

# MODELO DE FLUXO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSTA DE MAPEAMENTO PARA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE PORTAL DE PERIÓDICO

Model of knowledge flow in  
organizations: mapping proposal for  
construction and management of

Jorge Santa Anna

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Possui graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES, 2012).

jorjao20@yahoo.com.br

**RESUMO:** Pesquisa inicial cujo objetivo é apresentar o mapeamento do fluxo do conhecimento em organizações, tendo como base um modelo proposto para formação, gestão, armazenamento e uso de publicações periódicas. Apresenta aspectos relativos à produção e gerenciamento do conhecimento nas organizações; discorre sobre as diversas manifestações do conhecimento organizacional, seja no que tange ao conhecimento público ou restrito, tangível ou intangível, bibliográfico, arquivístico ou museológico; expõe as etapas de mapeamento do conhecimento, em suas diversas manifestações, tendo em vista viabilizar sua organização, gestão, armazenamento e uso; e, por fim, propõe modelo para fluxo do conhecimento, considerando a sistematização de um portal eletrônico para periódicos. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e bibliográfica, recorrendo-se à análise de alguns modelos teóricos para fluxo do conhecimento. Os resultados preliminares deste estudo evidenciaram que, ao estabelecer o modelo para mapeamento do fluxo de conhecimento contido em publicações periódicas, a organização usufruirá de um direcionamento do caminho a ser percorrido para que o produto final esperado seja concretizado, qual seja a elaboração do portal de periódicos, gerando, dessa forma, um artefato tecnológico que garanta maior visibilidade das publicações, por conseguinte o uso efetivo desse tipo de conhecimento registrado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Conhecimento organizacional. Gestão do conhecimento. Organização, tratamento e recuperação do conhecimento. Portal de periódicos científicos.

**ABSTRACT:** This study constitutes an initial research, whose objective is to present the knowledge flow mapping in organizations, based on a proposed model for training, management, storage and use of periodical publications. Therefore, the present text presents aspects related to the production and management of knowledge in organizations; Discusses the various manifestations of organizational knowledge, whether in public or restricted, tangible or intangible, bibliographic, archival or museological knowledge; Exposes the steps of knowledge mapping, in its various manifestations, with a view to facilitating its organization, management, storage and use; And, finally, proposes a model for the flow of knowledge, considering the systematization of an electronic portal for journals. Methodologically, the research is characterized as descriptive and bibliographical, resorting to the analysis of some theoretical models for the flow of knowledge. The preliminary results of this study showed that, in establishing the model for mapping the flow of knowledge contained in periodicals, the organization will enjoy a direction of the way to be traveled so that the expected final product is achieved, namely the elaboration of the portal of Thus creating a technological artifact that guarantees greater visibility of publications, and therefore the effective use of this type of registered knowledge.

**KEYWORDS:** Organizational knowledge. Knowledge management. Organization, treatment and recovery of knowledge. Portal of scientific journals.

## 1 Introdução

O conhecimento constitui uma atividade eminentemente humana, sendo que, ao longo do tempo, diversas tentativas são realizadas no sentido de organizar, armazenar e disponibilizá-lo, tendo em vista, promover sua ampliação, bem como sua perpetuação para gerações futuras.

Independente da forma como se manifesta, faz parte da atividade humana conhecer a natureza, bem como sua realidade, a fim de poder intervir nessa realidade e modificá-la para fins de adequação. O conhecimento científico, especificamente, é objeto de preocupação, pois é por meio dele que as descobertas são realizadas, desencadeando, dessa forma, melhores condições de sobrevivência humana.

Desde os primórdios, o conhecimento até então produzido, para fins de preservação e transferência, já era armazenado em artefatos físicos, sendo sistematizados em acervos históricos. Essas formas primitivas de registro gráfico do conhecimento foram se aperfeiçoando ao longo dos tempos, graças à criação de tecnologias sofisticadas, promovendo, como consequência, maior importância ao estudo do conhecimento.

As grandes revoluções sociais ocorridas ao longo dos séculos são reflexos de

como o conhecimento tem o poder de provocar modificações, de romper paradigmas e estabelecer novas formas de se conceber e aceitar a realidade. No entanto, para desencadear mudanças, não basta apenas produzir e armazenar conhecimento. No decorrer da história, percebeu-se que é preciso extravasar a produção de conhecimento, estabelecendo, também, mecanismos para armazenamento, disseminação e uso do conhecimento na sociedade.

Portanto, o conhecimento passou a ser objeto de gerenciamento, sobretudo com a institucionalização dos estados democráticos, em que pese a garantia dos direitos humanos e da igualdade entre todos, tendência consolidada a partir dos últimos séculos da história humana. O desenvolvimento científico se intensificou a partir do momento em que se instituiu a colaboração entre cientistas e o compartilhamento de conhecimento passou a ser uma necessidade, sendo as tecnologias da informação e comunicação aliadas nesse processo.

Em decorrência da evolução do conhecimento, ao longo dos tempos, consolidou-se, na atualidade, uma sociedade, cujo objeto de preocupação é o conhecimento, considerado como “mola-propulsora” para a sobrevivência e desenvolvimento de todos os elementos sociais, sejam os indivíduos, grupos sociais, instituições e organizações.

Atrelado a essa necessidade de busca constante por conhecimento, manifestou-se um contexto de intensa competitividade, fato esse que desencadeia a busca por estratégias para adquirir e ampliar o conhecimento. As pessoas, grupos sociais, instituições e organizações precisam produzir conhecimento e utilizá-lo de forma estratégica, tendo em vista promover inovações, tornando-se cada dia mais competitivos.

