

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: entrevista com o professor Ricardo Rodrigues Barbosa

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE INFORMATION SCIENCE: it interview with the teacher Ricardo Rodrigues Barbosa

No campo da Ciência da Informação, no Brasil, o processo de doutoramento teve início na década de 1990, mas embora a oferta de cursos nesse nível tenha se ampliado, ainda existe considerável demanda de capacitação na área. Visando acelerar esse processo, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Ensino Superior - CAPES propôs a realização de parcerias entre programas de pós-graduação para doutoramento por meio do Programa de Doutorado Interinstitucional - DINTER. No escopo dessa proposta, um Programa de Pós-Graduação classificado pela CAPES com nota 4 ou 5 oferece vagas para capacitar recursos humanos de instituições interessadas no desenvolvimento científico de seu quadro técnico ou docente.

Em 2008 a CAPES aprovou o Curso de Doutorado Interinstitucional em Ciência da Informação promovido pela Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (instituição promotora), tendo como participantes a Universidade Federal da Paraíba - UFPB (instituição receptora) e a Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (instituição associada). Neste momento, o DINTER constitui a maior ação planejada para formação de recursos humanos de alto nível em Ciência da Informação, no país, contribuindo para o crescimento e consolidação dessa área da ciência.

É nesse contexto que a doutoranda-Dinter Alzira Karla Araújo da Silva, entrevista o professor Ricardo Rodrigues Barbosa para este número da *Informação & Sociedade: Estudos*, enfatizando a gestão da informação e do conhecimento.

O professor Ricardo Rodrigues Barbosa possui graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1972), realizou MBA e doutorado em Administração pela *Columbia University* (1979 e 1985, respectivamente) e pós-doutorado em Ciência da Informação na *Faculty of Information Studies*

da *University of Toronto* em 1996-1997. Atua na Escola de Ciência da Informação da UFMG desde 1990 e atualmente é professor titular e chefe do Departamento de Teoria e Gestão da Informação.

A entrevista aborda, especialmente, a gestão da informação e do conhecimento (GIC) e abrange temas como conhecimento tácito e explícito, processos e ferramentas de gestão documental e da informação, compartilhamento de conhecimentos, cultura organizacional, tecnologias da informação e profissionais do conhecimento e da informação. E o entrevistado compartilha suas visões e reflexões sobre esses temas, apontando trilhas ao ensino e à pesquisa e revelando os grandes desafios da nossa área.

1 Como iniciou seus estudos sobre GIC?

Meu primeiro contato com essa área foi na Fundação João Pinheiro. Eu era professor da Escola de Governo em um curso de graduação, que ainda existe e tem, inclusive, validade de concurso público. A pessoa que entra no curso, no programa de Administração Pública, já tem garantido um emprego no governo estadual e isso torna o curso muito interessante para o público. Nessa época me chamaram para lecionar a disciplina Sistemas de Informação Gerenciais, isso foi em 1986/87. Desde então eu venho estudando a questão do uso da informação nas organizações e o funcionamento dos sistemas de informação isso. E desde que estou na Escola de Ciência da Informação da UFMG venho atuando não apenas nas disciplinas da área de Gestão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, mas, também, no Curso de Especialização de Gerência de Recursos Informacionais e na própria Pós-graduação em Ciência da Informação. Trata-se de uma mescla de disciplinas relacionadas com o uso de tecnologias e estratégias com relação à informação e à Gestão de Unidades de Informação.

2 Atualmente qual a sua atuação nessa área?

Atualmente sou coordenador da linha de pesquisa de Gestão da Informação do Conhecimento aqui da Escola (UFMG), bem como do GT4 da ANCIB (Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação), qual seja Gestão da Informação do conhecimento de organizações. Também tenho lecionado, na graduação, disciplinas relacionadas com a área, como Inteligência Competitiva, Gestão da Informação e do Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Gerência de Recursos Informativos na graduação. Há, então, uma interface entre a Ciência da Informação, a Administração e a Tecnologia digital e eu tenho atuado nessa área, desde que eu estou na Escola.

3 O senhor tem sido reconhecido na comunidade científica por sua atuação em GIC. A partir de que momento, na sua história, surgiu esse reconhecimento?

Bem, esse reconhecimento pode ter vindo, um pouco, por causa dos alunos que já orientei, mais de 30 dissertações e teses nessa área. Depois, as próprias publicações, em cooperação com os alunos, e o próprio envolvimento com a temática. A partir daí as pessoas começaram, aos poucos, a ter conhecimento do nosso trabalho.

