

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CRIAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

INFORMATION MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL VALUE CREATION

Angélica Matos Guimarães Dias

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil

angelmatosguimaraes@gmail.com

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil

jurema.nery@gmail.com

Euber Chaia Cotta e Silva

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil

euberchaia@gmail.com

Ricardo Dias Leão

Especialista. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil

rdleao@gmail.com

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil

fgcdutra@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Analisar de que maneira a articulação entre a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) contribui para a criação de valor organizacional, considerando os processos críticos que sustentam a atuação gerencial. **Originalidade/Valor:** O estudo oferece uma síntese analítica das interfaces entre GI e GC, integrando referenciais clássicos e contemporâneos para evidenciar como a complementaridade entre esses campos favorece o desenvolvimento de capacidades organizacionais voltadas à criação de valor. **Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura. O levantamento bibliográfico estruturado foi realizado em bases científicas nacionais e internacionais, seguido da seleção do corpus documental e da análise temática das evidências identificadas. **Resultados:** Os resultados demonstram que a criação de valor organizacional emerge da integração entre processos de gestão da informação, criação e compartilhamento do conhecimento, aprendizagem organizacional e liderança. Embora possuam finalidades específicas, GI e GC atuam de forma complementar, fortalecendo a qualidade da tomada de decisão, a inovação, a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de capacidades organizacionais. **Implicações práticas:** Os achados fornecem subsídios para que gestores desenvolvam práticas integradas de gestão da informação e do conhecimento, alinhadas à estratégia organizacional, favorecendo decisões mais qualificadas, maior compartilhamento do conhecimento e geração sustentável de valor.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento, gestão da informação, criação de valor organizacional, aprendizagem organizacional, liderança.

ABSTRACT

Objective: To analyze how the integration of Information Management (IM) and Knowledge Management (KM) contributes to organizational value creation by considering the critical processes that support managerial practice. **Originality/Value:** This study provides an analytical synthesis of the interfaces between IM and KM by integrating classical and

contemporary perspectives to demonstrate how the complementarity of these fields contributes to the development of organizational capabilities for value creation. **Methodology:** This qualitative, exploratory, and descriptive study is based on a narrative literature review. A structured bibliographic survey was conducted in national and international scientific databases, followed by the selection of the documentary corpus and thematic analysis of the identified evidence. **Findings:** The findings demonstrate that organizational value creation emerges from the integration of information management processes, knowledge creation and sharing, organizational learning, and leadership. Although IM and KM perform distinct functions, they operate in a complementary manner, strengthening decision-making, innovation, continuous learning, and the development of organizational capabilities. **Practical implications:** The findings provide guidance for managers to implement integrated information and knowledge management practices aligned with organizational strategy, supporting better decision-making, knowledge sharing, and sustainable value creation. **KEYWORDS:** knowledge management, information management, organizational value creation, organizational learning, leadership.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais e a intensificação dos processos de transformação digital têm ampliado a relevância da informação e do conhecimento como recursos estratégicos para a sustentabilidade e a competitividade das organizações. Nesse contexto, a capacidade de identificar, organizar, compartilhar e aplicar esses recursos passou a representar um diferencial para a adaptação às mudanças, a inovação e a criação de valor (Grieva et al., 2025; Moraes; Damian, 2025). Embora a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) tenham se consolidado como campos de estudo com trajetórias próprias, suas interfaces tornaram-se cada vez mais evidentes diante da necessidade de apoiar decisões fundamentadas, promover a aprendizagem organizacional e desenvolver capacidades voltadas ao desempenho sustentável.

A literatura demonstra que a Gestão da Informação concentra-se na obtenção, organização, tratamento, armazenamento e disponibilização de informações relevantes aos processos organizacionais, enquanto a Gestão do Conhecimento amplia essa perspectiva ao incorporar mecanismos relacionados à criação, ao compartilhamento, à aplicação e à retenção do conhecimento produzido pelos indivíduos e pelas organizações (Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003; Alavi; Leidner, 2001). Embora possuam objetos de atuação distintos, esses campos apresentam relações de complementaridade, uma vez que a informação constitui importante insumo para a construção do conhecimento, e este, por sua vez, orienta a interpretação da informação e sua aplicação na tomada de decisão, relação também identificada em estudos recentes que associam GI e GC aos processos de inovação (Moraes; Damian, 2025).

Nas últimas décadas, o avanço das tecnologias digitais, da inteligência artificial, da analítica de dados e das plataformas colaborativas ampliou significativamente a capacidade das organizações de produzir, armazenar e compartilhar informações. Entretanto, a literatura tem ressaltado que a disponibilidade de tecnologias, por si só, não assegura a geração de conhecimento nem a criação de valor organizacional. Esses resultados dependem da articulação entre recursos informacionais, aprendizagem organizacional, liderança e capacidades institucionais capazes de transformar informação em conhecimento aplicado às estratégias e aos processos decisórios (Grant, 1996; Teece, 2007; Grieva et al., 2025; Beuren et al., 2025).

