

ANAIIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO!?... Contributo para um debate mais fecundo e completo

Armando Malheiro da Silva¹

1 Que Ciência da Informação?

A epistemologia prática, assim designada por Jayme Paviani para significar a articulação de problemas epistemológicos e metodológicos, dentro de um horizonte comum e, neste sentido, a sua função consistiria “em explicitar os pressupostos e a finalidade da ciência de modo articulado com as regras, os procedimentos e os instrumentos de pesquisa. Por isso, sua contribuição, além de reflexiva, é programática” (PAVIANI, 2009: 21), e tem estado subjacente ao esforço feito na Universidade do Porto, Portugal, de delimitação precisa e sintética (unindo preocupações teóricas à dimensão prática da pesquisa) do campo da Ciência da Informação. E daí a definição em uso: “Ciência social que investiga os problemas, temas e casos relacionados com o fenómeno info-comunicacional, perceptível e cognoscível, através da confirmação ou negação das propriedades inerentes à génese do fluxo, organização e comportamento informacionais” (SILVA, 2006: 141). É, ainda, a ciência que, mantendo viva a tradição documental e prática que herda de disciplinas anteriores como a biblioteconomia, a documentação e a arquivística, estuda o ciclo informacional na sua plenitude e transversalidade: origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação.

E a informação define-se como? Tem sido definida de vários modos e pontos de vista. No meio de tanta variedade de definições, optamos por assumir uma definição

¹ Professor Doutor associado do Departamento de Jornalismo e Ciências da Comunicação da Faculdade de Letras da Universidade do Porto – Portugal. CETAC. Media/FLUP. E-mail: malheiro@letras.up.pt

que permita explorar operatoricamente o objeto fixado: “Conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registadas num qualquer suporte material e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidireccionada” (SILVA, 2006: 150).

Para ser comunicada, a informação adquire a forma de documento, mas não se confunde com ele, embora os nossos sentidos (visual e táctil) nos permitam perceber o documento como um artefato inseparável (e simbiótico) do mentefato (informação). Perceber a subtil, mas fundamental, diferença entre o conteúdo e o continente, entre o suporte e a “substância de sentido” registada nele, cria legitimidade epistémica à CI.

Desde a década de sessenta do séc. XIX (G.I.T, 1961-62; Harold Borko, 1968) e, mais tarde, na década de 90 (Yves Le Coadic, 1994), que a definição de CI passou a incluir, pontualmente, a referência às propriedades. Na definição exposta e em uso na Universidade do Porto, elas aparecem e, sobretudo, foram elencadas em livro preparado para servir de base Teórica e fundamentadora da Licenciatura em Ciência da Informação que começou a ser lecionada no ano letivo de 2001-2002 (SILVA; RIBEIRO, 2002). São seis: estruturação pela ação; integração dinâmica; pregnância; quantificação; reprodutividade e transmissibilidade. E as propriedades são, de algum modo, características intrínsecas e “universais” do fenómeno info-comunicacional. E é em relação com este fenómeno humano e social que o objeto da CI (definida atrás) se (re)constrói.

As “etapas” do ciclo/processo info-comunicacional (objeto de estudo ou constructo), atrás enumeradas, formam o objeto da CI e podem ser distribuídas por três grandes grupos ou áreas de “estudo” especializadas: a produção do fluxo informacional; a organização e representação da informação; e o comportamento informacional (SILVA, 2006). Esta tripartição do objeto da CI começou com uma ambiguidade que foi sendo enfrentada e, em princípio resolvida, e que se prendia com a inclusão da gestão de informação. A ligação deste tópico, chamemos-lhe, para já, assim, à CI trans e interdisciplinar, desenvolvida no Porto, nunca ofereceu dúvidas, tanto mais que ao ser profunda e até radicalmente repensado e reformulado o modelo formativo, plasmado

nos Cursos de Especialização em Ciências Documentais, que se mantiveram de 1982 a 2001 e que prolongaram, com algum revigoramento tecnicista, a vocação do clássico curso Bibliotecário-Arquivista, lecionado na Universidade de Coimbra (1935-1981), de habilitar bibliotecários e arquivistas para as respetivas instituições culturais públicas, visando a criação de um profissional novo e híbrido, operando a simbiose da matriz científico-social com a tecnológica, inflectiu-se, claramente, no sentido de afirmar o gestor da informação como o profissional de um futuro que é cada vez mais presente. As dúvidas e as dificuldades não estiveram, pois, na dimensão profissional, mas no enquadramento epistemológico. E, aqui, a resposta inicial foi no sentido de diluir a gestão de informação na área da produção de informação: esta orientação consistiu em “apresentar uma alternativa baseada em pressupostos epistemológicos e tendente a colocar a Gestão da Informação ou o conhecimento explícito, como segmento do objeto da C.I., tal qual a concebemos do ponto de vista epistemológico e formativo no Porto. E essa perspectiva surge refletida, de forma condensada, nos verbetes Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento do DeltCI” (SILVA, 2009: 233)², impondo-se, porém, a ressalva de que sobre Gestão do Conhecimento a nossa posição mantém-se inalterada.

Em artigos posteriores (SILVA, 2005: 89-113 e SILVA, 2009: 233-252), a abordagem tornou-se menos simplista e foi recusada a ideia de identificar, sem mais, a Gestão da Informação como uma das referidas três áreas do objeto de CI, associada à produção do fluxo informacional, substituída claramente por uma “tópica interdisciplinar

² Dicionário eletrônico de terminologia em Ciência da Informação. url: <http://www.ccje.ufes.br/arquivologia/deltci/> (consultado 4-1-2013). Os verbetes que se acham *on line* foram publicados em SILVA, 2006: 137-167). Vale a pena extrair dos dois verbetes mencionados – Gestão de Informação e Gestão de Conhecimento – o essencial das definições elaboradas e assumidas: “Gestão de Informação (...) Em Ciência da Informação, a componente científica ganha um relevo considerável e a Gestão da Informação converte-se numa das três áreas de estudo que se prolongam nos ramos disciplinares de aplicação teórico-prática, como o arquivístico. Ao tornar-se área de estudo dá-se o seu natural cruzamento ou interação com as outras áreas que intervêm conjuntamente no que respeita ao tratamento com a Organização e representação da Informação e no que respeita ao uso com o Comportamento Informacional” (SILVA, 2006: 149); e “Gestão de Conhecimento”. (...) Em Ciência da Informação interessam as práticas e as técnicas desenvolvidas como sendo de gestão de conhecimento que, afinal, são pura e simplesmente práticas e técnicas de gestão, de organização e de uso da informação numa entidade mais ou menos complexa”. (SILVA, 2006: 149)

da Gestão da Informação na óptica da Ciência da Informação” (SILVA, 2009: 246), que se se pode explicar com mais detalhe deste modo:

E postas as inter-relações disciplinares com a maturidade e complexidade com que hoje as consigo perceber, não parece haver dúvida que a GI, bem, como a GC e as formas de actividade profissional mais sectoriais e estratégicas como a Inteligência Competitiva (IC) e a Económica (IE) (PAIM, 2003; TARAPANOFF, 2006; e SANTOS; LEITE; FERRARESI, 2007), constituem não uma disciplina científica propriamente dita, mas uma “plataforma” essencialmente prática de aplicação de idéias, de teorias, de modelos e de soluções várias, condensadas em múltiplos e diferentes “pacotes” de consultoria. Significa isto, em termos mais claros, que a GI se constitui uma tónica em rota de afastamento da visão tradicional e instrumental das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC). Com efeito, grande parte do ensino da gestão da informação, não existe ou tem tido uma ênfase muito grande na informação codificada e armazenada nas tecnologias da informação (RASCÃO, 2008: 14-15). Urge, por isso, segundo este autor, para quem a GI se tornou, para o melhor ou para o pior, uma disciplina académica (isto não significa que seja, naturalmente, uma disciplina científica), deixar essa visão tradicional para, em alternativa, ser construída uma síntese preenchida com as contribuições da Economia, da Gestão, da Gestão Estratégica e da Comunicação, as quais sinalizam outras formas de olhar para a gestão da informação. Estes campos têm uma visão menos tecnológica da gestão da informação e fazem a separação da informação codificada, armazenada e acedida através das tecnologias da informação e da comunicação, da informação em geral, isto é, em termos latos e abrangentes no processo da tomada de decisão (RASCÃO, 2008: 15).

Sendo a GI (e variantes correlatas) uma tónica a mover-se no sentido da síntese dinâmica, parece radicar-se, mais claramente, na interciência SI e do campo interdisciplinar das [Ciências da Comunicação], convocando aí uma abordagem cada vez mais forte das Ciências Sociais aplicadas, espaço epistémico onde a CI tem de reclamar com crescente força a sua pertença e espaço próprio (SILVA, 2009: 235-236).

Clarificando ainda mais, para rematar este item inicial, pode dizer-se que a GI corresponde por inteiro ao cariz de ciência social aplicada com que a CI trans e interdisciplinar é definida e apresentada, ou seja, consiste, assim, na dimensão aplicacional da CI, atravessando todas as áreas do campo de estudo desta ciência e sendo, também, composta por outras abordagens científico-técnicas diferentes, mas complementares e enriquecedoras.

Sendo, para nós, evidente que um gestor de informação deve ter uma formação de base em CI, pois é este o modelo formativo seguido na Universidade do Porto, o seu desenvolvimento profissional e a sua especialização no plano científico e tecnológico

exigem que agregue competências através do aprofundamento de outras disciplinas e saberes como a Sociologia das Organizações, a Economia e Gestão, a Gestão Estratégica, o Desenvolvimento Empresarial, os Sistemas de Informação e a Informática de Gestão, pois todas elas, além de outras, se acham imbricadas na atividade complexa e dinâmica de GI.

2 As bases de um debate em torno de diferentes perspectivas

Previamente esclarecido o modo como a GI é configurada epistemologicamente na matriz, em evolução, da CI, estamos, agora, em condições de examinar, com algum detalhe, não apenas a necessidade do par “gestão de informação – gestão de conhecimento”, mas também como ele tem sido tratado na literatura disponível, formada por textos de autores de CI e da vasta e heterogênea área de Gestão.

Ensaando uma classificação, que é sempre arriscada, porque tanto pode ser demasiado genérica, deixando “espécimes” de fora, como demasiado particularista a ponto de perder flexibilidade e a indispensável amplitude, diremos que se perfilam três perspectivas que influenciam, ainda que de maneira diversa, a forma como podemos tratar esta temática:

a) “Gestão do conhecimento organizacional/consultoria”, fortemente influenciada pela literatura de consultoria em Gestão, que, por sua vez, é devedora da distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, iniciada por Michael Polanyi (1891-1976), cientista e filósofo da ciência de origem húngara e judia (irmão de Karl Polanyi, importante mentor da Sociologia Económica³) e apropriada, entre outros, por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (NONAKA; TAKEUCHI, 1997);

3 Karl Polanyi (1886-1964) foi autor, entre outras, de *A Grande Transformação* (1ª Ed. 1944), cuja edição portuguesa de 2012 apresenta um prefácio do economista Joseph Stiglitz, uma introdução por Fred Block e ensaios introdutórios por Diogo Ramada Curto, Nuno Domingos, Miguel Bandeira Jerônimo e Rui Santos (Lisboa: Edições 70. ISBN 978-972-44-1660-1). Sobre os dois irmãos e, em especial, o seu posicionamento face ao fascismo e ao comunismo ver CONGDON, Lee. *Between brothers: Karl and Michael Polanyi on fascism and comunism*. url: <http://www.missouriwestern.edu/orgs/polanyi/TAD%20WEB%20ARCHIVE/TAD24-2/TAD24-2-fnl-pg7-13-pdf.pdf> (consultado 4-1-2013).

b) “Fenomenológica e informacionalista” de Tom Wilson;

c) “Cognitivista, Infocomunicacional e sistêmica” (Silva e Ribeiro).