4 Como e quando surgiu o termo *Gestão do Conhecimento*?

Alguns autores mais recentes dizem que o termo surgiu em 1987, mas já li um artigo, em 1976, em um periódico da área de Administração Pública com essa expressão 'Gestão do Conhecimento' no título. O enfoque era GC no plano social. Contudo, pesquisas específicas com as características atuais, ou seja, com o foco da GC em organizações, são mais recentes, sem dúvida. Parece-me que dois livros foram marcos nessa área: "Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram o conhecimento na empresa", de Nonaka e Takeuchi, publicado, em sua versão original, em 1995, e "Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação", de Davenport, publicado, em sua versão original, em 1997. As origens são mais ou menos essas.

5 Nonaka, Takeuchi e Davenport têm a mesma visão sobre GIC?

Nonaka e Takeuchi focalizaram muito a questão da inovação, como é que se dá o ciclo da informação e do conhecimento no contexto da inovação nos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. Então, foi aplicado esse modelo no contexto da inovação, ou seja, da produção do conhecimento. Já Davenport, com o livro "Ecologia da Informação", levanta a importância do conhecimento ser encarado sob a perspectiva holística integral nas organizações, daí a idéia da Ecologia Informacional. Enfim, a partir daí são vários os trabalhos de pesquisa empírica, porque, principalmente o livro de Davenport, são voltados para o público empresarial, e desde então houve um aumento muito grande das publicações nessa área.

6 A informação e o conhecimento têm se destacado como diferencial competitivo no contexto organizacional, porém, ainda persiste uma controvérsia conceitual acerca da epistemologia da GC. Como você conceitua GIC e qual a sua visão com relação a essa derivação semântica?

Realmente, essa é uma discussão muito ampla. A primeira vez que se começou a usar, pelo menos no âmbito da nossa Escola, essa expressão 'Gestão do Conhecimento', isso gerou muitas reações negativas dos colegas, que diziam: "mas como, se o conhecimento é uma coisa pessoal? Como se pode gerenciar isso? Autores da área já concordavam com essa mesma idéia. Enfim, o que é o conhecimento? O conhecimento, inclusive, é definido de maneiras diferentes, dependendo da tradição intelectual — Filosofia, Psicologia, Computação, Administração, Ciência da Informação. Então, parece-me que existe um consenso no campo da Ciência da Informação: para a maioria dos autores a informação é aquele conhecimento que foi registrado, documentado, e está armazenado em algum tipo de suporte, e o conhecimento é aquilo que as pessoas sabem. É o conhecimento pessoal, e o conhecimento pessoal pode ser passível de ser transmitido ou não. Quando pode ser transmitido, é um conhecimento que depois vai ser externalizado e pode se transformar em informação; quando é um conhecimento que as pessoas possuem mas

ainda não foi expresso, é o caso do conhecimento tácito. Então existe de fato essa confusão mesmo. No campo da Computação, por exemplo, os sistemas de especialistas são vistos por muitas pessoas como sistemas de processamento de conhecimento e não como sistemas de processamento de informação. No campo da Computação e no Campo da Administração, muitas vezes os dois termos, 'informação' e 'conhecimento', são considerados sinônimos.

7 Você costuma afirmar em suas aulas e palestras que o problema para essa confusão e polêmica acerca da GIC está no conceito de Gestão. Poderia explicar essa concepção?

Tem se discutido muito o que é 'conhecimento' e 'informação', e mesmo suas diferenças em relação ao que é 'dado', dentro dessa hierarquia muito conhecida entre nós, mas pouco se discute o que é gestão. Gestão no caso, evidentemente, não é gerenciar o que está na cabeça das pessoas e, sim, gerenciar o contexto no qual o conhecimento é produzido, onde é disseminado e onde é utilizado. Então, se levarmos esse sentido do conceito de gestão como sendo algo que implica uma ação direta sobre o fenômeno que se pretende gerenciar, a própria Gestão de Recursos Humanos não seria viável pelos mesmos motivos. Então acho que gestão, na verdade, não implica uma ação direta. As pessoas não são marionetes, não são robôs. Gestão, na verdade, implica em criar contextos, às vezes conhecidos como contextos capacitantes ou "Ba", um termo usado pelos japoneses.

8 Você acredita que a tradução do livro do Choo, 'Organização do Conhecimento', contribuiu para o entendimento de que o conhecimento não pode ser gerenciado? Qual seria, em sua opinião, a tradução mais adequada para 'Knowing Organization'?

O livro do Choo mais conhecido em português é justamente 'A Organização do Conhecimento', que foi traduzido com esse termo enquanto que no inglês é 'The Knowing Organization', ou seja, 'a organização cognoscente'. Certamente não é um nome com apelo mercadológico, mas a idéia é essa, uma organização que aprende, uma organização aprendiz. E quando você traduz como organização do conhecimento pode redundar em uma série de significados um pouco enganosos,

como por exemplo, pode ser até entendido como sendo um aspecto de tratamento da informação, e que não é o caso. Enfim, além de termos que conviver com essa babel terminológica da área, precisamos conviver com ambigüidades inerentes às traduções dos livros. Então, muitas vezes as traduções para o português tendem a distorcer ou criar ruídos sobre o significado.

