

# Fluxo de Informação em ambiente organizacional\*

## Resumo

A questão da troca de informação em ambiente organizacional ocupa o contexto de discussão central desse artigo, ao considerar a importância do fluxo de informação para a construção de conhecimentos individual e coletivo. Discorre-se sobre o comportamento da informação em ambiente organizacional e a importância do fluxo de informação para partilhar as informações de modo efetivo bem como sobre a contribuição que a Ciência da Informação pode oferecer nesse sentido. O objetivo desse artigo é discorrer sobre a importância da troca de informação para que os fluxos de informação formais (estruturados) e informais (não-estruturados) sejam efetivados no ambiente organizacional. O compartilhamento da informação está estreitamente relacionado com o seu contexto, e isso é determinante para que ocorram as trocas de informação e efetivação dos fluxos de informação no ambiente organizacional. O conhecimento por seus atributos: coletivo, subjetivo, elemento de transformação da informação, entre outros, representa potencialidade de expressão de forma explícita e tácita nem sempre passível de difusão mesmo entre atores e/ou pessoas inseridas em um ambiente em rede. No espaço em rede, por exemplo, as relações são tecidas à medida que se compartilha informação e conhecimento oriundos de práticas e vivências do grupo. A troca de informação e conhecimento tácito pode ser considerada a condição necessária para conceber maior significância aos fluxos de informação.

**Palavras-chave:** informação, fluxo de informação, compartilhamento de informação e conhecimento.

**Cómo citar este artículo:** Sugahara, C. R. (2019). Fluxo de Informação em ambiente organizacional. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 42(1), 45-55. doi: 10.17533/udea.rib.v42n1a05

### **Cibele Roberta Sugahara**

Doutora em Ciência da Informação,  
Universidade de São Paulo-Brasil.  
Professora e pesquisadora do Programa  
de Mestrado em Sustentabilidade,  
Pontifícia Universidade Católica de  
Campinas. Campinas/SP – Brasil.  
[cibelesu@puc-campinas.edu.br](mailto:cibelesu@puc-campinas.edu.br)  
[orcid.org/0000-0002-3481-8914](http://orcid.org/0000-0002-3481-8914)

Recibido: 2017-05-12 / Aceptado: 2018-08-27

---

\* O presente artigo é resultado da pesquisa “Fluxos de Informação em Rede: dinâmica e interação”. A pesquisadora está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas-SP/Brasil, Rodovia Dom Pedro I, km 136 - Parque das Universidades Campinas/SP Brasil.



# Flow of Information and knowledge in an Organizational Environment

## Abstract

The issue of the exchange of information in an organizational environment occupies the context of the central discussion of this article, when considering the importance of the flow of information for the construction of individual and collective knowledge. We discuss the behavior of information in an organizational environment and the importance of the flow of information to share information in an effective way as well as on the contribution that Information Science can offer in this sense. The purpose of this article is to discuss the importance of information exchange so that formal (structured) and informal (unstructured) information flows become effective in the organizational environment. The sharing of information is closely related to its context, and this is decisive for the exchange of information and effectiveness of information flows in the organizational environment. Knowledge by its attributes: collective, subjective, element of information transformation, among others, represents explicit and tacit expression potentiality not always diffusible even among actors and/or people inserted in a networked environment. In network space, for example, relationships are woven as information and knowledge are shared from practices and experiences of the group. The exchange of information and tacit knowledge can be considered the necessary condition to conceive greater significance to the information flows.

**Keywords:** Information, information flow, information and knowledge sharing.

## Flujo de información y conocimiento en el entorno organizacional

En este artículo se discute la cuestión del intercambio de información entorno a la organización. En la fundamentación conceptual se considera la importancia del flujo de información para la construcción de conocimiento individual y colectivo, que habla sobre el comportamiento de la información en el entorno de la organización; la importancia del flujo de información para compartir información de manera eficaz, y la contribución que la ciencia de la información puede ofrecer en este sentido. El objetivo de este

artículo es discurrir sobre la importancia del intercambio de información para que los flujos de información formales (estructurados) e informales (no estructurados) sean efectivos en el ambiente organizacional. El compartir la información está estrechamente relacionado con su contexto, y eso es determinante para que ocurran los intercambios de información y efectividad de los flujos de información en el ambiente organizacional. El conocimiento por sus atributos: colectivo, subjetivo, elemento de transformación de la información, entre otros, representa potencialidad de expresión de forma explícita y tácita no siempre pasible de difusión, incluso entre actores o personas insertadas en un ambiente en red. En el espacio en red, por ejemplo, las relaciones se tejen a medida que se comparte información y conocimiento que provienen de prácticas y vivencias del grupo. El intercambio de información y conocimiento tácito puede ser considerado la condición necesaria para concebir mayor significancia a los flujos de información.

