



**EIXO TEMÁTICO:**  
Compartilhamento da Informação e do Conhecimento

---

**A CONSTRUÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO COM BASE  
NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO  
APLICADO EM UMA UNIDADE DE SAÚDE DA FAMÍLIA**

**THE CONSTRUCTION OF A KNOWLEDGE ORGANIZATION BASED ON  
INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: A STUDY APPLIED IN A  
FAMILY HEALTH UNIT**

Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos (Unesp) - beatrizp.gestaoemp@gmail.com  
Ieda Pelógia Martins Damian (USP) - ieda.martins@bol.com.br

**Resumo:** No atual contexto da sociedade, a informação encontra-se presente em grande volume nos processos organizacionais de empresas públicas e privadas, pois toda ação e todo processo necessitam de informações para serem executados, e mais do que isso, necessitam também do conhecimento do indivíduo que está utilizando determinada informação para tomar a decisão correta e efetiva dentro de um cenário específico. O presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: a Unidade de Saúde da Família utiliza a gestão da Informação e do conhecimento nos seus processos de trabalho? Este trabalho tem como objeto de pesquisa verificar como a gestão da informação e do conhecimento são utilizadas como ferramentas estratégicas inseridas em um contexto organizacional público, e se justifica por inter-relacionar a Gestão da Informação e do Conhecimento com o conceito de organização do conhecimento de Choo e das três arenas do uso da informação. O objetivo da pesquisa é analisar se a Unidade de Saúde da Família utiliza a gestão da informação e do conhecimento em suas práticas de trabalho e, para tanto, utilizou-se como metodologia uma pesquisa descritivo-exploratória de natureza qualitativa. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se uma entrevista semiestruturada, e para análise dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que não há práticas efetivas de Gestão da Informação e do Conhecimento na organização pesquisada e que a mesma não pode ser considerada uma organização do conhecimento, visto que não usa a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Unidade de Saúde da Família. Organização do conhecimento.

**Abstract:** In the current context of society, information is present in great volume in the organizational processes of public and private companies, since every action and every process requires information to be executed, and more than that, they also need the knowledge of the individual who is using certain information to make the correct and effective decision within a specific scenario. The present study presents the following research problem: Does the Family Health Unit use information and knowledge management in its

work processes? This work aims to verify how information management and knowledge are used as strategic tools inserted in a public organizational context, and is justified by interrelating the Information and Knowledge Management with the concept of knowledge organization of Choo and the three arenas of information use. The objective of the research is to analyze if the Family Health Unit uses information and knowledge management in its work practices and, for that, a descriptive-exploratory research of a qualitative nature was used as methodology. As a data collection instrument, a semi-structured interview was used, and the data analysis method was used to analyze the data. The results revealed that there are no effective practices of Information and Knowledge Management in the organization researched and that it cannot be considered an organization of knowledge, since it does not use information to create meaning, build knowledge and make decisions.

**Keywords:** Information Management. Knowledge Management. Family Health Unit. Knowledge of Organization.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto da sociedade, a informação encontra-se presente em grande volume nos processos organizacionais de empresas públicas e privadas, pois toda ação e todo processo necessitam de informações para serem executados. Necessitam também do conhecimento do indivíduo que está utilizando determinada informação para tomar a decisão correta e efetiva em um cenário específico.

Logo, todo ambiente organizacional que possui a informação e o conhecimento como fatores de valor econômico, social e científico, objetiva administrar tais elementos para a otimização dos processos diários de produção, serviços e tomada de decisão.

Para se destacarem nos cenários acima descritos, as organizações devem fazer uso da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC). A GI pode ser considerada uma ferramenta relevante em todos os contextos de uma organização, pois está atrelada a estratégias que objetivam organizar, coletar, armazenar, recuperar, interpretar, analisar, compartilhar e disseminar as informações que perpassam por um ambiente organizacional. A GC é considerada uma ferramenta estratégica interdisciplinar presente de forma mais contingente nos campos disciplinares da Administração e da Ciência da Informação e tem como princípios: criar, compartilhar, socializar e usar o conhecimento cognitivo que fora transformado pela informação adquirida, incorporada e apropriada por um indivíduo. Dessa forma, tanto a GI quanto a GC são ferramentas estratégicas para as organizações e devem trabalhar em conjunto para oferecer melhores resultados à organização.

Pode-se considerar que a GI está para os fluxos formais de informação, assim como a GC está para os fluxos informais, e assim, uma auxilia a outra na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa.