9 Quais as principais contribuições da GC para as organizações?

Talvez a contribuição mais marcante seja no plano conceitual, que é destacar os aspectos de informação daqueles do conhecimento nas organizações. É uma nova maneira de olhar as organizações. Assim como existe a perspectiva dos recursos humanos, das finanças, da produção, do marketing, há a visão da organização como entidade que assimila, processa, distribui informação e conhecimento e que utiliza isso para realização das suas funções, das suas atividades. Acho que esse é um tipo de perspectiva que complementa as outras perspectivas, as outras formas de olhar as organizações. Então eu diria que essa é a principal mudança em potencial, na medida em que as pessoas, os gerentes, os administradores, consigam olhar para o seu ambiente de trabalho sob um prisma informacional. Sob uma perspectiva mais corrente, a informação e o conhecimento quando bem administrados, quando administrados com uma perspectiva estratégica, podem gerar vantagens competitivas para as organizações. Isso é uma alavanca para mobilizar recursos. Muitas empresas têm lançado produtos de serviços de informação, têm conseguido gerenciar de uma maneira mais eficiente suas operações internas. Isso leva à redução de custos, a capacidade superior de inovação, ao melhor atendimento aos clientes, decisões mais acertadas e uma série de vantagens que, reunidas, podem contribuir para o melhor desempenho da empresa.

10 Quais as contribuições da GIC para as unidades de informação como as bibliotecas, por exemplo?

Na minha perspectiva uma unidade de informação é uma organização e, assim como a GC, a Gestão da Informação (GI) pode ser utilizada numa organização particular, num órgão de governo, por exemplo. Certamente podem ser utilizados também num contexto

de biblioteca, ou um centro de documentação, ou coisa parecida. As idéias são exatamente as mesmas, não há distinção nenhuma entre aplicação em contextos empresariais e aplicação no contexto de uma unidade de informação.

11 Quais os passos para se construir uma GIC nas organizações? E qual o papel da biblioteca nos programas de GIC?

Bem, com relação à questão dos passos, diria que depende muito da situação, depende do caso específico das empresas ou da organização. Mas eu diria que o primeiro passo, talvez o mais importante, é fazer um diagnóstico. Procurar entender como a empresa se situa do ponto de vista do comportamento das pessoas com relação à informação, do ponto de vista de como que o ciclo da informação é gerenciado, envolvendo a determinação de necessidades, o entendimento de como que as fontes são utilizadas, como que a informação é registrada, documentada, armazenada, como ela é distribuída e utilizada. E certamente, também, como a Tecnologia da Informação (TI) é gerenciada. Então, trata-se de um diagnóstico e esse diagnóstico vai indicar realmente qual é o próximo passo. Se a carência maior for, por exemplo, melhorar o sistema de informação para torná-los mais facilmente utilizável, melhorar sua usabilidade, então é esse o caminho a ser tomado. Se for o conhecimento dos talentos e das competências dos funcionários, se for esse o problema, então, essa é a parte que deve ser abordada. Então, eu diria que não existe um roteiro para determinar o que você pode utilizar em qualquer situação. Numa organização que tem um determinado porte, geralmente existe um setor de recursos humanos, de TI, de documentação, às vezes uma biblioteca especializada, uma área de comunicação social... Então, nesse sentido, todas essas sub-unidades, departamentos e órgãos têm que fazer parte do sistema de GIC. Muitas vezes o programa de GIC não inclui coisas necessariamente novas para as organizações, trata-se simplesmente da integração de esforços entre os setores que a empresa já tem, e a geração de programas e projetos que sejam desenvolvidos em combinação com esses setores que já existem.

12 Podemos afirmar que a GC depende de uma gestão documental e da informação já implementadas, na organização?

Sim, não consigo imaginar um sistema de GC que não tenha um sistema de GI já funcionando com certo grau de maturidade. Mas, enfim, o conhecimento não envolve necessariamente tecnologia, mas a gente não pode fugir à constatação de que as organizações contemporâneas, por menores que sejam, já têm um mínimo de infra-estrutura de tecnologia que, certamente, deveria ser utilizada, por exemplo, para se fazer um levantamento das competências e talentos de cada um dos funcionários de uma organização. Você pode fazer isso com fichas de papel, mas a eficiência e a eficácia desse sistema serão muito melhores com a utilização de um sistema de computação.