Apesar da ampliação das pesquisas sobre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, parte da produção científica ainda aborda esses temas de forma relativamente fragmentada, especialmente quando se considera sua integração com processos de aprendizagem, inovação e tomada de decisão (Grieva et al., 2025). Essa fragmentação pode limitar a compreensão de como informação e conhecimento são articulados como recursos complementares para sustentar capacidades organizacionais e criação de valor. Diante disso, torna-se relevante desenvolver uma abordagem que integre essas dimensões, superando análises isoladas e enfatizando as relações entre processos informacionais, aprendizagem, liderança e desempenho organizacional.

Neste estudo, os processos críticos compreendem a gestão da informação, a criação e o compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem organizacional e a liderança. Esses processos são analisados de forma integrada por constituírem capacidades organizacionais que sustentam a criação de valor e qualificam a atuação gerencial. Diante desse contexto, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a articulação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento contribui para a criação de valor organizacional, considerando os processos críticos que sustentam a atuação gerencial?

Para responder à questão proposta, este estudo tem como objetivo analisar de que maneira a articulação entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento contribui para a criação de valor organizacional, considerando os processos críticos que sustentam a atuação gerencial.

Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de revisão narrativa da literatura, fundamentada em levantamento bibliográfico estruturado e análise temática das evidências identificadas. A opção por essa abordagem permitiu integrar diferentes perspectivas teóricas e construir uma interpretação abrangente sobre as relações entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e criação de valor organizacional.

Este artigo contribui para o avanço das discussões ao reunir referenciais clássicos e contemporâneos da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento em uma perspectiva integradora, evidenciando como a articulação entre esses campos favorece o desenvolvimento de capacidades organizacionais voltadas à criação de valor. Além da contribuição teórica, os resultados oferecem subsídios para gestores estruturarem práticas integradas de gestão da informação e do conhecimento alinhadas às estratégias organizacionais, fortalecendo a aprendizagem, a inovação e a competitividade.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução e das referências. A segunda apresenta o referencial teórico, discutindo os fundamentos da Gestão da Informação, da Gestão do Conhecimento e suas interfaces com a criação de valor organizacional. A terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta apresenta e discute os achados identificados na revisão da literatura, organizados em categorias analíticas. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais e implicações, destacando as contribuições do estudo, suas implicações teóricas e gerenciais, as limitações da pesquisa e as possibilidades para investigações futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As discussões sobre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) evoluíram em paralelo durante boa parte de seu desenvolvimento teórico. Enquanto a primeira consolidou-se em torno da organização e do uso estratégico da informação, a segunda ganhou destaque ao incorporar a aprendizagem, a experiência e a criação do conhecimento como elementos centrais para o desempenho organizacional. A crescente valorização dos ativos intangíveis, entretanto, aproximou esses campos ao evidenciar que informação e conhecimento constituem recursos complementares para a inovação e a criação de valor.

Mais do que delimitar diferenças conceituais, a literatura recente tem direcionado sua atenção às relações estabelecidas entre esses recursos e às capacidades organizacionais necessárias para transformá-los em resultados. Nessa perspectiva, o referencial teórico foi organizado em quatro eixos: informação e conhecimento como recursos estratégicos; a articulação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento; a criação do conhecimento na dinâmica organizacional; e o papel da liderança e da aprendizagem na criação de valor organizacional.

2.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais modificou a posição ocupada pela informação e pelo conhecimento nas estratégias empresariais. Recursos tradicionalmente

associados ao apoio operacional passaram a ser reconhecidos como elementos centrais para inovação, adaptação e vantagem competitiva. Esse deslocamento acompanha a consolidação da economia do conhecimento, na qual o valor das organizações depende cada vez mais da capacidade de produzir, integrar e aplicar conhecimentos (Mohaghegh et al., 2024; Yudhistira et al., 2024).

Essa mudança pode ser observada na evolução da própria teoria organizacional. Drucker (1993) antecipou esse movimento ao reconhecer o conhecimento como principal recurso produtivo das organizações contemporâneas. Grant (1996), por sua vez, aprofundou essa interpretação ao defender que a vantagem competitiva decorre da capacidade de integrar conhecimentos especializados dispersos entre indivíduos e grupos, deslocando a atenção dos ativos tangíveis para capacidades dificilmente imitáveis. A literatura recente mantém essa compreensão ao relacionar o conhecimento às capacidades organizacionais necessárias à inovação e ao desempenho (Cristache; Croitoru; Florea, 2025).

