

**DO TRABALHADOR DO CONHECIMENTO AO ORGANIZADOR DO CONHECIMENTO:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO**

MÁRCIO DA SILVA FINAMOR

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

DAVI JOSÉ DE SOUZA DA SILVA

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

Agradecimento à órgão de fomento:

Unigranrio

DO TRABALHADOR DO CONHECIMENTO AO ORGANIZADOR DO CONHECIMENTO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO

Resumo: Este artigo propõe refletir e propor um modelo de atuação profissional do *organizador do conhecimento* como fator-chave e estratégico nas organizações. Esse profissional além de saber lidar, tratar, estruturar, guardar, recuperar e maximizar o uso da informação, do conhecimento e dos documentos arquivísticos (memória organizacional), esse profissional estimula a criação de novos conhecimentos, promove ações que desempenham aprendizagem e melhorias no ambiente organizacional. Possibilitando apoio com informações e conhecimentos de qualidade e relevância para tomada de decisão, criação de estratégias e fazendo com que diretores, gestores e líderes não perca o pouco tempo que já possui. Mostra que as atividades do trabalhador do conhecimento muitas vezes são ambíguas e instáveis, mas devem ser desenvolvidas por todos na rede de equipe. Realizamos uma revisão crítica da literatura com o objetivo de unificar os conceitos da área de Administração e Ciência da Informação, com base em seus modelos de gestão da informação e do conhecimento. Desenvolvemos um *framework* que demonstra o ciclo contínuo das atividades do organizador do conhecimento. Por fim, é recomendado a atuação do organizador do conhecimento nas organizações para melhorias nos aspectos informacionais, do conhecimento e da memória organizacional, já que, todos são trabalhadores do conhecimento.

Palavras-chave: Organizador do Conhecimento; Trabalhador do Conhecimento; Informação; Conhecimento; Memória Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Esse artigo discorre sobre o papel dos trabalhadores do conhecimento e dos organizadores do conhecimento – os denominados profissionais da informação – estabelecendo um elo com a Ciência da Informação (CI) campo interdisciplinar que está preocupado com a análise, coleta, classificação, manipulação, armazenamento, recuperação e disseminação da informação, do conhecimento e dos documentos.

Conforme a literatura crítica sobre as atividades e processos do trabalhador do conhecimento nas organizações, há uma certa *insuficiência* (Pfeffer & Sutton, 1999; Heisig, 2009; Farooq, 2020), bem como, *ambiguidades* em relação ao conhecimento (Alvesson, 2004) e *instabilidade* (Cunliffe, 2003). Há um consenso na pesquisa e na prática de que os desafios futuros dos negócios baseados no conhecimento estão relacionados à capacidade de lidar com recursos valiosos de conhecimento (Heisig, 2009). São necessárias mais pesquisas para operacionalizar a gestão do conhecimento (Bashir, 2020). A combinação do acesso ao conhecimento interno e externo pode resultar em desafios, como más interpretações, falhas na comunicação e aumento do risco de vazamento de conhecimento (Khaksar *et al.*, 2023).

Entender essa problemática é essencial para os processos organizacionais. Pesquisas apontam a necessidade de novos modelos de medição de conhecimento mais centrados nos indivíduos (Ajmal *et al.*, 2010; Ragab & Arisha, 2013). As atividades de aquisição, organização e compartilhamento de conhecimento (informação e documentos) têm um impacto significativo no capital intelectual da organização, influenciando a tomada de decisões e o planejamento estratégico (Andreeva & Kianto, 2012; Hussinki *et al.*, 2017; Harb & Abu-Shanab, 2020).

Diante do exposto, surge a seguinte questão: quem e como podem possibilitar que os processos envolvendo conhecimento, informações, memórias e documentos sejam adequados, estruturados e organizados de maneira a facilitar o armazenamento, acesso e compartilhamento? Portanto, o objetivo deste trabalho é reflexionar e propor um modelo sobre a noção do *organizador do conhecimento* como fator estratégico no ambiente organizacional, quanto aos artefatos informacionais, do conhecimento e da memória organizacional. Que muitas das vezes são esquecidas, negligenciadas ou desconhecidas no ambiente organizacional (Tushman & Scanlan, 1981; Walsh & Ungson, 1991; Dixon, 1992; Anand, Manz & Glick, 1998).

Para a confecção do artigo, optamos por seguir uma *revisão crítica da literatura*¹ (Wright & Michailova, 2022) e seguindo os passos da unificação dos conceitos em (Webster & Watson, 2002). Analisando a literatura criticamente da Administração e seus desafios ao conhecimento organizacional e a grande área da Ciência da Informação que propõem a organização do conhecimento, desta forma unificando os conceitos destas duas grandes áreas. Isto é, se concentrando diretamente em conceitos teóricos e desenvolver, a partir deles, uma história teórica coerente. A importância de unificar os conceitos relacionados ao trabalhador do conhecimento e ao organizador do conhecimento são importantes para estabelecer novas configurações práticas no ambiente organizacional.

Na primeira parte, abordaremos a questão do trabalhador do conhecimento, a partir de uma perspectiva em que todos são trabalhadores do conhecimento. Essa abordagem será fundamentada na reflexividade que enfatizam o uso da informação e do conhecimento através das trocas substantivas nas organizações. Na segunda parte, consideramos sobre as habilidades, competências e modelos de gestão da informação e do conhecimento. E por fim, reflexionamos e concluímos sugerindo pesquisas futuras para aprofundar sobre o **organizador do conhecimento** como elo entre informação, conhecimento e memória para além das atividades organizacionais, estratégicas, de aprendizagem e inovação, processos esses que representam desenvolvimento organizacional e social.

