

# GESTÃO DE INFORMAÇÃO/CONHECIMENTO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: perspectivas sobre os termos e proposta de aplicação teórico-prática

INFORMATION/KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INFORMATION SCIENCE:  
perspectives on the terms and proposal of theoretical-practical application

Liliana Isabel Esteves Gomes

**Resumo:** Neste final da segunda década do século XXI é aceite, de forma geral, que a Informação e o Conhecimento são recursos estratégicos e transformadores da sociedade. Neste contexto, este estudo tem como objetivo analisar o binómio “Gestão de informação” e “Gestão de Conhecimento”, no quadro da Ciência da Informação (CI) e propor, subsequentemente, a devida aplicação teórico-prática. Como metodologia, optou-se por uma abordagem de tipo qualitativo e de natureza exploratória, traduzida com especial incidência na revisão da diversa literatura que tem tratado este tema. A partir da distinção entre “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito” estabelecida por Michael Polanyi e por Tom Wilson, são realçadas perspectivas várias sobre a questão lexical (os termos) na sua estreita relação com os aspetos conceituais a que correspondem. Faz-se, ainda, a análise da produção científica sobre esta temática, pondo-se em realce a sua aplicação na área científica de investigação respetiva e no labor que tem vindo a ser desenvolvido, os quais ajudam a clarificar qual deve ser a ação do profissional da informação. Os resultados permitem inferir a premência de uma visão integrada da gestão de informação ou gestão de conhecimento explícito em qualquer contexto organizacional, independente de modismos ou de abordagens parcelares e, por isso, reducionistas das distintas disciplinas ou áreas científicas.

**Palavras-chave:** Ciência da Informação; Conhecimento; Gestão de Conhecimento; Gestão de Informação; Informação.

**Abstract:** At the end of the second decade of the twenty-first century, it is generally accepted that Information and Knowledge are strategic and transformative resources of the society. In this context, this study aims to analyse the binomial "Information Management" and "Knowledge Management", within the framework of Information Science (IS) and subsequently proposes the appropriate theoretical and practical application. As methodology, a qualitative approach of exploratory nature was adopted, particularly focusing on the review of the varied literature that has addressed this topic. From the distinction between "tacit knowledge" and "explicit knowledge" established by Michael Polanyi and Tom Wilson, several perspectives on the lexical question (the terms) are emphasized in their close relation to the conceptual aspects they correspond to. The analysis of the scientific production on this subject is also made, emphasizing its application in the respective scientific area of research and in the work that has been developed, helping to clarify what should be the action of the information professional. The results allow us to infer the urgency of an integrated vision of the management of information or the management of explicit knowledge in any organizational context, independent of trends or partial approaches and, therefore, reductionist of the different disciplines or scientific areas.

**Keywords:** Information Science; Knowledge; Knowledge Management; Information Management; Information.

## 1. Introdução

Por todos é reconhecida a importância adquirida pela Informação e pelo Conhecimento no atual quadro económico, social e político do século XXI. O aparecimento de novas formas de comunicação e acesso à informação originaram, de um modo geral, profundas mudanças na sociedade mas, muito particularmente, nas organizações que dela fazem parte.

O termo conhecimento parece estar hoje muito em voga e usa-se, maioritariamente e de forma quase indiscriminada, num sentido que não é distinto do de informação. Verifica-se,

assim, uma banalização daquele termo, numa aceção que adultera o seu sentido mais genuíno, como sinónimo de cognição.

É também comumente aceite que a compilação e o uso da informação conduzem a um incremento de conhecimento, mas esta é uma ideia que carece, naturalmente, de fundamentação adequada.

Com efeito, é a informação, enquanto fenómeno humano e social, que constitui o real objeto de estudo e de trabalho da Ciência da Informação (CI), mas que tem sido partilhado por áreas disciplinares como a Gestão, as Organizações e os Sistemas Tecnológicos de Informação.

Assim, objetiva-se neste artigo o estudo do binómio Gestão de Informação (GI) e Gestão de Conhecimento (GC) -, tendo como base matricial os contributos científicos de Michael Polanyi e de Tom Wilson, a que se tem juntado outra produção científica mais recente.

A metodologia eleita compreende uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, revisão da literatura. A análise dos termos e o seu campo conceptual alicerça-se na configuração epistemológica da CI em processo evolutivo, e a abordagem teórico-prática, em contexto organizacional, corresponderá à ação do profissional da informação, entendido este como gestor de informação e/ou de conhecimento.

