

GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO: PROCESSOS CRÍTICOS E ATUAÇÃO GERENCIAL NA CRIAÇÃO DE VALOR

*KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INFORMATION MANAGEMENT:
CRITICAL PROCESSES AND MANAGERIAL ROLE IN VALUE CREATION*

Ricardo Dias Leão

Especialista. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil
rdleao@gmail.com

Euber Chaia Cotta e Silva

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil
euberchaia@gmail.com

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil
jurema.nery@gmail.com

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra

Doutorado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil
fgcdutra@gmail.com

Angélica Matos Guimarães Dias

Mestrado. Universidade FUMEC (FUMEC) - Brasil
angelmatosguimaraes@gmail.com

RESUMO

Objetivo: Analisar as dicotomias conceituais e práticas entre Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão da Informação (GI), identificando seus processos críticos e discutindo como os gestores podem atuar como facilitadores de ambientes de aprendizagem voltados à criação de valor organizacional. **Originalidade/Valor:** O estudo integra, em uma mesma análise, as especificidades e complementaridades entre GI e GC, relacionando suporte tecnológico, capital humano e atuação gerencial, com o propósito de oferecer maior clareza sobre como esses campos contribuem para a geração de vantagens competitivas sustentáveis. **Metodologia:** Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, conduzida por meio de Revisão Sistemática da Literatura, com critérios de seleção relacionados a idioma, acesso aberto, revisão por pares, período de publicação e aderência temática. A busca seguiu as diretrizes do protocolo PRISMA e resultou na análise final de 15 artigos científicos. **Resultados:** Os achados evidenciam que a GI se concentra nos fluxos de dados e no suporte tecnológico, enquanto a GC enfatiza a dimensão humana, especialmente o compartilhamento e a criação de conhecimento tácito. **Implicações Práticas:** Os resultados indicam que gestores devem articular infraestrutura informacional e capital humano, promovendo ambientes de aprendizagem, colaboração e compartilhamento capazes de converter informação e conhecimento em valor organizacional e vantagem competitiva sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Criação de Valor Organizacional, Liderança, Capital Intelectual.

ABSTRACT

Objective: To analyze the conceptual and practical dichotomies between Knowledge Management (KM) and Information Management (IM), identifying their critical processes and discussing how managers can act as facilitators of learning environments aimed at organizational value creation. **Originality/Value:** The study integrates, within a single

analysis, the specificities and complementarities of IM and KM, relating technological support, human capital, and managerial action in order to provide greater clarity on how these fields contribute to the generation of sustainable competitive advantages. **Methodology:** This is a qualitative, exploratory, and descriptive study conducted through a Systematic Literature Review, with selection criteria related to language, open access, peer review, publication period, and thematic adherence. The search followed the PRISMA protocol guidelines and resulted in the final analysis of 15 scientific articles. **Results:** The findings show that IM focuses on data flows and technological support, whereas KM emphasizes the human dimension, particularly the sharing and creation of tacit knowledge. **Practical Implications:** The results indicate that managers should articulate information infrastructure and human capital by promoting learning, collaboration, and knowledge-sharing environments capable of converting information and knowledge into organizational value and sustainable competitive advantage.

KEYWORDS: *Knowledge Management, Information Management, Organizational Value Creation, Leadership, Intellectual Capital.*

1. INTRODUÇÃO

O artigo apresenta e propõe discussão no que tange um dos problemas centrais que residem na natureza do conhecimento humano: Como a Gestão do Conhecimento se diferencia da Gestão da Informação no que diz respeito aos seus processos críticos e a forma como os gestores devem atuar para promover a criação de valor nas organizações?

Enquanto a Gestão da Informação (GI) foca em objetos tangíveis e fluxos de dados, a Gestão do Conhecimento (GC) lida com a capacidade humana de criar significado. Autores clássicos como Choo (2003), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (2003) e Stewart (1998), argumentam que, por ser intrínseco ao indivíduo, o conhecimento não pode ser “gerido” no sentido tradicional de controle. O desafio, portanto, é entender como as organizações podem gerar valor se não possuem controle total sobre seu ativo mais precioso.

No que tange ao objetivo geral propõe analisar as dicotomias conceituais e práticas entre GC e GI, identificando como os gestores podem atuar como facilitadores de ambientes de aprendizagem, em vez de meros controladores de estoques de dados, visando a criação de valor organizacional.

Quanto aos objetivos específicos: Diferenciar os fluxos e processo. Ou seja, mapear os processos críticos da GI (coleta, armazenamento e recuperação) em contraste com os da GC (compartilhamento, criação e aplicação do conhecimento tácito). Identificar o papel da liderança (investigar as competências gerenciais necessárias para transitar de uma postura de controle de dados para uma cultura de incentivo à inovação e troca de experiências). E Avaliar a geração de valor. Sendo que, possa ser verificada como a integração entre o Suporte Tecnológico (GI) e o Capital Humano (GC) resultam em vantagens competitivas sustentáveis.