O conhecimento explícito é de fácil entendimento, pois está presente no ambiente de uma maneira que sua disseminação também seja simples, diferente do conhecimento tácito, que é complexo, desenvolvido e apropriado pela pessoa ao longo do tempo (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Enquanto o primeiro é documentado e físico, de uma maneira em que se possa manusear e compreender mais facilmente, o segundo não é documentado, é empírico e está interiorizado na mente do indivíduo.

No contexto dessas ferramentas, faz-se relevante dissertar a respeito da organização do conhecimento de Choo (2003) que defende a teoria das três arenas do uso da informação: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Desse modo, a organização que faz o uso da GI e da GC de forma efetiva, acaba configurando-se em uma organização do conhecimento, que para Choo (2003) torna-se capaz de usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões inteligentes, ou seja, uma organização que percebe a informação como um elemento de valor para o ambiente vivenciado.

A partir dessas contextualizações, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: a Unidade de Saúde da Família utiliza a Gestão da informação e do Conhecimento nos seus processos de trabalho?

Esse trabalho possui como objeto de pesquisa verificar como a Gestão da Informação e do Conhecimento são utilizadas como ferramentas estratégicas inseridas em um contexto organizacional público, e se justifica por inter-relacionar a GI e a GC com o conceito de organização do conhecimento de Choo e das três arenas do uso da informação. Também traz o fortalecimento da interdisciplinaridade entre a Administração e a Ciência da Informação. Além disso, espera-se contribuir para a população usuária da Unidade de Saúde da Família (USF), que está sob a cobertura do sistema único de saúde (SUS), uma vez que a pesquisa pretende contribuir para reflexões relacionadas à melhoria nos processos de trabalho dos profissionais da unidade referente ao uso da GI e da GC.

O objetivo da pesquisa é analisar se a USF utiliza a Gestão da Informação e do Conhecimento em suas práticas de trabalho e, para tanto, utilizou-se como metodologia uma pesquisa descritivo-exploratória de natureza qualitativa.

## 2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E REFLEXÕES

A GI, no final da década de 1980, se dividia entre a gestão da base de dados, a gestão de documentos e a gestão de processos de informação (TRAUTH, 1989). No início do ano 2000, passou a ser considerada multi e interdisciplinar, pois diferentes disciplinas a utilizam em seus campos científicos com conceitos diferentes: a Administração enxerga a GI como uma ferramenta de gestão tecnológica voltada ao desempenho empresarial; a Ciência da Computação como um elemento de gestão de dados compilados; e a Ciência da Informação a considera como um campo em desenvolvimento, com potencial para auxiliar na biblioteconomia, bem como abranger aspectos relativos a inteligência competitiva e inteligência organizacional voltada ao conteúdo da informação em si (WILSON, 2002).

Madsen (2013) concorda com a interdisciplinaridade da GI, e afirmava que a abordagem interdisciplinar se faz necessária para sua consolidação.

Em estudos relacionados à origem da GI, Davenport (1998) afirma que o termo surgiu mediante a construção do campo da Ciência da Informação, porém obteve destaque somente em 1986, após uma empresa nomear seu setor de marketing, como consultoria em Administração da informação. Todavia, alguns autores defendem que ela se originou do termo de gerenciamento de recursos informacionais (GRI), do autor Robert Taylor (ALVARENGA NETO, 2007). Para Barbosa (2008), originou-se mediante os trabalhos de Paul Otlet que publicou o livro *Traité de documentation* em 1934, onde a moderna GI era considerada e chamada de documentação.

A moderna GI, anterior GRI, pode ser definida como processos gerenciais que se encontram direcionados à identificação, aquisição e uso da informação para o alcance dos objetivos organizacionais (SAVIC, 1992). Além disso, a GI pode ser considerada como um processo pelo qual se utiliza os recursos econômicos, físicos, humanos e materiais a fim de gerenciar toda a informação presente em um ambiente (PONJUÁN DANTE, 2007).

A GI se configura como uma ferramenta de grande importância em um ambiente organizacional, visto que pode ser considerada objeto de vantagem competitiva e melhoria nos processos produtivos e de serviços; à vista disso, GI

[...] visa incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, capacitando profissionais na

administração de tecnologias da informação em sintonia com os objetivos empresariais. (MARCHIORI, 2002, p. 74).