### ***2. Gestão de informação e gestão de conhecimento***

É amplamente citado que as organizações modernas necessitam de aplicar vários procedimentos e técnicas, visando a correta gestão de informação e/ou de conhecimento (DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003; JAMIL, 2013; GOMES, 2016).

Dado que se trata de um tema complexo, “se evidencia una polémica sobre el alcance y objetivo de ambas que genera una duda razonable sobre la autonomía de la una y la otra” (FERNÁNDEZ MARCIAL, 2006, p. 49).

A GC tem-se revelado cada vez mais apelativa no meio académico e empresarial, tendo despertado particular interesse e atenção: “the idea that knowledge can somehow be managed has great appeal...” (ALVESSON e KARREMAN, 2001:996).

Como disciplina, a GC tem a sua origem na década de noventa do século XX:

“Ponzi ha realizado un estudio bibliométrico que sostiene que ya en el año 1991 aparecen publicaciones con este término (...). “Knowledge management was born in the mid-1990s...”, p. 10 (Knowledge Management: Lessons Learned). En esta misma obra, Srikantiah afirma que la gestión del conocimiento es una actividad propia de la década de los noventa. Bouthillier y Shearer (2002, p. 10) exponen que Beckman afirma que la expresión Knowledge Management fue definida por Karl Wiig en 1986 en su obra Knowledge Management Foundations publicada en 1993” (FERNÁNDEZ MARCIAL, 2006:49).

No meio académico, o interesse geral pela disciplina GC apresenta uma evolução ascendente, “el término knowledge management se convirtió en una verdadera buzz word (palabra de moda) con la que se nombraban varias estrategias, algunas veces

contradictorias entre sí, de innovación en la gestión organizacional” (PÉREZ-MONTORRO, 2016:533). Contudo, a partir de 2004, o interesse começa a reduzir-se de forma progressiva, até à atualidade.

En la producción anual de monografías, el descenso comienza también en 2004 en el corpus de libros en inglés y dos años más tarde, en el 2006, en el fondo en lengua española. (...) Sin embargo, en la producción de artículos científicos indizados en las dos principales bases de datos, el año de inflexión donde comienza el descenso de la producción es 2009 (PÉREZ-MONTORRO, 2016:533).

Partindo da premissa de que o conhecimento existe nas pessoas e se transmite através das pessoas, verifica-se também o desenvolvimento de uma linha de investigação que assume o ser e o saber humanos, a aprendizagem, o conhecimento e os aspetos comportamentais da sua gestão como objeto de estudo, na área da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Neste encadeamento, o uso de expressões como “gestão da informação, gestão do conhecimento, inteligência competitiva, informação corporativa significam, com diferenças e similitudes, uma área aplicada de convergência de alguns olhares diferentes ainda que complementares” (SILVA e RIBEIRO, 2009:32).

Com efeito, “the immaterial nature of the knowledge society shifts the focus of management processes for the management of people, from the material to the intellectual capital, from the management of resources to the management of information and knowledge (...)” (MARQUES, 2015:226).

### **2.1. Perspectivas sobre os termos**

No *Harrod’s Librarians’ Glossary*, GI define-se como “un imprecise term for the various activities” orientadas para a geração, coordenação, armazenamento ou conservação, busca e recuperação da informação, tanto interna como externa, contida em qualquer suporte (PRYTHERCH, 2005:372).

Na mesma obra, GC define-se como:

The process of collecting, organizing, storing and exploiting the information and data that is held within an organization, particularly information known to individual (tacit knowledge), as well as the general store of known information and data (explicit knowledge). The process depends on electronic storage and access, typically through an Intranet (PRYTHERCH 2005:424).

Destas definições ressalta a ideia de que a GI abrange todo o ciclo informacional, enquanto a GC, em contexto organizacional, remete para os conceitos de conhecimento tácito e explícito, bem como para as novas tecnologias de armazenamento e acesso informacional. A imprecisão nas significações permite identificar, conseqüentemente, uma diversidade de sentidos para as expressões.

Partindo da vertente prática e empresarial, para Choo a GI abrange:

(...) um ciclo de actividades de informação interligadas que devem ser planeadas, concebidas e coordenadas (...) O modelo processual de gestão de

informação devia abarcar toda a cadeia de valor da informação, começando pela identificação das necessidades de informação, passando pela aquisição, organização e armazenamento, produtos e serviços, distribuição de informação e fechando o ciclo com a utilização de informação (CHOO, 2003).