A primeira perspectiva aceita a diferença conceitual entre dado, informação e conhecimento, dividindo-se este, ainda, em tácito e explícito, tendo, como fonte inspiradora comumente reconhecida, a obra de Michael Polanyi, no que tange à definição de conhecimento tácito e sua distinção relativamente ao explícito. Com a chancela de Polanyi, conhecimento tácito entende-se como “aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida pela experiência. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa. A palavra “tácito” vem do latim *tacitus* que significa “que cala, silencioso”, aplicando-se a algo que não pode ou não precisa ser falado ou expresso por palavras. É subentendido ou implícito” (*Wikipédia*). E a mesma fonte reconhece que Polanyi é uma das referências teóricas para a noção de conhecimento tácito, na medida em que “ajudou a aprofundar a contribuição do saber tácito para a gênese de uma nova compreensão social e científica da pesquisa. Este autor também estudou sua relevância para os educadores” (*Wikipédia*). No livro que publicou em 1966, intitulado *The Tacit dimension*, Polanyi deixou expresso o seguinte:

[conhecimento tácito é] espontâneo, intuitivo, experimental, conhecimento cotidiano, do tipo revelado pela criança que faz um bom jogo de basquetebol, (...) ou que toca ritmos complicados no tambor, apesar de não saber fazer operações aritméticas elementares. Tal como uma pessoa que sabe fazer trocos, mas não sabe somar os números. Se o professor quiser familiarizar-se com este tipo de saber, tem de lhe prestar atenção, ser curioso, ouvi-lo, surpreender-se, e atuar como uma espécie de detetive que procura descobrir as razões que levam as crianças a dizer certas coisas. Esse tipo de professor se esforça por ir ao encontro do aluno e entender o seu próprio processo de conhecimento, ajudando-o a articular o seu conhecimento-na-ação com o saber escolar. Este tipo de ensino é uma forma de reflexão-na-ação que exige do professor uma capacidade de individualizar, isto é, de prestar atenção a um aluno, mesmo numa turma de trinta, tendo a noção do seu grau de compreensão e das suas dificuldades (POLANYI, 1966: 82, cit. e trad. por Wikipédia).

Esta noção tornou-se, rapidamente, aplicável ao ensino, como precioso auxiliar dos professores, chamando-lhes a atenção para um tipo de “conhecimento” subjetivo,

não mensurável, não escrito, quase impossível de ser ensinado formalmente, valioso porquanto difícil de capturar, de registrar e de divulgar, uma vez que “está ligado ao indivíduo”. E mais se lê no verbete que estamos seguindo da Wikipédia, traduzindo, aliás, a opinião que se generalizou na literatura e no *milieu* da gestão profissional e de consultoria:

Podemos dizer que todos nós possuímos este conhecimento, mas é difícil de explicá-lo e isto se deve à nossa experiência de vida, aos conhecimentos que adquirimos com o passar dos anos, ou seja, é um conhecimento que está dentro de nós. Possivelmente a melhor forma de transmiti-lo seja através da comunicação oral, no contato direto com as pessoas, da convivência, da convivência e das interações com os grupos que participamos.

O conhecimento tácito opõe-se ao conhecimento explícito, sistematizado, que pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, etc. ou guardado em bases de dados ou publicações. A palavra explícito vem do latim *explicitus*, participio passado de *explicare* e significa "explicado, declarado". Conhecimento tácito e explícito se relacionam e se completam (*Wikipédia*).

Uma mais desenvolvida e certa análise da teorização, proposta por Polanyi, aparece no estudo de Rosa Maria Quadros Nehmy e Isis Paim. As autoras explicam com mais detalhe os aspetos da teoria, salientando como ponto central que “Polanyi estava preocupado em desenvolver uma teoria que denunciasse o desprezo ou a tentativa de ignorar o componente pessoal na produção do conhecimento científico típica da ciência moderna” (NEHMY; PAIM, 2003: 285) e que a apropriação da noção de conhecimento tácito pela gestão do conhecimento distorceu o sentido original e integral presente na argumentação de Polanyi:

A explicitação do ‘conhecimento tácito’ de maneira alguma aparece como meta ou objetivo a ser alcançado. Ao contrário, o componente tácito é um processo inacessível em sua natureza. Mesmo que elementos do componente tácito possam ser expressos em linguagem descritiva, o conjunto, a forma desse conhecimento, permanece impenetrável pela linguagem. (...)

Não se encontra referência a um saber explícito da forma considerada pela gestão do conhecimento. Saberes tácito e explícito nem sequer são complementares no sentido de que não se alinham num contínuo (ou numa escala) de modo que haja conhecimento mais ou menos tácito ou implícito. (...)

Para o autor, a ciência é fruto de emoções e de paixões pessoais dos cientistas que fundamentam a fé nas formulações científicas. A paixão pela beleza da

ciência é o motor para a produção do conhecimento. Por isso rebela-se contra a tentativas de aprisioná-la a interesses utilitaristas. Teme que a ciência tenha de submeter-se às exigências utilitárias e que se percam os valores que delegam a ela a liberdade de existir por si mesma, por seus valores estéticos.

Esta posição de Michael Polanyi choca frontalmente com as proposições da gestão de conhecimento. (...) Afastando-se do significado teórico do termo em Polanyi, a noção de conhecimento tácito acaba ela mesma, tornando-se tácita. O tipo de argumento usado para a definição de conhecimento tácito na gestão do conhecimento é o de oposição entre, em um pólo extremo, o saber tácito e, em outro, o conhecimento explícito. Nesse movimento, considera-se cada um dos termos da definição enquanto dois tipos absolutos de conhecimento que se definem pela própria oposição: tácito é aquilo que não é explícito e o inverso (NEHMY; PAIM, 2003: 287-288).

Em complemento do que foi “doutrinado” por Polanyi, a literatura acrescenta, geralmente, os japoneses Nonaka e Takeuchi, associados a uma concepção que foi facilmente assimilada por gestores e formadores de gestão: as organizações recebem conhecimentos e informações do meio, adaptam-se e criam, de dentro para fora, novos conhecimentos e informações, recriando o respetivo meio. Esses autores entendem que

Através do processo de captura de informações e conhecimentos do ambiente externo, as organizações buscam identificar alguma pista ou nova idéia que incremente seu negócio. Tal processo ocorre por meio da interação organizacional com diversos atores (governo, concorrentes, fornecedores, clientes, distribuidores). Após a coleta de informações e conhecimentos externos, ambos são absorvidos, incorporados e adequados ao meio organizacional. (SCHONS; COSTA, 2008).

Seguindo ainda a súmula que fazem Cláudio Henrique Schons e Marília Damiani Costa, Nonaka e Takeuchi comentam que as habilidades e aprendizagens, extraídos do meio externo, são modificadas, enriquecidas e traduzidas, no sentido de se ajustarem à identidade e auto-imagem da organização:

Em outras palavras, as informações coletadas externamente são adaptadas de forma que orientem a organização estrategicamente, direcionando-a em ações efetivas.

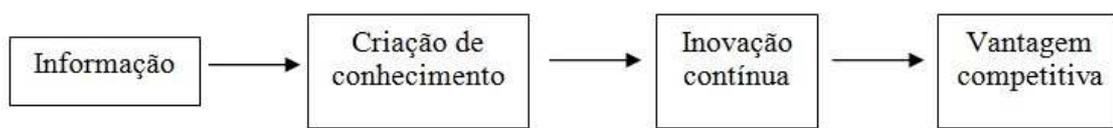
Já no ambiente interno, a criação de novos conhecimentos ocorre a partir de um processo interativo intensivo e laborioso entre os membros da organização

via comunicação formal e informal, representada, por exemplo, através de reuniões, debates, seminários, dentre outros. Logo, o fluxo de informações e conhecimentos que envolvem o meio interno e externo possibilita que sejam criados novos conhecimentos, e conseqüentemente que a organização inove e torne-se diferenciada no mercado.

Nesse sentido, o processo de inovação é movido por meio da conversão que ocorre de fora para dentro da organização e para fora novamente através de novos produtos, serviços ou sistemas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é essa interatividade interna e externa que permite a criação de novos conhecimentos, sustentando a inovação contínua na organização e conseqüentemente sua vantagem competitiva (figura 1).

Figura 1: O conhecimento como vantagem competitiva (SCHONS; COSTA, 2008).



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5) apud Schons e Costa, 2008

É, pois, esta a base fundamentadora do que consubstancia a denominada perspectiva de “Gestão convencional e de consultoria”, que foi assimilada, sem hesitações nem o mínimo de exigência crítica, pela informática de gestão, que pode ainda misturar este contributo com o enfoque mecanicista da informação, decorrente da teoria matemática da comunicação de Shannon e Weaver (1949). Assim ficou e mantém-se consagrada a célebre tríade: dado, informação e conhecimento.

Pedro Luiz Côrtes condensa o muito que tem sido dito e repetido a respeito desta matéria no seu manual sobre *Administração de Sistemas de Informação*. Num item intitulado “definindo dado, informação, conhecimento e sabedoria”, começa logo por advertir que

é possível verificar – ainda que de maneira introdutória – que **dado** e **informação** podem não ser a mesma coisa (e realmente não são), uma vez que – de acordo com a definição adotada – a **informação** é obtida a partir do processamento de **dados**. Dessa forma, é possível supor uma certa hierarquia, com as **informações** estando em um nível mais elevado (ou posterior) àquele ocupado pelos **dados**.

É provável, num primeiro momento, que isto possa causar certa confusão, uma vez que, em geral, os termos **dado** e **informação** são tomados como sinônimos, sem maiores problemas. Mesmo assim, é necessário que seja feita uma distinção entre esses termos, o que será fundamental para a compreensão de como se desenvolvem o conhecimento, a inteligência e a sabedoria (CÔRTEZ, 2010: 26).

Dando seguimento ao propósito expresso, Pedro Côrtes apresenta dados como “sucessões de factos frutos, que não foram organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, representando apenas partes isoladas de eventos, situações ou ocorrências” e deste modo constituem “unidades básicas, a partir das quais informações poderão ser elaboradas ou obtidas” (CÔRTEZ, 2010: 26). Por sua vez informação ocorre ou “forma-se”

Quando os dados passam por algum tipo de relacionamento, avaliação, interpretação ou organização, tem-se a geração de informação. A partir do momento que os dados são transformados em informações, decisões podem ser tomadas.

É necessário ressaltar, entretanto, que a qualidade dessas decisões dependerá da quantidade e qualidade dos dados disponíveis e do relacionamento efetuado. Um mesmo conjunto de dados, quando processado por sistemas diversos, poderá gerar informações **qualitativamente** diferentes (CÔRTEZ, 2010: 26).