**Palabras clave:** información, flujo de información, intercambio de información y conocimiento.

## 1. Introdução

O ambiente organizacional é composto por dados, informação e conhecimento que podem ou não atender as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais que compõem os níveis estratégico, tático e operacional. Para tanto, é necessário gerenciar os fluxos que subsidiam a tomada de decisão e os processos estratégicos, agregando valor à informação gerada tanto internamente quanto externamente (Valentim, 2010).

No âmbito da Ciência da Informação, estudos sobre fluxo de informação apresentados entre outros autores, por Tomaél, Alcará e Chiara (2005) que evidenciam a importância do compartilhamento de informações para a construção de conhecimento entre integrantes do ambiente em rede. O estudo de Valentim e Souza (2013) ressalta que os fluxos de informação em ambiente organizacional subsidiam o processo de inteligência competitiva organizacional por serem insumos para a tomada de decisão.

Em estudo sobre a dinâmica da informação em rede como forma de interação entre as pessoas para a troca

de informação,<sup>1</sup> Sugahara e Vergueiro (2011) ressaltam que tão importante quanto a ter informação é a capacidade de percepção da informação pelos indivíduos, pois esta percepção pode tanto impulsionar os fluxos existentes quanto propiciar o desenvolvimento de novos fluxos em uma rede. Estas são as razões pelas quais a organização em rede é uma importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras, principalmente quando construídas a partir das capacidades produtivas e inovativas.

A questão da troca de informação em ambiente organizacional ocupa o contexto de discussão central desse artigo, ao considerar a importância do fluxo de informação para a construção de conhecimentos individual e coletivo. Neste artigo discorre-se sobre o comportamento da informação em ambiente organizacional e a importância do fluxo de informação para partilhar as informações de modo efetivo, bem como sobre a contribuição que a Ciência da Informação pode oferecer nesse sentido. O objetivo desse artigo é discorrer sobre a importância da troca de informação para que os fluxos de informação formais (estruturados) e informais (não-estruturados) sejam efetivados no ambiente organizacional.

## 2. Comportamento informacional

Capurro e Hjørland (2007) destacam que “não é a informação compartilhada, mas a interpretação compartilhada, que mantém as pessoas unidas” (p. 174). Parece haver uma tendência no entendimento de que a relação homem-tecnologia ainda não está resolvida na Ciência da Informação. Nesse sentido, Saracevic (1996, pp. 55-57) afirma que, apesar de décadas de experiência com diversas soluções tecnológicas para acessar e utilizar a informação, ainda há pouco conhecimento sobre os aspectos humanos (social, institucional, individual) e comportamentais relacionados com o conhecimento e a informação.

Nas concepções de Saracevic (1996) é cada vez mais evidente na Ciência da Informação a busca de equilíbrio

na relação homem-tecnologia, desde que os problemas sejam enfocados em termos humanos e não tecnológicos. Logo, questiona “até que ponto as aplicações tecnológicas permitem, realmente, o eficiente acesso à informação e à comunicação dos amplos estoques disponíveis de conhecimento” (Saracevic, 1996, pp. 55-57).

A informação pode ser entendida como algo de importância na resposta a uma questão, e, na prática, pode ser definida “em relação às necessidades dos grupos alvo servidos pelos especialistas em informação, não de modo universal ou individualista, mas, em vez disso de modo coletivo ou particular” (Capurro & Hjørland, 2007, p. 187).

Em relação à informação em ambientes organizacionais, Valentim (2008) destaca que nesses ambientes a informação “não é óbvia, não é transparente, não é compreendida por todos os sujeitos que nela atuam” (p. 20). Diante dessa afirmação, pode-se dizer que o critério de definição do que é informação para o sujeito se realiza por meio de um processo individual e subjetivo, sofrendo influência do ambiente no qual ele se insere.

Em se tratando da informação em ambientes organizacionais, Tarapanoff (2006, p. 23) resalta a importância da informação na melhoria de processos, produtos e serviços, destacando seu valor estratégico. Segundo a autora, a concepção da informação como recurso estratégico evoluiu depois da mudança da Gestão da Informação, que ampliou seu foco inicial de gestão de documentos e dados, para recursos informacionais, destacando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos. Essa abordagem se espalhou por grandes corporações privadas, que passaram a instituir uma estrutura formal, muitas vezes ligada a área estratégica da organização para zelar dos recursos informacionais.

Neste contexto, Cavalcante e Valentim (2008, p. 120) esclarecem que o termo comportamento informacional é conhecido na literatura especializada em língua inglesa por *informational behavior*. Os autores afirmam que, na literatura nacional, o comportamento informacional está associado a todas as atitudes em relação a informação, quais sejam: busca, recuperação, filtragem, uso e disseminação.