Nesta perspectiva, a GI compreende um conjunto de atividades encadeadas e relacionadas com todo o ciclo informacional, em suportes analógicos e/ou digitais.

Zorrinho (1991) define-a como uma função desempenhada ao mais alto nível da estrutura organizacional sendo o gestor de informação um *controller* estratégico. Para este autor, a definição de GI surge encadeada com a de Sistemas de Informação (Informáticos) e relacionada com a de GC que, nas práticas ligadas à Gestão Organizacional é entendida como:

(...) o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isso, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional (MORESI, 2001:37).

Citando Choo (2003:57):

(...) uma organização aprende se, através do seu processamento de informação, o âmbito dos seus potenciais procedimentos é alterado. Assim, o objectivo principal da gestão de informação é aproveitar recursos de informação e capacidades de informação de modo a que a organização aprenda e se adapte ao seu meio ambiente em mudança.

Neste sentido, a prática da GI traduz-se na criação de canais e meios para transmitir e para aceder à informação, bem como acrescentar valor à mesma. A GC tem como objetivo principal o desenho de estratégias, processos, estruturas e sistemas que permitam à organização fazer uso do que conhece, isto é, do conhecimento que os seus membros possuem. E acrescenta:

(...) gestionar el conocimiento no es trabajar con “artefactos tales como documentos y bases de datos, sino también con reglas y rutinas, con el conocimiento tácito de los individuos, y en las creencias y esquemas mentales de la organización” (CHOO, 2002:259, cit. por FERNÁNDEZ MARCIAL, 2006:50).

Pérez-Montorro (2016:527), considera que a GC é a disciplina “encargada de diseñar e implementar sistemas con el objetivo de identificar, capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma”.

Não sendo, portanto, tarefa fácil definir GC, Pinto Molina e Gómez Camarero (2004) consideram que, em linhas gerais, esta pode ser definida como:

(...) la capacidad de una organización para generar valor, basándose en las personas y en una gestión eficaz del capital intelectual. En consecuencia, la

gestión del conocimiento estaría constituida por todas aquellas actividades y procesos orientados a buscar y descubrir el conocimiento existente en una organización, sistematizarlo y organizarlo para ponerlo finalmente a disposición de toda la organización, basándose en las TIC, y especialmente en Internet y en su versión privada, las intranets corporativas (PINTO MOLINA e GÓMEZ CAMARERO, 2004:115).

Valentim (2002) e Valentim *et al.* (2003) definem GI (1) e GC (2) da seguinte forma:

1. Conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.
2. Conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Na mesma linha, GC “refers to the practices, skills, and technologies associated with creating, organizing, storing, presenting, retrieving, using, preserving, disposing of, and re-using information resources to help identify, capture, and produce knowledge” (GILLILAND-SWETLAND, 2000:26).

Com efeito, a aproximação concetual entre a GI e a GC é também identificada na literatura científica:

Según Mackenzie (1999), se puede hablar de gestión de la información en dos sentidos: por un lado, cuando el punto tratado sea el de los recursos tecnológicos y, por otro, cuando se aborde la gestión de los recursos de información dentro de una organización, aspecto que sí presenta una fuerte relación con el concepto de GC (...). A tenor de esta segunda perspectiva, el gestor de información se convertirá en un gestor de documentos con la misión especial de crear canales que optimizaran la creación de ideas, contenidos y conocimientos mediante el acceso a la información adecuada, y conociendo el papel del conocimiento en cada departamento de la organización (GARCÍA JIMÉNEZ, 2002:64-65).

Assinala-se, portanto, que algumas correntes fundem ou confundem os dois modelos de gestão. “En el plano teórico y práctico se refleja un conflicto entre GI y GC que abarca no sólo los límites y alcance de ambas sino también las relaciones de jerarquía y dependencia entre ambos términos” (FERNÁNDEZ MARCIAL, 2006:54). Por esse motivo, é muito comum encontrar referências sobre a GC em empresas, quando na realidade o que fazem é GI.

Concordando com Marques (2017:66-67), em face das múltiplas definições do conceito, regista-se “a diversidade de visões da GI, consoante estejamos a perspetivá-la no âmbito da CI, da Gestão ou no contexto das Tecnologias da Informação e da Comunicação.