Em virtude dessa exigência dos últimos tempos, intensificaram-se estudos sobre como produzir conhecimento. Na verdade, muitas pesquisas voltam-se para o gerenciamento do conhecimento, em que são estabelecidos modelos para facilitar a compreensão de como o conhecimento permeia um determinado contexto, as diversas etapas que se sucedem no decurso do ciclo de conhecimento, as formas de viabilizar a sua disponibilização e como ele será utilizado para fins de inovação.

No âmbito empresarial, a literatura é ampla no que se refere ao estudo do conhecimento. Em grande parte desses estudos, o foco está no mapeamento do fluxo do conhecimento que permeia a organização, considerando ambiente externo e interno, e, a partir de modelos específicos de gerenciamento do conhecimento,

define-se a forma como o capital humano processa esse conhecimento, de modo a ampliar as competências profissionais, por conseguinte, viabilizar melhorias ao processo produtivo da organização.

Alguns exemplos de estudos de renome encontrados na literatura estão em Stewart (1998), Sveybi (1998), Davenport e Prusak (2003), Choo (2006), Takeuchi e Nonaka (2008), dentre outros. Em linhas gerais, esses autores propõem modelos que delineiam os fluxos de informação e a transformação dessa informação em conhecimento, por meio das habilidades inerentes ao capital intelectual, as pessoas.

Os modelos criados pelos autores supracitados são amplos e contemplam várias etapas e elementos envolvidos no ambiente organizacional, considerando as diversas manifestações do conhecimento, seja ele tangível ou intangível. Todavia, é importante, a fim de melhor sustentar o gerenciamento do conhecimento, o delineamento de um modelo, com fluxo específico, acerca do conhecimento tangível existente na organização, de modo a contemplar, tão somente, o fluxo do conhecimento registrado.

A esse respeito, manifesta-se o estudo do fluxo do conhecimento registrado, o qual tem sido evidenciado, principalmente, no âmbito da organização do conhecimento em unidades de informação, de modo a facilitar o trabalho de tratamento, organização e armazenamento de itens em acervos documentários dos mais diferenciados tipos.

Alguns autores apresentam modelos de fluxo do conhecimento registrado para fins de tratamento documentário, enfocando ora na recuperação da informação (LANCASTER, 1969, 2004), ora na análise dos conteúdos (DODEBEI, 2002), ora no uso e usuário da informação, em que tal informação será transformada em conhecimento, como evidenciado no estudo de Ponjuan Dante (1998).

Além desses modelos voltados para o tratamento documentário, encontram-se, também, pesquisas que versam sobre a importância de se mapear as diversas atividades realizadas em prol da formação e desenvolvimento de uma coleção documentária, a fim de instituir o processo de gestão dos acervos impressos, principalmente em bibliotecas, tal como em Evans (1979).

Importante mencionar também que, nesse contexto de valorização do conhecimento e sua transformação em valor para os indivíduos, sociedade e organização, consolidou-se a formação de disciplinas científicas específicas, como a Ciência da Informação, a qual se coloca a serviço de garantir o acesso à

informação, logo, viabilizar a produção de conhecimento e seu uso por diversas áreas do conhecimento, como também para todos os elementos da sociedade.

Portanto, a Ciência da Informação, surgida em meados do século XX, teve sua gênese a partir da necessidade de oferecer mecanismos para facilitar o acesso dos pesquisadores aos diversos conhecimentos científicos produzidos mundo afora, contribuindo, dessa forma, com o gerenciamento desse tipo de conhecimento. Assim, a Ciência da Informação tem como meta “[...] fornecer um corpus teórico sobre informação que propiciará a melhoria de várias instituições e procedimentos dedicados à acumulação e transmissão de conhecimento [...]” (BORKO, 1958, p. 4, tradução nossa, grifo nosso).

Com efeito, dentre os diversos mecanismos utilizados para disseminação do conhecimento, sobretudo o conhecimento científico, tem-se os periódicos científicos, os quais tem ampliado sua participação na produção científica, sobretudo com a incorporação das tecnologias digitais e seu armazenamento em portais eletrônicos, cujo objetivo desse armazenamento é aumentar a capacidade de acesso.

Sendo assim, a construção dos portais eletrônicos para abrigar periódicos em formato eletrônico vem se constituindo uma estratégia viável a ser adotada, principalmente, por instituições preocupadas com a pesquisa científica. No entanto, na elaboração desses ambientes, deve-se atentar para diversos aspectos, sendo necessário estabelecer modelos de gestão, facilitando o uso desse instrumento, sobretudo no que se refere à disponibilização de uma arquitetura informacional adequada ao ser humano, como discorrido no estudo de Kotorov e Hsu (2001).

Nesse contexto, este artigo<sup>1</sup> objetiva apresentar o mapeamento do fluxo do conhecimento em organizações, tendo como base um modelo proposto para formação, gestão, armazenamento e uso de publicações periódicas. Para tanto, estabelecem-se os seguintes objetivos intermediários: i) apresentar aspectos relativos à produção e gerenciamento do conhecimento nas organizações; ii) discorrer sobre as diversas manifestações do conhecimento organizacional, seja no que tange ao conhecimento público ou restrito, tangível ou intangível, bibliográfico, arquivístico ou museológico; iii) apresentar as etapas de mapeamento do conhecimento, em suas diversas manifestações, tendo em vista viabilizar sua organização, gestão, armazenamento e uso; e, por fim, iv) propor um modelo para fluxo do conhecimento, considerando a sistematização de um portal eletrônico para periódicos.