¹ A revisão crítica da literatura proposta por (Wright & Michailova, 2022) argumentam que provocações construtivas são características-chave desta revisão, utilizando fontes de evidências, reunindo e fornecendo informações ricas. Para a construção desta revisão crítica foi realizado por meio da busca na base de dados da *Web of Science*, abrangendo as duas principais áreas do conhecimento: **Administração** com o uso dos termos associados (Knowledge work; Knowledge Organization; Knowledge; information; Organizational Memory; intellectual capital and knowledge management) e na área da **Ciência da Informação** (Knowledge organization; Information organization; information professional; librarian and archivist; skills; competencies; knowledge management models; knowledge management and information management) o critério de escolha e análise dos artigos foram os mais citados (são considerados os mais relevantes) nestas duas grandes áreas.

2 TODOS SÃO TRABALHADORES DO CONHECIMENTO: PRÁTICAS INCLUSIVAS E DIALÓGICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Os estudos sobre conhecimento desempenham um papel fundamental nos estudos organizacionais, pois representa uma importante fonte de valor intangível (Sveiby, 2001). Ele reside no capital humano dos funcionários individuais de uma empresa, juntamente com habilidades, competências e outras características, e cria valor quando aplicado (Grant, 1996; Ployhart & Moliterno, 2011; Mayer *et al.*, 2012). Portanto, o conhecimento é necessário e relevante no ambiente organizacional, requerendo diferentes configurações para sua manutenção.

Nesse sentido, Peter Drucker apresenta o conceito de trabalhador do conhecimento validando a sua importância e o valor do conhecimento que têm aumentado exponencialmente. Os trabalhadores do conhecimento se destacam ao desenvolver e aplicar conhecimentos especializados para solucionar problemas complexos, explorar novas ferramentas, ideias e tecnologias de comunicação e educação para desempenhar suas tarefas cotidianas que estão estritamente relacionadas com a aprendizagem e inovação (Drucker, 1959; Bell, 1999; Smith & Rupp, 2002; Pyöriä, 2005).

O estudo do trabalho do conhecimento e das organizações está inserido em uma análise mais ampla do conhecimento como fenômeno cultural ou coletivo (Blackler, 1995: 1042; Connelly & Kelloway, 2003). O debate sobre o trabalho do conhecimento destaca as diferenças de abordagem entre funcionários envolvidos em habilidades de ação, diálogo, símbolos ou rotinas processuais, e aqueles envolvidos na resolução criativa de problemas. O desenvolvimento do produto e da produção dependem da criação incremental de sentido e da solução incremental de problemas, enquanto o conhecimento é um processo ativo, mediado, situado, provisório, pragmático, contestado e socialmente construído (Blackler, 1995).

Portanto, o modelo de gestão é mais do que “gerenciar o conhecimento”, o foco está nas pessoas que trabalham nas organizações. Assim sendo, o trabalho do conhecimento é uma atividade discricionária nas organizações. No entanto, se todo o trabalho é corretamente entendido como trabalho de conhecimento, então a categoria é supérflua. Isto é, se somos todos trabalhadores do conhecimento, então não há necessidade de usar o termo – simplesmente referir-se a “trabalhadores” implicaria a “trabalhadores do conhecimento” (Kelloway & Barling, 2000: 288-291).

Conforme (Alvesson, 2004: 48), essa abordagem é crítica do local de trabalho atual, investigando questões que vão desde o impacto do racionalismo econômico na redução de

pessoal até o poder implícito e as desigualdades de gênero no trabalho. Em relação as organizações do conhecimento a ambiguidade dominam o tipo de conhecimento que informa. Assim como, (Daft & Macintosh, 1981) mostram que a incerteza do conhecimento significa que um grupo de pessoas informadas provavelmente possui múltiplos significados ou que várias interpretações plausíveis podem ser feitas. Adicionalmente, este processo social está ligado inerentemente à instabilidade do conhecimento (Cunliffe, 2003: 984).

Por isso, consideramos que a prática dialógica reflexiva é uma abordagem metódica que utiliza conceitos teóricos e filosóficos para reconectar a realidade (Cunliffe, 2002). Pois, ao empregar a reflexividade, pode-se melhorar a aprendizagem, conectando informações e conhecimentos e tornando as pessoas mais conscientes e questionadoras, resultando em um gerenciamento mais colaborativo e comunicativo. Essa abordagem envolve uma autoavaliação crítica do conhecimento, das verdades e da linguagem, bem como a aceitação da natureza experimental, intersubjetiva e multiconstruída da realidade, levando a relações mais equilibradas e conscientes na aprendizagem, sendo possível revelar práticas e relacionamentos com as "vozes esquecidas"² (Cunliffe, 2003).

Estudos mostram influências positivas e trocas substantivas entre o comprometimento afetivo entre informações e conhecimento (Kelloway & Barling, 2000; Razzaq *et al.*, 2018). No entanto, muitos funcionários preferem manter seu conhecimento para si mesmos, o que cria um problema nos processos do conhecimento organizacional (como práticas de ocultação de conhecimento (Connelly *et al.*, 2012; Chen, 2020). O processo de gestão do conhecimento envolve a criação de políticas organizacionais (“políticas informacionais”) de acesso e compartilhamento do conhecimento para uma efetiva “mediação”, estímulo e promoção da maximização dos diferentes tipos de conhecimento (Kelloway & Barling, 2000). Pois, as percepções sobre uma cultura de interação social positiva e o apoio da gestão de compartilhamento de conhecimento podem predizer uma cultura de ações positivas de trocas (Connelly & Kelloway, 2003).