1 Parte desse artigo faz parte da pesquisa intitulada “Fluxos de informação em rede: dinâmica e interação, do doutorado em Ciência da Informação”, Universidade de São Paulo Brasil, USP, São Paulo – Brasil.

Nos estudos da Ciência da Informação percebe-se que o comportamento informacional relaciona-se com atividades que envolvem as necessidades de sujeitos e de como esses buscam, usam e transferem a informação em diferentes contextos. O termo comportamento informacional abrange as noções identificadas nos estudos sobre usuários de informação (Gasque & Costa, 2010).

Segundo Davenport e Prusak (1998) o comportamento informacional é considerado como sendo o modo dos indivíduos tratarem a informação, considerando os processos de busca, uso, alteração, troca e acúmulo. Tendo em vista a importância do compartilhamento da informação para o fluxo de informação, Davenport e Prusak esclarecem que o compartilhamento de informações, como um tipo de comportamento que precisa ser gerenciado, possibilita que os fluxos de informação, formais e informais, sejam efetivados entre setores e departamentos, valorizando os fluxos horizontais entre os indivíduos; situação que parece intensificar as trocas de informação (Davenport & Prusak, 1998, p. 116).

Para Davenport e Prusak (1998) o comportamento informacional precisa ser gerenciado para que os fluxos de informação, formais e informais, sejam efetivados entre setores e departamentos, além de valorizar fluxos horizontais entre os indivíduos e potencializar as trocas de informação (Davenport & Prusak, 1998, p. 116).

O compartilhamento de informações está estreitamente relacionado com o seu contexto, fator esse determinante para que ocorram as trocas informacionais individuais e coletivas em ambientes sociais, e nesse sentido os autores afirmam que para administrar a comunicação ou partilhar as informações de modo efetivo, os responsáveis precisam definir como os funcionários devem decidir que tipo de informações compartilhar e com quem fazê-lo. Os gestores não apenas devem apresentar o comportamento correto, mas também remover as barreiras organizacionais para a troca de conhecimentos – sejam eles políticos, emocionais ou tecnológicos (Davenport & Prusak, 1998, pp. 118-119).

Gasque e Costa (2010) ao apresentar a evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários relatam que o comportamento informacional é um processo natural do ser humano e requer visão ampla do pesquisador. O comportamen-

to informacional requer o entendimento das relações estabelecidas em determinado espaço-tempo em que se dão as ações de busca, uso e transferência de informação. Os indivíduos se inserem nessas ações quando têm necessidade de informação.

As questões que envolvem a busca de informação para aquisição de novos conhecimentos é relatada por Choo (2006), ao esclarecer que essa “precisa ser ampla e estreita ao mesmo tempo” (p. 238). Sob esse ponto de vista, desenvolve seus argumentos relatando que, em geral, a busca de informação inicia-se a partir de uma sondagem ou partilha de informações promovendo conexões com fontes de informação interna e externa à organização. Isso pode levar a identificação do “nível de desenvolvimento de uma área, entender o alcance de possibilidades e identificar novas oportunidades ou necessidades do mercado.” (Choo, 2006, p. 238).

Choo (2006) também enfatiza que, durante a construção do conhecimento, portanto, a busca de informação caracteriza-se por uma intensa pesquisa e partilha de informações e pelo uso de canais de informação que trazem experiências de fora do grupo ou da organização. O autor alerta para as dificuldades que podem ocorrer no momento da sondagem e focalização da informação, principalmente no que se refere à encontrar fontes e transferir informações de fora do grupo ou da organização e reter e tornar explícito o conhecimento tácito das pessoas.

Choo (2006) acrescenta, ainda, que os indivíduos de podem ter papéis catalisadores em relação ao movimento e a assimilação da informação que extrapolam a periferia da organização. Allen (1977) citado por Choo (2006) relata que em organizações científicas e de engenharia, a informação do mundo exterior não entra diretamente na empresa. Em vez disso, o fluxo de informação é indireto e se faz em dois ou mais estágios. A informação externa passa por monitores tecnológicos, que lêem mais, inclusive jornais especializados em pesquisas, e têm muitos contatos pessoais dentro e fora da organização, que mantêm informal, mas continuamente. São os monitores tecnológicos que mantêm seus colegas informados e que são frequentemente consultados sobre o que está ocorrendo no exterior (Allen, 1977 *apud* Choo, 2006, p. 238).