A estas noções essenciais o autor acrescentou ainda a de metadados, definida, segundo Ikematu, e, entre várias definições possíveis, como “dado associado com objetos que ajuda seus usuários potenciais a ter vantagem completa do conhecimento da sua existência ou características” (CÔRTEZ, 2010: 31). Para se gerar conhecimento, são necessários dados e informações devidamente relacionados e estruturados, pelo que o Autor, recorrendo a uma analogia, refere que se o dado é um tijolo, a informação é uma parede composta por vários tijolos e, conseqüentemente, o “conhecimento é um

ou mais cômodos construídos a partir da organização e correto relacionamento de várias paredes” (CÔRTEZ, 2010: 41). E subindo na escala vem o conceito de inteligência, para o qual começa por ser evocada a contribuição da psicologia, mas no final prevalece o sentido de inteligência coletiva, mediaticamente projetada por Pierre Levy (LEVY, 1997):

A importância do grupo e de como um indivíduo interage com ele, abastecendo seu meio social com informações e por ele sendo abastecido, oferecendo e obtendo opiniões, relatando e conhecendo diferentes experiências, permite inferir – ao menos num primeiro momento - a possível existência de uma inteligência coletiva como um substrato capaz de fomentar o desenvolvimento de competências individuais (CÔRTEZ, 2010: 42).

No vértice da pirâmide, fica a sabedoria considerada como o estágio superior,

no qual a inteligência disponível sobre determinado tema é ampliada , ocorrendo a geração de conhecimento adicional pelo acúmulo seletivo de informações complementares que são cruzadas, interrelacionadas e complementadas pela experiência acumulada. As decisões são tomadas com uma possibilidade reduzida de erro, pois a percepção do todo e a experiência acumulada fazem com que diversas alternativas sejam consideradas com as respectivas possibilidades de erro e acerto (CÔRTEZ, 2010: 44).

O autor citado oferece um contributo situado, mais claramente, no lado da informática da gestão e, daí, que possamos repor a pauta que mais aqui interessa, marcada pela Gestão e pela CI, e, com Marta Lúcia Pomim Valentim, vale a pena seguir a diferenciação entre informação e conhecimento que será rebatida, mais adiante tanto na perspectiva de Tom Wilson, como na de Armando Malheiro da Silva e Fernanda Ribeiro. Segundo Marta Lúcia Pomim Valentim:

A informação pode ser considerada objeto, pois é a partir de uma informação explicitada em algum suporte, que visualizamos o conhecimento construído por um indivíduo ou grupo de indivíduos. Um relatório somente poderá existir, a partir da explicitação do conhecimento de alguém ou de um grupo. Por outro lado, a informação, também, pode ser um fenômeno, isto é, o indivíduo ou o grupo que elaborou o relatório necessitou realizar um processo cognitivo

variável, após proceder diferentes ações cognitivas individuais e coletivas, como por exemplo, relacionar, isolar, associar, dissociar, analisar e sintetizar, obtendo ao final do processo o conhecimento explicitado, no formato de relatório.

Como fenômeno a informação pode ser emancipadora, visto que a partir dela, o sujeito cognoscente ou o grupo de sujeitos cognoscentes poderão realizar o processo cognitivo individualmente ou coletivamente, com mais segurança, confiança e tranquilidade. Tendo a certeza de que ao final do processo, o conhecimento explicitado no formato de relatório, possui conteúdo confiável e consistente. Ainda, como fenômeno a informação pode propiciar condição de poder, de subjugação, de diferença, visto que o sujeito cognoscente ou o grupo de sujeitos cognoscentes que possuem informações relevantes poderão realizar processos cognitivos mais eficientes que os outros indivíduos ou grupos de sujeitos cognoscentes que não têm as informações relevantes ao seu alcance/dispor (VALENTIM, 2008: 20-21).

É interessante verificar que o posicionamento de Marta L. P. Valentim, docente na UNESP de Marília na área da Ciência da Informação, articula-se perfeitamente com a postura “cognitivista”, assim designada com manifesta ligeireza, de Bertram Brookes, autor de uma fórmula que foi obtendo um amplo e benévolo acolhimento, embora careça ainda de um rigoroso exame crítico:

$$K(S) + \Delta I = K(S + \Delta S)$$

Δ

ΔI

Traduzida por palavras naturais, a fórmula significa que um estado de conhecimento $k(S)$ passa para um novo estado de conhecimento $K(S + \Delta S)$, através de um acréscimo de conhecimento ΔK , extraído de um incremento de informação ΔI , indicando ΔS o efeito dessa modificação no estado inicial do conhecimento. Veremos adiante que a perspectiva “infocomunicacional e sistêmica” rejeita o simplismo e reducionismo desta fórmula, mas não há dúvida que ela está em consonância com a “doutrina” aceita nos meandros da consultoria de Gestão.

Confirma-se o que acaba de ser afirmado, se nos detivermos em determinadas leituras. Lendo o estudo de Helena Crivellari, deparamos, por exemplo, este extrato:

Em *A economia do conhecimento*, Dominique Foray (2000: 10) faz uma clara distinção entre conhecimento e informação. Para ele, um conhecimento é mais do que uma informação, por ser capaz de extrapolar determinado conhecimento anterior e dele inferir novas informações e novos conhecimentos. Foray mostra que o conhecimento pode ser codificado, o que quer dizer reduzido – à informação – e convertido em mensagem para ser transmitida de um sujeito a outro, ou para ser estocada. A codificação da informação cria, então, um ‘bem’ ambivalente, que possui certas propriedades da informação: torna-se coisificado, manuseável, mas também torna-se um ‘bem público’, o que implica a necessidade de proteção e sujeição à legislação sobre propriedade intelectual (CRIVELLARI, 2003: 249).

E, se prosseguirmos por outros “espaços de leitura”, podemos colher, num dos famosos “gurus” da gestão, Peter Drucker, a idéia visionária, lançada na década de 60, de que a economia global viria a estar sustentada no conhecimento, transformando-se as organizações de mercado em “organismos geradores de conhecimento”. De um texto inserido na obra *O essencial de Drucker* vale a pena destacar o seguinte:

Por si só, o conhecimento especializado não produz qualquer desempenho. O cirurgião só é eficaz se houver um diagnóstico e não é sequer da competência do cirurgião. Os que realizam estudos de mercado, sozinhos, apenas produzem dados. Para converter os dados em informação, quanto mais torná-los eficazes na acção do conhecimento, são necessárias pessoas ligadas ao *marketing*, à produção e à assistência. Como um solitário na sua investigação e escrita, um historiador pode ser muito eficaz. Mas para gerar a instrução dos alunos, muitos outros especialistas têm de contribuir – pessoas cuja especialidade pode ser a Literatura, a Matemática ou outras áreas da História. Isso exige que o especialista tenha acesso a uma organização (DRUCKER, 2008: 334).

António de Pádua Araújo e Lindolfo Galvão de Albuquerque apoiaram-se, naturalmente, em Drucker e apresentaram Nonaka e Takeuchi como os formuladores da teoria da criação do conhecimento organizacional, teoria que reside na distinção entre conhecimento tácito e explícito e no pressuposto “de que o conhecimento humano é criado e difundido por intermédio da “conversão do conhecimento”, que é a interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2010: 53-54). E essa “conversão do conhecimento” foi desenhada

com quatro formas: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. A socialização consiste num processo de compartilhamento de experiências e pressupõe que o conhecimento tácito se converte em novo conhecimento também tácito: “Uma pessoa pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outra, sem fazer uso da linguagem, como é o caso dos aprendizes que aprendem com seus mestres através da observação, imitação e prática. O segredo para a aquisição do conhecimento é a experiência” (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2010: 54). A externalização é um processo pelo qual o conhecimento tácito converte-se em explícito, expresso “normalmente em forma de conceitos, metáforas, analogias, hipóteses ou modelos” (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2010: 54). A combinação consiste em conhecimento explícito gerar outro conhecimento também explícito. E a internalização “pressupõe a incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito – o “aprender fazendo”. Ocorre por intermédio da verbalização, da sistematização e da documentação do conhecimento sob a forma de projetos, manuais, histórias pessoais, registos iconográficos, dentre outros” (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2010: 54).

O modelo de Nonaka e Takeuchi tornou-se quase uma dogmática que a vasta literatura de apoio, produzida por gestores e consultores, reproduz e difunde. Assim fez Luiz Filipe Quel, num pequeno livro editado pela Saraiva (QUEL, 2006); o mesmo fez José Poças Rascão numa obra de maior fôlego, mais ampla e interessante fundamentação teórica e inteligentemente estruturada, pondo a ênfase na gestão de informação (RASCÃO, 2008); e é pressuposto aceite e explicitado no capítulo inicial da obra coletiva sobre gestão de empresas na era do conhecimento (SILVA; NEVES, 2003). Enfim, uma brevíssima “pincelada” sobre um traço dominante da perspectiva, que temos estado a caracterizar, e que, para fechar, passando à seguinte, protagonizada por Tom Wilson, têm de ser convocados três consultores da McKinsey&Company, alemães, que desenvolveram, durante dois anos e abarcando quarenta empresas nos Estados Unidos da América, na Europa e no Japão, um estudo, para a própria Companhia, em que procuraram saber até que ponto as equipas de gestão dessas empresas são capazes de utilizar o conhecimento que têm ao dispor, com vista à

melhoria do seu desempenho global. Partiram, para isso, de uma “perspetiva abrangente” da gestão do conhecimento, ou seja, enquanto a informação é apenas um número, o conhecimento consiste na capacidade de relacionar esse e outros números, de compreender o sentido da informação, relacionando-a com outras informações, analisar e extrair resultados interpretativos do exame selectivo, analítico e crítico:

Gerir o conhecimento é saber compreender estas relações – para melhorar quer os produtos, quer os processos ou a relação com os clientes – no sentido de aumentar a rentabilidade.

Numa definição mais formal de conhecimento, diríamos o seguinte:

“O conhecimento consiste em compreender as relações e as causalidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócio”.

A nossa breve definição de “gestão” também ajuda a clarificar a confusão que por vezes existe em torno deste assunto:

“A gestão é a decisão consciente e sistemática sobre a melhor forma de utilizar os recursos escassos, num ambiente de incerteza, para alcançar melhorias duradouras no desempenho de uma organização”. (...)

A maior parte do trabalho que é feito sobre gestão do conhecimento discute exaustivamente a distinção entre conhecimento explícito (possível de ser estruturado e documentado) e conhecimento tácito (relacionado com os sentidos e a experiência). Esta pode ser uma forma prática de olhar para as coisas, mas a situação é, na verdade, bem mais complexa. As duas categorias estão tão fortemente interligadas que, na prática, não é possível separá-las com facilidade. Por exemplo, para compreender cabalmente um documento escrito (conhecimento explícito) e, por vezes, necessária muita experiência (conhecimento tácito): uma receita sofisticada pode não ter nenhum significado para uma pessoa que nunca teve de cozinhar; um texto sobre leis pode ser totalmente incompreensível para quem não tenha prática e formação nesta área (KLUGE; STEIN; LICHT, 2002: 14-15).

Retenha-se, para já, um aspeto muito interessante: os autores alemães, sem por em causa a perspetiva da “gestão do conhecimento organizacional/consultoria”, onde os inserimos, consideram a categorização, em conhecimento tácito e explícito, simplista e redutora, sublinhando que elas estão “fortemente interligadas”. Sublinham, também, que conhecimento pressupõe a capacidade de (re)ligar e compreender, o que deixa implícita uma forte remissiva para a importância neste processo das

capacidades/faculdades (cognitivas e emocionais) do cérebro e mentais. Uma abertura óbvia para a terceira perspectiva a abordar neste item.