13 Quais as ferramentas para se ter uma efetiva GC?

Existem muitas ferramentas chamadas de GC, que são ferramentas de base tecnológica e constituem, na verdade, sistemas de informação. É o viés da TI da GC. Na verdade, são bases de dados, sistemas de informação sofisticados. Enfim, existem vários tipos de ferramentas: de colaboração, de registro, de melhores práticas, bases de conhecimentos, os sistemas especialistas, os sistemas de comunicação, de registro, de documentação, de gestão eletrônica de documentos. Todos esses podem ser considerados como um conjunto de ferramentas, ou tecnologias, voltado para a GC.

14 Como promover o compartilhamento de conhecimentos nas organizações?

O compartilhamento de conhecimentos é considerado por muitas pessoas como o "calcanhar de Aquiles" da GC, porque envolve a questão da cultura organizacional, o poder que muitas vezes é associado ao conhecimento que as pessoas têm, envolve o temor que as pessoas têm de ficarem obsoletas, na medida em expressem tudo que sabem, porque poderiam ser substituído por outra pessoa. Envolve, às vezes, o temor que as pessoas têm de falar alguma coisa inconveniente, ou de manifestar a sua ignorância sobre certo assunto. Então, é uma área muito complexa, mas, é também um dos aspectos mais importantes da GC e onde se conseguem melhores resultados. O primeiro elemento para o primeiro passo na

promoção do compartilhamento do conhecimento já está presente nas organizações: é o correio eletrônico. Ele faz parte do leque de ferramentas colaborativas que já existem. Em segundo lugar, é preciso saber onde o conhecimento está, 'quem sabe o que'. E depois, criar oportunidades para que as pessoas possam compartilhar. Oportunidades no sentido de promover encontros, de divulgar os conhecimentos que as pessoas têm, e algumas empresas inclusive dão incentivos para as pessoas na medida em que elas compartilham o seu conhecimento.

15 Podemos afirmar que as organizações criam cargos e funções para apoiar e promover o compartilhamento de conhecimentos?

Os cargos nas organizações têm um conteúdo simbólico muito grande, porque refletem a importância que as organizações dão para determinada função, determinada atividade. Por exemplo, hoje em dia encontramos, nas organizações, os cargos de gestão de recursos humanos, ou de marketing, que antigamente não existiam. Tínhamos uma seção de pessoal, ou uma seção de vendas, cujos cargos não alcançavam níveis hierárquicos superiores, ou de diretoria, nas organizações. Isso aconteceu com a introdução da GRI, a Gerência de Recursos Informativos, que foi uma febre no final da década de 1970 e início da década de 1980, principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, e foram criados vários cargos de gerente de recursos informativos, os CIOs, *Chief Information Office*, e ainda existe esse cargo em muitas empresas. Inclusive é o título de periódico da área, e existem nos Estados Unidos muitas empresas que oferecem esse cargo, mas o seu foco é a tecnologia da informação. No campo do conhecimento, existem autores que acham que também é preciso a criação desses cargos de alto nível para que as coisas funcionem. Mas, pessoalmente, não acho que necessariamente você precisa ter um cargo para essa atividade, ou pelo menos um cargo que envolva uma equipe para trabalhar junto. Acho que muito das atividades de GC envolvem a participação das muitas pessoas comuns às organizações, os profissionais, os supervisores. E sem que isso implique que não haja uma coordenação, quer dizer, a coordenação geral, uma visão estratégica, alguém que seja um assessor e coordene a atividade. Pelo menos esse cargo é fundamental e tem, certamente, o apoio da alta administração da empresa.

16 Então a GC exige uma cultura organizacional diferenciada?

Exige uma cultura organizacional no sentido de reconhecimento da importância da informação e do conhecimento, e envolve muitas vezes a mudança de uma cultura onde as pessoas guardam para si mesmas o que sabem para uma cultura na qual elas reconhecem a importância do compartilhamento e são incentivadas a compartilhar, ou expressar, ou externalizar, o que sabem. Esse compartilhamento pode ser através de contatos pessoais, diretos, entre as pessoas, mas pode ser também no sentido de registro e documentação das melhores práticas organizacionais, por exemplo.

17 Quais as principais barreiras no processo de implantação de um programa de GC nas organizações?

A cultura é um ponto importante, mas tem um aspecto que antecede a questão da cultura, que é a estratégia da organização. Quais são as diretrizes fundamentais que ela determina para si mesmo e para seus funcionários? É a questão do modo de olhar a organização. Há certo paradoxo nisso, pois a informação e o conhecimento, por estarem presentes na organização, tornam-se invisíveis. Esse tipo de olhar sob o prisma da informação talvez seja uma das principais barreiras. E certamente a cultura também, porque a organização é formada por pessoas, as pessoas detêm seus espaços de especialidade e sobrevivem do conhecimento que têm para executarem as tarefas que são solicitadas a fazer, pelas quais se responsabilizam. Então, a questão do conhecimento fica muito associada à própria sobrevivência da pessoa na organização, à manutenção do seu emprego. Essa é uma questão complexa, a idéia de que você, ao compartilhar o conhecimento, estaria ou não se prejudicando. Se as pessoas acharem que vão ser prejudicadas ao compartilhar o seu conhecimento, então nada vai ser conseguido nessa área.