Assim, se por um lado a GI capacita o profissional a planejar e gerenciar a informação por meio do uso eficaz das tecnologias de informação, por outro, a GC ganha notoriedade e admite sua função no gerenciamento dos fluxos informais de informação e no conhecimento tácito presente na mente humana.

A GI e a GC se relacionam como duas ferramentas relevantes para o contexto organizacional e para a sociedade da informação, ambas possuem características em comum, como o surgimento advindo de pesquisas realizadas antes mesmo da vinda dos computadores e da erupção informacional (BARBOSA, 2008).

Além disto, a GC possui como base estrutural a GI, visto que a GC se diferencia na incorporação de questões relacionadas com a criação, registro, compartilhamento e uso do conhecimento no ambiente organizacional (BARBOSA; COSTA; SEPÚLVEDA, 2009), ou seja, mesmo que as duas ferramentas se complementam entre si, simultaneamente possuem algumas diferenças que serão exploradas no decorrer do capítulo. Antes de conhecer mais sobre o conceito de GC, torna-se importante discorrer sobre sua origem.

Sveiby e Martins (2001) destacam que a GC possui três origens: (1) surgiu nos Estados Unidos por meio da inteligência artificial, quando se percebeu que os sistemas se tornavam ligeiramente obsoletos; (2) surgiu no Japão, por volta dos anos 80, pela preocupação e atenção que se dava entre os temas de inovação e conhecimento; (3) surgiu na Suécia, por meio das preocupações referentes às estratégias de competência, que depende diretamente do conhecimento dos funcionários.

Davenport, Jarvenpaa e Beers (1996); Smith e Lyles (2003); Teece, Pisano e Shuen (1997) corroboram que a GC pode ser considerada uma estratégia que capacita a empresa a gerenciar seu conhecimento, no intuito de obter vantagens competitivas.

Assim, considera-se que a GC é uma ferramenta que auxilia e capacita uma organização a gerar riqueza, por meio do seu conhecimento e/ou capital intelectual (BUKOWITZ; SOARES; WILLIAMS, 2002).

Nesse âmbito, após as presentes contextualizações a respeito das ferramentas GI e GC, será demonstrado por meio do quadro 1, uma relação que pontua as características e as diferenças entre essas ferramentas, a fim de melhorar

o esclarecimento sobre o assunto.

**Quadro 1 – Comparação entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento**

<b>Critério</b>	<b>Gestão da informação</b>	<b>Gestão do conhecimento</b>
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
Nível da centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre os processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Fonte: Barbosa (2008).

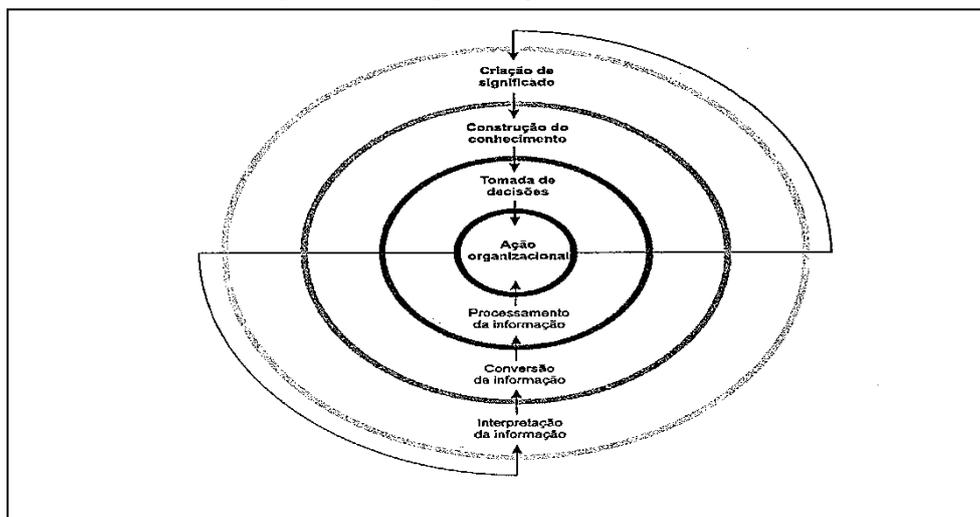
Destaca-se a partir do quadro 1 que a GI lida com sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos e fluxos formais de informação, enquanto que a GC lida com o capital intelectual, ativos intangíveis e fluxos informais de informação. No entanto, ambos os conceitos podem ser relacionados, uma vez que a informação e conhecimento são retratados no modelo da espiral do conhecimento, criado por Nonaka e Takeuchi (1997), que demonstra que o conhecimento exteriorizado por uma pessoa pode ser transformado em informação, que quando internalizada por outra, transforma-se em conhecimento. Dessa forma, fica visível a relevância desses dois fatores trabalharem em conjunto em um ambiente organizacional.