<sup>1</sup> O estudo ora apresentado teve sua gênese a partir das reflexões propostas na disciplina “Gestão do Conhecimento em Ambientes Especiais”, do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (ECI/UFMG), cuja proposta preliminar aqui apresentada representa a base de fomento para a elaboração de uma pesquisa mais aprofundada (dissertação), acerca dos procedimentos teóricos e empíricos para construção de portais de periódicos.

Para condução do estudo, tendo em vista, alcançar os objetivos preestabelecidos, adota-se a classificação metodológica estabelecida por Vergara (2007), a qual caracteriza as pesquisas quanto aos meios e aos fins. Quanto aos fins, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, uma vez que descreverá as etapas do fluxo do conhecimento para uma instituição científica. Quanto aos meios, consolida-se uma pesquisa bibliográfica, recorrendo-se à análise de alguns modelos teóricos para fluxo do conhecimento discorrido na literatura, tal como: modelo de gestão do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), modelo para gestão de coleções impressas (EVANS, 1979), modelo para tratamento documental (DODEBEI, 2002) e modelos para tratamento documental com foco na recuperação da informação e uso dos sistemas (POJUAN DANTE, 1998; LANCASTER, 2004). Por meio das análises na literatura, em linhas gerais, é estabelecido um modelo que direcione a elaboração de um portal para contemplar as publicações periódicas.

## **2 Conhecimento nas Organizações**

O conhecimento pode ser definido de diferentes formas, considerando o contexto e a concepção, na qual é direcionado. Em sentido etimológico, o conhecimento pode ser definido como o ato de conhecer; aquilo que induz ao entendimento de algum fato ou coisa; ação de entender por meio da inteligência, da percepção, da razão e da experiência (FERREIRA, 2010), sendo que essa capacidade constitui uma ação ou prática eminentemente humana.

Considerando sua aplicabilidade no âmbito social, o conhecimento está ligado ao ato de aprender, ou seja, à medida que se conhece alguma coisa está se consolidando a aprendizagem, sendo necessário para isso a presença do conhecedor e do objeto, sujeito ou fenômeno que se conhece. Desse modo, o conhecimento constitui um processo que transforma tanto o que se conhece quanto o indivíduo que adquire o conhecimento (FREIRE, 2009).

Nesse âmbito, o conhecimento é analisado sob a ótica educacional, caracterizando-se como o insumo que viabiliza a busca pela resolução de determinados problemas, fruto da inquietude humana (FREIRE, 2009, p. 33). Para o citado autor, “[...] conhecimento emerge apenas através da invenção e reinvenção, através de um questionamento inquieto, impaciente, continuado e esperançoso de homens no mundo, com o mundo e entre si”.

Mas é preciso esclarecer que o conhecimento não deve ser analisado, tão somente, pela vertente educacional, pois assume outras concepções, sobretudo com a chegada da Sociedade da Informação, em que o conhecimento passou a constituir o produto ou matéria-prima a ser gerenciada para garantir estabilidade aos elementos sociais. No âmbito social e no bojo das empresas, o conhecimento está associado à informação, sendo visto, grosso modo, como o resultado da interpretação ou processamento da informação, como discorrido no estudo de Barreto (1994). Segundo esse autor,

A informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações do indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade em que ele vive (BARRETO, 1994, p. 1).

Destarte, o conhecimento diz respeito à transformação provocada no indivíduo à medida que ele adquire informações, transformando seu estado natural de saber, que, anteriormente, sentiu a necessidade de buscar esclarecimento para suas dúvidas e inquietudes (BROOKES, 1980).

Em um contexto organizacional e/ou social, os indivíduos estão em constante interação, fato esse que viabiliza a produção de novos conhecimentos, gerados a partir das trocas de experiências, vivências e percepções, inerentes a cada sujeito em específico. Portanto, o conhecimento organizacional se manifesta como um constructo que se retroalimenta, à medida que é contextualizado e socializado pelas equipes de trabalho (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para esses autores, o conhecimento nas organizações manifesta-se de forma tangível (conhecimento explícito) e intangível (conhecimento tácito), sendo que a transformação de um conhecimento a outro proporciona estratégias para a resolução dos problemas organizacionais, tornando a empresa mais competitiva e inovadora.

Portanto, o capital intelectual, representado pelas pessoas, constitui a maior fonte de conhecimento para as empresas, pois são esses recursos que condicionam a migração do conhecimento interiorizado no indivíduo (e que não pode ser gerenciado) ao conhecimento materializado, o qual poderá ser gerenciado, tendo em vista, promover vantagens competitivas para as organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Sendo assim, o conhecimento, nas organizações, constitui a base para formulação de estratégias, sendo considerado como o insumo básico do

desenvolvimento organizacional (VALENTIM, 2010). Para que isso ocorra, as organizações, segundo Choo (2003), precisam de se transformar em organizações do conhecimento, de modo que seja possível criar significado, converter conhecimento e, por conseguinte, tomar decisões acertivas. Portanto,

Na criação de significado a organização tenta dar sentido a seu ambiente ambíguo [...] a construção do conhecimento vê a organização continuamente engajada na conversão do conhecimento e [...] a tomada de decisões vê a organização como um sistema decisório racional (CHOO, 2003, p. 45-46).

Para que as organizações tomem o caminho do conhecimento, faz-se necessário, primeiramente, criar meios para compartilhamento da informação e do conhecimento produzido, o que pressupõe o estabelecimento da gestão (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Nesse aspecto, as empresas criadoras de conhecimento, conforme expresso por Choo (2003), precisam favorecer condições para que seja consolidado em seu ambiente, a gestão, a mediação e o uso da informação, conforme descrito por Valentim (2010).

