



Francisco Carlos Paletta<sup>1\*</sup> ; Jader Jaime Costa do Lago<sup>2</sup> 

## Resumo

As primeiras décadas do século XXI mostram que a informação se transformou em um dos mais importantes e valiosos ativos para qualquer área do conhecimento humano. Entre tantas possibilidades, sua organização, preservação e uso direcionado podem definir o nível de competitividade e inovação das empresas e corporações. Na Era Digital, diretamente relacionada às novas habilidades e competências no processo de busca, acesso, apropriação e uso de dados, a Gestão da Informação demanda que o ambiente de trabalho promova o compartilhamento do conhecimento, levando em conta a sua utilidade, contexto, exatidão e aplicabilidade. Essa pesquisa utiliza o método qualitativo-descritivo para analisar o papel do gestor da informação como elemento fundamental no ambiente corporativo. Sua atuação multidisciplinar envolve o compartilhamento de dados com diferentes grupos, além da análise holística e participação criativa para agregar valor à informação e auxiliar no processo de tomada de decisão. Além disso, esse estudo também mostra que o compartilhamento de informações e experiências é condição essencial para que as empresas consigam integrar a gestão da informação na rotina corporativa por meio da coletividade, administrando o seu capital intelectual e propiciando o surgimento da Gestão do Conhecimento.

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo, Brasil. \* fcpaletta@usp.br

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo, Brasil. jaderlago@usp.br

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Cultura Corporativa. Competitividade. Gestão do Conhecimento. Curadoria Digital.

## Abstract

The first decades of 21<sup>st</sup> century have shown that information has become one of the most important and valuable assets for any area of human knowledge. Among so many possibilities, information and its organization, preservation and intended use can define the level of competitiveness and innovation in companies and corporations. In the Digital Era, closely related to new skills and competences when it comes to searching, accessing, using and appropriating data, will demand from the Information Management a work environment which promotes knowledge sharing, considering its utility, context, accuracy and applicability. This research uses the qualitative-descriptive method to analyze the role of the information manager as a fundamental element in the corporation environment. Its multidisciplinary work involves sharing data with different groups, in addition to holistic analysis and creative participation to aggregate value to information and assist in the decision-making process. In addition, this study also shows that the sharing of information and experience is an essential condition for companies to be able to integrate the information management into the corporate routine through the collective, managing their intellectual capital and enabling the emergence of Knowledge Management.

**Keywords:** Information Management. Corporate Culture. Competitiveness. Knowledge Management. Digital Curation.

Recebido em: 18 Abr. 2021

Aceito em: 23 Abr. 2021

Publicado em: 30 Abr. 2021



## Resumen

Las primeras décadas del siglo XXI demuestran que la información se ha convertido en uno de los activos más importantes y valiosos para cualquier área del conocimiento humano. Entre tantas posibilidades, su organización, conservación y uso específico pueden definir el nivel de competitividad e innovación de las empresas y corporaciones. En la Era Digital, directamente relacionada con las nuevas habilidades y competencias en el proceso de búsqueda, acceso, apropiación y uso de los datos, la Gestión de la Información exige que el entorno de trabajo promueva el intercambio de conocimientos, teniendo en cuenta su utilidad, contexto, precisión y aplicabilidad. Esta investigación utiliza el método cualitativo-descriptivo para analizar el papel del gestor de la información como elemento fundamental en el entorno empresarial. Su función multidisciplinar implica compartir datos con diferentes grupos, además de un análisis holístico y una participación creativa para añadir valor a la información y ayudar en el proceso de toma de decisiones. Además, este estudio también muestra que el intercambio de información y experiencias es una condición esencial para que las empresas puedan integrar la gestión de la información en la rutina corporativa mediante la colectividad, gestionando su capital intelectual y permitiendo la aparición de la Gestión del Conocimiento.

**Palabras clave:** Gestión de la información. Cultura empresarial. Competitividad. Gestión del conocimiento. Comisariado digital.