### 2.2. Do conhecimento à sua gestão

Pérez-Montorro (2016) explicita o contexto de surgimento e a evolução da GC (com base no interesse que despertou nas últimas décadas, na produção científica anual e na formação académica), destacando duas perspectivas de entendimento da referida disciplina:

1. Se entiende el conocimiento como un proceso, como lo denomina Karl Sveiby (2001). Es la escuela oriental (o japonesa –derivada de las ideas defendidas, entre otros, por Nonaka y Takeuchi (1995), por citar algunas cabezas visibles– y centra sus investigaciones en el conocimiento tácito y su creación. Se nutre de disciplinas teóricas como la psicología, sociología y pedagogía. Dentro de esta escuela o *knowledge-process group*, se concibe la empresa no de una manera mecanicista sino como un organismo vivo que interacciona con el entorno. En este contexto, el conocimiento se entiende más como un proceso psicológico, relacionándolo con la experiencia. Se defiende la posibilidad del conocimiento y su socialización como operaciones centrales para la gestión del mismo (Nonaka, 1991; Nonaka; Konno, 1998). Dentro de este enfoque, las acciones encaminadas a la gestión del conocimiento suelen realizarse desde el departamento de recursos humanos.
2. La otra escuela entiende el conocimiento como un objeto, como lo denomina también Karl Sveiby (2001). Se trata de la escuela más occidental –derivada de las ideas defendidas por Davenport y Prusak (1998), por citar sólo un par de autores– y centra sus investigaciones en el conocimiento explícito y la gestión del mismo; nutriéndose de disciplinas teóricas como la teoría y la gestión de la información (Davenport, 1997). Dentro de esta segunda escuela o *knowledge-object group* se identifica la empresa como un mecanismo de procesar información. En este contexto, el conocimiento se entiende como una producción obtenida a partir de la gestión adecuada de la información y el valor del mismo se consigue cuando se logra transformar en conocimiento explícito representado en documentos que pueden ser tratados y gestionados. Dentro de este enfoque alternativo, las acciones encaminadas a la gestión del conocimiento suelen realizarse desde el departamento de sistemas y gestión de información (PÉREZ-MONTORRO, 2016:527).

Com efeito, a teoria do conhecimento de Michael Polanyi (1958:1966), designadamente os conceitos de conhecimento tácito e explícito por ele desenvolvidos, tem constituído um alicerce essencial à construção de modelos de GC.

Polanyi, com a obra *The Tacit Dimension* (1966), discute e desenvolve o conceito de conhecimento tácito, cuja origem latina *tacitus* significa silencioso. Partindo da constatação da importância decisiva deste tipo de conhecimento refere:

I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that *we can know more than we can tell*. This fact seems obvious enough; but it is not easy to say exactly what it means. Take an example. We know a person's face, and can recognize it among a thousand, indeed among a million. Yet we usually cannot tell how we recognize a face we know. So most of this knowledge cannot be put into words. But the police have recently introduced a method by which we can communicate much of this knowledge. They have made a large

collection of pictures showing noses, mouths, and other features. From these the witness selects the particulars of the face he knows, and the pieces can then be put together to form a reasonably good likeness of the face. (...) But the application of the police method does not change the fact that previous to it we did know more than we could tell at the time (POLANYI, 1966:4-5).

O conhecimento tácito é, portanto, difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, é subentendido ou implícito, subjetivo, não escrito, aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida pela experiência, valioso mas difícil de capturar, de transmitir e de registrar. Opõe-se ao conhecimento explícito, do latim *explicitus*, que significa explicado, declarado.

Explicit knowledge on the other hand is that which can be expressed clearly, fully and leaves nothing implied. An example might be knowledge that can be formally expressed and transmitted to others through manuals, specifications, regulations, rules or procedures (HILDRETH e KIMBLE, 2002).

Esta distinção entre conhecimento tácito e explícito é fundamental para se compreender a expressão verbal dos conceitos. Concomitantemente importa também analisar de forma crítica as visões e tendências expostas na vasta literatura científica.

Nehmy e Paim (2003) afirmam que a apropriação da noção de conhecimento tácito pela GC 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 (NEHMY e PAIM, 2003:287).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995, 1997), as organizações recebem informações e conhecimentos do meio, adaptam-se e criam, de dentro para fora, novo conhecimento, que é disseminado em processos, sistemas, produtos e serviços. As habilidades e aprendizagens, extraídos do meio externo, são modificadas, enriquecidas e traduzidas, no sentido de se ajustarem à identidade da organização. A ideia central preconizada é a de que a GC reflete a capacidade organizacional para gerar novo conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e integrá-lo nos seus processos e resultados realçando-se, como força motriz dos processos criativos, as pessoas.