Mesmo diante da importância de disseminar a informação, tendo em vista sua configuração em conhecimento, é preciso, primeiramente, ao estabelecer o processo de gestão no contexto organizacional, detalhar as etapas de conversão da informação em conhecimento, bem como as formas de como obter e disseminar o conhecimento, sendo que, a priori, faz-se necessário, também, estabelecer outras normativas, tais como: quem pode acessar e como acessar, o que afere, segundo Campos (2007), a necessidade de se construir políticas voltadas à segurança da informação, consolidando conhecimento público quanto restrito no contexto organizacional.

## **2.1 Modelos para fluxos dos conhecimentos organizacionais**

As diversas atividades desenvolvidas em um contexto organizacional proporcionarão a formação de diferentes conhecimentos, sejam de aspecto científico ou não. Independente da modalidade de conhecimento, é preciso instituir formas de gerenciamento para permitir que as inovações possam ser produzidas (VALENTIM, 2010).

Os modelos propostos para mapeamento do fluxo informacional, e, por conseguinte, da gestão do conhecimento no âmago empresarial, conforme proposto por Choo (2003), Takeuchi e Nonaka (2008), dentre outros, envolve diversas

modalidades de conhecimento, oriundas de atividades diferenciadas, podendo esse conhecimento manifestar-se de forma tangível ou intangível.

No modelo de Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento vai sendo representado por meio de uma espiral, sendo que nesse percurso, consolida-se a modificação do conhecimento, perfazendo as etapas de socialização, externalização, combinação e internalização. Nesse modelo, são considerados os conhecimento tangível e intangível. O tangível requer, por parte dos gestores, conhecimento das técnicas e métodos de organização e representação do conhecimento. No intangível há a preocupação com o conhecimento não registrado, intangível, logo, é preciso adotar técnicas e métodos de aspecto cognitivo (figura 1).

Figura 1: Modelo de produção de conhecimento organizacional – tangível e intangível



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

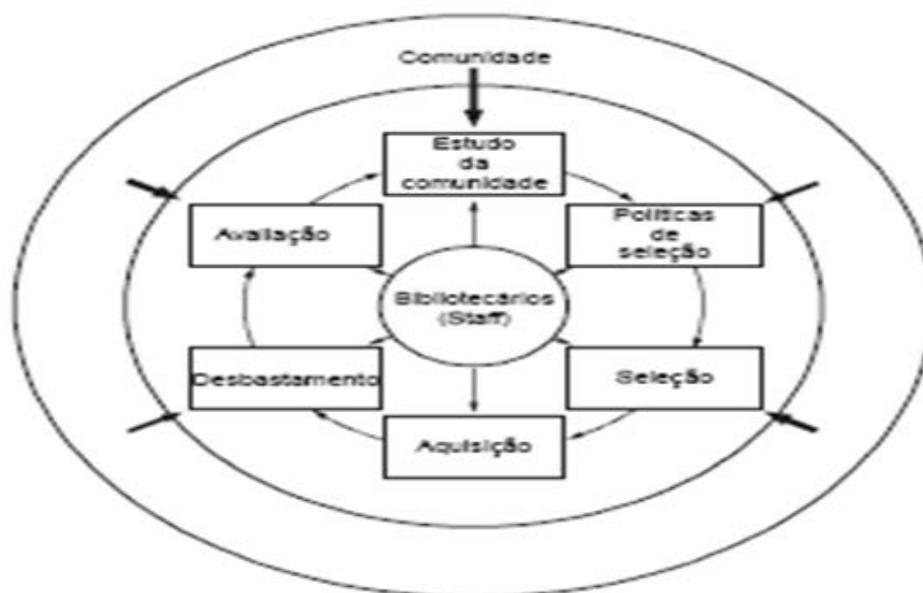
Por outro lado, os modelos de gerenciamento do conhecimento, tendo em vista o tratamento documental, conforme formulado por Evans (1979), Ponjuan Dante (1998), Dodebei (2002), Lancaster (2004), dentre outros, consideram, exclusivamente, o conhecimento registrado, ou seja, trabalha-se com o conhecimento tangível produzido pela organização e que, após sua produção, é sistematizado em acervos com o objetivo de guarda e consulta.

Para fins de exemplificação de um modelo acerca do conhecimento registrado, recorreremos a Evans (1979), para quem os acervos documentários impressos devem ser formados por um processo holístico, permeado por seis etapas integradas e que

se interagem, a fim de viabilizar o crescimento racional, sistematizado e ordenado do acervo.

Assim, o processo inicia-se com o diagnóstico da realidade local, em que são realizados estudos da comunidade, tendo em vista identificar as demandas existentes. Após essa etapa, é estabelecida a formulação das normativas, as quais são registradas em documento formal (política), a fim de legitimar e respaldar as decisões tomadas. Em seguida ao estabelecimento da política, consolida-se a etapa da seleção e aquisição, em que materiais são selecionados com base em critérios descritos na política e são adquiridos por compra, doação ou permuta. Após a disponibilização dos itens no acervo, considerando a obsolescência do material como também a ocorrência de baixa procura, manifesta-se a etapa do desbastamento, em que os itens são retirados da coleção, podendo ser remanejados para outros espaços, ou definitivamente descartados, fato esse consumado, apenas, após a aplicação de métodos avaliativos (etapa final – avaliação) (figura 2).