18 Então, que tipo de estímulo deve ser dado para as pessoas, dentro de uma organização, para incutir nelas a cultura do compartilhamento?

Talvez, dizer para elas que se espera que compartilhem o conhecimento. Essa talvez seja uma das coisas mais importantes. Muitas pessoas não compartilham porque ninguém

pergunta e ninguém as procura. Outras pessoas podem querer reter o seu conhecimento. Mas, enfim, talvez seja o primeiro passo da direção da organização dizer que o compartilhamento do conhecimento é uma atividade importante e que será valorizada de várias maneiras diferentes. Por exemplo, na avaliação de desempenho, nas recompensas, ainda que sejam simbólicas, enfim, é dizer o que se espera dos funcionários.

19 Nos estudos de GC o conceito de ‘conhecimento tácito’ tem sido compreendido como conhecimento não articulado e de difícil exteriorização. Autores como Polanyi, Nonaka e Takeuchi, Sveiby, têm explorado esta questão. Qual o conceito e o uso adequado para o conhecimento tácito nas organizações?

O sentido original do conhecimento tácito, de acordo com Polanyi, em sua frase famosa que diz “sabemos mais do que conseguimos dizer”, é exatamente isso: o ‘conhecimento tácito’ é aquilo que não conseguimos dizer, não conseguimos expressar em palavras. Às vezes conseguimos expressar com gestos, expressões, demonstrações, mas não de uma forma articulada. É o caso, por exemplo, de um jogador de futebol, de um artista; são pessoas que têm conhecimento pessoal e que não conseguem expressar para os outros, ainda que queiram expressar. Muitos desses conhecimentos não são expressáveis. Então, para mim a definição mais correta desse ‘conhecimento tácito’ seria ‘aquele conhecimento pessoal que não é exprimível, não é expressado ou externalizado pelos meios normais, digamos assim, pela escrita, pela fala’. Esse é o sentido original. Nesses casos, por exemplo, você pode, por intermédio da socialização, colocar uma pessoa ao lado da outra, quando haverá uma interação entre um perito e um aprendiz, e o aprendiz pode aprender, desenvolver um talento equivalente ao do mestre, através de uma interação direta, uma interação constante, isso é possível. Eu diria o seguinte: existe o conhecimento pessoal, que é aquele que temos, e uma parte desse conhecimento pessoal é tácito e outra parte não é. Muitas coisas podem ser expressas. Essa que é a questão fundamental e que muitas vezes causa muita confusão na literatura, entre os próprios pesquisadores. Frequentemente se usa, erroneamente no meu entender, o termo ‘conhecimento tácito’ como sinônimo de ‘conhecimento pessoal’ e não é a mesma coisa, muito do que nós sabemos, nós podemos dizer.

20 Seria possível ao ‘conhecimento tácito’ ser compartilhado, registrado ou demonstrado?

Depende do que se entende por conhecimento tácito. Existe uma grande divergência entre os autores. Eu diria que a maioria dos autores, inclusive, acredita ou defende a idéia de que o conhecimento tácito pode ser transmitido, comunicado para os outros. O tácito, para mim, de acordo com o sentido original do Palanyi, é aquele que nós não conseguimos externalizar, embora consigamos demonstrar. Por exemplo, em relação a um artista, ou a um jogador de futebol, a um atleta, podemos ver o efeito do conhecimento. Em outras situações nós não conseguimos: por exemplo, um escritor, como é que ele busca inspiração? Como é que ele consegue pensar num roteiro? Como ele tem a intuição de que determinadas coisas vão agradar o leitor? Então, há aquele conhecimento que ele não consegue dizer, mesmo que queira fazê-lo, e esse é o ‘conhecimento tácito’. Por exemplo, no campo da Administração, a intuição no processo decisório, o muito popular ‘tino’ para negócio, são demonstrações de que o ‘conhecimento tácito’ existe e é muito importante. E que mesmo que as pessoas queiram e desejem externalizar, não conseguem. Elas externalizam apenas parte do conhecimento pessoal. O autor consegue dizer alguma coisa, o vendedor consegue dizer o tipo de estratégia de vendas que utilizou, em parte, pelo menos. Na verdade temos três universos de informação e conhecimento nas organizações: o conhecimento que está documentado e registrado nos vários tipos de documentos que a organização utiliza, em bases de dados, então esse é o universo da informação; existe, ainda, o universo do conhecimento, que consiste no que está na cabeça das pessoas e esse universo do conhecimento pessoal é dividido no tácito, que não pode ser expresso, e em outra parte que pode ser comunicado para outras pessoas.