De acordo com Choo (2003), a organização que colocar em prática as três arenas do uso estratégico da informação, poderá ser considerada uma organização do conhecimento, que utiliza a informação e o conhecimento como artefatos de valor e vantagem competitiva. Desse modo, se uma organização entende o conceito de atribuir importância na aplicação e utilização da Gestão da Informação e do Conhecimento dentro do contexto organizacional, estará no caminho certo para se tornar uma organização do conhecimento, destacando-se entre as demais.

### 3 A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO: BASEADA NA TEORIA DE CHOO

Existem três modos referentes ao uso da informação (interpretação, conversão e processamento da informação) que resultam em três ações (criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões) para a melhoria dos processos organizacionais (CHOO, 2003), e que, de acordo com o autor a organização que conseguir integrar de maneira efetiva e inteligente esses processos, poderá ser considerada uma organização do conhecimento.

**Figura 1 – Organização do Conhecimento**



Fonte: Choo (2003).

Na Figura 1, o autor demonstra uma forma de utilização estratégica da informação para a tomada de decisão, em que, o profissional deve executar os processos de interpretação, conversão e processamento da informação a fim de criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

Objetivando explicar a importância de ser uma organização do conhecimento, o autor realiza uma lista de capacidades que uma organização adquire ao incorporar para si o modelo espiral do uso estratégico da informação, exemplificado na figura um:

- i. Adaptar-se às mudanças do ambiente de maneira efetiva;
- ii. Empenhar-se na aprendizagem contínua, descartando conhecimentos inválidos;
- iii. Utilizar o conhecimento dos profissionais a fim de gerar inovação e criatividade;
- iv. Focar o conhecimento organizacional em ações decisivas.

Para continuidade da ideia, a seguir serão detalhadas as três arenas do uso da informação.

### **3.1 As Três Arenas do Uso da Informação**

Criadas por Choo (2003), as três arenas do uso da informação possuem o objetivo estratégico de aumentar a capacidade de crescimento de uma organização mediante a concepção atual da administração. A primeira arena diz respeito ao uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação a fim de gerar novos conhecimentos no ambiente organizacional. E a terceira arena se relaciona com a busca e a avaliação que as organizações realizam com o intuito de tomar decisões no contexto organizacional.

A arena do uso da informação para criar significado prepara a organização quanto ao conhecimento e percepção real do ambiente em que ela está inserida, não apenas diante dos impactos internos, mas também referente aos externos. Portanto, essa arena capacita os profissionais a conhecerem a fundo todos os artefatos e ferramentas presentes no ambiente interno e externo, a fim de atribuir significado.