Destarte a justificativa, o estudo pretende alicerçar a temática no sentido de oferecer aos gestores um roteiro claro que impeça a redução da Gestão do Conhecimento a meros repositórios digitais, devolvendo ao fator humano o papel central na produção de valor estratégico. Essa intenção de fornecer direcionamentos para problemas práticos alinha-se aos preceitos da Ciência do Design, que busca conciliar o rigor científico à relevância e aplicação no avanço tecnológico organizacional (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015). Destarte, justifica-se este artigo pelo seu potencial em oferecer clareza metodológica, permitindo que identifiquem onde termina o gerenciamento de registros e onde começa a mobilização do saber, garantindo que a organização não apenas armazene dados, mas gere vantagem competitiva sustentável a partir e em prol da inteligência coletiva.

Considerando os aspectos acima apontados, o artigo possui, além desta seção onde o tema/problema, objetivos e justificativas foram abordados, outras seis seções. A segunda trata de breve referencial teórico, seguido de metodologia. A quarta seção aborda resultados e discussão, seguido das considerações finais e referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial fundamenta-se na progressão analítica entre dado, informação e conhecimento, delineando a GI como suporte tecnológico e a GC como diferencial humano focado no capital intelectual. O texto explora as dinâmicas de criação de saberes, o papel facilitador da liderança e demonstra que a vantagem competitiva contemporânea exige a integração sinérgica entre as infraestruturas da GI e a inteligência coletiva mobilizada pela GC.

2.1 O CONTÍNUO DADO: A HIERARQUIA DO SABER E A ESTRUTURAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A compreensão estruturada da hierarquia do saber estabelece-se como um pilar fundamental para delimitar rigorosamente os escopos de atuação gerencial nas organizações contemporâneas. Davenport e Prusak (2003), Barbosa (2008) e Maculele e Valentim (2024), corroboram uma distinção analítica e processual nítida entre as instâncias de dados, informações e conhecimento. Enquanto o dado figura apenas como um registro bruto, isolado e descontextualizado da realidade, a informação materializa-se exatamente no momento em que esse dado recebe uma estrutura, propósito e significado por intermédio da intervenção humana (Maculele; Sambo; Woida; Valentim, 2025). Por conseguinte, o conhecimento, posicionado no ápice desta arquitetura conceitual, caracteriza-se por sua natureza fluida, subjetiva e intrinsecamente vinculada à mente dos colaboradores e às suas vivências práticas e cotidianas.

Nesse sentido Choo (2003), destaca o ambiente de ambiguidade e argumenta que o ambiente externo das organizações não é um dado objetivo, mas um fluxo caótico e ambíguo de informações. Isso se dá pelo fato da organização não “ler” o ambiente, mas o construir. Ou seja, os colaboradores filtram os sinais externos e organizam esses dados para dar sentido à realidade que os cercam.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO: O SUPORTE TECNOLÓGICO E PROCESSUAL ESTRUTURANTE

A Gestão da Informação consolida-se como o alicerce tecnológico e operacional das organizações, concentrando seus esforços no gerenciamento de objetos tangíveis e fluxos de dados. O seu propósito central reside em estruturar repositórios digitais que viabilizem processos críticos fundamentais, tais como a coleta, o armazenamento e a recuperação ágil de registros sistemáticos. Dessa forma, a GI garante que o tráfego informacional ocorra de maneira precisa, servindo de base segura para as operações corporativas (Barbosa, 2008).

2.2.1 Fluxos de Informação e Sistemas Tecnológicos

A Gestão da Informação concentra substancialmente os seus esforços analíticos e operacionais no trato com objetos tangíveis e na otimização do intenso tráfego de dados organizacionais. De acordo com Choo (2003), os processos críticos e inerentes a essa vertente da gestão envolvem sistematicamente a coleta rigorosa, o armazenamento seguro e a recuperação ágil de registros documentais. Desta forma, o fluxo informacional visa assegurar que a infraestrutura tecnológica responda de maneira precisa às demandas operacionais, reduzindo as ambiguidades estruturais da corporação. A eficácia da Gestão da Informação depende essencialmente de plataformas e sistemas de tecnologia que garantam a integridade, a disponibilidade e a segurança desse vasto volume de conteúdos formalizados. Já Davenport & Prusak (2003) para que o fluxo aconteça deve haver confiança, reciprocidade e recompensa, não necessariamente de ordem financeira, mas de status e reconhecimento.

2.2.2 Organização de Repositórios e Acesso à informação

Sob a ótica informacional, o papel basilar da organização corporativa consiste em desenhar e estruturar repositórios digitais avançados e sistemas integrados que facilitem a tramitação eficiente e o acesso universal aos registros vitais da companhia. Conforme abordado por Barbosa (2008), Cavalcante, Sales e Guerra (2024), o desafio técnico reside na criação de taxonomias lógicas e de arquiteturas de dados que acelerem o fluxo contínuo das rotinas corporativas, servindo de base sólida para a subsequente tomada de decisões. Nesse contexto específico, a prioridade máxima do escopo gerencial não é interpretar, mas sim fornecer um canal

limpo e desimpedido para que o funcionário adequado acesse a informação exata no menor tempo possível.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC): A DIMENSÃO HUMANA E O VALOR DO CAPITAL INTELECTUAL

Em contrapartida à visão estritamente tecnológica, a Gestão do Conhecimento (GC) foca intrinsecamente na capacidade humana de gerar significado e na valorização do indivíduo. Essa abordagem gerencial reconhece que a vantagem competitiva contemporânea reside no capital intelectual, sustentando-se fundamentalmente no saber tácito e nas vivências não documentadas dos colaboradores, em oposição aos meros registros codificados. Para que esse valioso ativo intangível seja plenamente mobilizado, a GC articula processos críticos específicos, voltados essencialmente para estimular o compartilhamento, a criação e a aplicação prática desse conhecimento no ambiente corporativo.