**Figura 1:** Modelo de produção de conhecimento organizacional – tangível e intangível



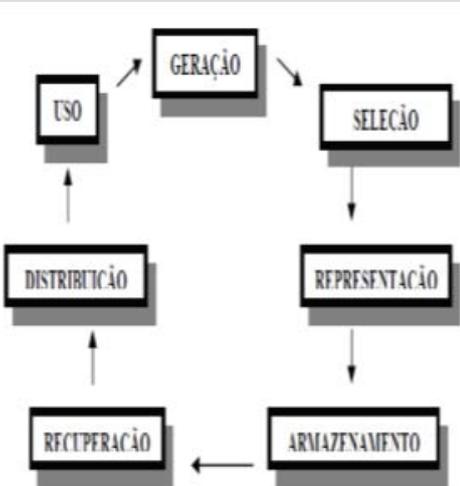
**Fonte:** Evans (1979).

No que se refere ao fluxo das atividades despendidas nos processos de organização de documentos, contemplando tratamento descritivo e temático do conhecimento registrado, o modelo apresentado por Ponjuan Dante (1998), semelhante a Evans, caracteriza-se como processual, sustentado por sete etapas que se retroalimentam. Esse modelo apresenta o fluxo da informação registrada e,

no decurso das etapas, são estabelecidas técnicas que identifiquem as estratégias ou formas de produção, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso do conhecimento (figura 3).

Nessa mesma vertente, tem-se o modelo cíclico criado por Dodebei (2002), também sustentado por sete etapas, as quais permitem a manifestação da informação, do documento e da memória organizacional. O modelo ora citado demonstra a migração da informação em conhecimento, estando presentes nesse percurso diversas etapas que viabilizam o tratamento da informação e do conhecimento, tendo em vista, de um modo geral, a preservação da memória documentária, e, como consequência, a assimilação da informação, para fins de produção de novos conhecimentos (figura 4).

**Figura 3:** Fluxo da informação segundo Ponjuán Dante



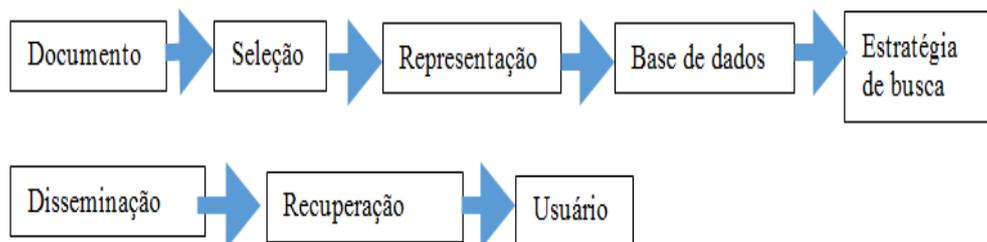
Fonte: Ponjuán Dante (1998).

**Figura 4:** Ciclo da informação, conforme Dodebei



Fonte: Dodebei (2002).

Lancaster (2004) também propõe uma sistematização em que o conhecimento registrado é conduzido por etapas, incluindo-se os processos de inserção dos documentos em sistemas de recuperação da informação, bem como as etapas de busca e recuperação da informação, o que demonstra uma preocupação maior com o usuário da informação, consolidando o processo de disseminação e uso da informação registrada (figura 5).

**Figura 5:** Ciclo informacional no âmbito da recuperação da informação

**Fonte:** Lancaster (2004).

Com base nos modelos anteriormente descritos, percebe-se que cada um deles foram elaborados para atender a contextos específicos, o que os tornam bastante diferentes entre si. Todavia, infere-se que, a grande semelhança desses modelos está no fato de que todos visam mapear o conhecimento que está disponível para uso, ou seja, aquele tipo de conhecimento que não possui restrições de acesso, podendo ser utilizado por todos da organização. Todavia, importante considerar, de acordo com Balué e Nascimento (2006), que todo tipo de organização, independente de qual segmento de mercado pertença, se pública ou privada, além de produzir conhecimento público, também produz conhecimento restrito, sobretudo empresas que querem se manter competitivas em um mercado altamente instável e globalizado.

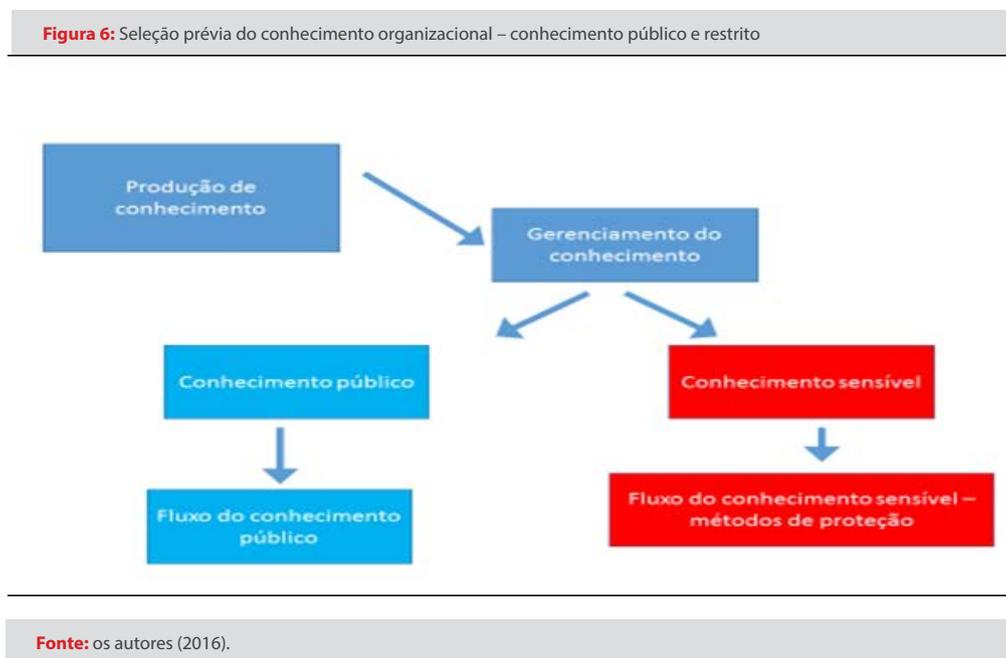
Segundo os autores, ao ser utilizado como estratégia em face da competitividade, seja no âmbito organizacional ou governamental, o conhecimento deve ter seu acesso restrito. Isso porque o objetivo não é mais socialização, mas, sim, limitação, tendo em vista garantir única e exclusivamente a produção de inovações.