A importância do compartilhamento de informação em espaços sociais parece ser um consenso. Porém deve-se atentar para a redundância da informação. Segundo Choo (2006), “a informação nova pode ampliar o conhecimento, mas pode não corresponder à atual estrutura cognitiva do indivíduo, exigindo que ele reconstrua significado e significância.” (p. 241). Não obstante, o autor alerta, por um lado, para o excesso de informações redundantes que pode levar ao tédio e, por outro, a que o excesso de informações novas pode causar ansiedade. De modo mais específico, dir-se-ia que a condição humana para interação e compartilhamento de informação e conhecimento sofre influência de diferentes contextos, ambientes, setores e culturas dos ambientes organizacionais. Por isso, há sempre a preocupação com as interações pré-construídas, enaltecidas pelo contexto de proximidade e distanciamento entre os atores. Em um estudo acerca das dimensões espaciais e socionstitucionais de processos de geração e compartilhamento de conhecimentos e, em especial, dos conhecimentos tácitos, Albagli e Maciel (2004) relatam que a difusão e o compartilhamento de informações e conhecimentos necessitam que os atores estejam conectados, que haja canais ou mecanismos de comunicação que levem aos vários fluxos de conhecimento e aprendizado interativo. Para as autoras, as interações locais podem envolver os seguintes atores: a) agentes econômicos (clientes, parceiros e competidores; fornecedores de insumos, componentes, ou equipamentos; fornecedores de serviços técnicos; matriz ou filial); b) agentes de conhecimento (consultores; universidades e institutos de pesquisa); c) agentes de regulação (governos em seus vários níveis); d) demais atores sociais (sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte, organizações do chamado “Terceiro Setor”, entre outros) (Albagli & Maciel, 2004, pp. 9-10).

Com intuito de melhor compreender como ocorre o compartilhamento de informação e conhecimento, é importante realizar um mapeamento sobre as interações entre atores internos ao ambiente que se está inserido e desses com os atores externos. Tal mapeamento pode indicar a existência de relações de competição, conflito, confiança e parceria em níveis diferenciados (Albagli & Maciel, 2004).

Albagli e Maciel (2004) defendem a ideia das interações sofrerem influência de aspetos relacionados ao número

e aos tipos de atores envolvidos; motivações e objetivos; procedimentos e mecanismos; frequência, intensidade e duração, problemas e dificuldades das interações. Todos esses elementos possibilitam pensar os aspectos que influenciam a escolha do parceiro ou interlocutor para interação em espaços organizacionais, interação, nessa abordagem, pressupõe: “confiança, reputação, qualificação (conhecimento técnico), proximidade, identidade e estabilidade institucional ou financeira” (Albagli & Maciel, 2004, p. 14). Assim, pode-se dizer que o comportamento informacional, no sentido de troca de informação em espaços sociais, implica em tatear aspectos que despertam o sentimento de pertencimento entre os integrantes de distintos espaços sociais. Sob esse prisma, as autoras afirmam que “problemas e obstáculos à interação e, particularmente, à cooperação remetem, em grande parte, à dimensão institucional (em sentido amplo) e ao papel do capital social.” (Albagli & Maciel, 2004, p. 14).

As interações locais orientam a construção do conhecimento coletivo. Segundo as autoras, esse conhecimento, embora tenha a pretensão de servir de fonte de dinamismo para o ambiente organizacional por ser diferenciado e desigualmente distribuído, nem sempre se estabelece dessa forma. Esse conhecimento coletivo não corresponde tão somente 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).

### 3. Aspectos sobre Fluxo de informação e difusão de conhecimento

Os objetos do mundo não estão dados de antemão, nem são recortados por suas leis intrínsecas – mas constituídos e dispostos pelo olhar e intervenção dos homens. Assim, os meios de comunicação ou a mídia, na sua aparente objetividade e simplicidade, não o são tanto assim, mas se desdobram em múltiplas dimensões (técnica, política, economia, consumo, vida urbana, práticas culturais, sociabilidade etc). Parece que uma análise de qualquer um dos aspectos da vida social deve considerar os meios de comunicação e os fluxos de informação, pois toda reflexão contemporânea dentro do

campo das Ciências Sociais envolve estudos da Comunicação (Mattelart & Mattelart, 1999).

Freire (2006) ressalta que a Ciência da Informação como campo científico parece ter surgido a partir da necessidade de socializar a informação científica e tecnológica entre grupos de cientistas e pesquisadores tecnológicos. Nesse sentido, abrange estudos sobre questões do processo de comunicação resultantes da pesquisa científica e tecnológica entre pesquisadores e as estratégias possíveis para superá-los, colaborando para que a informação chegue em tempo hábil aos seus usuários em unidades de pesquisa científica e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento.

Na Ciência da Informação, a comunicação da informação objetiva o processo de troca de mensagens com valor econômico, político, social e cultural, representando a objetivação das ideias de racionalização e eficiência predominantes na visão de mundo da sociedade industrial. A efetiva comunicação dessas informações para usuários potenciais são oportunidades de incremento à produção de bens e serviços, que podem gerar novas possibilidades de expansão e competitividade para as organizações (Freire, 2006, p. 34).