2.3.1 *Conhecimento Tácito Versus Conhecimento Explícito*

A Gestão do Conhecimento, em contrapartida à Gestão da Informação, lida primordialmente de maneira direta com a capacidade humana complexa de criar significado e gerar inovações para os processos organizacionais (Luiz; Zaninelli; Demarchi, 2023). Como evidenciado por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento intrínseco aos indivíduos, também conhecido como tácito, difere substancialmente dos manuais e registros meramente codificados, denominados como conhecimento explícito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações pragmáticas, nas rotinas internalizadas e no envolvimento emocional dos colaboradores em um contexto específico, o que torna a sua formalização, bem como o seu compartilhamento estruturado, um desafio gerencial contínuo e de alta complexidade (Almeida; Vitoriano, 2020).

2.3.2 *Capital Intelectual como Fator Estratégico*

No que tange a complexidade humana, autores de destaque como Stewart (1998) elucidam de forma peremptória que o capital intelectual se estabeleceu em definitivo como a nova e mais vigorosa vantagem competitiva das empresas modernas. Esse ativo intangível e valioso reside fortemente, e quase que exclusivamente, no saber não documentado, nas intuições e na expertise acumulada das equipes ao longo do tempo de atuação (Damian, 2024). Assim, o valor de mercado de uma organização progressivamente se descola apenas de seus bens físicos e financeiros, transferindo-se para a inteligência, a criatividade e a capacidade de adaptação contínua que o seu corpo funcional detém e que consegue mobilizar frente às incertezas do ambiente de negócios (Alvares; Itaborahy; Machado, 2021). Ou seja, transformar dados dispersos e talentos isolados em ativos intangíveis estruturados, é convergir o capital

intelectual em ativos que garantam vantagem competitiva sustentável em organizações no mercado (Stankowitz; Lima; Reis, 2009; Faria *et al.*, 2024).

2.3.3 Os Processos Críticos para a Gestão do Conhecimento

Diferenciando-se das métricas e das abordagens exatas da GI, a GC exige um conjunto de processos críticos fundamentalmente focados no estímulo constante ao compartilhamento, na criação coletiva e na aplicação prática do conhecimento tácito. Diferentemente dos informacionais, não são passíveis de plena mecanização, uma vez que dependem fortemente do comprometimento psicológico, da motivação intrínseca e da interação social. Cabe à liderança desenhar redes de relacionamento interpessoal e instaurar plataformas colaborativas onde os funcionários sintam-se plenamente seguros e instigados a trocar suas mais valiosas percepções e lições aprendidas (Lira; Santana Junior, 2025; Santos; Molina, 2023).

2.4 CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A criação do conhecimento organizacional transcende a mera aquisição de informações, configurando-se como um processo dinâmico e contínuo de conversão de saberes. Para que as organizações inovem, é imperativo compreender como o conhecimento tácito individual se expande e se transforma em inteligência coletiva. Nesse contexto, a literatura destaca a importância de se mapear os mecanismos cíclicos dessa transformação, bem como a necessidade fundamental de cultivar ambientes e espaços compartilhados que propiciem e estimulem essa interação contínua.

2.4.1 A Dinâmica da Espiral do Conhecimento (Modelo SECI)

O processo de inovação fundamentado por Nonaka e Takeuchi (1997) aponta de modo consistente que a criação do conhecimento ocorre pela incessante e sistêmica conversão mútua entre o conhecimento tácito e o explícito. Este complexo e enriquecedor fenômeno organizacional é descrito de forma detalhada pelo renomado modelo SECI, que abrange, de forma interdependente, as quatro fases cruciais de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização corporativa. Essa espiral contínua e ascendente garante que o aprendizado individual seja rigorosamente transformado em conhecimento coletivo e institucional, elevando assim a base de expertise da empresa a patamares cada vez mais sofisticados e difíceis de serem replicados pela concorrência direta.

2.4.2 O Conceito de “Ba” como Espaço de Compartilhamento

Para que a referida espiral do modelo SECI efetivamente se concretize na prática, faz-se indispensável a existência estruturada do conceito oriental conhecido como “Ba”. Nonaka e Takeuchi (1997) definem esse elemento como um contexto ou espaço primordialmente compartilhado, podendo assumir contornos de ordem física, virtual, mental ou a intersecção de

todos estes, e que serve como fundação basilar para a criação do conhecimento. Sem o estabelecimento deste espaço acolhedor e integrador, como evidenciado nas práticas de espaços de aprendizagem compartilhada (Pfleger; Macedo, 2024), as barreiras de comunicação e a natural resistência humana tendem a asfixiar as iniciativas de compartilhamento, minando a confiança necessária para que os saberes ocultos venham à tona e fortaleçam o coletivo empresarial.