Com a integração do conhecimento e dos fluxos informacionais este cenário tem o potencial para explorar essas questões. Pesquisadores relatam a ideia de “progressão ao centro”

² Vozes esquecidas está no empoderar vozes que foram subjugados pelo discurso objetivo, revelar escolhas esquecidas, expor alternativas ocultas, desnudar limites epistemológicos. Está na análise reflexiva e assim investida de potência crítica e potencial emancipatório. No entanto, o que a reflexividade faz, o que ameaça expor, o que ela revela e quem ela empodera depende de quem faz isso e como eles fazem isso. Os defensores da reflexividade radical argumentam que muitas, talvez a maioria, das tentativas de fazer análise reflexiva são superficiais ou inconsistentemente realizado, mas tais argumentos ainda levantam a questão: o que se realiza, radicalmente ou não, sob a bandeira da reflexividade (Lynch, 2000: 36).

de pessoas assumindo funções volitivas em projetos, reconhecendo a necessidade de mais pesquisas sobre o próprio trabalho real no processamento da informação, do conhecimento organizacional, porque a informação precisa ser anotada, organizada, codificada e interpretada para ser útil (Dahlander & O'mahony, 2011). Uma vez que, trabalhadores do conhecimento podem não ser capazes de responder às mudanças ambientais (Wright, 2005). Portanto, é fundamental investir em recursos para melhorar os processos informacionais, na geração e organização de dados de qualidade, e na recuperação da informação através do gerenciamento da informação e sua gestão (Wilson, 2000; Huotari & Wilson, 2001).

Portanto, as práticas inclusivas e dialógicas nas organizações envolvem não apenas a autoavaliação crítica, mas também a troca de experiências pessoais, culturais e profissionais através da linguagem (comunicação), diálogos construtivos, dos artefatos históricos e da memória organizacional. Isto é, reconhecer as várias versões do passado para expor ausências arquivísticas³ (Durepos *et al.*, 2021: 460) e a dar vozes a aqueles destinados pelas “memórias silenciosas” (Foroughi & Al-Amoudi, 2020). Pois, tais ações são essenciais para influenciar, aprender e criar consciência, impulsionando a emancipação ao aceitar as formas heterogêneas da história (virada histórica) e as versões reflexivas na construção social das narrativas (Durepos *et al.*, 2021). Onde o passado desempenha um papel importante no desenvolvimento da vida organizacional (Foroughi *et al.*, 2020: 1726). Além disso, a memória organizacional é uma consequência da aprendizagem organizacional, a qual envolve processos de armazenamento de conhecimento explícito e estímulo de conhecimento tácito (Antunes & Pinheiro, 2020: 146-147).

Em vista das memórias organizacionais, pesquisadores da aprendizagem organizacional já relatavam esses problemas quanto à organização do conhecimento, conforme (Tushman & Scanlan, 1981) ainda existe a necessidade de encontrar indivíduos capazes de compreender, adquirir, organizar, representar as informações e facilitar compreensão compartilhada através das fronteiras organizacionais. Da mesma forma, (Dixon, 1992: 46) devido a extensa quantidade de informações que todos os profissionais enfrentam, uma necessidade crítica para as organizações é ter pessoas capacitadas que possam identificar onde *memórias organizacionais* específicas estão localizadas, onde estão as informações pertinentes e conhecimentos específicos.

³ Em termos de aprendizagem, guarda da memória organizacional, conhecimento e informações em geral: é importante que os resultados das intervenções nas atividades dentro ambiente organizacional devem ser documentados para acessá-los e recuperá-los para saber não apenas o que foi aprendido, mas também como, o quê e por que aprender (Garrick & Clegg, 2001; Fenwick, 2003).

Por isso, consideramos importante a ciência da administração dialogar com outras áreas do conhecimento como a CI. Está outra área que investiga o campo da informação e do conhecimento (processos técnicos, de gestão e disseminação) e sugere que não são os “profissionais de recursos humanos” conforme apontou (Dixon, 1992) e nem o “trabalhador do conhecimento” (Drucker, 1959; Alvesson, 2004) que podem preencher as lacunas organizacionais no que tange a informação, conhecimento e (documentos) memória. A CI sugere o profissional da informação (Bibliotecários e Arquivistas) — que chamo de organizador do conhecimento no lugar do trabalhador do conhecimento — para lidar com a gestão da informação e sua organização no âmbito técnico, de construção do sistema de conhecimento e sua gestão (Hjørland, 2002, 2008; Zeng, 2008; Souza; Tudhope & Almeida, 2012).

Por fim, conforme nosso título em vez do “trabalhador do conhecimento” nosso referencial teórico indicou que devem ser **todos** que podem colaborar e maximizar com o conhecimento organizacional. Por isso, sugerimos o “organizador do conhecimento⁴” que são profissionais com habilidades e competências específicas adquiridas no âmbito da CI (Biblioteconomia e Arquivologia). Pois, além do trabalhador do conhecimento, do administrador, diretores, gestores e líderes têm pouco tempo para analisar e procurar a quantidade de informação, conhecimento, registros documentais disponíveis em seus variados suportes e meios para tomar decisões, aprimorar estratégias e gerar novos conhecimentos.