21 E será que podemos afirmar que todo ‘conhecimento tácito’ se tornará ‘conhecimento explícito’, e vice-versa?

Eu diria que na dinâmica do conhecimento e da informação nas organizações existe essa troca. Tudo que é explícito um dia foi tácito e tudo o que é tácito muitas vezes vira explícito, mas nem sempre; é um dos grandes desafios das organizações.

Você nunca vai conseguir externalizar todo o conhecimento pessoal das pessoas, nunca. Porque elas estão sempre adquirindo o seu próprio 'conhecimento tácito' através de experiência própria. Parte desse conhecimento vai ser compartilhado e transmitido e virá a se manifestar no sistema de informação, mas uma parte não conseguimos compartilhar, por mais que queiramos.

22 Quando o 'conhecimento tácito' pode ser exteriorizado?

No contexto de uma organização existem várias formas de exteriorizar o 'conhecimento tácito', através, por exemplo, do que os americanos chamam de "*coach*", ou seja, criar uma relação orientador-aprendiz, uma pessoa que é o mentor de outras, criar um programa de monitoria, de tutores. Assim, uma pessoa que é mais experiente trabalha com outra pessoa mais jovem e menos experiente, interagindo com ela durante um período. Essa é uma maneira de transmitir conhecimentos, pois a pessoa vai assimilando aos poucos aquele conhecimento que vai sendo transmitido pela pessoa mais experiente e vai criando seus próprios significados. Não significa que vai se transmitir o conhecimento tácito de uma pessoa para outra, isso é impossível, mas cada uma vai criando suas próprias conexões e significados. De uma forma mais estruturada, é o exemplo do que os japoneses fazem ao criar os rodízios de cargos, onde a pessoa fica dois anos num setor e mais dois anos em outro e a partir disso vai conseguindo uma compreensão mais complexa e mais profunda do funcionamento da organização. Os relatos também, as histórias, os casos, são situações onde se pode externalizar o conhecimento tácito ou pelo menos indicar para outros funcionários quem tem o conhecimento especializado e tácito, de forma que se possa criar esse contato e dar oportunidade de uma pessoa escutar outra. Na verdade não há uma transmissão do conhecimento tácito, o conhecimento é explicitado através das formas de comunicação, inclusive as não verbais, e vai sendo incorporado e assimilado ao conhecimento da outra pessoa. Não é simplesmente uma troca, não é um documento que eu passo para outra pessoa. O conhecimento tácito envolve um significado muito mais profundo do que a informação registrada.

23 Considerando a espiral do conhecimento, qual seria o foco da GC, o conhecimento tácito ou o explícito?

São as duas coisas, pois a GC envolve aquele conhecimento que está registrado no sistema de informação, na documentação da empresa, e envolve saber o conhecimento que as pessoas detêm, tanto o tácito quanto o explícito, e tentar fazer com que haja essa troca, dinamizar e incentivar essa transmissão permanente do tácito para o explícito.

24 E qual seria o papel que a TI desempenha na GC?

A tecnologia é fundamental no sentido de registrar, organizar, disseminar e possibilitar o compartilhamento, criar ambientes que possibilitem as pessoas compartilhar informações e conhecimentos entre os colegas, acho que é fundamental. De acordo com um dos autores da área, o Laurence Prusak, cujo argumento é muito interessante, a GC surgiu a partir do reconhecimento das empresas de que a informação não constitui vantagem competitiva. A informação, justamente por ser facilmente transmissível, disseminável, duplicável, não constitui vantagem competitiva mas, sim, o conhecimento, que é distintivo, que é o que a organização tem na cabeça, na experiência dos seus membros; daí que decorre a vantagem competitiva. Mas, de qualquer forma, a tecnologia é um ingrediente fundamental, não acredito que se faça ou se consiga desenvolver qualquer sistema de GC, ou procedimento de GC, sem uma base de tecnologia.