## Résumé

Les premières décennies du XXI<sup>e</sup> siècle montrent que l'information est devenue l'un des atouts les plus importants et les plus précieux dans tous les domaines de la connaissance humaine. Parmi tant de possibilités, son organisation, sa préservation et son utilisation ciblée peuvent définir le niveau de compétitivité et d'innovation des entreprises et des sociétés. À l'ère du numérique, directement liée aux nouvelles aptitudes et compétences dans le processus de recherche, d'accès, d'appropriation et d'utilisation des données, la gestion de l'information exige que l'environnement de travail favorise le partage des connaissances, en tenant compte de leur utilité, de leur contexte, de leur exactitude et de leur applicabilité. Cette recherche utilise la méthode qualitative-descriptive pour analyser le rôle du gestionnaire de l'information en tant qu'élément fondamental dans l'environnement de l'entreprise. Leur rôle multidisciplinaire implique le partage des données avec différents groupes, en plus de l'analyse holistique et de la participation créative pour ajouter de la valeur aux informations et aider au processus décisionnel. En outre, cette étude démontre également que le partage d'informations et d'expériences est une condition essentielle pour que les entreprises puissent intégrer la gestion de l'information dans la routine de l'entreprise par le biais de la collectivité, en gérant leur capital intellectuel et en permettant l'émergence du Knowledge Management.

**Mots clés:** Gestion de l'information. La culture d'entreprise. Compétitivité. Gestion des connaissances. Digital Curatorship.

## 1 Introdução

Nas primeiras décadas do século XXI a Gestão da Informação tem se mostrado absolutamente fundamental no ambiente corporativo. Para produzirem o melhor produto, destinado ao público alvo, no momento ideal de compra e consumo, com potencial para fidelizar e atingir novos consumidores, as empresas manejam uma quantidade enorme de informações.

Esses dados estão associados às características essenciais do produto, como indicadores de qualidade e uso, mas também podem apresentar novas tendências de mercado e consumo. Assim, os planos corporativos de produção, divulgação e planejamento são realizados a partir de informações organizadas pelas empresas, adquiridas em pesquisas diretas com os consumidores ou em sua própria linha de produção, mas também através de dados não-organizados.

Nesse contexto, o ambiente digital é o espaço propício para a aquisição desses dados.

Com o propósito de mapear tendências de mercado, parte das corporações recorre às estatísticas das mídias sociais que se tornaram um reflexo de como boa parte da sociedade pensa, comporta-se e consome.

O objetivo desse trabalho é avaliar a importância da Gestão da Informação em ambiente corporativo. Para isso teremos como base a literatura que trata da análise de *Big Data*, da Curadoria Digital, das transformações socioeconômicas e culturais contemporâneas e que estão ligadas diretamente ao uso de dados e também da própria Gestão da Informação e sua relação ao ambiente profissional em que é aplicada em termos práticos.

Além disso, esse trabalho também pretende mostrar que a Gestão da Informação é fundamental no exercício das mais diversas funções profissionais. A curadoria digital tornou-

se uma característica essencial para o profissional que deseja ser um agente de transformação, ganhando destaque em potencializar informações como suporte para a tomada de decisões, para a busca constante de inovação e a obtenção de melhores resultados.

Algumas características do gestor da informação se assemelham muito às de outros profissionais que comumente vemos dentro de organizações formais e que originalmente não estariam ligados à Ciência da Informação. Entre alguns exemplos, o gerente de produto e o gerente de projeto também organizam e compartilham informações com diferentes grupos. É a partir desse compartilhamento de dados que as ideias e soluções surgem de maneira orgânica ou induzida por ações de gerenciamento e acompanhamento periódico.

Serão apresentadas as principais particularidades da Gestão da Informação como diferencial competitivo, as características essenciais desse profissional e qual é a conjuntura necessária para corporações criarem condições ideais à obtenção da Gestão do Conhecimento.

## 2 Metodologia

Para a análise da Gestão da Informação Corporativa teremos como base o papel do próprio gestor da informação. Atuando no ambiente corporativo e seguindo práticas e normas organizacionais, esse profissional conduz a gestão dentro de uma série de processos já estabelecidos. Relacionamos as características de suas funções com o seu campo de atuação, discorrendo também sobre o seu papel decisivo na busca pela inovação. Além disso, ganham destaque as habilidades principais que esse profissional necessita ter para criar consciência estratégica no manejo da informação.

Para isso este estudo utilizou o método qualitativo-descritivo.

“A abordagem qualitativa de um problema, além

de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 1999, p. 79).

Ao mesmo tempo, a pesquisa descritiva efetua a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando, para tanto, um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações (NEUMAN, 1997).

Para entendermos o papel do gestor da informação em ambientes corporativos é importante destacar a sua representatividade e importância em nossa sociedade, onde os dados servem de parâmetro para complexas análises relacionadas à produção industrial e inovação tecnológica.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. “O estudo descritivo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Para obtermos um panorama das habilidades necessárias ao gestor da informação foi realizado um levantamento de artigos relacionados ao tema e também sobre análises de *Big Data*, além da utilização de conceitos expostos em aulas e seminários apresentados na disciplina de Curadoria Digital da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

### 3 Desenvolvimento

A Gestão da Informação é uma atividade organizacional eficiente para melhorar a qualidade de produtos, identificar novas oportunidades, selecionar e preservar conteúdo, desenvolver métodos de trabalho, corrigir falhas operacionais, aumentar a rentabilidade, reavaliar procedimentos, prever mudanças de mercado e consumo, além de inúmeras outras ações relacionadas à cadeia de produção.