Vejam, entretanto, a segunda que designamos de “fenomenológica e informacionalista”, espelhando o perfil formativo e profissional do bibliotecário e professor emérito da Universidade de Sheffield, no Reino Unido, Tom Wilson, de seu nome completo Thomas Daniel Wilson⁴, editor da revista eletrónica *Information Research*⁵ e importante mentor e cultor das pesquisas, desde a década de 70 do século passado, em gestão da informação e em comportamento informacional. Uma perspectiva desenhada, com clareza, num artigo publicado precisamente nessa revista em 2002, com o sugestivo título *The nonsense of the 'knowledge management'* (WILSON, 2002) e com o propósito claro de examinar criticamente as origens e a base ou fundamentos da gestão do conhecimento, os seus componentes e a sua evolução como campo de consultoria prática, explorando ainda questões presentes na distinção entre informação e conhecimento, bem como a conceção, atrás exposta e analisada, de Michael Polanyi, mostrando como foi sendo assumido o conceito de conhecimento tácito em revistas, *websites* de companhias de consultoria e nos programas das escolas de gestão.

Ponto de relevo, que surge logo após uma brevíssima introdução, é precisamente a distinção entre conhecimento e informação, distinção que Wilson reputa de muito importante para os cientistas da informação e especialistas em sistemas de informação. Acrescenta não se tratar de tarefa muito difícil e, uma vez feita, fica mais imediatamente visível o “absurdo” da expressão “gestão do conhecimento”.

Segundo Tom Wilson, “conhecimento” é definido como o que sabemos: conhecimento envolve os processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizagem que vai na mente e só na mente, por mais que envolvam interação com o mundo fora da mente, e a interação com os outros. Sempre que queremos expressar o que sabemos, só podemos fazê-lo proferindo mensagens de uma forma ou de outra -

4 O website do Professor Tom Wilson é: <http://informationr.net/tdw/> (consultado 8-1-2013).

5 Ver: <http://informationr.net/> (consultado 8-1-2013).

oral, escrita, gráfica, gestual ou até mesmo através da "linguagem corporal". Tais mensagens não transportam "conhecimento", constituem "informação", que é o que a mente pode saber assimilar, entender, compreender e incorporar em suas estruturas de conhecimento próprio. Estas estruturas não são idênticas para a pessoa emissora de mensagem, nem para o recetor, porque as estruturas de conhecimento de cada pessoa são, como Schutz (1967) observou, "biograficamente determinadas». Portanto, o conhecimento construído, a partir das mensagens, não pode ser exatamente o mesmo que a base de conhecimento a partir do qual as mensagens foram proferidas (WILSON, 2002).

Constata-se que, no uso comum, estes dois termos são frequentemente utilizados como sinónimos, mas a tarefa do pesquisador académico deve ser a de esclarecer o uso de termos, para que o campo de investigação tenha um vocabulário claramente definido. A confusão atual sobre "gestão do conhecimento" ilustra perfeitamente esta necessidade. E, neste sentido, a conclusão para Wilson é simples: tudo o que aparece fora da mente pode ter a forma de dados, quando resultam de fatos simples, e de informação, quando os dados são incorporados num contexto de relevância para o destinatário, e ainda podemos deparar "coleções de mensagens", compostas de várias maneiras, podendo ser consideradas como "recursos de informação" de diversos tipos (coleções de artigos numa revista, e-mails numa "pasta" eletrónica, cartas manuscritas num arquivo, etc.). Dados, informação e recursos de informação podem, porque externos à mente do sujeito, podem ser geridos, mas o conhecimento propriamente dito ("o que nós sabemos") nunca pode ser gerido, exceto pelo sujeito cognoscente e, mesmo assim, apenas de modo imperfeito, uma vez que, na verdade, mostramos ter muito pouco controlo sobre o que sabemos (WILSON, 2002).

Posta a questão nestes termos, Wilson abraça outro ponto incontornável dentro da estratégia que adotou: o que é a gestão de conhecimento? O caminho para uma resposta foi seguido através da pesquisa nos três índices de citação da *Web of Science*, entre 1981 e 2002, com incidência em artigos com a expressão "gestão de

conhecimento”, no título. E o resultado interessante: de 1986 a 1996, registaram-se pouquíssimas ocorrências, mas, entre 1997 e 2002, o crescimento foi exponencial, sendo que parece ter havido um abrandamento nessa última data considerada. Olhando, com mais algum detalhe, para o primeiro período (1986-1996), verifica-se existir uma ampla gama de assuntos tratados debaixo da referida expressão ou tópico: à cabeça, aparece com sete artigos “os sistemas de inteligência artificial e sistemas especializados”, depois vêm quatro trabalhos sobre aspectos gerais da informática, três sobre sistemas de apoio à decisão, dois a respeito de tecnologia da informação em geral e, por fim, assuntos diversos (três trabalhos), de tecnologia da informação em geral (dois trabalhos) e assuntos diversos (por exemplo, bancos de dados, digitalização, sistemas de informação geográfica e interação ser humano-computador - quatro trabalhos), totalizando, tudo considerado, 61% dos artigos:

Além destes tópicos de computação temos educação, o projeto do genoma humano, a política de informação, gestão da informação, estrutura organizacional, desenvolvimento de produto, a terminologia, e uma variedade de outros assuntos. É evidente, porém, antes do surto de publicação, em 1997, “gestão do conhecimento” significava alguma aplicação ou outra de computadores, com a influência decorrente da noção de “bases de conhecimento” na área de sistemas especializados. A análise também sugere que, desde o início, tem havido confusão sobre o que o termo significava, já que alguns desses papéis se preocupou em definir o termo.

Este foco em tecnologia parece persistir: eu baixei 158 referências da Web of Science de 1999 a 2001, em EndNote e depois procurei os resumos dos termos específicos: sem ter em conta a dupla contagem, ‘tecnologia da informação’, ‘tecnologia’ e ‘software’ ocorreu um total de 66 vezes, enquanto “a partilha de informação”, “comunidades de prática” e “compartilhamento de conhecimento” ocorreu um total de apenas 10 vezes.

Para determinar a natureza actual de “gestão do conhecimento” em mais detalhes, eu procurei na Web of Science novamente (todos os três índices de citação) para artigos publicados em 2001, com “gestão do conhecimento” no registo. Excluindo resumos de trabalhos, isto produziu 242 itens, distribuídos por mais de 106 revistas. Em uma classificação relativamente bruta, os 106 jornais foram distribuídos em 26 áreas temáticas, com seis campos com mais de três títulos de periódicos. Isto sugere que o conceito (embora interpretado de diferentes formas em diferentes áreas) é amplamente distribuída pelas áreas de prática (WILSON, 2002).

Vale a pena sistematizar, em quadro, a pesquisa feita por Tom Wilson:

Áreas Temáticas	Nº de Títulos
Sistemas de informação e computação	26
Ciência da Informação, Gestão de Informação e Biblioteconomia	18
Gestão	13
Inteligência Artificial	10
Engenharia	8
Medicina	4
Títulos de Revistas	Nº
Sistemas de Apoio à Decisão - SI	12
Revista de Gestão de Sistemas de Informação - SI	10
Empresas de Informática (Wirtschaftsinformatik) - SI	10
Revista Europeia de Sistemas de Informação - SI	9
Sistemas Especializados com Aplicações - SI	9
Nfd Ciência da Informação e Prática (Information Wissenschaft Und Praxis) - SI	8
IBM Revista de Sistemas - SI	7
Revista de Sistemas de Informação Estratégica - SI	7
Revista de Estudos de Gestão	6
Revista da Associação Americana de Informática Médica	5

Fonte: WILSON, 2002

Analisando os artigos publicados nos periódicos selecionados, o objetivo de Wilson foi detectar o que há entre eles de comum em torno da gestão do conhecimento. E o Autor, cuja pesquisa estamos a expor e resumir, faz isso dentro de cada publicação, das dez escolhidas, concluindo algo de significativo:

Um número de pontos emerge desta análise: primeiro, é curioso que a grande maioria dos trabalhos são em edições especiais de revistas e que, em alguns casos, nenhum artigo foi publicado sobre este tema na mesma revista desde 2001. Isto sugere que o tema não entrou no fluxo normal de artigos em revistas estes usando a mesma terminologia – embora artigos sobre os mesmos temas - sistemas especializados, tomada de decisão, sistemas de apoio à decisão, etc, - continuaram a ser publicados. O segundo ponto reflete o primeiro: não há absolutamente nenhum acordo sobre o que constitui a "gestão do conhecimento" e, no caso das questões especiais, há uma suspeita de que os artigos adotaram essa terminologia simplesmente para serem publicados naquela edição. Em terceiro lugar, os artigos que tratam seriamente a questão de saber se o conhecimento pode ser gerenciado concluem geralmente que não podem e que o tema se divide em gestão da informação e da gestão das práticas de trabalho (WILSON, 2002).

Aplicando, de seguida, o mesmo exercício a várias empresas de consultoria, tendo em conta que a gestão do conhecimento foi, na sua gênese, um movimento impulsionado por consultorias de gestão, e começando por um dos "pais fundadores" da ideia - talvez o pai fundador - Karl Erik Sveiby, que escreveu o primeiro livro sobre o assunto em 1990, sob o título sueco, "Kunskapedning" (Sveiby, 1990)⁶, estendeu-o à Consultora *Accenture*, à *Cap Gemini Ernst and Young*, à *Deloitte and Touch*, à *Ernst and Young*, à *KPMG Consulting*, à *McKinsey and Company* e à *PricewaterhouseCoopers*, concluindo:

⁶ Karl Sveiby tornou-se consultor e com base na Austrália, mas trabalhando globalmente, e no seu *website* foi condensando uma grande quantidade de informações sobre o assunto, embora a sua principal preocupação seja agora com a medida de "ativos intangíveis" e outros aspectos do "capital intelectual". Um artigo escrito originalmente em 1996, observa que "gestão do conhecimento" consiste de dois "trilhos": o "TI-track", que é a gestão de informações, e o "track pessoas", que é a gestão de pessoas (Sveiby, 2001a). Outra parte do site, no arquivo de Perguntas Frequentes, Sveiby responde a pergunta, "Por que deveria saber ser gerido?, Eu não acredito que o conhecimento pode ser gerenciado. Gestão do Conhecimento é um termo pobre, mas está preso com ele, eu suponho. "O foco do Conhecimento" ou "criação do conhecimento" (Nonaka) são termos melhores, porque eles descrevem uma mentalidade, que vê o conhecimento como atividade, não um objeto. É uma visão humana, e não uma tecnologia. (Sveiby, 2001b) (WILSON, 2002).

A conclusão desta breve exploração de sites de consultoria é que "gestão do conhecimento" significa coisas diferentes para empresas diferentes e que uma ou duas das que já se envolveram com a idéia mudaram-se para outras coisas.

Algumas das consultorias confirmam a alegação de que as empresas estão migrando para esse campo a fim de descobrirem as alegrias da "gestão do conhecimento". No entanto, desde 1993, a Bain and Company tem monitorado o uso de diversas ferramentas de gestão e de acordo com a última pesquisa referente ao ano 2000 (Bain & Company, 2001), apenas cerca de 35% de sua amostra mundial de 451 empresas foi usando 'gestão do conhecimento', relatando um índice de satisfação de cerca de 3,5 em uma escala de cinco pontos. A figura de uso põe a 'gestão do conhecimento' na 19ª posição, de 25 ferramentas de gestão. Isso se compara com cerca de 70% utilizando o benchmarking, e quase 80% usando o planejamento estratégico. A pesquisa da Bain sugere que a inundação pode ser mais uma corrente (WILSON, 2002).