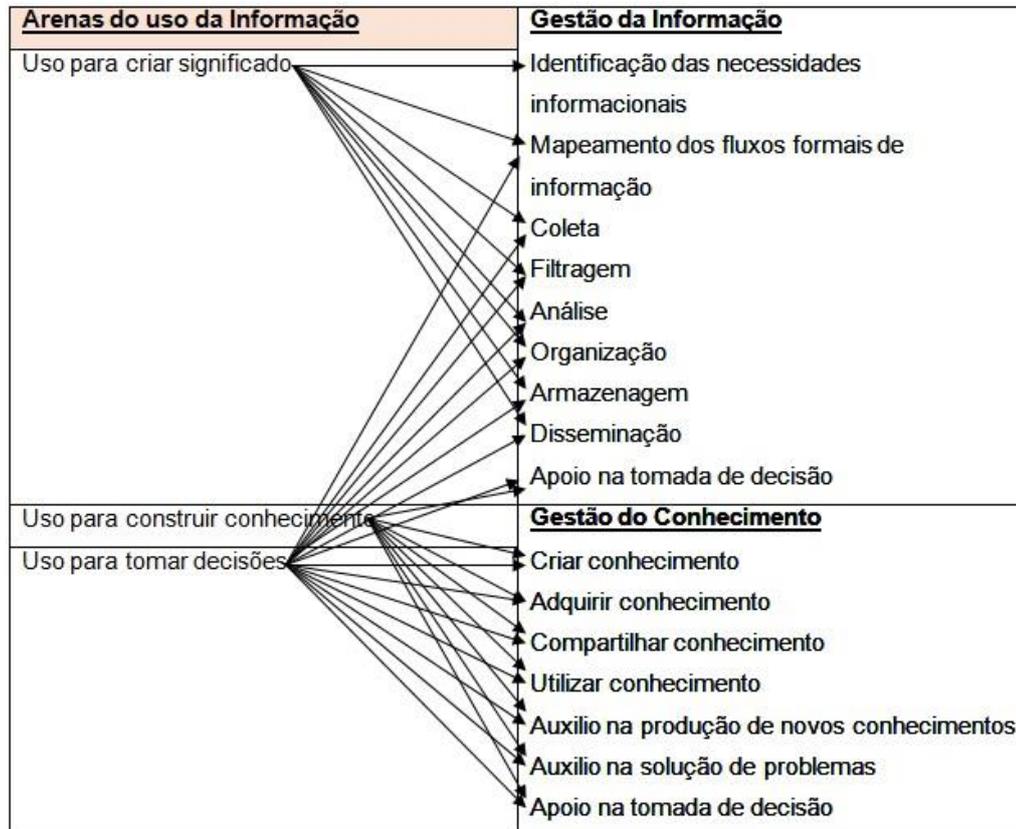
A arena do uso da informação para construir conhecimento estimula a organização a se voltar para a importância da informação e seus fluxos. Para isso, essa arena determina a criação, organização e o processamento da informação para produzir novos conhecimentos.

Como continuidade, a arena do uso da informação para tomar decisões corresponde à relevância da tomada de decisão efetiva, mesmo porque toda ação organizacional solicita uma decisão. Desse modo, nessa arena destaca-se a importância da utilização da informação; enfocando assim, tanto a criação de significado, quanto a produção do conhecimento que direciona a empresa nessas tomadas de decisões.

Essas arenas criadas por Choo (2003) estão relacionadas com os processos de GI GC. Valentim (2004) considera a GI, como um conjunto de estratégias que objetivam identificar as necessidades de informação e mapear os fluxos formais de informação em diferentes ambientes de uma organização. Quanto a GC, a autora

define como um conjunto de estratégias que cria, adquire, compartilhe e utilize o conhecimento, a fim de auxiliar no desenvolvimento e construção de ideias, solução de problemas e tomada de decisão. Desta maneira, a GI e a GC possuem objetivos semelhantes às arenas do uso estratégico da informação. O quadro dois demonstra essa relação, para melhor entendimento desses termos.

**Figura 2 – Relação entre as arenas do uso da informação e as atividades bases da GI e GC**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base em Choo (2003) e Valentim (2004).

Com base nessas relações, compreende-se que as atividades bases da GI auxiliam no processo de criação de significado, assim como o mapeamento dos fluxos formais, a coleta, a filtragem, a análise, a organização, a armazenagem e a disseminação contribuem para a construção do conhecimento que por sua vez, também contribui para a tomada de decisão. Todas as atividades bases da GC também colaboram para a construção do conhecimento e a maioria das atividades de GI e GC cooperam para a tomada de decisão dentro da organização.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Realizou-se uma pesquisa descritivo-exploratória de caráter qualitativo, com o

intuito de analisar se a organização pesquisada utiliza a GI e a GC nos processos de trabalho. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a entrevista semiestruturada, e para análise dos dados, empregou-se o método de Análise de Conteúdo de Bardin (2009), utilizando-se a técnica de Análise Categorical.

O universo de pesquisa foi formado pelos profissionais que pertencem à Unidade de Saúde da Família e que possuem relação direta com as atividades desenvolvidas pela organização.