Com esse tipo de conhecimento, nota-se que os modelos acima mencionados não são adequados, uma vez que se colocam a serviço da socialização e não da restrição para fins de inteligência ou contra inteligência competitiva, conforme exposto por Balué e Nascimento (2006).

Nesse contexto, Campos (2007, p. 1) defende a importância de se criar no âmbito organizacional políticas específicas, voltadas à segurança da informação e do conhecimento. Portanto, ao ser selecionado como conhecimento restrito ou sensível, ou seja, conhecimento a ser acessado apenas

por uma minoria, normalmente, indivíduos pertencentes ao nível estratégico da empresa, faz-se necessário estabelecer um sistema de segurança, o qual terá como base, três princípios fundamentais, que são a confidencialidade, integridade e disponibilidade.

Com efeito, considerando as peculiaridades do conhecimento sensível, as organizações ao produzirem os diversos conhecimentos precisam estabelecer, como primeira etapa antes de se iniciar qualquer mapeamento dos fluxos do conhecimento, o processo de seleção, de modo que seja separado o conhecimento restrito do não restrito. A partir dessa seleção, instituir-se-á, em cada segmento de conhecimento, os modelos específicos para gerenciamento dos fluxos inerentes a cada tipo de conhecimento (figura 6).



Portanto, após processo de seleção do conhecimento, dois fluxos são considerados: o fluxo do conhecimento sensível, o qual demandará de política específica para direcionar as etapas de trabalho, e o fluxo do conhecimento público, o qual também envolverá o cumprimento de normativas prescritas em política específica.

### **3. Mapeamento para construção e gestão de portal de periódico: discussões**

A partir da seleção entre conhecimento sensível e público, no que tange

ao conhecimento público, direcionam-se dois distintos fluxos, considerando a natureza do conhecimento, se registrado ou intangível. No caso em específico do mapeamento dos fluxos demandados para formação e gestão de um portal de periódicos, procede-se o segmento do fluxo do conhecimento registrado, o qual, a partir desse estágio, assumirá o aspecto bibliográfico (se publicado e com número de registro editorial), arquivístico (se fruto das atividades organizacionais) ou museológico (se contemplar artefatos culturais e artísticos).

As publicações periódicas classificam-se como conhecimento bibliográfico, uma vez que estão vinculadas ao processo editorial de revistas científicas, possuidoras de número normalizado, como o INSS<sup>2</sup> ou DOI<sup>3</sup>. Nesse estágio, a fim de direcionar o fluxo do conhecimento registrado (bibliográfico), adota-se a classificação proposta para sistematização de um acervo bibliográfico, conforme sugerido por Maciel e Mendonça (2006). Portanto, formam-se três diferentes fluxos, que são: fluxo dos processos de desenvolvimento e gestão das coleções; fluxo dos processos de organização do conhecimento; e, por fim, o fluxo dos processos de dinamização do conhecimento (figura 7).

**Figura 7:** Delineando o fluxo do conhecimento registrado



**Fonte:** os autores (2016).

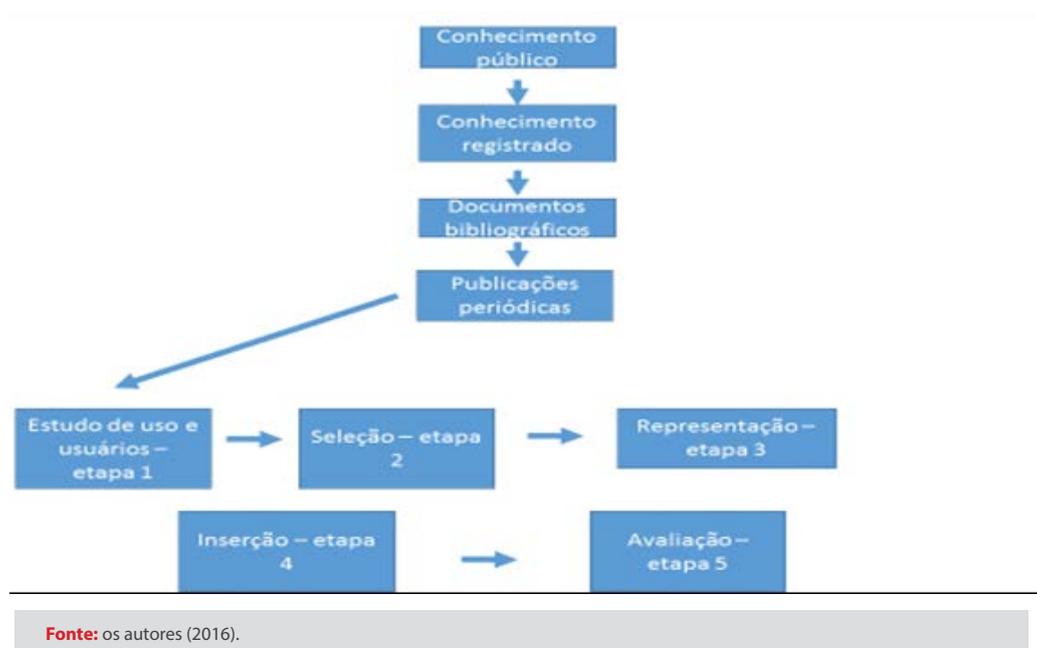
Para construção e gestão de um portal de periódicos, forma-se o fluxo dos processos de desenvolvimento e gestão das coleções. Semelhante ao modelo pro-