3 OS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO COMO ORGANIZADOR DO CONHECIMENTO: PROCESSOS TÉCNICOS E MODELOS DE GESTÃO

A organização da informação e do conhecimento, bem como, os processos de gestão da informação e do conhecimento sob o prisma da CI — grande área especializada em “informação e conhecimento” — em sua organização, disseminação e processos (Wersig, 1993; Saracevic, 1999; Buckland, 2012). A Biblioteconomia, Arquivologia e principalmente a CI são campos interdisciplinares que investigam todas as formas de análise, coleta, classificação, manipulação, armazenamento, recuperação e disseminação da informação (documentos arquivísticos) e do conhecimento (explícito) tanto no âmbito físico quanto no digital, bem como

⁴ Uma das importâncias do profissional da informação na literatura da ciência da informação é através do processo de “gestão” – gerenciamento do conhecimento explícito e da informação física e digital (trabalho técnico de organização dos documentos arquivísticos) com base em modelos de sistemas de organização do conhecimento, da classificação, o profissional da informação irá conceber o melhor processo para a organização da informação e do conhecimento, utilizando os diversos sistemas de classificação de diferentes áreas do conhecimento (Dahlberg, 2006), como processos de indexação (Lancaster, 2000) e folksonomias (Souza; Tudhope & Almeida, 2012), por exemplo.

as práticas de informação, de busca, acesso, compartilhamento, comportamento informacional, usabilidade e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), com ênfase especial nas aplicações (Wilson, 2000; Mckenzie, 2003; Greene & Meissner, 2005; Spieker, 2017).

Para (Hjørland, 2002), a Ciência da Informação, no que tange à organização do conhecimento, trata-se basicamente de encontrara melhor forma de construir tais registros do conhecimento (explícito) e da informação (documentos físicos e digitais), bem como a melhor forma de utilizar determinados registros (o que é feito para o armazenamento e recuperação das informações). Conforme (Souza, Tudhope & Almeida, 2012) consideram que os artefatos de representação da informação são uma questão primordial para o campo da CI, já que esta toma para si a tarefa de organizar e facilitar a recuperação da informação produzida por todos os outros campos do conhecimento.

Para a organização das informações e do conhecimento, as fundamentações de Zeng (2008) são bem úteis para as instituições e organizações em geral no que tange a organização da informação e do conhecimento. Ele afirma que os sistemas de organização do conhecimento devem ser estruturados em um plano multidimensional, na eliminação da ambiguidade, no controle de sinônimos e o estabelecimento de relacionamentos semânticos. Tais sistemas são representados por esquemas de classificação, listas de cabeçalhos de assunto, taxonomias, tesouros, ontologias, entre outros. Todos esses processos para construir o melhor modelo de organização da informação e do conhecimento estão alinhados aos princípios *FAIR* (encontrabilidade, acessibilidade, interoperabilidade e reutilização) (Wilkinson *et al.*, 2016).

A organização da informação e do conhecimento é um processo complexo e que envolve uma equipe de multiprofissionais. Trata-se de um processo holístico caracterizado por diversas etapas, em que cada organização e ambiente estarão em conformidade com o modelo desenhado e construído pelo profissional em questão de acordo com a cultura organizacional e informacional. O primeiro passo consiste no *diagnóstico organizacional e mapeamento das necessidades informacionais*, ou processo de gestão estratégica (Choo & Bontis, 2002), que envolve uma das facetas da gestão do conhecimento, que é o estímulo ao conhecimento tácito (Leonard & Sensiper, 1998), assim como o capital intelectual (Bontis, 2007) que é necessário em diversas medidas e processos para que esse conhecimento intangível agregue valor à organização e sociedade.

Com esse olhar acurado que os profissionais da informação detêm acerca do ambiente organizacional, devido à complexidade do ambiente, e dadas as suas raízes técnicas, culturais e processuais da informação e do conhecimento. Daí a importância de o profissional da

informação verificar como os indivíduos na organização buscam informações, como fazem uso destas e do conhecimento e qual é a melhor forma de armazená-las e compartilhá-las através das interações e práticas sociais (Huotari & Wilson, 2001; Choo, 2008).

Posteriormente, será necessário pensar em modelos que melhor se adaptem à organização. Com base em *modelos de sistemas de organização do conhecimento*, tratamento técnico da informação e classificação, o profissional da informação irá conceber o melhor processo para a organização da informação e do conhecimento, utilizando os diversos sistemas de classificação de diferentes áreas do conhecimento. Esses sistemas são imprescindíveis para a organização, recuperação da informação, documentos e conhecimentos (Svenonius, 2000), assim como o tratamento adequado e temático de informações (Smiraglia, 2018), mesmo em se tratando de diferentes abordagens e de ambientes digitais (Chaudhry, 2016).

Informações são mais do que dados coletados; elas representam dados organizados, ordenados e imbuídos de significado e contexto que podem gerar novos conhecimentos (Mcgee & Prusak, 1993). Logo, todos os sistemas de organização do conhecimento⁵ e todos os tipos de estrutura para organizar informação têm por objetivo promover o conhecimento, compartilhar e disseminar (Souza; Tudhope & Almeida, 2012). Ademais, o papel dos sistemas de organização do conhecimento é organizar documentos, representações de documentos e conceitos (Hjørland, 2008). Para diferentes grupos de usuários com diferentes necessidades de informação, as perspectivas sobre o mesmo documento serão díspares (Hjørland, 2008; Lancaster, 2000).

A complexidade da organização da informação e do conhecimento na prática é uma tarefa desafiadora e que envolve diversos processos e profissionais. Requer a solução de desafios e a presença de infraestruturas adequadas, instrumentos e profissionais qualificados para os processos da organização da informação e do conhecimento e documentos (memória organizacional).

3.1 Modelos de gestão da informação e do conhecimento

A literatura da CI dispõe de modelos que visam facilitar o entendimento do processo

⁵ Os processos de organização e representação do conhecimento não é uma tarefa simples. Existem teorias, modelos, metodologias e produtos distintos, todos influenciados por tecnologias e aplicativos diferentes e com origens e propósitos específicos. Nesse sentido, a Biblioteconomia e a Ciência da Informação estão numa posição privilegiada por fornecer experiência e os conhecimentos necessários, uma vez que a organização do conhecimento é um campo que de modo algum é novidade para elas (Souza; Tudhope & Almeida, 2012).

de organização da informação e do conhecimento para facilitar o gerenciamento da informação e do conhecimento para fins de armazenamento, acesso e facilidade de compartilhamento. Para facilitar o entendimento dos modelos destacamos em duas etapas principais: primeiro os modelos de Gestão da Informação (GI) e em seguida os modelos de Gestão do Conhecimento (GC).