São os profissionais da informação que possibilitam o desenvolvimento das forças produtivas na sociedade contemporânea, decorrente do papel de mediadores e difusores de informação e conhecimento entre estoques e usuários da informação. Esse papel se materializa com a interação entre muitos outros canais pelos quais a informação pode ser transferida, como os contatos pessoais. Porém, parte do valor atribuído aos canais pessoais de comunicação e à interação de um usuário com uma fonte de informação importante, para a solução de um problema, depende da eficácia em superar, ou não, as barreiras que atrapalham o processo de comunicação da informação (Freire, 2006, p. 35).

Por outro lado, as interações em rede entre agentes sociais e econômicos, bem como os contatos alternativos, parecem ser a força propulsora do aprendizado interativo. Carvalho (2009, p. 154) defende que a busca de contatos alternativos se amplia e, por esse motivo, o papel do profissional da informação e do conhecimento torna-se cada vez mais relevante ao permitir visibilidade às redes humanas. Estas são “responsáveis pelo

planejamento e organização dos recursos de informação, sendo que a disseminação da informação amplia as suas possibilidades de atuação com o uso das tecnologias da informação e conhecimento”.

Starec (2006, p. 51) afirma que as organizações geralmente focam em estratégias para administrar recursos humanos, financeiros ou operacionais, mas poucas têm estratégias definidas para gerir o seu fluxo de informação. Dentre as barreiras da comunicação informacional a cultura organizacional é uma barreira que impacta o fluxo de informação. Se a cultura da organização não respaldar o fluxo de informação proposto, isto é, se não houver acesso e estímulo à comunicação, o fluxo de informação será detido por essa barreira.

Os fluxos de informação podem ser compreendidos como o meio em que o trinômio dado, informação e conhecimento perpassa para chegar aos sujeitos organizacionais de uma organização e, que por sua vez, precisam destes para efetuarem suas atividades e ações, dentre elas a tomada de decisão (Valentim & Souza, 2013).

A finalidade pragmática do fluxo de informação é transitar no ambiente organizacional, ou seja, efetivar a interação entre os sujeitos. O papel do fluxo de informação no ambiente organizacional é visto por Valentim e Souza (2013) como um meio capaz de tecer as informações e conhecimentos que são produzidos além de propiciar a aprendizagem que irá contribuir para a competitividade organização no mercado.

A Gestão da Informação tem uma relação estreita com os fluxos de informação em ambientes organizacionais, e, por isso é importante fazer uma reflexão sobre a Gestão da Informação e os Fluxos Informacionais estruturados (formais) e não-estruturados (informais), assim caracterizados pela Ciência da Informação, buscando melhor compressão sobre essa temática. O Tabela 1 apresenta diferenças entre os fluxos informacionais estruturados e fluxos informacionais não-estruturados.

Os fluxos informacionais são orientados pela comunicação organizacional e são compreendidos como resultado do processo de interação formal e informal entre os setores e as pessoas de um determinado ambiente organizacional (Valentim & Zwaretch, 2006, p. 53).

Valentim (2010), ao discutir os fluxos informacionais estruturados e fluxos informacionais não-estruturados, enfatiza sua importância para as interações no ambiente organizacional. Com base nisso, ressalta que uma das principais características dos fluxos informacionais é a sua invisibilidade. Esses fluxos são formados a partir do resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento e socialização do conhecimento entre as pessoas (Valentim, 2010).

**Tabela 1.** Fluxos estruturados e Fluxos não-estruturados de informação.

	Estruturados	Não-Estruturados
<b>Fluxos informacionais</b>	Dados e informações repetitivos.	Dados e informações não-repetitivos.
	Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
	São apoiados por normas e procedimentos e especificações claras.	São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento / socialização do conhecimento entre as pessoas.
	São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).	Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes.
	Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente Web (Internet).	Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet).
Gestão da Informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso.	Gestão do Conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.	

Os fluxos informacionais podem ser registrados e circular em distintos meios. No entanto, a efetivação dos fluxos informacionais não-estruturados depende da Gestão do Conhecimento - conhecimento explícito e conhecimento tácito, isso porque “o trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais” (Valentim, 2010, p. 19).

O conhecimento é coletivo, somatório, integrado e elemento de transformação de informações organizadas de maneira coerente. A informação é privada e existe nas mentes das pessoas, e pode se tornar externa e pública quando registrada de alguma forma (Todd, 1999).