2.5 PAPEL TRANSFORMADOR DA LIDERANÇA NA CULTURA DA APRENDIZAGEM

O êxito na mobilização da Gestão do Conhecimento depende intrinsecamente da atuação estratégica da liderança na consolidação de uma cultura organizacional pautada na aprendizagem contínua. Compreendendo que o saber humano, por sua natureza idiossincrática, não pode ser efetivamente administrado sob a ótica dos mecanismos tradicionais de comando e subordinação, exige-se uma profunda mudança no paradigma gerencial. Nesse novo cenário contemporâneo, os executivos são desafiados a transcender as posturas restritivas de controle, assumindo a função vital de facilitadores que cultivam ativamente um ambiente seguro para a troca de experiências e a inovação coletiva.

2.5.1 *A Evolução do Controle Rígido para a Facilitação Cultural*

É premissa fundamental compreender que o conhecimento humano não pode ser efetivamente gerido sob a antiquada e estrita ótica tradicional do controle gerencial de produção em massa. O grande e atual desafio da alta administração concentra-se na capacidade de extrair e otimizar o valor organizacional sem que os executivos possuam o domínio e o controle totalitário desse ativo volátil e altamente subjetivo. Como Davenport e Prusak (2003) advertem, a imposição de lógicas hierárquicas e punitivas sobre o processo de aprendizagem apenas retrai as iniciativas voluntárias de compartilhamento, demandando que os gestores adotem uma mentalidade de apoio, de estímulo psicossocial e de respeito à autonomia do trabalhador do conhecimento.

2.5.2 *Os Gestores como Autênticos Facilitadores da Inovação*

Essa transição de paradigma exige imperativamente que os líderes corporativos abandonem o posto e a postura restritiva de meros controladores de sistemas de dados, característica da GI isolada. Eles devem, a partir desse ponto, atuar proativamente como promotores contínuos de um ambiente organizacional que verdadeiramente incentive a inovação sistêmica, o erro construtivo e a ampla troca de experiências. Ao encorajar essa dinâmica colaborativa, a liderança viabiliza a plena manifestação do capital intelectual, convertendo chefias convencionais em autênticos mentores e facilitadores estratégicos que conectam talentos divergentes e orientam as equipes para a concretização conjunta dos mais

desafiadores objetivos corporativos estabelecidos. Define-se que a principal e mais importante função da área de pessoas é garantir que a organização possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificados com a missão e a visão e consequentemente, estejam alinhados à seus objetivos e metas.

2.6 INTEGRAÇÃO ENTRE GI E GC: A CONSOLIDAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

A consolidação de uma vantagem competitiva sustentável nas organizações contemporâneas transcende a atuação isolada de suas áreas, exigindo a convergência harmoniosa entre as infraestruturas tecnológicas e as capacidades cognitivas humanas (Nassif, 2024; Castanha; Santos; Maculele, 2025). Para superar o mero armazenamento passivo de registros, faz-se indispensável o estabelecimento de uma profunda sinergia estratégica que conecte os sistemas operacionais à mobilização ativa dos saberes corporativos (França; Silva; Mendonça, 2024). É exatamente por meio dessa orquestração equilibrada, que une os repositórios robustos da Gestão da Informação (GI) à valorização do capital humano promovida pela Gestão do Conhecimento (GC), que as empresas se tornam aptas a solucionar problemas complexos e impulsionar a verdadeira geração de valor organizacional.

2.6.1 O Estabelecimento de uma Sinergia Estratégica Organizacional

Conforme apresentado na literatura por autores como Balestrin (2007) e Choo (2003), a organização contemporânea moderna não deve de forma alguma limitar-se a ser apenas um gigantesco e inerte armazém corporativo de dados desconexos. A excelência gerencial exige a capacidade de mobilizar esses saberes e registros em prol de ações pragmáticas. Essa complementaridade harmoniosa atesta que o suporte tecnológico, por mais brilhante e custoso que seja, jamais substituirá a perspicácia analítica, a capacidade de julgamento intuitivo e a criatividade inata que apenas os recursos humanos devidamente capacitados podem entregar.

Conclui-se de forma substancial e empírica que a verdadeira e sustentável resolução de problemas de alta complexidade nas organizações modernas advém inegavelmente desta fina integração. A união inteligente e orgânica entre o suporte tecnológico robusto e metódico da Gestão da Informação com a valorização profunda e irrestrita do capital humano promovida pela Gestão do Conhecimento é o real motor da inovação. Ou seja, o efetivo valor do conhecimento reside da capacidade de contrariar a escassez de processos decisórios embasados na experiência coletiva das organizações, reduzindo a incerteza e aumentando a assertividade estratégica (Davenport & Prusak, 2003).