Quadro 1: etapas da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Etapas	Gestão da Informação (Choo, 2006)
Identificação das necessidades de informação	esta etapa é considerada uma das mais importantes do processo de gestão da informação. Pois, pode afetar diretamente em todo o processo de organização da informação e do conhecimento. As necessidades de informação surgem dos problemas, incertezas e ambiguidades. A partir do reconhecimento desta deficiência, os usuários procuram informação a fim de compreender e, de posse das informações necessárias, resolver a situação problema. Contudo, isto representa um grande desafio. Autores como (Davenport, 1998; Choo, 2003), afirmam que o mais importante é entender o contexto em relação às necessidades de informação, o que exige olhar a informação sob várias perspectivas – política, psicológica, cultural e estratégica e, sobretudo, ampliar o entendimento das necessidades informacionais do que é que os usuários querem saber; para porque e como é que os usuários precisam e vão usar a informação (Choo, 2006).
Aquisição da informação	adquirir a informação de suas fontes de origem ou coletá-la dos que a desenvolvem internamente para responder as necessidades dos usuários de forma adequada. Essa etapa trabalha num plano sistemático de aquisição da informação, alinhado com os objetivos estratégicos da organização e, levando em consideração o princípio da variabilidade oriundo da teoria dos sistemas, ou seja, o equilíbrio entre as inúmeras necessidades de informação da organização e a seleção eficiente das informações que serão trabalhadas, evitando o risco de saturação do mesmo.
Organização e armazenamento da informação	estruturar a melhor forma de organizar a informação, definir o melhor lugar para armazená-la e determinar como os usuários terão acesso às informações necessárias no seu dia-a-dia são algumas das atividades desta etapa do processo de gestão da informação, cujo objetivo maior é criar uma memória organizacional e social que seja o repositório ativo da maior parte do conhecimento da organização (Choo, 2006; Mcgee & Prusak, 1993).
Produtos de informação	o desenvolvimento de produtos de informação tem como objetivo fornecer informação relevante para as áreas de interesse dos usuários. Para isso, tais produtos têm de acrescentar valor, realçando a qualidade da informação e melhorando a adequação entre a informação e as necessidades ou preferências dos usuários (Choo, 2006). Nesse sentido, seu conteúdo, formato, orientação e outros atributos devem ser considerados. A informação pode ter de ser recombinada, resumida, comparada e ser alvo de referência cruzada para ter valor para o usuário ou para a organização, pois estes usuários não querem apenas informação que dê resposta as suas questões, mas também que conduza a soluções para os seus problemas, ou seja, informação orientada para a ação, para formular decisões e comportamentos (Choo, 2006).
Distribuição da informação	é o processo pelo qual a organização difunde e compartilha informações, levando em consideração os princípios da Biblioteconomia já amplamente conhecido: a informação certa para a pessoa certa, no momento, local e formato certo, o que sugere que a distribuição da informação deve integrar-se bem com os hábitos e preferências de informação do usuário (Choo, 2006). Na prática, a distribuição da informação não é um processo tão simples. As informações nunca costumam estar em um único local; espalham-se por toda a empresa, em lugares óbvios ou obscuros, o que reforça a necessidade de definição de uma estratégia de distribuição, de tal forma que os usuários recebam informação, mas ao mesmo tempo, sejam estimulados a procurá-la e obtê-la (Davenport, 1998). Para (Choo, 2006), a distribuição e o seu compartilhamento são a condição prévia para a percepção e aprendizagem organizacional, portanto, “aos usuários finais deve ser dada a melhor informação disponível para executarem o seu trabalho, sempre encorajando o seu compartilhamento”.
Utilização da informação	o uso é a etapa final de todo processo de gerenciamento informacional. É o que dá sentido a todo esse processo, já que a informação de nada servirá até que seja de fato utilizada (Mcgee & Prusak, 1993). Na visão de (Choo, 2006), a utilização da informação é um processo de indagação interativo, social e dinâmico, que pode dar origem ao desenvolvimento de significado ou à tomada de decisões. Ou seja, a informação é utilizada para criar conhecimento, não só no sentido de dados e fatos, mas também sob a forma de representações que fornecem significado e contexto para uma ação intencional, através da interpretação de cada indivíduo e, como destaca (Davenport, 1998) este processo, depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana.
Etapas da Gestão do Conhecimento (Choo, 1998)	