O conhecimento explícito é considerado parte do conhecimento possível de ser assimilado de alguma forma para o acesso de outras pessoas (Liyanage, Elhag, Ballal & Li, 2009; McInerney, 2002). O conhecimento tácito é aquele aspecto do conhecimento humano que não é possível de ser expressado de forma explícita e objetiva (Liyanage et al., 2009; Nordin, Pauleen & Gorman, 2009; Smith, 2001). Na sua constituição, o conhecimento é subjetivo, objetivo e social. Subjetivo e pessoal considerando que sua criação, processamento e desenvolvimento ocorrem nas mentes do indivíduo (Buckland, 1991; Morrow, 2001).

Para Leseure e Brookes (2004) em pesquisa sobre os desafios em relação à capacidade de transferir e difundir conhecimento entre as pessoas e as equipes de gerenciamento de projetos nas organizações, ressaltam a crítica apresentada na literatura em relação à possibilidade de converter o conhecimento tácito em uma forma explícita por meio da tecnologia da informação. Nas organizações os especialistas em conhecimento são essenciais para criação e difusão do conhecimento tácito, isto porque geralmente os especialistas são indivíduos com expressiva experiência e que se configuram como o único "repositório" de conhecimento dentro de uma equipe de projeto ou na organização (Leseure & Brookes, 2004). Neste contexto, pode-se dizer que a forma como os especialistas ou indivíduos do conhecimento são incentivados a compartilhar o conhecimento pode determinar o seu fluxo no ambiente organizacional.

Um aspecto importante sobre a disseminação do conhecimento apontado na pesquisa em organizações realizada por Leseure e Brookes (2004) refere-se à possibilidade do especialista atuar com uma condição limitada no processo de transferência de conhecimento, ou seja, um *gatekeeper* pode se tornar um "gargalo". Isso pode ocorrer, por exemplo, com a aposentadoria ou a substituição de um especialista em conhecimento, neste caso o tempo de transmissão de conhecimento é de extrema importância para que não se interrompa o fluxo do processo de transmissão de informação e, principalmente de conhecimento.

Neste contexto, os fluxos informacionais não-estruturados são de difícil gestão, sendo necessária uma cultura informacional que permita ação efetiva e isso nem sempre está ao alcance dos gestores, principalmente em ambientes organizacionais mais conservadores (Valentim, 2010, p. 19).

Os fluxos de informação podem perpassar vários setores que estejam em um mesmo nível hierárquico da organização, sendo denominados como fluxos horizontais, ou podem transcorrer por vários setores de diferentes níveis hierárquicos da organização, quando passam a ser considerados fluxos informacionais verticais. Podem, ainda, perpassar vários setores de distintas organizações e assim ser considerados fluxos informacionais transversais (Monteiro & Valentim, 2007).

Teoricamente os fluxos informacionais formais, distinguem-se pela forma em que se estabelecem, podendo ser classificados como fluxo horizontal, fluxo transversal ou fluxo vertical. Esses conceitos compreendem-se nesta observação da autora:

os fluxos informacionais horizontais são constituídos por diferentes unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico, os fluxos informacionais transversais ocorrem por meio de diferentes unidades organizacionais de diferentes níveis hierárquicos e os fluxos informacionais verticais são constituídos por meio de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma organização (Valentim, 2010, p. 19).

Os fluxos de informação se estabelecem por meio de interações formalizadas e sistematizadas no ambiente organizacional. A ênfase é colocada na informação que,

“alimenta os fluxos informacionais cuja dinâmica perpassa os diversos níveis hierárquicos da organização, alimentando todos os níveis existentes em uma organização” (Valentim, 2010, p. 19).

Nesse contexto, Miller (2002) ressalta que, para compartilhar efetivamente as informações, as organizações devem considerar a existência de uma cultura de valorização das ideias e contribuições das pessoas e também uma cultura de confiança. Sob esse aspecto acredita-se que o ambiente social em rede é um local propício e fecundo para alcance de compartilhamento de informação e conhecimento verdadeiramente efetivo, tendo em vista os laços de confiança que são construídos entre seus integrantes.

#### 4. Aspectos Metodológicos e análise

Este estudo faz uso da metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS) para apontar a importância da troca de informação para que os fluxos de informação formais (estruturados) e informais (não-estruturados) sejam efetivados no ambiente organizacional.

A metodologia da Análise de Redes Sociais (ARS) geralmente é utilizada em pesquisas cujo foco é estudar as ligações entre atores sociais em rede. Para Marteleto e Tomaél (2005) a ARS é utilizada para estudar as relações e interações entre indivíduos e ou organizações. Esta metodologia possibilita apontar as diferentes configurações comunicacionais e informacionais das redes. A metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS) é utilizada para identificar os atores da rede que mantêm relações mais estreitas entre si, permitindo que a informação circule nesse ambiente. Além disso, possibilita mapear como os atores atuam em relação ao compartilhamento de informações dando dinamismo ao fluxo de informação.