3. METODOLOGIA

A Metodologia do artigo caracteriza-se como uma pesquisa secundária de natureza bibliográfica (Cervo; Bervian; Silva, 2007), utilizando a literatura científica como fonte de dados por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), conduzida sob as diretrizes do protocolo PRISMA (Page *et al.*, 2021), fundamentada em estudos de caso que abordam a relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação no que tange à seus processos críticos, na promoção e geração de valor.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. É exploratória por buscar ampliar o entendimento sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação, dicotomias, desafios e oportunidades reportados na literatura (Castanha; Cezane, 2024). Simultaneamente, apresenta caráter descritivo, uma vez que busca sistematizar as características dos estudos analisados, sem interferir nos fenômenos investigados (Quadro 1).

Quadro 1 - Relação dos objetivos da pesquisa e a metodologia aplicada

Objetivos Específicos	Metodologia Aplicada
Mapear os processos críticos da GI (coleta, armazenamento e recuperação) em contraste com os da GC (compartilhamento, criação e aplicação do conhecimento tácito).	Realizar uma revisão (RSL) conforme Petticrew e Roberts (2006); seguindo as diretrizes PRISMA (<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>) e as diretrizes e rigor metodológicos de Page <i>et al.</i> , 2021; Moher <i>et al.</i> , 2009, para revisões.
Identificar o papel da liderança (investigar as competências gerenciais necessárias para transitar de uma postura de controle de dados para uma cultura de incentivo à inovação e troca de experiências)	Realizar uma revisão com base nas diretrizes e no rigor metodológicos de Page <i>et al.</i> , 2021; Moher <i>et al.</i> , 2009, para revisões.
Avaliar a geração de valor. Sendo que, possa ser verificada como a integração entre o suporte tecnológico (GI) e o capital humano (GC) resulta em vantagens competitivas sustentáveis.	Realizar uma revisão (RSL) conforme Petticrew e Roberts (2006); seguindo as diretrizes PRISMA (<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Cervo, Bervian e Silva (2007) e França (2013) e Petticrew e Roberts (2006).

A coleta de dados foi realizada nas bases Scopus e Scielo, utilizando descritores focados em Gestão do Conhecimento ("Knowledge Management" AND "Gestão do Conhecimento") e Gestão da Informação ("Information Management" OR "Gestão da Informação").

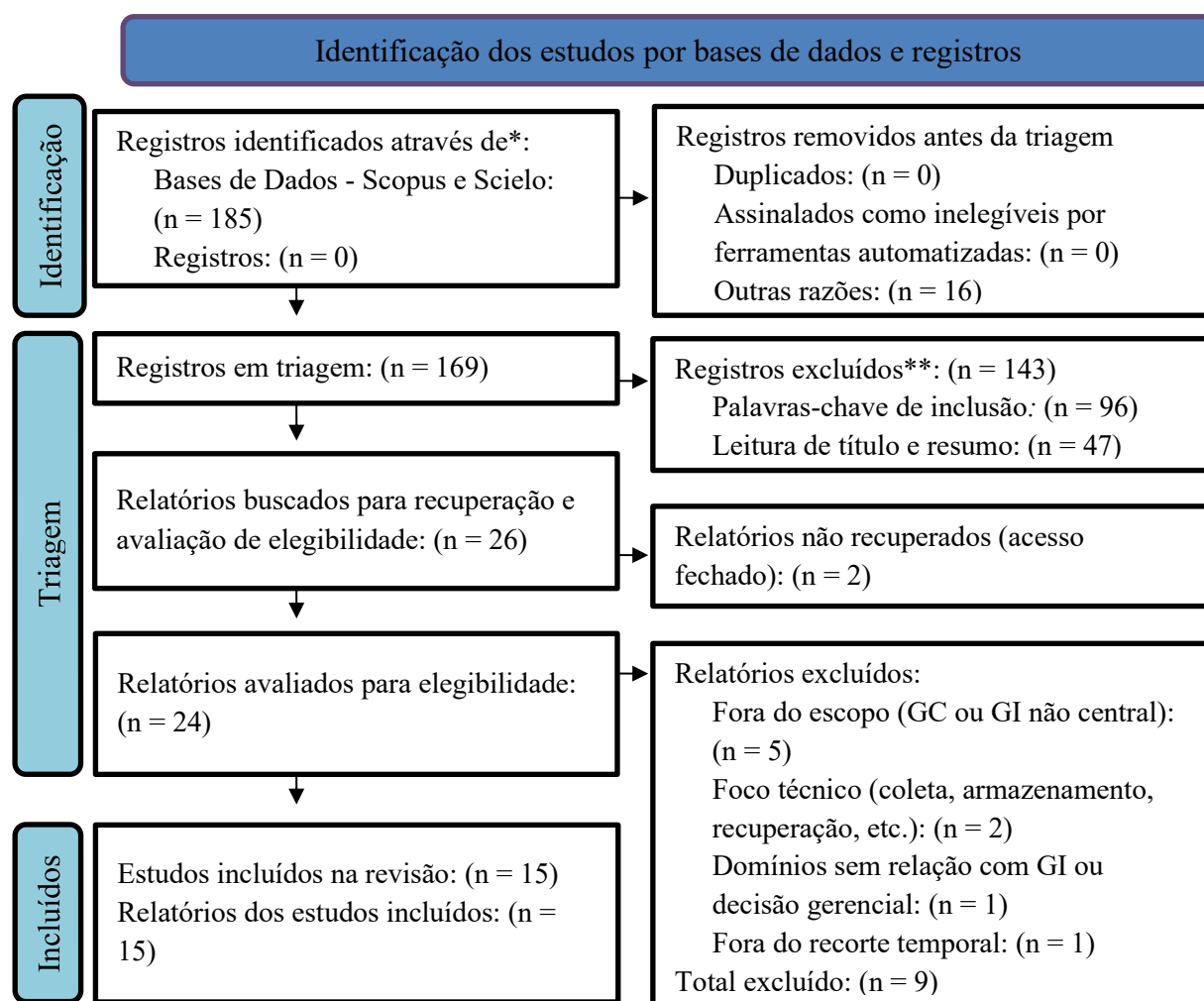
Foram incluídos artigos científicos oriundos de periódicos, publicados nos idiomas português e inglês, compreendendo um horizonte temporal a partir de 2020. Foram excluídos os estudos que não continham os descritores nas palavras-chave, trabalhos que não fossem artigos científicos de periódicos (como anais de congressos e capítulos de livros).