Além das revistas e das empresas de consultoria, projetadas nos seus *websites*, Wilson "espreitou" ainda as escolas de gestão, mais precisamente os seus cursos em gestão de conhecimento, não tendo sido difícil encontrar patentes dificuldades de definição e de distinção acerca deste conceito operatório. Na *Stuart Graduate School of Business* do *Illinois Institute of Technology*, gestão do conhecimento é equivalente ou sinônimo de sistemas especializados, no apoio à decisão e tecnologias de *software* relacionado. No *George Mason University School of Management*, a gestão do conhecimento integra os sistemas de gestão de informação e os sistemas que gerem o fluxo da informação. Na *University of Kentucky's Gattan College of Business and Economics*, o conceito em foco é definido como a invenção, a melhoria, a integração, o uso, a administração, a avaliação e os impactos de uma variedade de técnicas baseadas em computador, para se gerir o conhecimento (ou seja, representá-lo e processá-lo) e que têm sido e continuarão a ser concebidas para complementarem inatas capacidades de gestão do conhecimento humano. Na *McCombs School of Business* at the *University of Texas at Austin*, há uma mescla de assuntos que inclui inteligência de negócios, gestão de conhecimento, conhecimento e produtividade do trabalhador, modelagem de dados e sistemas de grupos de apoio à decisão. Numa das mais prestigiadas universidade norte-americana, a *Georgetown University, Washington DC*, através do seu programa de MBA em Tecnologia e Gestão do Conhecimento, ressalta uma orientação no sentido dos sistemas de informação. E na *Harvard Business*

School, gestão do conhecimento é subsumida por “organização da aprendizagem”, na medida em que os processos que a promovem determinam como os indivíduos e as organizações criam, adquirem, interpretam, transferem e retêm “conhecimento”. A grande regra no módulo de “Processo de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento”, com destaque para a experimentação e o *benchmarking*, é aprender com os sucessos e os fracassos do passado. Na *London School of Economics*, a gestão do conhecimento não é oferecida nem em nível de MBA, nem de doutoramento, sucedendo o mesmo na *Manchester Business School*. Situação que, quanto ao essencial, se verificou na *Saïd Business School* em *Oxford*, na *Cass Business School, City University*, de Londres e na *Warwick University Business School*. Somando e subtraindo o resultado enfatizado por Wilson, é a impressão global de que há um nítido desconforto com o conceito, porquanto ele tem presença difusa nos *websites* institucionais, bem como nos programas dos professores (Wilson: 2002), repetindo-se, assim, o patenteado pelo exame das revistas.

O que sobressai das fontes analisadas, em muitos casos, é que gestão do conhecimento foi sendo usado, simplesmente, como um sinônimo de “gestão de informação”. Ideia forte que Tom Wilson reforça ainda mais convocando o testemunho valioso de David Weinberger: este autor publicitou uma conversa de Andy Levin, editor de Knowledge Management, havida num evento, com um grupo de pessoas. Aí ele perguntou-lhes se, ao usarem a expressão gestão do conhecimento, não estavam a substituir pura e simplesmente noção de marketing. O questionamento abalou o grupo e as respostas distribuíram-se por três grupos ou tipos: “1. Não, nós adicionamos importantes novos recursos projetados para ajudar o cliente com tarefas da sua KM; 2. Mais ou menos. Nós temos as mesmas características, como sempre, mas descobriram-se novas aplicações para eles; 3. Sim, seu perdedor patético” (Weinberger cit. WILSON, 2002).

Tom Wilson pretendeu mostrar que o efeito moda pesou bastante, na troca de informação por conhecimento, por entenderem (os mentores e atores desta alteração) que, assim, se “vendia melhor” as soluções já existentes. E prosseguiu esta mesma

demonstração com outros exemplos: o excelente *website* de pesquisa em negócios, www.brint.com, teve uma grande seção dedicada à gestão de informação, mas, em 1999, esse “link” deixou de funcionar; e no site do Banco Mundial foi divulgado um documento de Denning Stephen, no qual se afirmava:

“Assim, as organizações com operações e funcionários em todo o mundo são agora capazes de mobilizar seus conhecimentos a partir de qualquer origem para aplicar rapidamente a novas situações. Como resultado, os clientes estão vindo a esperar de organizações globais, não apenas o know how da equipa especial, que foi designada para a tarefa, mas o melhor que a organização como um todo tem a oferecer. O compartilhamento de informações é o que permite - e forçando - instituições que são internacionais no âmbito das suas operações, para tornar-se verdadeiramente globais no caráter, permitindo a transferência de informações superando grandes distâncias e dentro de um prazo muito curto. (Denning, 1998, cit. por WILSON, 2002).

Wilson pegou neste texto, mudou a palavra conhecimento por informação e concluiu que “não fez diferença nenhuma no sentido geral da peça” (WILSON, 2002). Ficou, assim, desnudada uma operação apenas cosmética, bastante seguida: o relatório da *KPMG Consulting* (2000) sobre “gestão do conhecimento” evidenciou a mesma estratégia de renomeação (WILSON, 2002). Substituir palavras por uma “questão de marketing”, “modismo” a que nem as organizações internacionais, como a União Europeia, têm escapado!... (WILSON, 2002).

Desmontado o “modismo”, Wilson atacou a alegada base teórica: a noção operatória de “conhecimento tácito” e o processo da sua captura, que estão no âmago da gestão do conhecimento. Indo ao essencial, Wilson teve de revisitar Polanyi, apropriado depois por Nonaka e Takeuchi, o que já foi feito atrás na revisão da literatura e afeta à perspectiva “gestão do conhecimento organizacional”, por intermédio do contributo crítico de Rosa Nehmy e Isis Paim. Wilson convergiu, curiosamente, com a leitura destas autoras, mas conseguiu ir mais longe distinguindo entre tácito e implícito, mostrando que este pode ser codificado (vertido em palavras, números, desenhos, etc.) e aquele não:

Conhecimento implícito é o que nós tomamos para garantido em nossas ações, e que pode ser compartilhado por outros através da experiência comum ou cultura. Por exemplo, na criação de uma unidade de produção em um país estrangeiro, uma empresa sabe que precisa adquirir conhecimento local de "como as coisas são feitas aqui". Esse conhecimento não pode ser escrito, mas é conhecido por pessoas que vivem e trabalham na cultura e é capaz de ser escrito ou encaminhado para aqueles que precisam de saber. O conhecimento está implícito na forma como as pessoas se comportam em relação aos outros, e em relação à autoridade, em que a cultura estrangeira, e as normas adequadas de comportamento podem ser ensinadas para os recém-chegados. Conhecimento implícito, em outras palavras, é exprimível: o conhecimento tácito não é, e Nonaka teria salvo uma grande confusão se tivesse escolhido o termo mais apropriado. O leitor crítico pode perguntar a ele / ela: "Faz alguma diferença para o argumento se, no diagrama, pudermos substituir "conhecimento tácito" por "conhecimento" e "conhecimento explícito" por "informação"? (WILSON, 2002).

A desmontagem, operada pelo Autor inglês, atinge, neste ponto da argumentação desenvolvida, quase o clímax, embora não ficasse por aí e incluísse um último tópico, antes das conclusões –"a gestão das pessoas" que na literatura defensora da gestão do conhecimento é um eixo relevante. E Wilson ataca, também, este argumento mostrando as constrações patentes nos documentos e autores que pretenderam sustentá-lo (WILSON, 2002).

Wilson concluiu, e importa destacar, sobretudo, esta sua relevante conclusão:

Eu não vejo nenhuma razão para mudar minhas opiniões, como resultado da análise realizada para esta revista, mas eu gostaria de acrescentar que, de acordo com a retórica da "gestão do conhecimento", "mente" se torna "administrável", o conteúdo da mente pode ser capturado ou descarregado e é realizado o sonho do contador de pessoas sem taxas de produção, de distribuição e de vendas – o "conhecimento" está agora no banco de dados, recuperável a qualquer momento. Isso pode ser utopia para alguns, mas não para muitos. Felizmente, como a maioria das utopias, não pode ser realizado.

Esta análise de "gestão do conhecimento" pode não ter muito significado para o mundo da prática de negócios, onde a literatura acadêmica raramente é lida e quando muito filtrada através do "livro-de-aeroporto". Alguém poderia argumentar que para os profissionais de informação para se chamarem a si mesmos (ou para a organização chamá-los) "Gestores de conhecimento" não faz mal e pode até ser positivo, em termos de dar uma maior visibilidade ao seu papel (se alguns deles não se sentirem embaraçados com a designação). No entanto, o objetivo da universidade e dos que trabalham para ela é expor idéias para análise crítica e de inculcar nos alunos as mesmas competências. É, talvez, uma triste reflexão em torno do caminho pelo qual a universidade, em todo o mundo, muda de "templo" para "fábrica" (Beckman, 1989) (WILSON, 2002).

Vejamos, agora, a terceira e última perspectiva que, antes de mais, é sintética ou, melhor, pode ser encarada como uma síntese que incorpora aspetos centrais da análise crítica, assinada por Tom Wilson, e algumas achegas positivas que é possível colher na primeira perspectiva exposta. Designada, nesta comunicação de “cognitivista, infocomunicacional e sistémica”, ela está, tal como a conceção subjacente ao artigo de Wilson, vinculada à CI, mas especificamente (e ao contrário de Wilson) à CI trans e interdisciplinar, caracterizada brevemente atrás, no primeiro item, e baseada no posicionamento da gestão da informação no quadro epistemológico dessa CI, retificado em 2005 e 2009 (SILVA, 2005; e SILVA, 2009) e a que se juntam outras achegas (SILVA, 2006a; SILVA, 2009a; e SILVA; RIBEIRO, 2009). Trata-se, pois, de uma perspectiva que está publicada de forma dispersa e, por isso mesmo, merece, agora, ser concentrada e explicada com a maior clareza possível.

A CI é uma ciência social aplicada, o que significa que no seu horizonte está a pesquisa teórica e, também, a resolução de problemas através da aplicação concreta de soluções práticas. No seu “ADN” existe a dimensão pesquisa/investigação (atividade axial do cientista da informação) e a dimensão aplicacional (atividade natural do gestor de informação) – dimensões que podem ser pensadas separadamente e que, no quotidiano da vida social, empresarial, institucional, dos países e das organizações internacionais, se mesclam de tal forma que fica artificial ou até absurdo fazer cortes ou impor distinções. No entanto, e mais adiante, no último item, deixaremos isso bem frisado, a CI trans e interdisciplinar aceita e precisa partilhar com outras ciências e saberes tanto a pesquisa, como a ação aplicada em gestão de informação.

De qualquer modo, convém que se perceba que esta CI trans e interdisciplinar não abdica de fundar o entendimento sobre a gestão de informação, em bases próprias, que remetem para conceitos operatórios que lhe são estruturantes. E, neste sentido, não nos parece excessivo utilizar atributos como “cognitivista”, “infocomunicacional” e “sistémica”.

Michael Polanyi, como ficou evidenciado, foi mal lido ou, de alguma forma, deturpado por Nonaka e Takeuchi, sendo que Wilson se deteve muito bem no tópico do conhecimento tácito, mostrando que há um tipo de conhecimento intermédio – o implícito – passível de ser expresso, tornando-se explícito e que este seria, sem eufemismos ou retóricas inúteis, sinónimo de informação. Mas, Wilson poderia ter ido mais longe, desde que recorresse assumidamente às Ciências Cognitivas e às Neurociências: cognição e emoção compõem a “trave-mestra” psicológica da pessoa, absorvendo e processando estímulos, percepções, vivências, que são muito importantes ou, melhor, que têm um reflexo indelével no comportamento das pessoas, dos grupos e destas/destes em toda a sociedade.