Nessa mesma direção, Davenport e Prusak (1998) argumentam que a informação somente produz valor quando contextualizada e utilizada para orientar decisões. Choo (2003) amplia essa compreensão ao demonstrar que organizações constroem conhecimento ao interpretar informações à luz de seus objetivos, experiências e ambiente de atuação. Embora partam de perspectivas distintas, esses autores convergem ao reconhecer que informação e conhecimento mantêm uma relação dinâmica, na qual interpretação, aprendizagem e ação organizacional tornam-se processos indissociáveis.

Essa compreensão afasta uma visão linear que reduz o conhecimento à simples acumulação de informações. Ao contrário, evidencia que novos conhecimentos transformam continuamente a forma de selecionar, interpretar e utilizar informações, estabelecendo um processo recursivo que sustenta aprendizagem, inovação e criação de valor. Essa relação amplia o debate para além dos conceitos de informação e conhecimento, conduzindo à necessidade de compreender como esses recursos são articulados pelas organizações por meio da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento.

2.2 A ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A distinção entre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) foi importante para consolidar dois campos de investigação que respondem a problemas organizacionais distintos. Enquanto a GI concentra-se na obtenção, organização, armazenamento, recuperação e disseminação da informação, a GC amplia esse escopo ao incorporar processos relacionados à criação, ao compartilhamento e à aplicação do

conhecimento. Essa diferenciação, entretanto, não deve ser interpretada como independência entre os campos, mas como complementaridade de funções.

Sob a perspectiva da Gestão da Informação, Barbosa (2008) destaca que a qualidade dos fluxos informacionais influencia diretamente a capacidade das organizações de reduzir incertezas e apoiar decisões. Contudo, a informação somente produz resultados quando interpretada e incorporada às práticas organizacionais. Essa compreensão aproxima-se das contribuições de Davenport e Prusak (1998), para quem o valor da informação decorre de sua utilização, e de Choo (2003), ao reconhecer que a construção de significado antecede a ação organizacional.

A Gestão do Conhecimento amplia essa discussão ao deslocar o foco da informação para os processos pelos quais indivíduos e organizações produzem novos conhecimentos. Alavi e Leidner (2001) argumentam que a GC depende da interação entre pessoas, tecnologias e contexto organizacional, não podendo ser reduzida à adoção de sistemas de informação. Sob essa perspectiva, GI e GC deixam de representar abordagens paralelas para constituírem capacidades complementares, cuja integração fortalece aprendizagem, inovação e desempenho organizacional. Estudos recentes reforçam essa perspectiva ao evidenciar que a integração entre práticas de gestão da informação e do conhecimento favorece processos de inovação e desempenho organizacional (Moraes; Damian, 2025; Cristache; Croitoru; Florea, 2025).

Mais do que delimitar fronteiras conceituais, a literatura contemporânea evidencia que a criação de valor resulta da articulação entre informação, conhecimento e aprendizagem. Essa interpretação conduz naturalmente à discussão sobre como o conhecimento é produzido, compartilhado e incorporado às rotinas organizacionais.

2.3 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

A criação do conhecimento representa um dos principais mecanismos pelos quais as organizações desenvolvem capacidades capazes de sustentar inovação e adaptação. Longe de constituir um processo linear, sua dinâmica resulta da interação entre experiências individuais, aprendizagem coletiva e contexto organizacional. O conhecimento deixa, assim, de ser compreendido como patrimônio exclusivamente individual para assumir natureza organizacional. Estudos recentes reforçam que a criação e o compartilhamento do conhecimento permanecem associados à inovação e ao desempenho organizacional, especialmente quando apoiados por processos de aprendizagem e colaboração (Cristache; Croitoru; Florea, 2025).

Polanyi (1966) inaugurou essa discussão ao distinguir conhecimento tácito e explícito, demonstrando que parte significativa do conhecimento permanece vinculada à experiência e dificilmente pode ser integralmente formalizada. Essa compreensão foi aprofundada por Nonaka e Takeuchi (1997), que explicam a criação do conhecimento como resultado da interação

continua entre essas duas dimensões. Seu principal aporte consiste em evidenciar que o conhecimento emerge das relações estabelecidas entre indivíduos e não apenas da disponibilidade de informações.