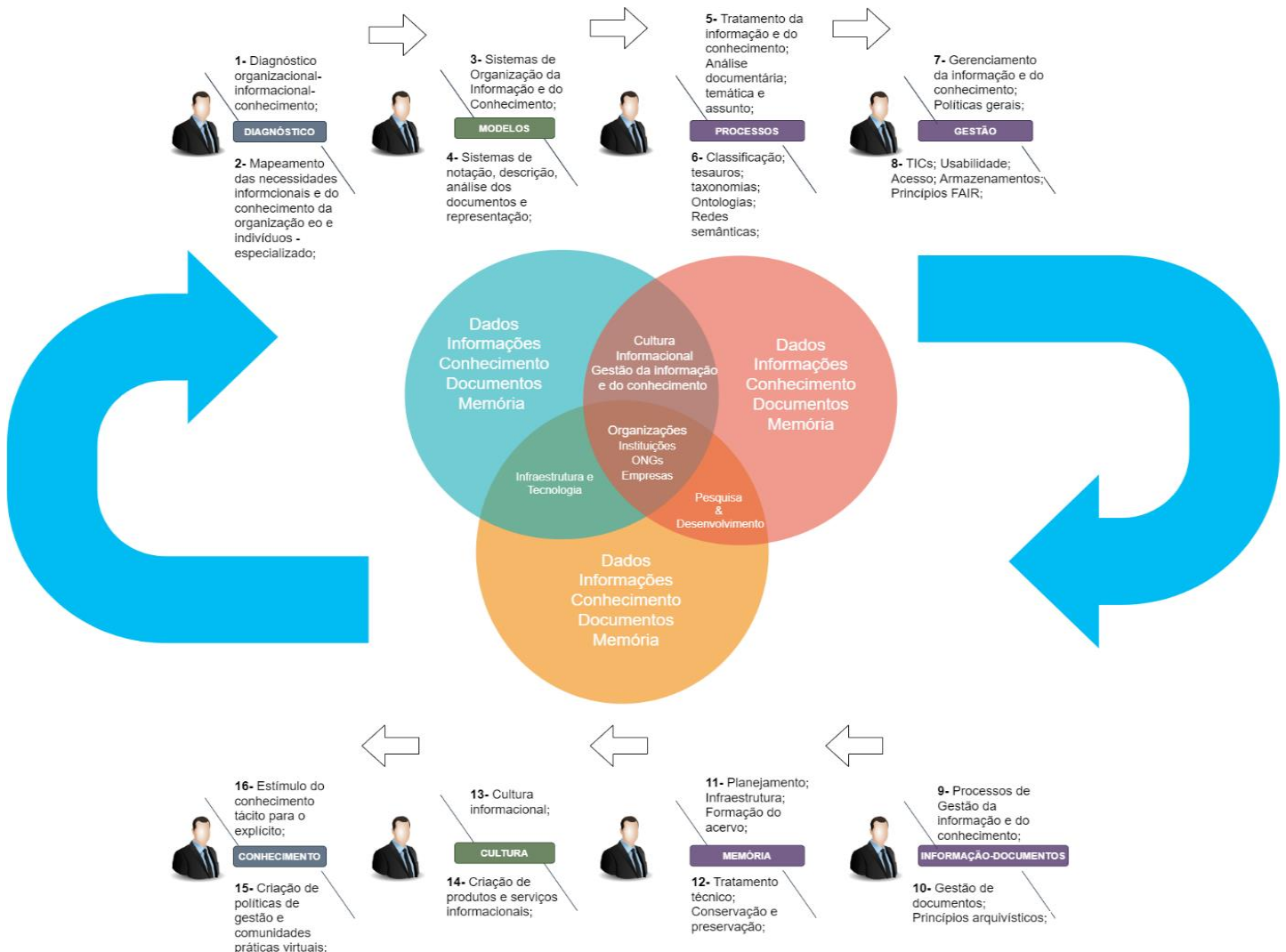
(1) construção de sentido ou criação do significado, ou seja, compreender a informação a partir de seu contexto exterior;
(2) construção de conhecimento, que enfoca a transformação do conhecimento individual em conhecimento compartilhado por meio do diálogo e compartilhamento; e
(3) tomada de decisão, que diz respeito a avaliação e a análise das informações e conhecimentos obtidos que permitem verificar as possibilidades para tomada de decisão.
Etapas da Gestão do Conhecimento (Davenport & Prusak, 1997)
(1) geração do conhecimento: voltado a aquisição e ao desenvolvimento do conhecimento organizacional de forma consciente e intencional;
(2) codificação e coordenação do conhecimento: se preocupa em expressar o conhecimento para que ele não fique somente na mente das pessoas, representando-o de maneira que possa ser compartilhado, armazenado, combinado e manipulado; e
(3) transferência do conhecimento: transferência espontânea e não estruturada que ocorre entre as pessoas e transferência estruturada do conhecimento que pode ocorrer por meio de documentos, banco de dados ou em qualquer suporte e ambiente.
Etapas da Gestão do Conhecimento (Kulkarni & St Louis, 2003)
(1) – possível –, quando há uma disposição de compartilhar, mas depende de iniciativa dos indivíduos;
(2) – encorajado –, quando a organização reconhece o valor do conhecimento e estimula o compartilhamento;
(3) – praticado –, quando o compartilhamento é efetivo e as atividades relativas fazem parte das rotinas de trabalho;
(4) – gerenciado – quando o compartilhamento é facilitado por processos e ferramentas, e
(5) – constantemente aperfeiçoado – quando mecanismos e ferramentas para alavancar o conhecimento na organização são largamente aceitos e utilizados.
Etapas da Gestão do Conhecimento (Dalkir, 2005)
(1) criar / capturar – identifica e codifica o conhecimento interno e externo;
(2) avaliar – avalia o conhecimento em relação ao grau de generalização, interesse e relevância;
(3) compartilhar / disseminar – compartilha o conhecimento entre todos que vão fazer uso dele;
(4) contextualizar – contextualiza o conhecimento para que seja compartilhado e reutilizado;
(5) aplicar / usar – o conhecimento deve ser aplicado e utilizado em um contexto organizacional; e
(6) atualizar – o conhecimento deve ser atualizado para que o ciclo possa ser sustentado e aprimorado.
Etapas da Gestão do Conhecimento (Semertzaki, 2017)
(1) Concepção; (2) Captura/ articulação; (3) Organização; (4); Transferência/disseminação;
(5) Compartilhamento; (6) Criação de novos conhecimentos; (7) Usar.