Fazem, por isso, muito bem os gestores e os consultores em valorizarem esse “capital tácito”, mas, são ligeiros ao contentarem-se em expressá-lo por KM (gestão de conhecimento). Gestores e consultores enfatizam e buscam formas, cada vez mais sofisticadas, de melhor “gerir o capital pessoal”, ou seja, de desenvolver a “gestão de pessoas”. Em rigor e, pelo menos, no contexto académico e universitário, convém que sejamos rigorosos, como muito bem frisou Tom Wilson, **não há gestão de conhecimento, há gestão de pessoas (personalidades, individual e colectivamente consideradas)**. Para a perspetiva em apreço, a distinção que se pode fazer é apenas (e já é muito significativa e complexa) **entre cognição e informação**. Ilação inevitável desde que seja aceite uma definição de informação, que podemos dividir em três “módulos” e o primeiro remete para uma fundamentação cognitivista (TIBERGHEN, 2002):

“MÓDULOS”
I conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social

II

passíveis de serem registadas num qualquer suporte material

III

e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidireccionada

Fonte: SILVA, 2006: 25; DeltCI (<http://www.ccje.ufes.br/arquivologia/deltci/>)

Arredondando um pouco, sem cairmos em simplificações desnecessárias, no primeiro módulo fica plasmada a relação mente e meio (ambiente), sem que se reduza a cognição a uma faculdade intrínseca do humano e intocável pela influência do meio – esta influência é naturalmente modeladora. Acrescente-se, ainda, que, no módulo inicial da definição, é absorvido o conhecimento explícito, porque, na raiz, conhecer é representar mental/emocionalmente, e da faculdade de representar resultam “competências” várias, como a de compreender/perceber, aprender, descobrir, inovar, etc.

Um artigo científico, com novidades e descobertas, é aplaudido como um exemplo feliz de conhecimento científico, sendo, em si mesmo, informação, a que podemos juntar o adjetivo científico, enquanto um bilhete posto, em lugar de destaque numa qualquer cosinha, com a indicação do almoço ou do jantar, não merece a categoria de conhecimento, mas é, fenomenologicamente, informação a que podemos juntar o adjetivo doméstica. E, por aqui, se pode inferir que é dispensável o uso de conhecimento ou até de informação, como se fossem conceitos distintos, porque informação/conhecimento significam o mesmo e, se queremos distinguir os contextos e a qualidade, valor, impacto, relevância para a Humanidade, dos textos, basta-nos, talvez, adjetivar com rigor: informação administrativa, financeira, contabilística, técnico-científica, científica, desportiva, doméstica etc.

O segundo módulo tem uma importância escondida: há uma separação sutil, mas efetiva, entre conteúdo e continente. As representações codificadas formam-se na mente, materializando-se fora do sujeito cognoscente e “informador”, fora da esfera mental, através da função de registo ou de inscrição – na pedra, em argila, em tabuinhas, em papiro, em pergaminho, em papel, no digital... Nasceu, pela função inscritiva, o documento e impôs-se por uma outra função associada, mas não simétrica – a transmissora.

Confundir informação com documento é um equívoco grosseiro que tem sido cometido e que está presente na tríade dado-informação-conhecimento. A visão mecanicista, naturalmente cultivada pelos informáticos, levou a que se amarrasse dado e informação à unidade tecnológica capaz de produzi-los e processá-los, como se dado e informação não fossem, de alguma maneira, uma representação humana, mediada tecnologicamente, ou dito de outro modo, vertida num “suporte tecnológico”. Aqueles que confundem informação com documento, revelando, assim, a perniciosa influência da teoria “mecanicista” de Shannon e Weaver, sentiram, obviamente, necessidade de uma palavra que significasse algo menos tangível, algo de superior valia intelectual – o conhecimento! Meteram-se por um labirinto, complicando o que, sendo complexo, é simples e compreensível para os etnólogos e antropólogos: nas comunidades anatemizadas de “primitivas”, as narrativas essenciais à sua identidade são transmitidas oralmente, o que significa tratar-se de informação codificada (representações expressas na língua desse povo, que se conserva na memória de todos e, especialmente, de alguns membros com estatuto e poder especial; uma informação que não carece de ser registada fora através da escrita, até porque, nessas comunidades, não havia ainda a escrita, mas, que os estudiosos, chegados do “mundo civilizado”, registaram ou em papel, em gravadores e em filme, produzindo documento, indispensável à ocorrência do prescrito no módulo terceiro.

Havendo documento, potencia-se a comunicação - módulo terceiro -, mas fica apenas potenciada, porque a comunicação é a partilha plena de sentido, o que significa algo mais que a função transmissora. Esta é imprescindível, mas não suficiente: a

assimilação de informação transforma-se em nova informação, que traz ou devolve a “compreensão correta do sentido transmitido” (ou não...) e assim se processa continuamente a interação dialética entre os comunicantes.

O epíteto de infocomunicacional, atribuído a esta terceira perspetiva, decorre da articulação que é feita entre informação e comunicação, através de uma “ponte” – o documento “clássico” ou o documento-meio (docmedia), eletrónico ou digital – a plataforma digital (SILVA, 2012). O elo documental promove a simbiose de dois fenómenos específicos – a informação e a comunicação – gerando um fenómeno simbiótico que é complexo e é nitidamente social, surgindo e mantendo-se em condições exigentes e apuradas, nunca garantidas à partida e que, hoje, são muito facilitadas pelas chamadas TIC’s-tecnologias da informação e comunicação, com mais rigor e vantagem semântica, plataformas digitais.

Para que numa empresa, numa instituição estatal ou pública, em qualquer contexto orgânico, ocorra e flua, com benefício geral, o fenómeno infocomunicacional, a modernização e sofisticação tecnológica é fundamental, e isso implica, hoje, a irreversível hegemonização, em todos os níveis da nossa vida global, da informática e de suas variadíssimas aplicações, significando isto que a noção clássica de documento, constituído forçosamente pelo papel (em si mesmo produto tecnológico), está a coexistir, perdendo cada vez mais terreno para a noção de *docmedia*, ou de plataforma digital, ou sistema tecnológico de informação (=hardware+software+uso humano e social). É, por isso, compreensível que esta vertente tecnológica e as inovações extraordinárias, ocorridas nas duas últimas décadas, tenham inspirado, como mostrou Tom Wilson, a mudança de designação e o modismo da gestão do conhecimento.

No entanto, não custa muito, talvez, perceber que se trata de um reducionismo e, como tal, um erro básico: esquece-se o período de transição de ciclo estrutural, ou de época em que vivemos, a transição de mentalidades e de práticas, bem como de utensilagens técnicas e tecnológicas, transição nada linear e simétrica, bem pelo contrário. E a transição em curso ajuda a explicar que a gestão de informação agrega o

velho e o novo, e quanto mais formos capazes de enriquecer, com experimentadas e robustas técnicas documentais (em classificação, indexação, elaboração de resumos analíticos, entre outras – OTLET, 1934; CHAUMIER, 1973; CAMPOS, 2001; LANCASTER, 2004; DIAS; NAVES, 2007), as plataformas digitais e suas funcionalidades aplicadas à criação, organização, armazenamento, recuperação, reprodução e transformação do fluxo infocomunicacional – ponto forte dos manuais e eventos formativos, feitos e destinados aos operacionais que lidam com inteligência competitiva/corporativa/organizacional, gestão de sistemas e de tecnologia, etc.- mais maleável, eficiente, e eficiente numa variedade infinita de contextos, ela se perfilará em face ao conjunto de especialidades e especialistas que lhe são correlatas e complementares.

Quanto ao atributo “sistémico”, que se relaciona, aliás, estreitamente com o que acaba de ser expresso, tem a ver com uma conceção de Sistema de Informação (SI) que tem escapado um pouco ao entendimento dos informáticos e dos especialistas em informática de gestão. Basta lembrar, aqui, o que se pode ler no verbete respetivo do DeltCI (e em SILVA, 2006):

Para evitar equívocos, importa distinguir SI, conceito operatório crucial em Ciência da Informação, do Sistema Tecnológico de Informação ou Informático, em verbete a seguir. Tendo em conta a sinopse relativa ao conceito de Sistema, um Sistema de Informação é uma totalidade formada pela interação dinâmica das partes, ou seja, possui uma estrutura duradoura com um fluxo de estados no tempo. Assim sendo, um Sistema de Informação é constituído pelos diferentes tipos de informação registada ou não externamente ao sujeito (o que cada pessoa possui em sua memória é informação do sistema), não importa qual o suporte (material), de acordo com uma estrutura (entidade produtora/receptora) prolongada pela acção na linha do tempo. A estrutura de um SI é um aspecto complexo porque ela é paradoxalmente autónoma e indissolúvel da informação propriamente dita: o sujeito de acção (seja pessoa ou instituição) que produz e recebe fluxo informacional é distinto deste, mas é essencial para que este exista. A identificação da estrutura torna-se um momento decisivo para podermos fixar os contornos precisos de um SI e isso é feito, em Ciência da Informação, através do pólo técnico do Método Quadripolar, mais precisamente através das operações *Observação e Análise orgânico-funcional*. E é preciso não esquecer que a estrutura de um SI é ou pode ser concebida ela própria como um Sistema distinto. Um exemplo: uma empresa gera (produz, recebe e acumula) informação ao longo do tempo, o que

significa que alimenta a existência de um SI, cuja estrutura é a dita empresa (com a sua organização interna e agentes ou funcionários), que, por sua vez, constitui um ou mais sistemas específicos. Os autores da área de Gestão tendem a ver distintos sistemas numa empresa: o sistema de gestão; o sistema dos recursos humanos; o sistema de informação; o sistema tecnológico, etc. Mas esta duplicidade da estrutura não causa qualquer confusão se bem percebida: quando o enfoque se centra na Informação sistemicamente concebida, pensada e estudada a respectiva estrutura pode, noutras abordagens, corresponder a um sistema, mas no SI é e mantém-se estavelmente como estrutura (DeltCI; SILVA, 2006: 162-163).

O verbete continua válido e, nessa medida, representa corretamente o modo como, na perspectiva em apreço, relaciona-se a noção de SI e a prática extensiva de gestão de Informação. No entanto, parecem-nos necessárias duas notas de esclarecimento.

A primeira aborda a afirmação, aí contida, de que a informação existente na memória das pessoas faz parte ou integra o SI. Essa informação corresponde ao “conhecimento explícito”, de Tom Wilson, e existe passível de ser documentada e comunicada, desde que as representações estejam codificadas, retidas no cérebro, prontas a serem ditas ou escritas, ou memorizadas. Esta informação foi confundida, a partir de Polanyi, com conhecimento tácito, mas, os neurocientistas e os psicólogos cognitivistas podem ajudar a precisar que este tipo de informação não é faculdade de cognição, embora seja um seu produto, ou consequência. E mais: esse tipo de informação pode ser categorizada como conhecimento científico, por exemplo, se tem a ver com experiências, descobertas ou experiências em curso nas Ciências naturais, ou com resultados de pesquisa noutros campos científicos. Só que estamos, também, a designar uma informação que abarca anedotas, canções, imagens desenhadas, fotografadas, filmadas... Enfim, a informação, que está na cabeça e fora dela, constitui um SI ativo e permanente, mas, quando a estrutura alimentadora do SI desaparece, ela virtualiza-se, ou seja, fica à sua “sombra” informacional, projetada nas informações (de todos os tipos e setores) que configuram o SI materializado e preservável, sem limite de prazo.