Ao ampliar esse debate, Spender (1996) argumenta que o conhecimento organizacional constitui uma capacidade coletiva construída pelas interações entre pessoas, práticas e estruturas institucionais. Nessa mesma direção, Alavi e Leidner (2001) observam que tecnologias de informação potencializam a criação e o compartilhamento do conhecimento, mas não substituem os processos sociais responsáveis pela aprendizagem organizacional. Estudos recentes reforçam que a criação e o compartilhamento do conhecimento permanecem associados à inovação e ao desempenho organizacional, especialmente quando apoiados por processos de aprendizagem e colaboração (Cristache; Croitoru; Florea, 2025)

Em conjunto, essas contribuições indicam que organizações aprendem quando conseguem transformar experiências em competências compartilhadas. A criação do conhecimento passa, assim, a representar um processo estratégico, cuja efetividade depende das condições organizacionais que favorecem colaboração, confiança e aprendizagem contínua.

2.4 LIDERANÇA E APRENDIZAGEM NA CRIAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

A efetividade da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento depende menos da adoção de tecnologias e mais da capacidade das organizações de criar ambientes favoráveis à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento. Nesse contexto, a liderança assume papel estratégico ao articular pessoas, processos e recursos informacionais em torno de objetivos organizacionais comuns.

Essa interpretação encontra respaldo nas contribuições de Argyris e Schön (1978), para quem a aprendizagem organizacional resulta da capacidade de revisar práticas e incorporar novos conhecimentos às decisões. Em perspectiva complementar, Senge (1990) sustenta que organizações que aprendem fortalecem sua capacidade adaptativa ao estimular diálogo, reflexão e construção coletiva do conhecimento.

Ao aproximar liderança e Gestão do Conhecimento, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) destacam que criar conhecimento organizacional exige contextos marcados por confiança, colaboração e interação contínua entre indivíduos. Essa compreensão converge com Teece (2007), ao reconhecer que a criação de valor depende da capacidade de integrar e reconfigurar recursos e competências diante das mudanças do ambiente.

Evidências empíricas recentes reforçam essa perspectiva. Le e Tuyen (2025) demonstram que lideranças orientadas ao compartilhamento do conhecimento fortalecem a aprendizagem organizacional, enquanto Rahman, Shin e Al Amin (2025) verificam que a liderança digital

potencializa inovação e desempenho quando articulada à cultura de compartilhamento do conhecimento.

Em conjunto, essas contribuições indicam que a criação de valor organizacional resulta da integração entre informação, conhecimento, aprendizagem e liderança, fornecendo o suporte teórico para a discussão apresentada na seção seguinte.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, quanto à abordagem; exploratória e descritiva, quanto aos objetivos; e adota como procedimento técnico uma revisão narrativa da literatura conduzida mediante busca bibliográfica estruturada. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar a interpretação de fenômenos complexos, enquanto o caráter exploratório e descritivo permitiu ampliar a compreensão das relações entre Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC), aprendizagem organizacional e criação de valor organizacional (Vergara, 2022; Gil, 2019).

A revisão narrativa foi adotada por possibilitar a integração de diferentes perspectivas teóricas e conceituais acerca de fenômenos organizacionais complexos, permitindo identificar convergências, lacunas e interpretações analíticas da literatura (Grant; Booth, 2009; Rowley; Slack, 2004; Snyder, 2019; Paré et al., 2015; Torraco, 2005).

O levantamento bibliográfico foi realizado entre maio e junho de 2026, utilizando como principal fonte o Portal de Periódicos CAPES, escolhido por reunir bases referenciais nacionais e internacionais amplamente utilizadas nas áreas de Administração e Ciência da Informação. A busca priorizou publicações recentes, sem excluir obras clássicas consideradas fundamentais para a delimitação conceitual dos construtos analisados. Para ampliar a abrangência da busca, foram empregados descritores em português e inglês relacionados ao objeto de estudo, entre eles *Information Management*, *Knowledge Management*, *Knowledge Creation*, *Organizational Learning*, *Leadership* e *Value Creation*, combinados por operadores booleanos.

A constituição da base documental observou critérios de aderência ao objetivo da pesquisa, relevância científica e atualidade das publicações. Foram priorizados artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares, complementados por obras clássicas reconhecidas como referenciais fundantes dos construtos investigados. O percurso de busca, seleção e organização da literatura seguiu recomendações para revisões em Administração, buscando assegurar transparência, consistência e alinhamento entre o problema de pesquisa e o corpus analisado (Rowley; Slack, 2004; Snyder, 2019).

A análise das publicações foi conduzida por análise temática da literatura, procedimento recomendado para revisões narrativas de natureza conceitual (Snyder, 2019). Após a leitura exploratória e analítica dos estudos selecionados, as evidências foram organizadas em quatro categorias interpretativas: (i) informação e conhecimento como recursos estratégicos; (ii) articulação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento; (iii) criação do conhecimento na dinâmica organizacional; e (iv) liderança e aprendizagem para o fortalecimento do desempenho organizacional. Essas categorias constituíram a base analítica da discussão apresentada neste estudo.