É importante esclarecer que na ARS o termo atores é empregado para se referir tanto às pessoas - consideradas como unidades individuais — como as unidades sociais coletivas— como, por exemplo, departamentos de uma organização, agências de serviço público em uma cidade, países de um continente ou mundo (Wasserman & Faust, 1994). Neste contexto, este estudo faz uso do termo ator considerando o conceito de Lara



e Lima (2009), como sendo indivíduo ou ator que se comunica diretamente com outros atores de uma rede social, que são indicados por nós.

Para tanto, adota-se o Estudo de Caso como estratégia de pesquisa. Segundo Yin (2001, p.19), os estudos de casos “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos”. A estratégia de estudo de caso é vista como um estudo empírico e válido para investigar um fenômeno atual, considerando o seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin 2001, p. 32). Por isso neste estudo considera-se os limites entre o fenômeno - fluxo de informação e - o contexto da rede social.

O caso escolhido é a rede têxtil situada em Americana/SP-Brasil que se caracteriza como estudo de caso único e significativo pelo fato de abranger vários elos da cadeia produtiva têxtil (Fiação, Beneficiamento, Tecelagem, Confecção) situados no entorno de Americana/SP-Brasil. Os atores da rede são especialistas que trabalham nas organizações da Rede Têxtil.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário e para a análise dos dados a utilizou-se técnica da análise de rede social aplicando o software UCINET. A Rede Têxtil deste estudo é constituída por 37 atores e nesta rede estão presentes 111 relações e interações entre os atores. Essas relações se formam a partir de atores que possuem papel de emissor ou receptor de informação, ou ambos.

Com o software UCINET utilizou-se a métrica denominada “Centralidade de Grau” visando apontar quais são os indivíduos-chave da rede Têxtil. A Centralidade de Grau é obtida a partir do número de ligações que um ator possui no momento em que a rede é mapeada.

Na rede deste estudo, os atores 9, 14, 15, 17 e 22 podem ser considerados pessoas-chave na intermediação da informação e do conhecimento nesse ambiente (Figura 1). Percebe-se a partir das interações entre o conjunto de atores que eles são os que promovem maior troca entre os integrantes da rede. Isso pode demonstrar que os atores 9, 14, 15, 17 e 22 exercem influência e colaboram para o compartilhamento e alcance da informação e do

conhecimento entre os demais elos. No entanto, parece que a socialização do conhecimento ainda é, sobretudo, individual. Por isso acredita-se que é o compartilhamento e a socialização do conhecimento individual entre os atores que abrem espaço para a construção coletiva de conhecimentos.

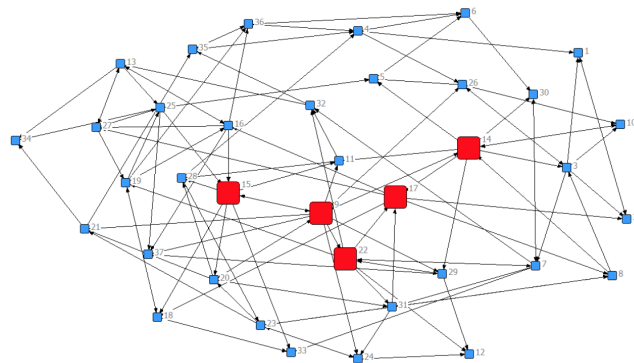


Figura 1. Interação entre os elos da Rede Têxtil.  
Fonte: grafo elaborado pela autora a partir do UCINET.

A proximidade entre os atores em rede pode ser explicada pela necessidade de compartilhar informação para o desenvolvimento de atividades e tarefas comuns. Tal comportamento é estimulado por interesses e necessidade de informações específicas para desenvolvimento das atividades. Acredita-se que é nesse compartilhamento cotidiano que os fluxos informacionais estruturados estão inseridos. Por outro lado, o compartilhamento de vivências e experiências individuais e grupais dos atores 9, 14, 15, 17 e 22 com os demais integrantes também parece estar presente nas interações – representando os fluxos informacionais não-estruturados. A partir das informações levantadas com o questionário observou-se que o fluxo da informação dá-se principalmente a partir dos atores supracitados, ao permitirem com que a informação flua na rede sem descontinuidade e falhas no fluxo da informação.

## 5. Considerações

A interação entre os indivíduos influencia o compartilhamento da informação e impulsiona mudanças estruturais nos fluxos de informação e de conhecimento. Em certa medida, as interações entre os indivíduos e a realidade em que se encontram inseridos conformam seu contexto informacional, ou seja, definem estruturas e orientam suas ações.