Nesta perspectiva, tendo em consideração que o processo de criação de conhecimento constitui a essência, os autores propõem um modelo composto por três elementos, em permanente interação: o modelo SECI (socialização; explicitação, combinação e implicação), o *ba* – (contexto partilhado) e os recursos do conhecimento (experenciais, concetuais, sistémicos e de rotina) (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2001).

O modelo proposto por estes autores foi amplamente seguido por gestores e consultores (QUEL, 2006; RASCÃO, 2008).

Todavia, Wilson (2002) questiona e argumenta: “How did the idea that tacit knowledge could be 'captured' arise? The guilty party appears to be Nonaka (1991) and Nonaka and

Takeuchi (1995), who appear to have either misunderstood Polanyi's work, or deliberately distorted it (...)."

Na área da gestão, Peter Drucker (2008:334) afirma que a economia global viria a estar sustentada no conhecimento, transformando-se as organizações de mercado em "organismos geradores de conhecimento".

Araújo e Albuquerque (2010), partindo da ideia de Drucker, confirmam Nonaka e Takeuchi como os formuladores da teoria da criação do conhecimento organizacional. Apresentam, ainda, a relação entre conhecimento tácito e explícito da seguinte forma:

(...) 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". (...) A "conversão do conhecimento" verifica-se de quatro formas: a socialização (uma pessoa pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outra – este converte-se em novo conhecimento tácito), a externalização (processo que permite a conversão do conhecimento tácito em explícito), a combinação (conhecimento explícito gera conhecimento explícito) e a internalização (incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, através da verbalização, da sistematização, e da documentação do conhecimento) (ARAÚJO e ALBUQUERQUE, 2010:53-54).

Noutro âmbito, da informática de gestão, de acordo com Côrtes (2010:26, 41), os dados constituem "unidades básicas, a partir das quais informações poderão ser elaboradas ou obtidas", ou seja, a informação é obtida a partir do processamento de dados. "Para se gerar conhecimento são necessários dados e informações devidamente relacionados e estruturados".

Os autores alemães, Kluge, Stein e Licht (2002) consideram a categorização – conhecimento tácito e explícito –, simplista e redutora, frisando que elas estão "fortemente interligadas", e que o conhecimento pressupõe a capacidade de compreender (capacidades cognitivas e emocionais do ser humano).

Portanto, as bases de um debate em torno de diferentes assunções permitem analisar o binómio GI/GC com base na literatura disponível – autores de CI e da vasta área da Gestão, não existindo um consenso.

### ***3. Gestão de Informação ou de Conhecimento em Ciência da Informação?***

Atualmente verifica-se que a GI é estudada a partir de três campos científicos: os Sistemas de Informação (Informáticos), a Gestão e a CI. Considerando a vasta produção bibliográfica sobre os fundamentos e ramificações de aplicação teórico-prática da CI e dos Sistemas (tecnológicos) de Informação identifica-se, no que concerne ao posicionamento disciplinar da GI, o "afastamento da visão tradicional e instrumental" das TIC e a necessidade de convocar "uma abordagem cada vez mais forte e substanciada das Ciências Sociais aplicadas", campo epistémico onde a CI se posiciona (SILVA e RIBEIRO, 2009:34).



Ora, na área da CI, a diferenciação entre informação e conhecimento apresentada por Marta Lúcia Pomim Valentim (2008) é refutada, na perspectiva de Tom Wilson (2002), de Armando Malheiro da Silva e de Fernanda Ribeiro (2005, 2009). Importa por isso aludir ao importante contributo de Thomas Daniel Wilson.

No artigo publicado sob o título *The nonsense of the knowledge management* (Wilson, 2002), o autor apresenta criticamente as origens e a base da GC, analisa a distinção entre informação e conhecimento, e mostra como foi sendo assumido o conceito de conhecimento tácito em revistas, *websites* de empresas de consultoria e em escolas de gestão.

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 – 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. (...)

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, cit. por SILVA, 2013:30).

Ainda segundo Wilson, em resultado do trabalho de pesquisa que realizou (análise de artigos publicados em periódicos, de sites de consultoria e de escolas de gestão), são evidentes as dificuldades de definição do termo GC, sendo usado muitas vezes, como sinónimo de GI:

(...) “those papers that seriously address the question of whether knowledge can be managed generally conclude that it cannot, and that the topic breaks down into the management of information and the management of work practices”.

(...) “The conclusion to this brief exploration of consultancy Web sites is that 'knowledge management' means different things to different companies and that one or two of them that have previously dabbled with the idea have moved on to other things”.