O percurso metodológico adotado está sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Etapas	Procedimento	Referência metodológica
Delimitação da pesquisa	Definição do problema, da questão de pesquisa, do objetivo e dos descritores	Vergara (2022); Gil (2019)
Levantamento bibliográfico	Busca estruturada no Portal de Periódicos CAPES com descritores em português e inglês	Rowley e Slack (2004); Grant e Booth (2009)
Seleção da literatura	Aplicação dos critérios de aderência temática, relevância científica e qualidade das publicações	Paré et al. (2015); Torracco (2005)
Análise temática	Leitura analítica, interpretação das evidências e organização em categorias	Snyder (2019)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

As publicações selecionadas foram interpretadas à luz do referencial teórico e organizadas nas categorias analíticas definidas, estabelecendo a base para a discussão integrada das relações entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e criação de valor organizacional. A organização dos elementos identificados em categorias analíticas possibilitou construir uma interpretação integrada dos estudos selecionados e fundamentar a discussão apresentada na seção seguinte.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise temática da literatura evidenciou convergências relevantes acerca das relações entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, aprendizagem organizacional e criação de valor. As quatro categorias interpretativas identificadas na análise foram posteriormente agrupadas em três eixos analíticos para fins de apresentação e discussão dos resultados. Embora os estudos analisados adotem diferentes perspectivas teóricas e enfoques metodológicos, observa-se um movimento comum de superação da compreensão fragmentada desses construtos, privilegiando abordagens que evidenciam sua integração. A análise temática realizada possibilitou organizar essas evidências em três eixos analíticos, apresentados a seguir, os quais

sintetizam as principais contribuições da literatura e discutem suas implicações para a gestão das organizações.

4.1 CONVERGÊNCIAS ENTRE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA CRIAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

A literatura contemporânea evidencia que informação e conhecimento assumiram papel central no desenvolvimento organizacional, deslocando o foco da vantagem competitiva dos recursos tangíveis para capacidades baseadas em ativos intangíveis. Nesse contexto, o diferencial competitivo deixa de depender do volume de informações disponíveis e passa a estar associado à capacidade das organizações de interpretá-las, compartilhá-las e convertê-las em conhecimento aplicável à inovação e à tomada de decisão.

Sob essa perspectiva, informação e conhecimento devem ser compreendidos como recursos distintos, porém interdependentes. Enquanto a informação subsidia a compreensão da realidade organizacional, o conhecimento resulta da interpretação, da experiência e da aplicação dessas informações em contextos específicos. As contribuições de Grant (1996), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003) convergem ao demonstrar que a criação de valor organizacional decorre da articulação entre processos informacionais, aprendizagem e construção de significado, e não da gestão isolada desses elementos.

Outro aspecto recorrente refere-se à crescente valorização das capacidades organizacionais. As pesquisas mais recentes deslocam a discussão da infraestrutura tecnológica para os mecanismos que permitem transformar informação em conhecimento aplicado, reforçando que as tecnologias ampliam a circulação da informação, mas não substituem processos de aprendizagem, colaboração e compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, a geração de valor passa a depender não apenas da disponibilidade de recursos tecnológicos, mas também da capacidade da organização de interpretar, integrar e aplicar informações de forma coerente com seus objetivos estratégicos. Essa perspectiva evidencia o papel das competências humanas e organizacionais na conversão da informação em conhecimento efetivamente incorporado às práticas e aos processos decisórios.

Assim, a vantagem competitiva não decorre apenas da disponibilidade de informação e conhecimento, mas da forma como esses recursos são mobilizados estrategicamente no contexto organizacional. As evidências analisadas apontam, portanto, para a necessidade de compreender a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento como dimensões interdependentes. Essa compreensão estabelece as bases para discutir, na seção seguinte, as interfaces entre esses campos e sua atuação complementar no desempenho organizacional.

4.2 A COMPLEMENTARIDADE ENTRE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

As constatações sintetizadas demonstram que a relação entre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) evoluiu de uma perspectiva centrada na diferenciação conceitual para uma abordagem fundamentada na complementaridade entre esses campos. Os estudos analisados indicam que a informação representa o recurso que subsidia os processos organizacionais, enquanto o conhecimento resulta de sua interpretação, contextualização e aplicação. Essa compreensão amplia a visão tradicional, segundo a qual GI e GC desempenhariam funções independentes, demonstrando que ambas constituem capacidades organizacionais interdependentes.