O conhecimento por seus atributos - coletivo, subjetivo elemento de transformação da informação, entre outros, representa potencialidade de expressão de forma explícita e tácita nem sempre passível de difusão mesmo entre atores e/ou pessoas inseridas em um ambiente em rede. No espaço em rede, por exemplo, as relações são tecidas à medida que se compartilha informação e conhecimento oriundos de práticas e vivências do grupo. Esse espaço, como fator interveniente sobre as relações sociais, revela a importância e a necessidade de reflexões sobre os fluxos de informação.

A troca de informação e conhecimento tácito pode ser considerada a condição necessária para conceber maior significância aos fluxos de informação. Nesse sentido, estudos sobre fluxo de informação e formas de difusão de conhecimento pode trazer subsídios à Ciência da Informação sobre a importância em gerenciar a estrutura de interconexão instável e transitória da informação e do conhecimento.

## 6. Referências

- Albagli, S., & Maciel, M. L. (2004). Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. *Revista Ciência da Informação*, 33(3), 9-16.
- Buckland, M. (1991). Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science*, 42, 351-360.
- Carvalho, K. de. (2009). Redes sociais: presença humana na comunicação. In D. A. Población, R. Muginani, L. M. S. V. C. Ramos (Org.), *Redes sociais e colaborativas: em informação científica* (pp. 141-167). São Paulo: Angellara.
- Capurro, R., & Hjørland, B. (2007). O conceito de informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12(1), 148-207.
- Choo, C. W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- Freire, I. M. (2006). Barreiras na comunicação da informação. In C. Starec, E. Gomes, J. Bezerra, *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva* (pp.33-46). São Paulo: Saraiva.
- Gasque, K. C. G. D., & Costa, S. M. de S. (2010). Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. *Revista Ciência da Informação*, 39(1), 21-32.
- Lara, M. L. G. de, & Lima, V. M. A. Termos e conceitos sobre redes sociais colaborativas. In D. A. Población, R. Muginani, L. M. Ramos, S. V. Costa (Org.), *Redes sociais e colaborativas: em informação científica* (pp. 605-637). São Paulo: Angellara.
- Leseure, M. J., & Brookes, N. J. (2004) Knowledge management benchmarks for project management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 103-116.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation. A knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118-131.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (1999). *História das teorias da comunicação*. São Paulo: Loyola.
- Miller, J. P. (2002). O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação social. In *O milênio da inteligência competitiva* (pp. 31-52). Porto Alegre: Bookman.
- Marteletto, R. M., & Tomaél, M. I. (2005). A metodologia de análise de redes sociais. In M. L. P. Valentim (Org.), *Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação*. (pp. 81-100). São Paulo: Polis.
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018.
- Monteiro, N. A., & Valentim, M. L. P. (2007). Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 5(2), 53-66.
- Morrow, N. M. (2001). Knowledge management. In M. E. Williams (Ed.), *An introduction annual review of information science and technology (ARIST)* (pp. 381-422). Medford, NJ: Information Today, Inc.
- Nordin, M., Pauleen, J., & Gorman, G. E. (2009). Investigating KM antecedents: KM in criminal justice system. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 4-20.
- Saracevic, T. (1996). Ciência da Informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 1(1), 41-62.
- Sugahara, C. R., & Vergueiro, W. de C. S. (2011). Redes sociais: um olhar sobre a dinâmica da informação na rede (APL) Arranjo Produtivo Local Têxtil, de Americana - São Paulo. *Revista Interamericana de Bibliotecologia*, 34(2), 177-186. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/10323/9531>

21. Starec, C. (2006). A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para tomada de decisão nas organizações. In C. Starec, E. Gomes, J. Bezerra, *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva* (pp. 47-64). São Paulo: Saraiva.
22. Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321.
23. Tarapanoff, K. (2006). Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In Tarapanoff, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações. organizacional e competitiva* (pp. 19-38). Brasília: IBICT, UNESCO.
24. Todd, R. J. (1999). Back to Our Beginnings: Information utilization, Bertram Brookes and the Fundamental Equation of Information Science. *Information Processing & Management*, 35(6), 851-70.
25. Tomaél, M. I., Alcará, A. R., S., & Chiara, I. G. D. (2005). Das redes sociais à inovação. *Revista Ciência da Informação*, 34(2), 93-104.
26. Valentim, M. L. P. (2008). *Gestão da Informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências*. Recuperado de [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)
27. Valentim, M. L. P. (2010). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica.
28. Valentim, M. L. P., & Zwaretch, N. S. (2006). Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In M. L. P. Valentim (Org.), *Informação, conhecimento e inteligência organizacional* (pp. 45-59). Marília: FUNDEPE.
29. Valentim, M. L. P., & Souza, J. S. F. (2013). Fluxo de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. *Encontro Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 18(38), 87-106.
30. Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press (Structural Analysis in the Social Sciences Series).
31. Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.