(...) “One's overall impression, from this review of business school sites is that the most prestigious steer well away from 'knowledge management', other

than in the statements of interest of faculty. Nor does the subject appear to enter significantly into the teaching programmes (...)" (WILSON, 2002).

Assim, verifica-se 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” (SILVA, 2013:35).

Para explicitar a base teórica da GC, Wilson apoiou-se em Polanyi (1958), analisou a noção de conhecimento tácito e o seu processo de captura para chegar à distinção entre conhecimento tácito e implícito, a saber:

Implicit knowledge is that which we take for granted in our actions, and which may be shared by others through common experience or culture. For example, in establishing a production facility in a foreign country, a company knows it needs to acquire local knowledge of 'how things are done here'. Such knowledge may not be written down but is known by people living and working in the culture and is capable of being written down, or otherwise conveyed to those who need to know. The knowledge is implicit in the way people behave towards one another, and towards authority, in that foreign culture, and the appropriate norms of behaviour can be taught to the newcomers. Implicit knowledge, in other words, is expressible: tacit knowledge is not, and Nonaka would have saved a great deal of confusion had he chosen the more appropriate term. The critical reader might ask him/herself: 'Does it make any difference to the argument if, in the diagram, we replace "tacit knowledge" with "knowledge" and "explicit knowledge" with "information"? (WILSON, 2002).

A fundamental análise crítica de Tom Wilson permite perceber a perspectiva de Silva (2005) e de Silva e Ribeiro (2009) sobre a GI, configurada no âmbito da CI. Segundo Silva (2013:19), configuram-se três perspectivas na literatura científica:

1. “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 (...) e apropriada, entre outros, por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (NONAKA e TAKEUCHI, 1997);
2. “Fenomenológica e informacionalista” de Tom Wilson;
3. “Cognitivista, Infocomunicacional e sistémica” (SILVA e RIBEIRO).

Para ser possível compreender esta última perspectiva é necessário entender, em primeiro lugar, o posicionamento da GI no quadro epistemológico da CI.

A proposta inicial de Silva foi no sentido de diluir a GI na área da produção de informação (do fluxo informacional), considerando a GI ou de conhecimento explícito como segmento do objeto da CI. Em artigos posteriores (SILVA, 2005:89-113; 2009:233-252), este investigador considera que a GI consiste na dimensão aplicacional da CI, atravessando todas as áreas do campo de estudo desta ciência, sendo também composta por outras abordagens científico-técnicas diferentes e complementares.

Corroborando esta última perspectiva, assume-se a transversalidade da GI (a informação cruza-se com outros “objetos” de estudo, no âmbito da gestão estratégica global, em qualquer entidade ou contexto) em CI. Para a sua adequada compreensão esquematiza-se (Tabela 1):

**Tabela 1 – Perspetiva "cognitivista, infocomunicacional e sistémica"- definição de informação e sua descodificação**

Definição de Informação	Interpretação/descodificação da definição de Informação
<p>“Conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas com/pela interação social,</p>	<p>Na primeira parte da definição ressalta “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”. Acrescenta-se, ainda, que nesta definição de informação, “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.”</p>
<p>passíveis de serem registadas num qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto, etc.)</p>	<p>Nesta segunda “há uma separação subtil, 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” – o documento.</p>
<p>e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multi-direccionada”.</p>	<p>“Havendo documento, potencia-se a comunicação” (...), “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”.</p>

**Fonte:** Elaboração própria, após consulta de Silva (2006, 2013)

De acordo com a esquematização apresentada acerca da definição de informação em CI, deixa de fazer sentido qualquer distinção efetiva entre informação e conhecimento (explícito).

Em paralelo, é preciso compreender e não esquecer que há nas organizações uma variedade de tipos informacionais dependentes naturalmente do contexto de produção e de uso. A sofisticação tecnológica é fundamental neste contexto, e “ajuda a explicar que a gestão de informação agrega o velho e o novo” – documento em suporte papel e “docmedia, ou plataforma digital, ou sistema tecnológico de informação (= hardware + software + uso humano e social)” (SILVA, 2013:41-42).

Em relação ao atributo “sistêmico” desta perspectiva, este relaciona-se com o que acaba de ser apresentado, e “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”. Silva afirma, portanto, a distinção “artificial e desnecessária, entre gestão de informação e gestão de conhecimento”, pois:

(...) 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 (SILVA, 2013:43).