Fonte: elaborado pelos autores.

Com base nos modelos citados desenvolvemos um modelo estrutural para os processos de organização da informação, do conhecimento e do gerenciamento da GI e GC. Assim como a espiral do conhecimento de (Nonaka & Takeuchi, 1996), esta estrutura é cíclica (*continuum*) em todos os seus processos conforme o modelo abaixo na figura 1. O diagnóstico e mapeamento das necessidades informacionais é o primeiro passo para que o profissional da informação comece a pensar no melhor modelo para organizar a informação e conhecimento. Sem essa estrutura e esse profissional da informação, seja nas organizações, sociedade, instituições, não se consegue evitar/resolver os problemas como: organização da informação e do conhecimento; perda e falta de acesso e armazenamento; falta de memória organizacional, compartilhamento e acesso. E assim, independentemente da etapa, o profissional e os usuários (rede de equipe) estarão avaliando, reciclando, aprimorando os serviços, processos e produtos a cada dia, em uma espiral permanente de melhorias.

A construção deste modelo foi baseada em autores clássicos, levando em consideração as etapas e os processos ideais (básicos) para a gestão da informação e do conhecimento, conforme as referências citadas e aos procedimentos e processos técnicos e de gerenciamento.

Figura 1: Breve estrutura para processos de organização da informação e conhecimento



Fonte: elaborado pelos autores.

O modelo de 16 etapas abrange processos gerais no ambiente organizacional, desde a organização da informação, conhecimento e documentos até a gestão da informação e do conhecimento. Esses processos envolvem a criação, organização, armazenamento, recuperação, compartilhamento e uso da informação, conhecimento e documentos no contexto organizacional, institucional e social. O papel do profissional da informação como *organizador do conhecimento* é crucial para atender às demandas e preencher lacunas relacionadas ao acesso e recuperação de informações, conhecimentos e memória nas organizações.

4 REFLEXÕES FINAIS

Este artigo aborda o papel do trabalhador do conhecimento nas organizações, que

envolve atividades relacionadas ao conhecimento abstrato, criação de estratégias organizacionais e utilização da tecnologia (Drucker, 1959). Entretanto, teóricos críticos argumentam que essas funções e ações são problemáticas, ambíguas (Alvesson, 2004) e instáveis (Cunliffe, 2003). Defendemos a ideia de que todos no ambiente organizacional podem e devem ser trabalhadores do conhecimento. No entanto, nem todos podem ser organizadores do conhecimento. Acreditamos que um ambiente integrativo e interativo, com diversas vozes na rede de equipe, permite que todos contribuam para maximizar os processos de criação do conhecimento e melhorar o desempenho organizacional. Essa abordagem também pode facilitar a aprendizagem, a inovação e a promoção de conhecimentos, pensamentos, memórias, experiências profissionais e culturais.

Por isso, sugerimos a prática do profissional da informação como o *organizador do conhecimento*. Além de lidar com a informação, conhecimento e documentos, esse profissional estimula a criação de novos conhecimentos e promove melhorias no ambiente organizacional. Suas habilidades e competências são essenciais para fornecer informações relevantes e de qualidade, auxiliando na tomada de decisões e estratégias, economizando tempo para diretores, gestores e líderes. Os principais desafios enfrentados na organização da informação, conhecimento e documentos incluem a falta de pessoas qualificadas e processos adequados para sua gestão. O profissional qualificado e adequado para essa função é o organizador do conhecimento.

A proposta de substituir o trabalhador do conhecimento por essa nova categoria é estratégica e relevante para aprimorar a construção de novos conhecimentos nas organizações, ampliando as configurações estratégicas, sociais e informacionais. A literatura da Ciência da Informação destaca a importância das habilidades técnicas, processuais e de criação de sistemas de organização do conhecimento. No entanto, a literatura da Ciência da Administração revela lacunas na capacidade das organizações de armazenar, estruturar, organizar, mapear e disseminar eficientemente o conhecimento organizacional. Infelizmente, esse conhecimento frequentemente é perdido, ignorado ou subutilizado, e muitas informações relevantes e memórias organizacionais permanecem ocultas ou restritas. Essas dimensões são frequentemente esquecidas dentro das organizações, lembradas somente quando é necessário acessar as memórias e arquivos, mas nem sempre são encontradas, acessadas ou localizadas adequadamente.

Para futuros estudos, recomenda-se realizar um levantamento quantitativo para determinar o número de bibliotecários e arquivistas atuando em ambientes organizacionais.

Entrevistas em profundidade seriam importantes para explorar as atividades estratégicas dos profissionais da informação na organização de informações, conhecimento e memórias nas organizações. Além disso, seria valioso aprofundar os estudos sobre a cultura informacional, abrangendo todo o processo relacionado ao conhecimento, informações, armazenamento, disseminação, compartilhamento e uso. Pesquisas avançadas sobre gestão de arquivos e memórias organizacionais podem ser estratégicas para o *marketing* e aproveitar o passado como base, além de reviver memórias esquecidas nas organizações. Dado que todos no ambiente organizacional podem se tornar trabalhadores do conhecimento, é essencial contar com profissionais capacitados para organizar todo o conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of knowledge management*, 14(1), 156-168.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. OUP Oxford.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Farooq, R. (2020). Business model innovation: a systematic review and future research directions. *International Journal of Innovation Science*, 12(4), 457-476
- Bell, D. (1999). The coming of the post-industrial society. In *The Educational Forum* (Vol. 40, No. 4, pp. 574-579). Taylor & Francis Group.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046.
- Bontis, N. (Ed.). (2007). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field1. In: *World congress on intellectual capital readings*. Routledge.
- Buckland, M. (2012). What kind of science can information science be?. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(1), 1-7.
- Chaudhry, A. S. (2016). Re-conceptualization of knowledge organization: Imperatives of networked resources and digitization. *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, 6(2), 93-108.
- Chen, C. (2020). The effect of leader knowledge hiding on employee voice behavior—the role of leader-member exchange and knowledge distance. *Open Journal of Social Sciences*, 8(04), 69.
- Choo, C. W. (2006). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford university press.