Embora apresentem objetos de atuação distintos, os autores convergem ao reconhecer que a efetividade da Gestão da Informação depende da capacidade da organização de transformar informações em conhecimento útil para a tomada de decisão. Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003) destacam que o valor da informação está condicionado à construção de significado, enquanto Barbosa (2008) demonstra que a qualidade dos fluxos informacionais influencia diretamente o desempenho organizacional. Em sentido complementar, Alavi e Leidner (2001) evidenciam que a Gestão do Conhecimento amplia esse processo ao integrar pessoas, tecnologias e contexto organizacional, favorecendo a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

Outro aspecto recorrente refere-se aos impactos da transformação digital sobre essa relação. A literatura mais recente demonstra que tecnologias como inteligência artificial, plataformas colaborativas e análise de dados ampliaram significativamente a capacidade de produzir, armazenar e compartilhar informações. Entretanto, essas tecnologias não substituem os processos sociais responsáveis pela criação do conhecimento. As evidências indicam que organizações capazes de integrar recursos tecnológicos, práticas colaborativas e aprendizagem contínua apresentam melhores condições para inovar e responder às mudanças do ambiente competitivo.

Em conjunto, os estudos analisados demonstram que a articulação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento representa um fator estratégico para o desenvolvimento de capacidades organizacionais. Mais do que processos complementares, GI e GC constituem dimensões integradas de um mesmo sistema de criação de valor, cuja efetividade depende da aprendizagem organizacional e da atuação das lideranças. As principais constatações identificadas encontram-se sintetizadas no Quadro 2, no subtópico 4.3.

4.3 LIDERANÇA, APRENDIZAGEM E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS COMO FATORES DE CRIAÇÃO DE VALOR

O terceiro eixo analítico demonstra que a liderança constitui o principal elemento de integração entre informação, conhecimento e aprendizagem organizacional. Embora a evolução tecnológica tenha ampliado o acesso à informação e aos sistemas de apoio à decisão, os estudos convergem ao demonstrar que a criação de valor depende da capacidade das organizações de estimular colaboração, compartilhamento do conhecimento e aprendizagem contínua. Nesse contexto, a liderança deixa de exercer apenas funções administrativas para assumir papel estratégico na mobilização de competências e no desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Essa interpretação aproxima diferentes correntes teóricas. Argyris e Schön (1978) e Senge (1990) associam a aprendizagem organizacional à capacidade de refletir criticamente sobre práticas estabelecidas e incorporar novos conhecimentos aos processos decisórios. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), por sua vez, enfatizam que ambientes caracterizados por confiança e interação favorecem a criação e o compartilhamento do conhecimento. Sob outra perspectiva, Teece (2007) demonstra que organizações desenvolvem vantagens competitivas sustentáveis quando conseguem integrar e reconfigurar continuamente seus recursos e competências diante das transformações do ambiente.

As pesquisas recentes reforçam essas interpretações ao evidenciar que práticas de liderança orientadas ao conhecimento ampliam a inovação, fortalecem a aprendizagem organizacional e favorecem a adaptação em ambientes intensivos em transformação digital. Os estudos analisados indicam que os melhores resultados são observados quando infraestrutura informacional, cultura colaborativa e liderança atuam de forma integrada, evidenciando que a competitividade organizacional depende menos da disponibilidade de tecnologias e mais da capacidade de utilizá-las para produzir conhecimento e apoiar decisões estratégicas (Le; Tuyen, 2025; Rahman; Shin; Al Amin, 2025).

A análise temática permitiu identificar padrões recorrentes entre os estudos examinados, sintetizados no Quadro 2. As evidências demonstram elevada convergência quanto ao papel complementar da Gestão da Informação, da Gestão do Conhecimento, da aprendizagem organizacional e da liderança na criação de valor, ainda que com diferentes ênfases teóricas e gerenciais. Os estudos indicam que esses elementos se reforçam mutuamente, especialmente quando articulados aos processos de tomada de decisão, compartilhamento do conhecimento e desenvolvimento de capacidades organizacionais. Nesse contexto, a criação de valor passa a ser

compreendida como resultado da integração entre informação, conhecimento, aprendizagem e práticas gerenciais, e não como consequência de iniciativas isoladas.

