentais em papel (CICRAD). **Revista Brasileira de Arqueometria, Restauração e Conservação**. Recife, AERPA, v. 3, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.restaurabr.org/siterestaurabr/revistaarc.html>. Acesso em 13 out. 2011.

RANGANATHAN, S. R. **Prolegomena to library classification**. 3rd ed. Bombay: Asia Publishing House, 1967.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Coleção Cibercultura. Porto Alegre: Sulinas, 2009.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origens, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SOUZA, E. D. de; *et al.* A gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. **Journal of management information systems**, v. 16, n. 3, p. 103-117. 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.