- Choo, C. W., Bergeron, P., Detlor, B., & Heaton, L. (2008). Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. *Journal of the American society for information science and technology*, 59(5), 792-804.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human relations*, 56(8), 983-1003.
- Cunliffe, A. L. (2002). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management learning*, 33(1), 35-61.
- Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1981). A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative science quarterly*, 207-224.
- Dahlander, L., & O'Mahony, S. (2011). Progressing to the center: Coordinating project work. *Organization science*, 22(4), 961-979.
- Dahlberg, I. (2006). Knowledge organization: a new science?. *Ko Knowledge Organization*, 33(1), 11-19.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management In Theory and Practice*. USA Linacre House, Jordan Hill.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford University Press on Demand.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H. (1998). *Conhecimento empresarial*. Elsevier Brasil.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Drucker, P. F. (2011). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. Transaction Publishers.
- Durepos, G., Shaffner, E. C., & Taylor, S. (2021). Developing critical organizational history: Context, practice and implications. *Organization*, 28(3), 449-467.
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139-160.
- Fenwick, T. (2003). Innovation: examining workplace learning in new enterprises. *Journal of workplace learning*, 15(3), 123-132.
- Foroughi, H., & Al-Amoudi, I. (2020). Collective Forgetting in a Changing Organization: When memories become unusable and uprooted. *Organization Studies*, 41(4), 449-470.
- Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020). Organizational memory studies. *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748.
- Garrick, J., & Clegg, S. (2001). Stressed-out knowledge workers in performative times: A postmodern take on project-based learning. *Management learning*, 32(1), 119-134.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Greene, M., & Meissner, D. (2005). More product, less process: Revamping traditional archival processing. *The American Archivist*, 68(2), 208-263.
- Harb, Y., & Abu-Shanab, E. (2020). A descriptive framework for the field of knowledge management. *Knowledge and Information Systems*, 62(12), 4481-4508.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, 13(4), 4-31.
- Hjørland, B. (2002). Domain analysis in information science: eleven approaches—traditional as well as innovative. *Journal of documentation*.
- Hjørland, B. (2008). What is knowledge organization (KO)? *KO Knowledge Organization*, 35(2-3), 86-101.
- Huotari, M. L., & Wilson, T. D. (2001). Determining organizational information needs: the Critical Success Factors approach. *Information research*, 6(3), 6-3.
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of intellectual capital*, 18(4), 904-922.
- Huvila, I., & Ahmad, F. (2018). Holistic information behavior and the perceived success of work in organizations. *Library & Information Science Research*, 40(1), 18-29.
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2023). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 241-258.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2(3), 287-304.
- Kulkarni, U., & St Louis, R. (2003). Organizational self assessment of knowledge management maturity.
- Lancaster, F. W., Lancaster, F. W., Lancaster, F. W., & Lancaster, F. W. (1991). *Indexing and abstracting in theory and practice*. London: Library Association.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- Lynch, M. (2000). Against reflexivity as an academic virtue and source of privileged knowledge. *Theory, Culture & Society*, 17(3), 26-54.
- Mayer, K. J., Somaya, D., & Williamson, I. O. (2012). Firm-specific, industry-specific, and occupational human capital and the sourcing of knowledge work. *Organization Science*, 23(5), 1311-1329.
- McGee, J. V., Prusak, L., & Pyburn, P. J. (1993). *Managing information strategically: Increase your company's competitiveness and efficiency by using information as a strategic tool* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- McKenzie, P. J. (2003). A model of information practices in accounts of everyday-life information seeking. *Journal of documentation*.
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (1999). Knowing “what” to do is not enough: Turning knowledge into action. *California management review*, 42(1), 83-108.

- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.
- Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of knowledge management*, 9(3), 116-127.
- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of knowledge management*, 17(6), 873-901.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*.
- Saracevic, T. (1999). Information science. *Journal of the American Society for information science*.
- Smiraglia, R. P. (2018). ISKO 15's Bookshelf: Dispersion in a Digital Age—An Editorial. *KO Knowledge Organization*, 45(5), 343-357.
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. *Journal of knowledge management*, 6(3), 250-261.
- Souza, R. R., Tudhope, D., & Almeida, M. B. (2012). Towards a taxonomy of KOS: Dimensions for classifying Knowledge Organization Systems. *KO KNOWLEDGE ORGANIZATION*, 39(3), 179-192.
- Spieker, S. (2017). *The big archive: Art from bureaucracy*. Mit Press.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344-358.
- Svenonius, E. (2000). *The intellectual foundation of information organization*. MIT press.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of management journal*, 24(2), 289-305.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Wersig, G. (1993). Information science: the study of postmodern knowledge usage. *Information processing & management*, 29(2), 229-239.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 399-405.
- Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J., Appleton, G., Axton, M., Baak, A., ... & Mons, B. (2016). The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific data*, 3(1), 1-9.
- Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. *Informing science*, 3, 49.
- Wright, K. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge management research & practice*, 3(3), 156-165.
- Wright, A., & Michailova, S. (2022). Critical literature reviews: A critique and actionable advice. *Management Learning*, 54(2), 177-197.
- Zeng, M. L. (2008). Knowledge organization systems (KOS). *KO Knowledge Organization*, 35(2-3), 160-182.