Quadro 2 - Síntese das evidências identificadas na revisão da literatura

Categoria analítica	Evidências identificadas na literatura	Implicações para a gestão organizacional	Autores de sustentação
Informação e conhecimento como recursos estratégicos	A informação e o conhecimento constituem ativos estratégicos complementares, cuja integração favorece inovação, aprendizagem e vantagem competitiva.	Incorporar ambos aos processos estratégicos, fortalecendo a tomada de decisão e a criação de valor.	Grant (1996); Davenport e Prusak (1998); Choo (2003); Mohaghegh et al. (2024); Yudhistira et al. (2024).
Articulação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento	GI organiza e qualifica os fluxos informacionais, enquanto GC promove a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. A integração entre ambas fortalece capacidades organizacionais.	Desenvolver práticas integradas de gestão da informação e do conhecimento alinhadas aos objetivos estratégicos.	Barbosa (2008); Alavi e Leidner (2001); Choo (2003); Moraes e Damian (2025); Cristache, Croitoru e Florea (2025).
Criação e compartilhamento do conhecimento	O conhecimento organizacional resulta da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos, apoiada por aprendizagem e colaboração contínuas.	Estimular ambientes colaborativos e mecanismos de compartilhamento e retenção do conhecimento.	Polanyi (1966); Nonaka e Takeuchi (1997); Spender (1996); Cristache Croitoru e Florea (2025).
Liderança, aprendizagem e criação de valor	A liderança integra informação, conhecimento e aprendizagem, fortalecendo capacidades organizacionais voltadas à inovação e à adaptação estratégica.	Desenvolver lideranças capazes de promover aprendizagem contínua, compartilhamento do conhecimento e inovação.	Argyris e Schön (1978); Senge (1990); Von Krogh, Ichijo e Non; Le e Tuyen (2025); Rahman, Shin e Al Amin (2025).

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A síntese apresentada no Quadro 2 permite avançar da identificação dos padrões para a compreensão de suas implicações organizacionais. Embora os estudos analisados adotem diferentes perspectivas teóricas, observa-se consenso quanto à relevância estratégica dessas capacidades para fortalecer a inovação, qualificar a tomada de decisão e ampliar a adaptação das organizações em ambientes caracterizados por elevada complexidade e transformação digital. Os achados indicam, portanto, que a efetividade dessas práticas está associada à capacidade organizacional de articulá-las de forma coerente com seus processos e objetivos estratégicos. Essa convergência responde ao objetivo deste estudo e reforça a necessidade de abordagens integradas para a gestão dos recursos informacionais e do conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as relações entre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), buscando compreender como a articulação entre esses campos contribui para a criação de valor nas organizações. A revisão narrativa da literatura evidenciou que informação, conhecimento, aprendizagem organizacional e liderança constituem

capacidades organizacionais complementares, cuja integração fortalece processos decisórios, amplia a inovação e favorece a adaptação das organizações em ambientes caracterizados por elevada complexidade e transformação digital. Ao responder ao objetivo proposto, o estudo reforça que a criação de valor não decorre da atuação isolada desses construtos, mas de sua integração em uma perspectiva estratégica.

5.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A principal contribuição deste estudo consiste na integração de referenciais clássicos e contemporâneos sobre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, evidenciando suas interfaces e complementaridades na geração de valor organizacional. Diferentemente de abordagens que tratam esses campos de forma independente, esta pesquisa organizou os achados identificados na literatura em categorias analíticas capazes de demonstrar como informação, conhecimento, aprendizagem organizacional e liderança se articulam na construção de capacidades organizacionais.

Além da sistematização das evidências, o estudo oferece uma síntese interpretativa que aproxima contribuições provenientes da Ciência da Informação e da Administração, favorecendo uma compreensão mais integrada dos processos de gestão da informação e do conhecimento. Dessa forma, amplia o debate sobre a criação de valor organizacional e contribui para o fortalecimento da Gestão do Conhecimento como campo interdisciplinar de pesquisa.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Sob a perspectiva teórica, os resultados reforçam a necessidade de superar abordagens fragmentadas sobre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, reconhecendo que esses campos apresentam relações de complementaridade e interdependência. A revisão evidencia que a integração entre ambos amplia a compreensão dos processos de aprendizagem organizacional, inovação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas, oferecendo subsídios para o avanço das pesquisas em Gestão do Conhecimento.

Na perspectiva prática, os resultados indicam que organizações tendem a alcançar melhores resultados quando estruturam práticas integradas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, alinhadas aos objetivos estratégicos. A articulação entre processos informacionais, compartilhamento do conhecimento, aprendizagem contínua e liderança fortalece a capacidade de interpretar informações, apoiar decisões e responder de forma mais efetiva às transformações do ambiente organizacional.

5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Para os gestores, os resultados desta revisão evidenciam que investimentos em tecnologias da informação, por si só, não garantem a geração de valor organizacional. A

efetividade desses investimentos depende da capacidade de integrar recursos tecnológicos a práticas voltadas ao compartilhamento do conhecimento, ao desenvolvimento de competências e à aprendizagem organizacional.