As categorias para a análise dos dados coletados foram definidas *a posteriori*, e elaboradas com base nas Atividades base de Gestão da Informação e Gestão do conhecimento de Valentim (2004), que por sua vez, também fundamentou a elaboração da entrevista como instrumento de coleta de dados. Dessa maneira, foram elaboradas 6 categorias, que são descritas no quadro três a seguir:

**Quadro 2 – Categorias e Inferências para Análise de Dados**

<b>Categorias</b>	<b>Inferências</b>
<b>1ª Categoria:</b> Identificação da necessidade de informação	Informações mais utilizadas no ambiente organizacional.
	Obtenção das informações necessárias.
	Canais utilizados para seleção de informações relevantes para os funcionários.
<b>2ª Categoria:</b> Compartilhamento da Informação	Acesso às informações desenvolvidas por todos os setores.
	Comunicação informacional usando as TICs.
	Cultura organizacional voltada ao compartilhamento da informação.
<b>3ª Categoria:</b> Coleta e Seleção de informações efetivas	Existência de um sistema/atividades para coleta e seleção de informações.
	Existência de um sistema/atividades para avaliação e monitoramento das informações.
	Existência de um sistema/atividades para análise, organização e armazenamento das informações.
<b>4ª Categoria:</b> O conhecimento dos profissionais como fator estratégico nas práticas de trabalho.	Procedimentos que viabilizem a transformação do conhecimento tácito em explícito.
	Procedimentos para avaliação e monitoramento do conhecimento.
<b>5ª Categoria:</b> Compartilhamento do conhecimento	Incentivo à socialização e compartilhamento do conhecimento entre os funcionários.
	Espaço para comunicação informal usando as TICs.
	Cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento.
<b>6ª Categoria:</b> Identificação da necessidade do conhecimento	Conhecimentos mais utilizados no ambiente organizacional
	Obtenção do conhecimento necessário.

	Canais/atividades utilizados para o mapeamento dos fluxos informais.
--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 5 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Para a análise das informações coletadas pela entrevista semiestruturada, foram utilizadas 6 categorias de análise e suas respectivas inferências. Como detalhado nos procedimentos metodológicos, as categorias (descritas no quadro 2) foram definidas a *posteriori*, com base nas Atividades base de Gestão da Informação e Gestão do conhecimento de Valentim (2004). Buscou-se, por meio das categorias, extrair e interpretar o máximo de informação disponível na coleta de dados.

Em relação à categoria **‘Identificação da necessidade de informação’**, percebeu-se que as informações mais utilizadas pelos funcionários são aquelas relacionadas ao estado de saúde do paciente, suas condições socioeconômicas e seus hábitos alimentares. Além dessas, também são necessárias e utilizadas as informações sobre protocolo de doenças e políticas das unidades parceiras para onde os pacientes são encaminhados. As informações necessárias são obtidas por meio de ações desenvolvidas pelo profissional Agente Comunitário de Saúde, que realiza visitas nas casas dos pacientes, seguindo um roteiro de entrevistas e coletando informações que possam suprir as necessidades informacionais de todos os profissionais da unidade. Para coleta e seleção de informações relevantes, os profissionais alegaram utilizar além das bases humanas, o prontuário do paciente.

Quanto à categoria **‘Compartilhamento da Informação’**, identificou-se que há uma sinergia entre os departamentos da unidade, pois os profissionais possuem acesso às informações que são desenvolvidas em todos os setores. No entanto, os profissionais dificilmente se comunicam utilizando as tecnologias de informação e comunicação. Dessa maneira, pôde-se constatar que não existe uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento formal de informação.

No âmbito da categoria **‘Coleta e Seleção de informações efetivas’**, notou-se, por meio dos profissionais entrevistados que o prontuário do paciente e os sistemas de informação disponibilizados pelas unidades parceiras são considerados sistemas de coleta e seleção de informações efetivas. Quanto às atividades de avaliação, monitoramento, organização e armazenamento das informações, essas são realizadas manualmente por cada profissional, visto que o sistema de Prontuário

Eletrônico do Paciente, que possui essas funcionalidades, ainda não foi devidamente instalado por falta de recursos tecnológicos.

Com relação à categoria '**O conhecimento dos profissionais como fator estratégico nas práticas de trabalho**', pôde-se perceber que todos os profissionais acreditam que o conhecimento é uma ferramenta estratégica que pode auxiliar diretamente nas práticas diárias de trabalho. No entanto, não há procedimentos que viabilizem a transformação do conhecimento tácito em explícito, nem ao menos procedimentos para avaliação e monitoramento do conhecimento.

De acordo com a categoria '**Compartilhamento do conhecimento**', é possível assegurar que não há incentivos reais para socialização e compartilhamento do conhecimento entre os funcionários, visto que esses momentos apenas acontecem quando há um encontro entre os profissionais na cozinha nos momentos do café. Além disso, os profissionais asseguraram que não existe um espaço para comunicação entre eles utilizando as tecnologias de informação e comunicação. Assim, constatou-se que nesta organização não há uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento.