<sup>2</sup> Sigla em inglês traduzida como International Standard Serial Number ou Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas. Manifesta-se como um código numérico que constitui um identificador único para cada título de publicação em série (periódicos). Esse sistema é definido pela norma ISO 3297 de 2007 (IBCT, 2016).

<sup>3</sup> Sigla em inglês que significa Identificador de Objeto Digital. Constitui uma sequência de caracteres para identificação de documentos (ou objetos em geral) disponíveis em meio digital (SCIELO, 2016).

posto por Evans (1979), manifestam-se as seguintes etapas: estudo de uso e usuários da informação (etapa 1), seleção dos materiais a serem incorporados ao portal ou descarte (conforme normativas da política) (etapa 2), representação (etapa 3), inserção (etapa 4) e avaliação (etapa 5) (figura 8).

**Figura 8:** Proposta para gestão de portal de periódico – mapeamento do fluxo das publicações periódicas de uma organização



Com base no fluxo descrito, entende-se que o processo de gestão do portal de periódico de uma dada organização é de natureza integrada e sistêmica, composto por cinco etapas, as quais se resumem ao conjunto de atividades necessárias para garantir que o portal seja elaborado e alimentado com consistência. Por conseguinte, todas as publicações periódicas existentes na organização mantenedora podem ser unificadas, facilitando sua visibilidade e uso.

Ao considerar os fluxos descritos no modelo, consolida-se a sistematização das atividades realizadas, a formação das equipes de trabalho e o tempo despendido nas atividades, fato esse que configura um processo intenso de planejamento e gestão contínuas.

No que se refere às etapas, percebe-se a diversidade das atividades, as quais contemplam desde questões inerentes ao perfil da comunidade que utilizará o portal, o uso do conhecimento disponibilizado no portal, os estabelecimentos dos critérios para seleção (com base nas determinações registradas em política formal), questões

técnicas de representação da informação (sendo que essas atividades serão conduzidas pelo fluxo do conhecimento dos processos de organização do conhecimento), utilização de ferramentas e instrumentos tecnológicos para inserção das publicações e sua visualização no ambiente eletrônico e, por fim, as atividades voltadas ao monitoramento da satisfação do usuário quanto ao uso do portal, o que consolida a etapa a da avaliação.

Quanto à condução das atividades realizadas em cada etapa, destaca-se que: na etapa 1, adota-se a coleta de dados com base na análise de relatórios da organização sobre o perfil da comunidade atendida; na etapa 2, as fontes são selecionadas com base nos critérios descritos na política; na etapa 3 utilizam-se os instrumentos e normas de representação bibliográficas; na etapa 4, o uso de software especializado para garantir o armazenamento dos metadados e do conteúdo das publicações; por fim, na última etapa, utiliza-se estudo da usabilidade do portal, bem como entrevistas com os usuários acerca da percepção dos serviços oferecidos e do grau de satisfação da comunidade usuária.

Por meio das etapas descritas na figura 8, infere-se a importância de determinadas ações consolidadas, tais como: integração, colaboração, sistematização, divisão do trabalho, planejamento, acompanhamento e gestão. Assim, o modelo proposto para estruturação do portal de periódicos manifesta-se como uma ferramenta administrativa de suma importância para a organização, servindo como uma estratégia viável para aumentar as formas de acesso ao conhecimento produzido e armazenado nos ambientes organizacionais.

Portanto, o mapeamento dessas etapas permite a identificação e tramitação do fluxo do conhecimento, por conseguinte, são viabilizadas contribuições aos gestores da organização acerca das formas de intervenção na melhoria desses processos, tendo como resultado final esperado oferecer benefícios no que tange à formação, gestão e armazenamento de publicações periódicas no portal eletrônico. A partir disso, conseqüentemente, espera-se aumentar a visibilidade e satisfação dos usuários quanto ao uso desse tipo de conhecimento ao ser disponibilizado em plataformas digitais, devidamente estruturadas à luz da disseminação.

#### 4. Considerações Finais

A partir das discussões, observações e descrições realizadas neste estudo, foi possível mapear os fluxos que permeiam a dinamização dos diversos tipos de conhecimento em organizações, tendo como base um modelo proposto para formação, gestão, armazenamento e uso de publicações periódicas. Por meio do modelo proposto, é possível identificar e perceber, de forma sistêmica, o caminho percorrido pelo conhecimento gerado por uma organização, principalmente àquelas pertencentes ao segmento científico.

Ao identificar os fluxos do conhecimento, facilita-se o processo de construção de ferramentas que condicionam as atividades de gerenciamento do conhecimento, sendo possível, dessa forma, aplicar metodologias capazes de melhorar continuamente os processos de trabalho, bem como identificar a satisfação do usuário em face do uso dos sistemas informatizados de tratamento, armazenamento e recuperação da informação, a qual se manifesta como o insumo básico para viabilizar a produção de novos conhecimentos, por conseguinte, configurar vantagens competitivas para as organizações.