25 Você pode citar algumas TIs que contribuem para GC nas organizações?

Existem os sistemas de informação para a documentação, que é uma tecnologia básica. No campo da comunicação existe desde o e-mail tradicional até as ferramentas de colaboração tipo Youtube, são várias as ferramentas. Por exemplo, ferramentas que permitem que pessoas coloquem dicas no sistema de comunicação e essas informações circulem entre todas as pessoas da organização, que podem considerá-las interessantes ou não. Uma técnica extremamente promissora é representada por essas marcações compartilhadas que geram as chamadas folksonomias. Elas são muito poderosas porque através disso as pessoas podem criar uma

etiqueta, ou uma marcação a respeito de um certo documento, e essa marcação é vista pelas outras pessoas da organização e a partir disso você pode criar uma rede de interesses e aproximar as pessoas. Por exemplo, um sistema de inteligência competitiva que distribui notícias a respeito do ambiente externo de uma organização para todos os seus funcionários. Um funcionário pode achar que um determinado evento é de grande importância, que tem tais aplicações e suas opiniões são registradas na forma como ele marca esse documento. Essas marcações e o próprio documento ao serem lidos por outro funcionário pode gerar uma rede de formação de consenso, de troca de idéias, ou mesmo de aproximação de pessoas, na medida em que elas reconheçam que existem pessoas, outros funcionários, que pensam da mesma forma que elas.

26 Podemos falar em “profissionais do conhecimento”? Quem são eles e quais os seus papéis?

Essa expressão ‘profissional do conhecimento’ é atribuída ao **Peter Drucker**, quando ele escreveu um livro no qual dizia que a sociedade americana logo depois da 2ª Guerra Mundial não era mais uma Sociedade Industrial e, sim, uma Sociedade de Conhecimento. Já economistas americanos se interessaram pela criação e emergência do setor da economia que eles chamavam de setor da informação, ou setor de conhecimento, ou seja, aquelas atividades produtivas que eram criadas a partir da informação e do conhecimento. Aí se inclui a educação, a mídia de uma maneira geral, a publicação de livros e jornais, a música, o cinema etc. Temos uma série de atividades econômicas que estão associadas com a informação. Hoje em dia há grande quantidade de produtos e serviços de informação, em grande medida desenvolvida com a plataforma *web* ou mesmo o sistema de informação dentro das organizações, e vários serviços de informação surgem a cada dia. Então temos a questão desse setor chamado de informação e/ou do conhecimento. Agora, os profissionais nos estudos originais eram todos aqueles profissionais associados à produção de algum tipo de conhecimento. Existe muita controvérsia a respeito disso, não existe uma clareza do que de fato constitui o ‘profissional do conhecimento’. Existem as especificações de ocupação que definem isso, mas conceitualmente

existe muita confusão e discordância. A minha opinião é que os ‘profissionais da informação’ são aqueles cuja atuação profissional, envolva algum aspecto do ciclo da informação: produção, disseminação, armazenamento, gerenciamento da informação. Isso inclui o arquivista, o bibliotecário, o museólogo, o profissional da área de comunicação, da área de computação, de TI, são esses profissionais que atuam no processo de produção da informação. Genericamente todos lidam com informação, ou seja, informação é um fenômeno social. E onde você faz o corte? Para mim o corte é em cima dos profissionais que ganham a vida, seu salário, atuando de uma maneira explícita em alguma parte do ciclo da informação.

27 Por que estudar a GC nas Instituições de Ensino Superior, em especial na área da Biblioteconomia e Ciência da Informação? Qual a contribuição da academia para a GC?

A GC e GI estão associadas a uma questão muito importante hoje em dia, a questão da competência informacional, que é uma habilidade, uma competência que beneficia qualquer pessoa e é considerada de grande importância na sociedade contemporânea, inclusive tem motivado iniciativas e programas pela própria UNESCO. No contexto da Biblioteconomia, acho que é uma questão fundamental, pois, na verdade, os bibliotecários sempre estudaram e se preocuparam com a questão da comunicação científica, o estudo dos colégios invisíveis, das atividades de sentinelas tecnológicas, os *gatekeepers*. Por sua vez, a comunicação científica ocorre em grande medida através da comunicação em redes, entre redes de pessoas às vezes dispersas em vários lugares; este é um fenômeno importante. O bibliotecário tem uma competência específica que pode ensinar para outros profissionais, no que diz respeito à questão da organização e tratamento da informação. Na verdade, este é o coração de qualquer sistema de informação. Se a informação não está bem organizada, não está tecnicamente tratada então, a recuperação fica dificultada. Nesse sentido, a oportunidade de trabalho, de atuação, de contribuição do profissional bibliotecário em qualquer equipe de implantação de projetos de GC é inestimável. Ademais que a GC é um desafio interdisciplinar, tem que envolver a participação de profissionais com competências diferentes,

diversificadas. Deve ter um profissional da área de TI, pessoal da área de organização da informação, organização e tratamento, um profissional da área de comunicação e os profissionais de produção de conteúdos, que são fundamentais também no sentido de compor essa equipe.