A segunda e última nota prende-se, em última instância, com a transversalidade da gestão da informação, precisamente porque a informação entrelaça-se com outros “objetos” de estudo e de ponderação, à luz da gestão estratégica global, seja que entidade ou contexto for.

Carlos Zorrinho, em 1991, olhou para uma empresa, considerou-a um sistema aberto e dinâmico, em constante evolução e em adaptação permanente, e invocando a legitimação da teoria geral dos sistemas (Berthalanfy), a decompôs em sistema de gestão, sistema de informação e sistema de estrutura, com outras variedades sistémicas (ZORRINHO, 1991: 36-53). O exercício de Zorrinho mostra – e isso é positivo – que a organização é um *puzzle*, composto por peças, que podem ser estudadas e encaradas com vista a abordagens práticas como sistemas específicos, o que obriga a reconhecer que a gestão de informação, centrada no SI, não esgota a complexidade sistémica de uma organização, seja ela qual for, antes se enriquece com os *in puts* de outros olhares e abordagens. Mas, também, é evidente que a sua conceção de gestão de informação, redutoramente tecnológica na sua matriz, ficou refém de definições como a que Le Moigne propôs para informação: “objecto formatado criado artificialmente pelo homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável, por ele, no mundo real” (ZORRINHO, 1991: 43); ou a proposta por David e Owen: “informação são dados processados numa forma adaptada ao meio de processamento, com valor real e perceptível na tomada de decisões correntes e prospectivas” (ZORRINHO, 1991: 43).

Os especialistas e a obsessão especializadora, que marcou a Modernidade e levou Edgar Morin a sugerir a mudança urgente de “Método” (por causa da complexidade), apoiado num ciclópico trabalho analítico e reflexivo, tornaram possíveis recortes absurdos de fenómenos complexos, mas aos poucos cada um vai percebendo que a atomização da realidade a torna incompreensível. Portanto, a informação é psicológica (e social) e a comunicação social (e psicológica) e a sua abordagem sistémica absorve absorvem, naturalmente, o tecnológico como extensão positiva do humano.

Em suma, podemos fechar este item, destinado a sistematizar um debate, que consideramos fundamental, e assumimos a adesão natural à perspetiva “cognitivista, infocomunicacional e sistémica”, que é, importa frisá-lo, construtivamente sintética. Daí, por exemplo, a fácil incorporação num eventual guia, para o gestor de informação de matriz CI, de muitas das considerações de José Rascão em sua obra, e apesar da sua perspetiva e formação se acharem emolduradas em outros pressupostos e princípios (RASCÃO, 2008). É aberta, porquanto não se rejeita que os especialistas em gestão considerem útil manter a distinção, a nosso ver artificial e desnecessária, entre gestão de informação e gestão de conhecimento. Contudo, no quadro epistemológico da CI trans e interdisciplinar, o profissional formado em nível de graduação e pós-graduação recebe uma visão e competências de gestor de informação, palavra que significa o mesmo que conhecimento, o que obriga a que optemos por uma ou outra expressão e deixemos de tentar conciliações e articulações acrobáticas que mais confundem do que esclarecem.

Não podemos, em consequência, deixar de lamentar que colegas, da área da documentação e informação, se desgastem em exercícios desse tipo. Referimos, no rol defensores da primeira perspetiva, alguns colegas brasileiros, mas há também de outras nacionalidades. António Garcia Jiménez, especialista em documentação informativa e em “linguagens documentárias”, publicou um livro em que ensaiou colar o documentalista, que ele matricialmente é, ao especialista do conhecimento “inventado” pela informática, quando, como veremos no ponto seguinte, é possível formar de raiz um gestor da informação que tem uma matriz de ciência social aplicada (CI) e uma incorporação da componente tecnológica e internética (domínio de todo o tipo de plataformas digitais, incluindo as bases de dados ou “de conhecimento” e as web 2, 3 e por aí fora...) bastante apropriada e eficaz. Garcia Jiménez afirmou:

Outro ponto que demonstra a sobreposição de alguns aspectos é o profissional. O profissional do conhecimento é um especialista que maneja a web, que é capaz de estruturar e organizar bases de conhecimento e que apoia a instalação e a manutenção de *software*, próximo em grande medida aos jornalistas e aos bibliotecários e documentalistas. Se se dá uma revisão à figura do chief knowledge office (CKO), também conhecido, entre outras expressões, como diretor de transferência de conhecimento, damo-nos conta desta

afirmação (Davenport y Prusak, 1998): se dedicam ao apoio da aprendizagem, ao desenho, criação e supervisão do sistema de informação, da biblioteca, das bases de conhecimento, das redes de trabalho informáticas e humanas, e dos centros de investigação. Também formam parte de suas atribuições as relações com provedores de informação e conhecimento, bem como a sua valorização (GARCÍA JIMÉNEZ, 2002: 67-68).

Curiosamente, este autor reconhece que o documentalista talvez estivesse bastante afastado do “manager de projetos de conhecimento”, porque este ocupar-se-ia da “gestão de equipas de trabalho da delimitação e adequação às expectativas dos clientes, do trabalho com os orçamentos e, finalmente, da identificação e resolução dos problemas que vão surgindo” (GARCÍA JIMÉNEZ, 2002: 68). Reconhece, afinal, que, nesse “limbo” do conhecimento, há gente que deve ser preparada para gerir pessoas e que um bom gestor de pessoas não anda longe de ser um excelente *chief executive officer*, geneticamente um CKO, para poder dar certo... E a assessorá-lo tem de estar, obrigatoriamente, uma dinâmica e eficientíssima equipa (institucionalizada em Setor, Divisão ou Departamento⁷) de gestão de informação “armada até aos dentes “ de tecnologia (infomática e informáticos puros e duros).

3 O Perfil do Gestor da Informação formado pela CI

O colega granadino ajuda-nos a terminar este contributo, mostrando ser incontornável a necessidade e a oportunidade de haver um desenho expositivo do profissional que interessa formar. Não é, na nossa perspetiva, o profissional do conhecimento, porque, com mais benefício e rigor, convém ter o profissional da informação, em geral e da que flui nas organizações/empresas, em particular. Um profissional que, uma vez licenciado ou graduado, pode ampliar, em nível de pós-

⁷ A ideia de conceber a GI formalizada numa unidade coordenadora, com ou sem a designação formal de departamento, começou a surgir num projeto pensado para a administração autárquica brasileira – o SIMAI, Sistema de Informação Municipal Ativa de Indaiatuba (MASSON; SILVA, 2001: 33-62), integrado, desde logo, no SIMAP, Sistema de Informação Municipal Ativa e Permanente (MASSON; SILVA, 2003; e PINTO; SILVA, 2005).

graduação em estrito e lato senso, as suas competências, quer inflitando pelo campo mais tecnológico, quer pelo da gestão empresarial, competências adquiridas e cruzadas, que o reforçarão como profissional poliédrico, e que lhe permite aspirar tanto a uma progressão efetiva na sua carreira, como a transitar de carreira, com sucesso e maior realização pessoal.

Ao contrário de García Jiménez, defensor de equilíbrios equivocados (insere a gestão do conhecimento dentro da gestão da informação, ao mesmo tempo quer elevar o documentalista ao mais “nobre” estatuto de gestor de conhecimento!...), nós precisamos apenas recordar que o projeto formativo, iniciado na Universidade do Porto, como uma parceria ativa e promissora das Faculdades de Letras e de Engenharia, no ano letivo de 2001-2002, visou, assumidamente, preparar, na sua base teórica, um cientista da informação com identidade epistémica própria e vocação interdisciplinar e, no seu perfil profissional, um gestor de informação, em geral, com empregabilidades várias e todas elas desempenháveis em momentos, ou fases, sucessivos (arquivista, bibliotecário, documentalista, gestor de base de dados, de conteúdos, etc.).

Um primeiro balanço está, aliás, feito por alunos que coordenaram uma obra utilíssima (CASTRO; MELO; SEABRA; COSTA, 2011), quer como relatório do que a LCI (licenciatura em ciência da informação⁸) realizou e desencadeou em dez anos de vida (o balanço incluiu ainda o mestrado em CI⁹, iniciado, também, com a Faculdade de Engenharia, em 2008, e nascido como uma consequência formativa natural e estratégica), quer como “mostruário” de competências de um profissional “sintético, híbrido, poliédrico...”. Do Prefácio subscrito por Fernanda Ribeiro e Gabriel David vale a pena ressaltar o seguinte:

A produção/registo da informação, a criação de memória e a preservação da mesma são vectores nucleares da Ciência da Informação e a elaboração deste

⁸ Ver respetivo plano de estudos em https://sigarra.up.pt/flup/pt/cur_geral.cur_view?pv_ano_lectivo=2012&pv_origem=CUR&pv_tipo_cur_sigla=L&pv_curso_id=454 (consultado em 10-1-2013).

⁹ Ver respetivo plano de estudos http://sigarra.up.pt/feup/pt/cur_geral.cur_view?pv_ano_lectivo=2012&pv_origem=CUR&pv_tipo_cur_sigla=M&pv_curso_id=737 (consultado em 10-1-2013)

livro encaixa perfeitamente no *core* desta disciplina, pois implicou recolha, organização e processamento da informação, com vista ao uso e comunicação da mesma. Implicou, também, trabalho colaborativo, capacidade de liderança e gestão de tempo, competências obtidas por via da interdisciplinaridade com as Ciências da Administração e da Gestão. E socorreu-se da aplicação das tecnologias (outra das valências fundamentais da LCI), nomeadamente para a elaboração e tratamento dos inquéritos sobre o perfil do profissional da informação. Constitui, portanto, um exercício demonstrativo da formação multidisciplinar, mas ao mesmo tempo integrada e unitária, que os estudantes da Ciência da Informação obtêm na Universidade do Porto, através de um modelo formativo que, em 2001, quando foi iniciado, se apresentava como único e inovador no contexto universitário português e mesmo no panorama internacional, onde a dicotomia Arquivos e *Library/Information Science* ainda permanece como perspectiva dominante (CASTRO; MELO; SEABRA; COSTA, 2011: 7-8).

Referido no extrato supra, os inquéritos¹⁰ levados a cabo para um delineamento, o mais atualizado possível, do profissional que o projeto formativo da Universidade do Porto tem podido preparar, constitui uma peça a que importa, aqui, dar uma breve atenção. Deu corpo a um capítulo extenso, com uma densa série de quadros, e nas conclusões é possível reter o seguinte:

As categorias profissionais que se destacam entre os inquiridos são a de *Gestor de Informação* e a de *Consultor*, ficando espelhada a diversidade de actuação em novas categorias profissionais (analista de dados, analista funcional de sistemas, gestor de base de dados, gestor de projectos, etc.), sendo inversamente proporcional ao quadro tradicional a afectação às categorias de bibliotecário e arquivista (juntas representam 6%. O mesmo se verifica quando prevalece o domínio do sector privado como principal empregador. (...)