Conforme síntese da Figura 1, a etapa inicial de identificação nas bases de dados resultou em 185 registros, coletados entre os dias 04 e 06 de julho de 2026.

Após a aplicação dos filtros metodológicos, revisão dos descritores e remoção de falsos positivos gerados pela indexação própria das plataformas, permaneceram 26 estudos potencialmente elegíveis.

Após a verificação dos critérios de exclusão e elegibilidade, 15 estudos, englobando teóricos clássicos e publicações recentes, compuseram a amostra final da revisão sistemática.

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção dos estudos conforme o PRISMA 2020



Fonte: Adaptado de Page et al. (2021), conforme PRISMA 2020.

A tabela completa do corpus da revisão sistemática, com autoria, ano, periódico, setor analisado e link de acesso, está disponível em repositório complementar: [Tabela Complementar - Corpus da Revisão Sistemática da Literatura - Google Planilhas](#). Esse material amplia a transparência metodológica e a replicabilidade do estudo.

Após a definição da amostra final, os estudos foram classificados analiticamente segundo os setores primário, secundário e terciário, considerando o domínio empírico analisado, o tipo de cadeia, o risco predominante discutido e a contribuição atribuída à Gestão do Conhecimento

e Gestão da Informação. Essa classificação permitiu comparar diferentes contextos organizacionais e identificar como a tecnologia e o fator humano atuam na geração de valor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa, no que tange a análise dos 15 estudos selecionados na Revisão Sistemática de Literatura, evidenciam a importância de se distinguir, na prática, as fronteiras e as sinergias entre a Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão da Informação (GI). A seguir, os achados são apresentados em alinhamento com os objetivos específicos delineados para este estudo.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, o mapeamento dos processos críticos revelou que a GI opera majoritariamente sobre a coleta, o armazenamento e a recuperação de dados estruturados. Os estudos analisados evidenciam que a GI exige forte robustez tecnológica para garantir que a infraestrutura de dados se torne segura e ágil. Em contrapartida, os processos da GC não são passíveis de mecanização sistêmica, visto que dependem estritamente do compartilhamento, da criação e da aplicação do conhecimento tácito inerente às pessoas. O pensamento corrobora com os achados de Choo (2003) e Davenport & Prusak (2003), que argumentam que a GC lida com a capacidade humana de gerar significados e, portanto, transcender fluxos puramente informacionais. A análise aponta que a diferenciação principal reside no fato de que a GI organiza o "saber o quê" (registros documentais tangíveis), enquanto a GC mobiliza o "saber como" (a expertise fluida e rotineira dos colaboradores).

No que tange ao segundo objetivo específico, à investigação das competências gerenciais necessárias, a literatura e a análise da RSL confirmam que a tentativa de impor lógicas de controle tradicional sobre o ativo humano leva as iniciativas de gestão ao fracasso. Os resultados evidenciam que a transição de uma postura focada no simples controle de dados para uma cultura de incentivo à inovação exige que o gestor abandone o perfil de "chefe" e assuma a postura de "facilitador". A liderança atua com eficácia quando fornece um roteiro claro que não reduz a GC a meros repositórios tecnológicos. Em sintonia com a teoria de criação de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), constata-se que a liderança deve cultivar ativamente o *Ba* (ambiente propício), promovendo espaços seguros para a socialização e externalização, assumindo um papel de facilitação cultural no compartilhamento voluntário de experiências e no encorajamento do erro construtivo.