O estudo identificou e descreveu diversos modelos teóricos metodológicos apresentados na literatura, os quais contribuem com a melhoria dos processos de gestão, seja ela direcionada ao capital intelectual, atrelado à gestão do conhecimento, à formação e desenvolvimento de coleções bibliográficas e aos métodos e técnicas utilizados para tratamento documental. A análise utilizando esses modelos permitiu identificar que no âmbito empresarial, o conhecimento assume diferentes manifestações, seja em termos de formato, quanto às limitações de acesso, bem como a natureza a que foram gerados, considerando as características editoriais, administrativas e estéticas.

Em linhas gerais, os modelos de tramitação do conhecimento analisados neste texto comungam da mesma finalidade ao descrever processos interligados de forma a garantir o tratamento da informação, sua transformação em conhecimento e, por fim, o processo de recuperação, tendo em vista favorecer o uso do conhecimento e promover a satisfação dos usuários, de modo a garantir a produção de novos conhecimentos.

Assim, nessa mesma dinâmica, ao estabelecer o modelo para mapeamento do fluxo de conhecimento contido em publicações periódicas, a organização

usufruirá de um direcionamento do caminho a ser percorrido para que o produto final esperado seja concretizado, qual seja a elaboração do portal de periódicos, gerando, dessa forma, um artefato tecnológico que garanta maior visibilidade das publicações, por conseguinte o uso efetivo desse tipo de conhecimento registrado.

Com efeito, seguindo o modelo proposto neste trabalho, as organizações, sobretudo aquelas produtoras de conhecimento científico, poderão descrever alguns fluxos específicos de conhecimento organizacional, cujo objetivo desse delineamento é permitir que a organização estabeleça formas adequadas de gerenciamento do conhecimento, sobretudo no que se refere à possibilidade de mapear e elaborar um ambiente digital e colaborativo, o qual contemple todo o conhecimento público, de natureza científica, bibliográfica, representado por meio das publicações periódicas produzidas e vinculadas à organização mantenedora.

Por caracterizar-se como um estudo preliminar, de natureza descritiva e teórica, ao findar deste estudo, consolidam-se algumas limitações, sobretudo no que se refere às práticas despendidas para construção do portal de periódicos. Isso viabiliza a necessidade de continuidade da pesquisa, a qual requer, como recomendação, o aprofundamento metodológico acerca de como conduzir cada uma das etapas e das diversas atividades necessárias para construção de um portal de periódico.

Desse modo, por meio do detalhamento na construção do referido portal, serão identificadas as tecnologias a serem empregadas, a arquitetura informacional a ser utilizada, bem como o estabelecimento da política específica necessária para garantir o crescimento racional da coleção. Esse estudo futuro requererá o levantamento de dados, por meio de entrevistas a usuários desse portal, bem como a percepção dos gestores da organização mantenedora, de modo que o produto final possa ser elaborado, garantindo benefícios para a organização, ao permitir a ampliação do potencial das publicações periódicas. Além disso, por meio de uma ferramenta de alta qualidade, pretende-se que o modelo proposto para construção e gestão do portal possa ser utilizado por outras instituições que almejem essa mesma finalidade quanto à gestão dos periódicos científicos.

## Referências

BALUÉ, Isabel Gil; NASCIMENTO, Marta Sianes Oliveira do. Proteção do conhecimento: uma questão de contra-inteligência de Estado. Revista brasileira de inteligência. Brasília: Abin, v. 2, n. 3, set. 2006. Disponível em: <[www.abin.gov.br/conteudo/uploads/2015/08/revista3.pdf](http://www.abin.gov.br/conteudo/uploads/2015/08/revista3.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Questão da informação. Revista São Paulo em Perspectiva, São Paulo, Fundação Seade, v. 8, n. 4, 1994. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BARRETO%20A%20Questao%20da%20Informacao.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

BORKO, H. Information Science: What is it? American Documentation, v.19, n.1, p.3-5, jan. 1968.

BROOKES, B. C. The foundation of Information Science. Journal of Information Science, v. 2, Part I, p.125-133, 1980.

CAMPOS, A. Sistema de segurança da informação. 2 ed. Florianópolis: Visual Books, 2007.

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: Ed. SENAC, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2003.

DODEBEI, Vera Lúcia. Tesouro: linguagem de representação da memória documentária. Niterói: Intertexto, 2002.

EVANS, Edward, G. Developing library collections. Littleton: Libraries Unlimited, 1979.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio: da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba, PR: Positivo, 2010.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.

IBCT. Sobre o ISSN. 2016. Disponível em: <<http://www.ibict.br/informacao-para-ciencia-tecnologia-e-inovacao%20/centro-brasileiro-do-issn>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

KOTOROV, R; HSU, E. A model for enterprise portal management. Journal of Knowledge Management., v. 5, n. 1, p. 86-93, 2001.

LANCASTER, F.W. Information Retrieval Systems: characteristics, testing and evolution. New York: John Wiley&Sons. 1969.

\_\_\_\_\_. Indexação e resumos: teoria e prática. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. Bibliotecas como organizações. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

PONJUAN DANTE, G. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI, 1998.

SCIELO. *Orientação para criação e apresentação do DOI*. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/level.php?lang=pt&component=56&item=62>>. Acesso em: 24 out. 2016.

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

SVEYBI, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). *Gestão, mediação e uso da informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.