Os licenciados em CI valorizam as competências ligadas às Tecnologias da Informação e comunicação no desempenho presente da sua actividade profissional, posicionando-se competências como *Gestão de projectos* entre as competências de *Gestão da Informação* e as de *Gestão de conteúdos*. É de referir a pouca importância dada ao *Tratamento Físico dos Documentos* (por vezes identificada como “Não se aplica”) decorrente do tipo de actividade agora desenvolvida.

No topo das competências de Informação-Documentação valorizadas no *Desempenho Futuro* da actividade profissional dos inquiridos destaca-se *Gestão de conteúdos/conhecimento* e a *Gestão global da informação*, posicionando-se a prática de uma *Língua estrangeira* logo depois das *Tecnologias da informação e comunicação* e seguindo-se as *Competências ligadas à comunicação* e à *Gestão de projectos*.(...)

¹⁰ O estudo assentou na aplicação de dois inquéritos por questionário aos profissionais em CI pela UP de 2005 a 2009.

Aos inquiridos foi apresentada a possibilidade de darem a sua opinião sobre os aspectos que mais e menos gostam num profissional de CI/Gestor de Informação.

Como aspectos que mais gostam destacaram a polivalência, a capacidade de síntese, a diversidade de conhecimentos, a inovação, a adaptabilidade, os vastos conhecimentos, o manuseamento das tecnologias da informação e da comunicação, o empenho no armazenamento, preservação e difusão de informação e a capacidade de serem interlocutores entre os gestores de tecnologias (vulgo informáticos) e os clientes/utilizadores das aplicações.

Relativamente aos aspectos menos positivos, referiram a herança de algumas metodologias do paradigma custodial, conhecimento informático a carecer de mais desenvolvimento, a confusão de competências com os informáticos, o esforço necessário para aprofundar determinados assuntos, a possibilidade de esquecimento da missão que compete a um profissional de CI (CASTRO; MELO; SEABRA; COSTA, 2011: 97-98).

Os próprios licenciados ou graduados estão, como se vê, a contribuir para que possamos fixar o perfil do profissional da informação, de matriz CI, e as respostas dadas confirmam as traves-mestras do projeto científico e pedagógico, desde a sua formulação programática (SILVA; RIBEIRO, 2002) até depurações posteriores (PINTO, 2008: 91-142; DAVID; AZEVEDO; RIBEIRO, 2008: 225-241). Mostram, também, vontade de um saber mais holístico e o aprofundamento dessa matriz sintética que exibem como marca formativa indelével. E esta tendência detetada entronca nas reflexões generosas que buscam um futuro à altura do eterno sonho humano de progresso e de harmonia natural.

Não resistimos, por isso, a trazer à colação, em jeito de remate e de estímulo a uma meditação mais demorada, a previsão de Arnoldo Guevara e Vitória Dib, de que iremos entrar na “sociedade da consciência” (depois de termos passado pela “sociedade da colonização” e pela “sociedade do conhecimento”), onde “os sistemas de conhecimento estarão vinculados à natureza local, buscando-se a integração natureza-homem-tecnologia” da informação (ou conhecimento implícito e explícito) (GUEVARA; DIB, 2007: 29). Preparemo-nos, pois, para um futuro que urge seja já presente...

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, António de Pádua; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de (2010). *Gestão do conhecimento: o desafio da interação com conceitos paralelos*. In SANTOS, Sílvio Aparecido dos; GUIMARÃES, António Teodoro Ribeiro; GASPAR, Marcos António; e ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de (org.). *Fronteiras da administração 3*. São Goiânia: Contato. ISBN 978-859-9586-35-8. p. 43-77.

CAMPOS, Maria Luiza de Almeida (2001). *Linguagem documentária: teorias que fundamentam sua elaboração*. Niterói, RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense. ISBN 85-228-0319-6.

CASTRO, António; MELO, Cecília; SEABRA, Pedro; COSTA, Ricardo M. (coord.) (2011). *O Curso de Licenciatura na U. Porto: dez anos de actividade pedagógica e científica*. Porto: Faculdade de Letras e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. ISBN 978-972-8932-75-6.

CHAUMIER, Jacques (1973). *As Técnicas documentais*. Mem Martins: Publicações Europa-América; col. Saber.

Conhecimento tácito. In *Wikipédia*. url: http://pt.wikipedia.org/wiki/Conhecimento_tácito

CÔRTEZ, Pedro Luiz (2010). *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Editora Saraiva. 1º ed. 2ª tiragem. ISBN 978-85-02-06450-8.

CR, *investigação* IVELLARI, Helena Maria Tarchi (2003). *Gestão do conhecimento e codificação dos saberes: novas ferramentas para velhas concepções*. In PAIM, Inês (org.). *A Gestão da informação e do conhecimento*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação-UFMG, p. 241-265.

DAVID, Gabriel; AZEVEDO, Ana; RIBEIRO, Fernanda (2008). Dez anos de um curso em Gestão de Informação na U. Porto: lições aprendidas e caminho futuro. FRÍAS, José Antonio; TRAVIESO, Crispulo. *Formación, investigación y mercado laboral en información y documentación en España y Portugal; Formação e mercado de trabalho em informação e documentação em Espanha e Portugal*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca. ISBN 978-84-7481-654-9. p. 225-241.

DeltCi – *Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação*. Url: <http://www.ccje.ufes.br/arquivologia/deltci/> (consultado 10-1-2013).

DIAS, Eduardo Wense; NAVES, Madalena Martins Lopes (2007). *Análise de assunto: teoria e prática*. Brasília, DF: Thesaurus. ISBN 978-857062-620-2.

DRUCKER, Peter F. (2008). *O essencial de Drucker: uma seleção das melhores teorias do pai a gestão*. Lisboa: Actual Editora. ISBN 978-989-8101-34-1.

GARCÍA JIMÉNEZ, Antonio (2002). *Organización y gestión del conocimiento en comunicación*. Gijón: Editorial Trea. ISBN 84-9704-046-5.

GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos; DIB, Vitória Catarina (2007). *Da Sociedade do conhecimento à sociedade da consciência: princípios, práticas e paradoxos*. São Paulo: Editora Saraiva. ISBN 978-85-02-06425-6.

LANCASTER, F. W. (2004; 1ª ed. 1991). *Indexação e resumos: teoria e prática*. Brasília, DF: Briquet de Lemos Livros. ISBN 85-85637-24-2.

LEVY, Pierre (1997). *A Inteligência colectiva: para uma antropologia do ciberespaço*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN 972-8407-02-5.

KLUGE, Jurgen; STEIN, Wolfram; LICHT, Thomas (2002). *Gestão do conhecimento segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas. ISBN 972-8500-87-4.

MASSON, Sílvia Mendes; SILVA, Armando Malheiro da (2000-2001). *Uma abordagem sistémica da informação municipal. O Projecto SIMAP e um caso de aplicação ainda incipiente – o SIMAI. Cadernos de Estudos Municipais. Arquivo Distrital de Braga/Universidade do Minho*. Braga, 14/16, Julho-Dezembro, p. 33-62.

MASSON, Sílvia Mendes; SILVA, Armando Malheiro da (2003). *Projecto SIMAP-SIMAI Sistema de Informação Municipal Ativa e Permanente*. In 1º Seminário de Informação Corporativa, promovido pelo TECSI da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) e pelo CBD da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo, realizado na FEA-USP, 22, 23 e 24 de Outubro de 2003. São Paulo: FEA/USP, (cd-rom).

NEHMY, Rosa Maria quadros; PAIM, Isis (2003). In PAIM, Inês (org.). *A Gestão da informação e do conhecimento*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação-UFMG, p. 241-265. p. 267-306.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 13ª Reimpressão.

OTLET, Paul (1934; trad. 1996). *El Tratado de documentación: ele libro sobre el libro: teoría y práctica. Traducción Maria Dolores Ayuso García*. Murcia: Universidade de Murcia. ISBN 84-7684-766-1.

PAVIANI, Jayme (2009). *Epistemologia prática: ensino e conhecimento científico*. Caxias do Sul: EDUCS. ISBN 978-85-7061-513-8.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto (2008). *A Formação em informação e documentação: Portugal na contemporaneidade*. In FRÍAS, José Antonio; TRAVIESO, Crispulo. *Formación, investigación y mercado laboral en información y documentación en España y Portugal; Formação, investigação e mercado de trabalho em informação e documentação em Espanha e Portugal*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca. ISBN 978-84-7481-654-9. p. 91-142.

PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da (2005). *Um Modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações*. In 2º CONTECSI - Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação realizado na FEA-USP, de 1 a 3 de Junho de 2005. São Paulo: TECSI-FEA/USP (cd-rom).

POLANYI, Michael (1966). *The Tacit Dimension*. London, Routledge. (University of Chicago Press. [ISBN 978-0-226-67298-4](https://doi.org/10.1017/CBO9780511524835). 2009 reprint).

QUEL, Luiz filipe (2006). *Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva. ISBN 85-02-05865-7.

RASCÃO, José Poças (2008). *Novos desafios da gestão da informação*. Com a colaboração de Pedro Anunciação. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-513-0.

SILVA, Armando Malheiro da (2005). *A Gestão da informação abordada no campo da Ciência da Informação. Páginas A&B: Arquivos & Bibliotecas*. Lisboa. 16. 89-113.

SILVA, Armando Malheiro da (2006). *A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: Edições Afrontamento; CETAC. ISBN 972-36-0859-6.

SILVA, Armando Malheiro da (2006a). *O futuro das empresas com memória: um modelo sistémico e interactivo para toda a informação empresarial. Arqueologia Industrial*. Vila Nova de Famalicão. 4ª série. 2. 1-2, p. 9-19.

SILVA, Armando Malheiro da (2009). *A Gestão da Informação na perspectiva da pesquisa em Ciência da Informação: retorno a um tema estratégico*. In *Coletânea Luso Brasileira: governança estratégica, redes de negócios e meio ambiente: fundamentos e aplicações*. Org. Francisco Alberto Severo de Almeida, António Teodoro Ribeiro Guimarães, Mário José Batista Franco e João Carlos Correia Leitão. Anápolis: Universidade Estadual de Goiás. ISBN 978-85-63192-00-4. p. 233-252.

SILVA, Armando Malheiro da (2009a). *Arquivologia e gestão da informação/conhecimento. Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, 19, 2,

Maio-Ago. p. 47-52.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Cândida (2002). *Das “ciências” documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 972-36-0622-4.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda (2002). *Das “Ciências” documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 972-36-0622-4.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda (2009). *A Gestão da Informação na Administração Pública*. *Interface Administração Pública*. Rev. eletrónica e em papel. Lisboa (161; ed. 50), Nov., p. 31-38.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (org.) (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo. ISBN 072-618-301-4.

TIBERGHIEU, Guy (dir.) (2002). *Dictionnaire des sciences cognitives*. Paris: Armand Colin. ISBN 2-200—26247-7).

VALENTIM, Marta Ligia Pomim (2008). *Informação e conhecimento em organizações complexas*. In VALENTIM, Marta Ligia Pomim (org.). *Gestão da informação e do conhecimento*. São Paulo: Editora Polis. ISBN 978-85-7228-028-0 p. 11-25.

ZORRINHO, Carlos (1991). *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença. ISBN 972-23-1390-0.

WILSON, Tom (2002). *The nonsense of ‘knowledge management’*. *Information Research*. 8, 1, October. url: <file:///Users/macbook/Desktop/Comunicação%20AMS%20para%20o%201%20EGESI/The%20nonsense%20of%20'knowledge%20management'.webarchive>.