Por fim e não obstante ao tema, em atendimento ao terceiro objetivo específico, avaliar a geração de valor, os resultados indicam que a verdadeira vantagem competitiva sustentável

emerge em ambientes organizacionais onde os gestores alinham o suporte tecnológico (GI) à inteligência coletiva (GC). A pesquisa demonstrou que a tecnologia atua como fator habilitador, mas é o capital humano que converte as informações disponíveis em inovações tangíveis. O sucesso e a geração de valor residem na integração metodológica que identifica com clareza onde termina o gerenciamento mecânico de registros (GI) e onde se inicia a mobilização estratégica do saber (GC). Conforme embasado pela literatura analisada (Stewart, 1998; Balestrin, 2007), a união sinérgica entre a precisão e a escalabilidade dos sistemas de informação e a aptidão cognitiva humana para solucionar problemas complexos é o que permite às organizações não apenas armazenar dados, mas transformar seu capital intelectual em um motor efetivo de competitividade no mercado.

4.1 DISCUSSÃO: A SINERGIA ENTRE TECNOLOGIA E O FATOR HUMANO NA GERAÇÃO DE VALOR

Os achados indicam que a Gestão da Informação concentra substancialmente os seus esforços analíticos e operacionais no trato com objetos tangíveis e na otimização do intenso tráfego de dados. Por outro lado, a Gestão do Conhecimento foca intrinsecamente na capacidade humana de gerar significado e na valorização do indivíduo. O debate teórico e empírico revela que o erro mais comum nas corporações é a tentativa de tratar o conhecimento tácito, que é fluido e pessoal, com as mesmas ferramentas mecanicistas utilizadas para gerir estoques de dados estruturados.

Conforme os apontamentos (Davenport e Prusak, 2003), a imposição de lógicas hierárquicas e punitivas sobre o processo de aprendizagem apenas retrai as iniciativas voluntárias de compartilhamento. A discussão evidencia que o verdadeiro papel da liderança contemporânea exige o abandono da postura de mero controlador de sistemas. Os gestores devem atuar como facilitadores da inovação, cultivando ativamente espaços acolhedores e integradores, definidos por Nonaka e Takeuchi (1997) como o conceito de "Ba", para que a espiral de conversão do conhecimento (Modelo SECI) se concretize na prática.

No que tange a compreensão de como ocorre a geração de valor, a consolidação de uma vantagem competitiva sustentável exige a convergência harmoniosa entre as infraestruturas tecnológicas e as capacidades cognitivas humanas. O artigo apresenta que a excelência gerencial se manifesta na sinergia estratégica organizacional, atestando que o suporte tecnológico da GI, não conseguirá substituir a perspicácia analítica e a criatividade do capital humano mobilizado pela GC. Conclui-se, portanto, que a resolução de problemas complexos e a verdadeira inovação emergem exatamente na intersecção dessas duas disciplinas: quando a

organização deixa de ser um inerte armazém corporativo de dados desconexos e passa a utilizar sua infraestrutura de TI como alavanca para o intelecto coletivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

O artigo buscou responder ao problema de pesquisa ao evidenciar que as ferramentas tecnológicas de Gestão da Informação e as práticas de Gestão do Conhecimento otimizam o fluxo de trabalho e a conformidade regulatória através da estruturação de processos gerenciais e integrados. Neste sentido, o artigo explorou o dilema contemporâneo das corporações: a distinção entre a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC), com ênfase na atuação dos gestores para a promoção da criação de valor. O objetivo principal concentrou-se em analisar essas dicotomias para compreender como as lideranças devem transitar do simples controle de dados para a facilitação de ambientes reais de aprendizagem.

No que tange a estruturação do artigo, adotou-se como metodologia uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, ancorada nas diretrizes PRISMA. A análise de publicações científicas permitiu embasar teoricamente o estudo e consolidar os achados. No que tange ao objetivo geral, a análise demonstrou que a implantação de uma integração efetiva entre as áreas exige uma mudança de paradigma da alta administração, substituindo o microgerenciamento pela facilitação cultural.

Os resultados revelam que o conhecimento, por sua natureza idiossincrática e humana, não responde a mecanismos rígidos de controle gerencial. Constatou-se que a tecnologia, embora vital para a estruturação e recuperação de registros (informação), é insuficiente para impulsionar a inteligência coletiva se não for acompanhada de uma cultura organizacional pautada na confiança e na troca mútua. A vantagem competitiva sustentável, portanto, aflora somente quando as organizações conseguem aliar perfeitamente infraestruturas digitais eficientes a uma liderança que enxerga o ser humano como o principal vetor estratégico de inovação, garantindo a evolução contínua dos processos.

Diante do cenário abordado, sugerem-se como novos problemas para futuras pesquisas:

- i) De que maneira a implementação de algoritmos de Inteligência Artificial afeta a fronteira entre os processos de Gestão da Informação e o compartilhamento do conhecimento tácito humano?
- ii) Quais são as métricas financeiras mais eficazes para tangibilizar e comprovar o Retorno sobre o Investimento (ROI) gerado exclusivamente por intervenções de Gestão do Conhecimento em equipes remotas?