No escopo usual da prática da CI, a GI tem um ciclo que nitidamente inicia com a produção/recolha de informação e desenvolve-se por uma série articulada de etapas - organização, uso e difusão, reprodução, armazenamento e preservação. Por essa razão, qualquer entidade, pessoal ou institucional, individual ou coletiva, precisa sempre de investir em procedimentos eficientes nas diversas fases para que não venha a perder informação que lhe é indispensável nem fique incapaz de a recuperar quando ela atinge massas muito consideráveis.

#### **4. Considerações finais**

Em qualquer abordagem de natureza científica, os conceitos são sempre fulcrais. A adoção universal de um termo ou expressão para significar um dado conceito implica o risco de alteração do seu sentido original, em particular quando o seu uso se faz em campos disciplinares diferenciados.

Os binómios GI e GC podem, portanto, ser considerados coevos. Em CI, são evidentes as dificuldades de definição de GC, sendo frequentemente usada como sinónimo de GI. Ao longo do tempo verificar-se-ão, certamente, aperfeiçoamentos concetuais e lexicais mais precisos, rigorosos e ajustados, em consonância com a maturidade das pesquisas e dos resultados alcançados pela investigação científica.

A distinção fundamental entre conhecimento tácito e conhecimento explícito estabelecida por Polanyi e por Wilson é fulcral para perceber que informação e conhecimento explícito têm o mesmo significado.

Assim, assume-se a valorização e a afirmação da GI como área transversal e aplicada no âmbito da CI. Nesta perspectiva, conclui-se que:

1. A ligação da GI à CI não gera quaisquer dúvidas;

2. Analisar a referida ligação implica definir um enquadramento epistemológico entre ambas;
3. A GI é uma área interdisciplinar que tem para a CI uma dimensão aplicacional, isto é, atravessa todas as áreas do seu campo de estudo e labor.

O estudo agora realizado reforça a carência de uma mudança de paradigma baseada numa perspetiva informacional e científica que constitui a base teórica fundamental para suportar a discussão do próprio processo de GI nas organizações.

Não ignorando, no âmbito da CI, a estreita ligação desta à Gestão e aos Sistemas de Informação (Informática), considera-se que deve ser conferida a primazia e o protagonismo ao estudo científico da GI (ou de conhecimento explícito), uma vez que o enfoque científico deve incidir na própria informação, em todas as fases do seu ciclo de vida.

### **Referências bibliográficas**

**ALVESSON, M.; KARREMAN, D.**

2001 Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*. 38:7 (2001) 995-1029.

**ARAÚJO, A. P.; ALBUQUERQUE, L. G.**

2010 Gestão do conhecimento: o desafio da interação com conceitos paralelos. In SANTOS, S. A., et al., org. - *Fronteiras da administração* 3. São Goiânia: Contato, 2010, p. 43-77.

**CHOO, C. W.**

2003 *Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

**CHOO, C. W.**

2002 *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 3<sup>rd</sup> ed. Medford: Information Today, 2002

**CÔRTEZ, P. L.**

2010 *Administração de sistemas de informação*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

**DAVENPORT, T.**

1998 *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 1998.

**DRUCKER, P. F.**

2008 *O Essencial de Drucker: uma seleção das melhores teorias do pai da gestão*. Lisboa: Actual Editora, 2008.

**FERNÁNDEZ MARCIAL, V.**

2006 Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Investigación Bibliotecológica*. 20:41 (2006) 44-62.

**GARCÍA JIMÉNEZ, A.**

2002 *Organización y gestión del conocimiento en la comunicación*. Gijón: Ediciones Trea, 2002.

**GILLILAND-SWETLAND, A. J.**

2000 *Enduring paradigm, new opportunities: the value of the archival perspective in the digital environment*. Washington, D.C: Council on Library and Information Resources, 2000.

**GOMES, L. I. E.**

2016 *Gestão da informação, holística e sistêmica, no campo da Ciência da Informação: estudo de aplicação para a construção do conhecimento na Universidade de Coimbra*. [Em linha]. 2016. Disponível em: <http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/18287>; <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/43201>>.

Tese de Doutoramento em Ciência da Informação - Universidade da Corunha, Espanha.

**HILDRETH, P. J.; KIMBLE, C.**

2002 The Duality of knowledge. *Information Research*. [Em linha]. 8:1 (2002) paper n. 142. [Consult. 11 set. 2018]. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper142.html>.

**JAMIL, G. L.**

2013 Gestão da informação e do conhecimento como base metodológica para exame de processos informacionais: uma proposição observando a inteligência de mercado. In ENCONTRO IBÉRICO EDICIC, 6º, Porto, 2013 – *Globalização, ciência, informação: atas*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto; CETAC.MEDIA, 2013, p. 1.121-1.139.