28 De que forma a GC é vista pelos profissionais da área de Ciência da Informação?

Existem várias posturas. Existem aqueles que acham que a GC não tem nada a ver com eles, com o trabalho deles, e outros que têm uma visão mais aberta. Uma questão importante é que as pessoas acham que a GC é uma moda, que vai passar, assim como vários outros processos administrativos, desde a Administração por objetivos, Análise transacional, Qualidade total, Reengenharia e por aí vai. De fato, o nome GC pode ser que mude, nada garante que ele vai permanecer por muito tempo, embora já tenha uma longevidade razoável no campo da Administração, que supera, inclusive, a durabilidade de outros modismos ou movimentos da área, que é um campo onde realmente sempre surgem idéias novas e que são adotadas pelas pessoas. Existe uma coisa fundamental na vida de uma organização, sua cola social e seu sonho, que são a informação e o conhecimento. Independente do nome que se queira dar, independente se tem tecnologia digital ou não. Então, para o profissional da área de CI esse fenômeno do conhecimento não pode ser dissociado da sua atividade. Existe uma oportunidade para ele ocupar um espaço, seja como pesquisador ou como profissional que vai atuar, desenvolver projetos e programas nas organizações. Outra contribuição importante seria o desenvolvimento de sistemas de informações mais eficazes, usando seus conhecimentos na área de organização e tratamento da informação.

29 Qual tem sido a contribuição da produção científica da área de CI para a GC?

A área de CI, e de uma maneira especial no Brasil, talvez até tenha despertado com mais velocidade, com mais presteza, para essa questão da GC. Só recentemente a CG tem sido objeto de trabalho, de pesquisas por parte de outros profissionais. De uma maneira geral, hoje em dia, nos encontros de profissionais da área de Administração isso já é uma realidade, mas na nossa área de Ciência da Informação tem um

conjunto de profissionais e pesquisadores muito menor de outras áreas profissionais e ficamos numa certa desvantagem. Mas se formos olhar historicamente, posso dizer que, inclusive no caso da UFMG, há mais de 18 anos foi implantado um curso de Gerência de Recursos Informacionais, que foi coordenado pela professora Ana da Soledade Vieira com a participação de outras professora aqui da Escola. Este foi um programa promissor, inclusive a Gerência de Recursos Informacionais pode ser considerada, em meu entender, a precursora da GC, porque já havia na GRI a idéia da visão integrada da informação e do conhecimento que envolvia a gestão, a computação e a parte da CI.

30 Cursos de graduação e pós-graduação em CI apresentam a tendência de mudar suas nomenclaturas ou incluir em seus programas linhas e disciplinas da área de gestão, em especial destacando a GC. Qual o futuro que você ver para GC na área de CI?

Espero que seja promissor. Acho que as possibilidades existem, as oportunidades existem, os pesquisadores da área de CG não podem ignorar a importância que o conhecimento que a Ciência da Informação pode trazer para suas atividades, a riqueza teórica e metodológica. É uma lástima muitas vezes a GC ser assumida principalmente por profissionais da área de TI, acho que isso é um grande engano, podendo causar inclusive fracassos de investimentos que não dariam os resultados desejados por causa disso. Então a GC tem que adotar uma abordagem holística, que integre a questão do comportamento das pessoas, envolva a GI e especificamente e a Gestão da TI. Esses são os componentes fundamentais no meu entender de um projeto bem sucedido de GC.

31 Os bibliotecários estão interessados em desenvolver competências para trabalhar com informação e conhecimento. Quais competências eles deveriam ter para desenvolvimento de programas de GC ou para atuar na área enquanto profissional da informação?

Existem alguns conhecimentos do bibliotecário que são muito importantes no contexto da GIC e um deles diz respeito à questão do estudo de usuários, identificação de necessidades de informação. Essa é uma atividade importante, uma disciplina tradicional

nos currículos de Biblioteconomia e pode perfeitamente ser utilizada no sentido de auxiliar o diagnóstico da situação de uma organização, sob o ponto de vista da informação e do conhecimento. Além disso, existe o conhecimento de fontes de informação, que é muito importante também e que é um conhecimento próprio do bibliotecário. Certamente as organizações usam uma variedade enorme de fontes e essas fontes têm que ser analisadas, verificadas do ponto de vista da sua confiabilidade etc. Outra competência do bibliotecário está na elaboração de produtos e serviços de informação, também são importantes no contexto da GIC. Por último, e talvez o mais importante, é a questão da organização e tratamento da informação, que

é uma competência especial do bibliotecário. Considerando essas competências, o bibliotecário, sem a menor dúvida, seria um profissional para atuar juntamente com outros profissionais em programas de gestão do conhecimento.

Agradecimentos

Agradecemos ao professor **Ricardo Rodrigues Barbosa** a gentileza de ter compartilhado conosco seus conhecimentos acerca da temática GIC e a **Maria Amélia Teixeira da Silva**, aluna do Curso de Biblioteconomia da UFP, pela transcrição do “texto ouvido”.