6. REFERÊNCIAS

- ALVARES, Lilian Maria A. R.; ITABORAHY, Anderson L. C.; MACHADO, Renato P. M. **Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. Relatos de Pesquisa, v.30, n.4, p. 1-21, 2021. DOI: 10.22478/UFPB.1809-4783.2020V30N4.57352.
- ALMEIDA, Maria F. I.; VITORIANO, Marcia C. P. C. **Memória Organizacional: a construção de um instrumento em sistema acessível**. Artigos de Revista, v.30, n.3, p. 1-25, 2020. DOI: 10.22478/UFPB.1809-4783.2020V30N3.52225.
- BALESTRIN, Alsones. **Criação de conhecimento organizacional: teorizações do campo de estudo**. Organizações & Sociedade, v. 14, n. 40, p. 153-168, jan./mar. 2007. DOI: 10.1590/S1984-92302007000100009.
- BARBOSA, Ricardo R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Inf. Londrina, v.13, n.esp, p. 1-25, março, 2008.
- CASTANHA, Rafael G., CEZANE, Ana Livia. **A Evolução das Tendências de Pesquisa em Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: uma análise de 1993 a 2023**. Revista Eletrônica de Administração, v.30, n.3, 2024. DOI: 10.1590/1413-2311.420.136125.
- CASTANHA, Rafael G., SANTOS, Fernanda B., MACULELE, Augusto Júnio. **O desenvolvimento tecnológico e de inovação em gestão do conhecimento**. Revista Digital de Biblioteconomia e ciência da Informação, v.23, 2025. DOI: 10.20396/rdbci.v23i00.8676180.
- CAVALCANTE, Lídia E.; SALES, Odete M. M.; GUERRA, Maria A. M. A. **Interseções entre memória institucional, representação da informação e gestão do conhecimento**. Em Questão, v.30, 2024. DOI: 10.1590/1808-5245.30.137828.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: uma visão holística de como as organizações usam a informação**. São Paulo: Senac, 2003.
- DAMIAN, Ieda P.M. **Aplicabilidade de um Modelo de Gestão do Conhecimento Voltado à Memória Organizacional em Organizações Brasileiras**. Encontros Bibli, v.29, 2024. DOI: 10.5007/1518-2924.2024.e98848.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o que elas sabem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JR, José Antônio Valle. **Pesquisa em Ciência do Design: Um Método para o Avanço da Ciência e da Tecnologia**. Springer, capítulo 7, p. 129-158, 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-07374-3.

FARIA, *et.al.*. **Economia do Conhecimento: relação de métodos de mensuração de intangíveis por setor econômico.** Encontros Bibli., v.29, 2024. DOI: 10.5007/1518-2924.2024.e97631.

FRANÇA, Geovana E.; SILVA, Helena F. N.; MENDONÇA, Andrea T. B. B. **A sustentabilidade na era da informação e do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura.** Revista Digital de Biblioteconomia e ciência da Informação, v.22, 2024. DOI: 10.20396/rdbci.v21i00.8674223.

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** Colaboração: Maria Helena de Andrade Magalhães, tela Maris Borges. 9. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG. 2013.

FREITAS, H. *et al.* **O método de pesquisa.** Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, jul/set, 2000.

LIRA, Josceline, SANTANA JUNIOR, Célio A. **Uma análise da sociedade em rede sob a ótica do Manifesto Cluetrain: uma nova perspectiva sobre a relação indivíduos, tecnologia e informação.** Em Questão, v.31, 2025. DOI: 10.1590/1808-5245.31.142376.

LUIZ, Jaqueline M.; ZANINELLI, Thais B.; DEMARCHI, Ana Paula P. **O Uso do Design Thinking em Soluções Inovadoras para a Gestão da Informação e do Conhecimento em Farmácia de Hospital Escola.** Encontros Bibli., v.28, 2023. DOI: 10.5007/1518-2924.2023.e94660.

MACULELE, Augusto Júnio; SAMBO, Ácia Domingos C.; WOIDA, Luana Maia; VALENTIM, Marta Lúcia P. **Mapeamento de práticas de compartilhamento de informação e conhecimento em instituições do sistema de ciência, tecnologia e inovação de Moçambique.** Palavra Clave, v.14, n.2, abr., 2025. DOI: 10.24215/18539912e246.

MACULELE, Augusto Júnio; VALENTIM, Marta L. P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional: das bases conceituais ao comportamento epistemológico na Ciência da Informação.** Transinformação, V.36, 2024. DOI: 10.1590/2318-0889202436e248501.

NASSIF, Mônica Erichsen. **Decisores, Informação e Conhecimento: relações observadas sob a perspectiva da cognição humana.** Perspectivas em Ciência da Informação, v.29, Fluxo Contínuo, 2024. DOI: 10.1590/1981-5344/52987.

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

PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2020.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Revisões Sistemáticas em Ciências Sociais: um guia prático.** Biblioteca do Patrão, p. 1-133, 2006.

PFLEGER, Mariana O. S.; MACEDO, Marcelo. **A contribuição das práticas de Learning commons para o processo de gestão do conhecimento em bibliotecas.** Em *Questão*, v.30, 2024. DOI: 10.1590/1808-5245.30.137928.

SANTOS, Juliana C.; MOLINA, L. G. **Memória Repertório e suas Inter-Relações com a Gestão do Conhecimento em Ambientes Organizacionais.** *Encontros Bibli.*, v.28, 2023. DOI: 10.5007/1518-2924.2023.e89762.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.