**KLUGE, J.; STEIN, W.; LICHT, T.**

2002 *Gestão do conhecimento segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia Publicações Universitárias e Científicas, 2002.

**MARQUES, M. B.**

2015 Innovation management based on customer satisfaction: the grounds for decisions in scenario of the knowledge society. In JAMIL, G., et al., ed. – *Handbook of research on effective project management through the integration of knowledge and innovation*. Hershey, PA: IGI Global, p. 226-256.

**MARQUES, M. B.**

2017 Gestão da informação em sistemas de informação complexos. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*. 12:2 (2017) 60-76.

**MORESI, E. A. D.**

2001 Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*. [Em linha]. 30:2 (2001) 35-47. [Consult. 27 jul. 2018]. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652001000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006).

**NEHMY, R. M. Q.; PAIM, I.**

2003 Gestão do conhecimento, a “doce barbárie”. In PAIM, I., org. – *A Gestão da informação e do conhecimento*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação, UFMG, 2003, p. 267-306.

**NONAKA, I.**

1991 The Knowledge creating company. *Harvard Business Review*. 69:6 (1991) 96-104.

**NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.**

1997 *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

**NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.**

1995 *The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

**NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N.**

2001 SECI and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In NONAKA, I.; TEECE, D., ed. – *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*. London: Sage Publications, 2001, p. 13-43.

**PÉREZ-MONTORO, M.**

2016 Gestão del conocimiento: orígenes y evolución. *El profesional de la información*. 25:4 (2016) 526-534.

**PINTO MOLINA, M.; GÓMEZ CAMARERO, C.**

2004 *La Ciberadministración española en la sociedad de la información: retos y perspectivas*. Gijón: Ediciones Trea, 2004.

**POLANYI, M.**

1966 *The Tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

**POLANYI, M.**

1958 *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.

**PRYTHERCH, R.**

2005 *Harrod's librarians' glossary and reference book: a directory of over 10,200 terms, organizations, projects and acronyms in the areas of information management, library science, publishing and archive management*. 10<sup>th</sup> ed. Aldershot; Burlington: Ashgate, 2005.

**QUEL, L. F.**

2006 *Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

**RASCÃO, J. P.**

2008 *Novos desafios da gestão da informação*. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

**SILVA, A. M. da**

2013 A Gestão da informação como área transversal e interdisciplinar: diferentes perspectivas e a importância estratégica da tipologia informacional. In *Coletânea Luso-brasileira. IV - Gestão da informação, inovação e logística*. Goiânia: FATESG, 2013, p. 15-57.

**SILVA, A. M. da**

2009 A Gestão da Informação na perspectiva da pesquisa em Ciência da Informação: retorno a um tema estratégico. In ALMEIDA, F. A. S. de, et al., org. – *Coletânea Luso-brasileira. Governança estratégica, redes de negócios e meio ambiente: fundamentos e aplicações*. Anápolis: Universidade Estadual de Goiás, 2009, p. 233-252.

**SILVA, A. M. da**

2006 *A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: Edições Afrontamento; CETAC.COM, 2006.

**SILVA, A. M. da**

2005 A Gestão da informação abordada no campo da Ciência da Informação. *Páginas a&b: Arquivos & Bibliotecas*. 16 (2005) 89-113.

**SILVA, A. M. da; RIBEIRO, F.**

2009 A Gestão da Informação na administração pública. *Interface*. 161 (2009) 32-39.

**VALENTIM, M. L. P.**

2008 Informação e conhecimento em organizações complexas. In VALENTIM, M. L. P., org. – *Gestão da informação e do conhecimento*. São Paulo: Editora Polis, 2008, p. 11-25.

**VALENTIM, M. L. P. [et al.]**

2003 O Processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*. 4:3 (2003) 1-23.

**VALENTIM, M. L. P.**

2002 Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*. 3:4 (2002) 1-13.

**WILSON, T. D.**

2002 The Nonsense of 'knowledge management'. *Information Research*. [Em linha]. 8:1 (2002) paper n. 144. [Consult. 5 out. 2018]. Disponível em: <http://www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html>.

**ZORRINHO, C.**

1991 *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença, 1991.

Liliana Isabel Esteves Gomes | [liliana.gomes@fl.uc.pt](mailto:liliana.gomes@fl.uc.pt)

Universidade de Coimbra – Faculdade de Letras (FLUC)