Nesse contexto, recomenda-se que as organizações fortaleçam mecanismos de governança da informação, estimulem ambientes colaborativos e promovam lideranças capazes de transformar informação em conhecimento aplicado às decisões estratégicas. A integração entre GI e GC favorece maior consistência na tomada de decisão, amplia a capacidade de inovação e contribui para o desenvolvimento de capacidades organizacionais necessárias à competitividade e à sustentabilidade das organizações.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Como toda pesquisa de natureza teórico-conceitual, este estudo apresenta limitações inerentes à utilização da revisão narrativa da literatura, ainda que conduzida por meio de busca bibliográfica estruturada. As interpretações desenvolvidas refletem o conjunto de estudos selecionados e o recorte analítico adotado, podendo ser ampliadas mediante a incorporação de outras bases de dados, diferentes períodos de análise ou abordagens metodológicas complementares.

Como perspectivas para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos capazes de validar as relações identificadas entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, aprendizagem organizacional e criação de valor em diferentes contextos organizacionais. Também se mostram relevantes investigações sobre os impactos da inteligência artificial, da governança do conhecimento, da analítica de dados e das capacidades digitais na integração entre GI e GC, bem como estudos comparativos entre organizações públicas e privadas e pesquisas voltadas à proposição e validação de modelos de maturidade para a gestão integrada da informação e do conhecimento.

Em síntese, a análise desenvolvida neste estudo evidencia que a criação de valor organizacional resulta da integração entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, aprendizagem organizacional e liderança. Ao aproximar referenciais clássicos e contemporâneos em uma perspectiva integrada, o estudo reforça que a articulação entre recursos informacionais, competências humanas e capacidades organizacionais constitui um fator estratégico para fortalecer a inovação, qualificar a tomada de decisão e ampliar a competitividade das organizações em ambientes intensivos em conhecimento. Nessa perspectiva, os resultados contribuem para ampliar a compreensão das interfaces entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, oferecendo subsídios teóricos para o desenvolvimento de pesquisas futuras e para o aprimoramento de práticas gerenciais orientadas à criação de valor organizacional.

6. REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading: Addison-Wesley, 1978.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.

BEUREN, Ilse Maria; MEURER, Silvana Mannes; PAZETTO, Celliane Ferraz. The use of management information in process innovation: effects of knowledge conversion by socialization. **Business Process Management Journal**, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2023-0840>.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.

CRISTACHE, Nicoleta; CROITORU, Gabriel; FLOREA, Nicoleta Valentina. The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 10, n. 5, 100793, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100793>.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Post-capitalist society**. New York: Harper Business, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRANT, Maria J.; BOOTH, Andrew. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information & Libraries Journal**, v. 26, n. 2, p. 91–108, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue, p. 109-122, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.

GRIEVA, Olga; GUADAMILLAS, Fátima; DONATE, Mario J.; APPIO, Francesco Paolo. The digital, knowledge and innovation nexus: mapping synergies and charting a research agenda. **Journal of Knowledge Management**, v. 29, n. 11, p. 249–290, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2025-0425>.

LE, Phong Ba; TUYEN, Nguyen Thi. Fostering organizational learning capability through leadership practices and knowledge sharing: the moderating role of knowledge-centered culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 29, n. 6, p. 2066–2083, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2024-0865>.

MOHAGHEGH, Faezeh; ZAIM, Halil; DZENOPOLJAC, Vladimir; DZENOPOLJAC, Aleksandra; BONTIS, Nick. Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. **Knowledge and Process Management**, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/kpm.1777>

MORAES, Silvana de Souza; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. Relação entre gestão da informação, gestão do conhecimento e competência em informação com a comunicação para inovação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 30, n. 2, p. 357–381, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2025v30n2p357>.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARÉ, Guy; TRUDEL, Marie-Claude; JAANA, Mirou; KITSIOU, Spyros. Synthesizing information systems knowledge: a typology of literature reviews. **Information & Management**, v. 52, n. 2, p. 183-199, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

RAHMAN, Md Habibur; SHIN, Jinkyoo; AL AMIN, Md. Organizational learning capabilities and performance: the impact of digital leadership, IT support, and knowledge sharing. **Human Systems Management**, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/01672533251397341>.

ROWLEY, Jennifer; SLACK, Frances. Conducting a literature review. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 31-39, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>.

SENGE, Peter M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.

SPENDER, J.-C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Special Issue, p. 45-62, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

TORRACO, Richard J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

VON KROGH, Georg; ICHIJIO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YUDHISTIRA, Putu Gde Arie; RIANA, I Gede; SUPARTHA, I Wayan Gede; WIBAWA, I Made Artha. Knock! Knock! How Does Knowledge Management Maintain Organizational Performance in Organization? A Systematic Literature Review. **Global Business and Finance Review**, v. 29, n. 6, p. 129–142, 2024. DOI: <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.6.129>.