Por fim, na categoria relacionada à '**Identificação da necessidade do conhecimento**', percebeu-se que os profissionais não conseguiram fazer distinção do termo conhecimento e informação, visto que quando lhes foi perguntado quais os conhecimentos mais utilizados no ambiente organizacional, os mesmos responderam que são os conhecimentos relacionados ao perfil e as doenças dos pacientes, ou seja, a mesmas respostas da categoria referente às necessidades de informação. Para obtenção do conhecimento necessário, os profissionais costumam realizar pesquisas em livros e na *internet*, especificamente no site de busca *Google*. De acordo com os profissionais, não são utilizados canais e atividades para mapeamento dos fluxos informais de informação na organização.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Buscou-se investigar neste trabalho se a Gestão da Informação e a Gestão do conhecimento são utilizadas nas práticas de trabalho de uma Unidade de Saúde da Família. Além disso, realizou-se uma inter-relação da GI e da GC com as Três Arenas do uso da Informação de Choo (2003).

Constatou-se que os profissionais da organização pesquisada identificam as necessidades de informação, compartilham informações entre si por meio da

socialização e coletam e selecionam a informação por meio do prontuário do paciente e sistemas de informação disponibilizados pelas unidades parceiras. Por outro lado, não há mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais, não é promovida a comunicação informacional utilizando as Tecnologias de informação e comunicação (TICs), as informações não são prospectadas, monitoradas, tratadas, analisadas, organizadas e armazenadas por meio das TICs e não existem sistemas corporativos que visam o compartilhamento e uso da informação. À vista disso, pode-se afirmar que não há uma GI efetiva nas práticas de trabalho desta organização.

Além disso, percebeu-se que não há programas e práticas de incentivo ao compartilhamento do conhecimento, os profissionais possuem dificuldades em fazer distinção entre os termos informação e conhecimento e não são criados mecanismos de captação de conhecimento gerado pelas diferentes pessoas na organização. Logo, não há GC inserida nas práticas de trabalho dos profissionais desta organização.

Portanto, ao ponto em que as Três Arenas do uso da informação estão inter-relacionadas com a GI e com a GC, pode-se declarar que a organização pesquisada não encontra-se em um processo de se tornar uma organização do conhecimento, que além de fazer uso da Gestão da Informação e do Conhecimento, usa a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R.C.D. Da gênese à revelação: a gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro: um estudo de caso no Centro de Tecnologia Canavieira (CTC). In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: UERJ, 2007. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-B1450.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

BARBOSA, R.R. Gestão da Informação do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp, p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

BARBOSA, R.R.; COSTA, M.U.P.; SEPÚLVEDA, M.I.M. Gestão da Informação e do Conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/2378>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BUKOWITZ, W.R.; SOARES, C.A.S.N.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

\_\_\_\_\_.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_.; JARVENPAA, S.; BEERS, M. Improving Knowledge work processes. **Sloan Management Review**, Cambridge Massachusetts, v. 37, n.4, p. 53-65, Summer, 1996. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/improving-knowledge-work-processes/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

MADSEN, D. Disciplinary perspectives on information management. **SciVerse ScienceDirect**, Frederiksberg, n. 73, p. 534-537, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003807>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

MARCHIORI, P.Z. A ciência e gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/962>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Gijón: Trea, 2007.

SAVIC, D. Evolution of information resource management. **Journal of Librarianship and Information Science**, v.24, n.3, p.127-138, Sept. 1992.

SMITH, M.E.; LYLES, M.A. **The Blackwell handbook of organization learning and knowledge management**. Reino Unido: Blackwell, 2003.

SVEIBY, K.E.; MARTINS, J.R. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**. Global Brands: Centro de Pesquisas de Intangíveis do Brasil, 2001.

TRAUTH, E.M. The evolution of information resources management. **Information & Management**, v. 16, n.5, p.257-268, 1989. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0378720689900037>>. Acesso em: 2 maio. 2017.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, 1997.

Disponível em: <[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)>. Acesso em: 2 maio. 2017.

WILSON, T.D. The nonsense of 'knowledge management'. **Information Research**, Lund, v.8, n.1, 2002. Disponível em: < <http://www.informationr.net/ir/81/paper144.html>>. Acesso em: 05 maio. 2017.

VALENTIM, M.L.P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento:** especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004 (Artigo em Web). Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em: 10 maio 2017.