Assim, em ambientes corporativos a Gestão da Informação (GI) é fundamental para garantir mais produtividade, assertividade e conexão com o público que se pretende atingir, sendo determinante para que corporações aproveitem todo o seu potencial financeiro e operacional.

Associada diretamente à Transformação Digital a GI engloba processos, empresas, pessoas e o uso constante da tecnologia como um meio, mas não como um fim. A evolução tecnológica e suas inúmeras ferramentas auxiliam na gestão da informação, mas a análise ainda depende do olhar profissional para identificar quais são os pontos de convergência que levam às possíveis conclusões.

“A tecnologia digital incentivou e atuou como catalisador de três fatores: acessibilidade, facilidade em usar e percepção de utilidade.” (SRIDHAR, 2007, p.7).

Diante de tantos dados a serem analisados, administrar bem os recursos disponíveis e incentivar o compartilhamento de ideias são algumas das ferramentas que auxiliam no processo criativo e de inovação.

Além disso, é importante estabelecer quais são as características que o gestor da informação precisa ter para conseguir exercer sua função de maneira plena, sendo o elemento catalisador de transformação e aproveitamento de dados em ambientes corporativos.

Por outro lado, as empresas também precisam estabelecer algumas ações internas para que a GI faça parte da rotina de suas equipes e se transforme em Gestão do Conhecimento. Proporcionar cursos de capacitação aos funcionários e incentivar o compartilhamento de ideias e “boas práticas” entre diferentes grupos de trabalho são algumas das ações que podem ser extremamente positivas nesse processo.

### ***A Gestão da Informação como diferencial competitiva***

Através da GI as corporações podem reorganizar os seus métodos de trabalho e orientar a linha de produção de maneira mais eficiente e voltada para a inovação, o principal diferencial competitivo. Para Paletta e Maldonado (2014, p.182), “a organização do conhecimento liga os três processos de uso estratégico da informação - a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões”.

Organizar as informações é o primeiro passo para melhorar processos e produtos, uma exigência contemporânea essencial e que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento.

A informação define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades e os mesmos processos de transmissão de dados, gestão da informação e do conhecimento que tem marcado a instabilidade do mercado de trabalho, são geradores de empregos”. (MARCHIORI, 2002, p.73).

O setor de Informação é determinante na economia mundial. Dele fazem parte as análises e conteúdos que são processados por incontáveis profissionais através de soluções tecnológicas e redes eletrônicas. Grande parte das corporações estimula esse processo e faz dele um dos alicerces para a melhoria de seus serviços e produtos. Ainda sobre o papel da informação como diferencial competitivo, Castells afirma:

Por que uma empresa em rede é a forma organizacional de economia informacional / global? Uma resposta fácil seria baseada em abordagem empirista: é o que surgiu no período formativo na nova economia e é o que parece estar atuando. Mas é intelectualmente mais satisfatório entender que essa atuação parece estar de acordo com as características da economia informacional: organizações bem sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimento e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-

se a principal arma competitiva.” (CASTELLS, 1998, p.191-192).

Sendo assim, a GI significa muito mais do que a organização de dados e sua aplicação prática. Na realidade, o uso correto de informações para a produção de conhecimento e o surgimento de ideias inovadoras envolve uma série de ações organizadas e orientadas para um determinado objetivo ou solução de problemas. Através da Curadoria Digital é possível divulgar, reproduzir, reutilizar e adicionar valor à informação (dado). O gestor da informação também determina a utilidade dos dados, com garantia de acesso a longo prazo, autenticidade, preservação e integridade.

“A função principal do gestor da informação é prover um serviço e/ou produto de informação que seja direcionado, funcional e atrativo.” (MARCHIORI, 2002, p.75). Não basta apenas obter o dado e organiza-lo. É preciso dar um sentido e utilidade ao material coletado, agregar valor à informação através do seu compartilhamento e reinterpretação. O sucesso desse método pode ajudar a determinar o potencial de inovação de uma empresa ou de um projeto.

A observação, experimentação e aplicação prática de ideias através do desenvolvimento tecnológico é o que as empresas buscam para melhorarem seus produtos e atingirem os seus objetivos. A aplicação desse método depende da gestão da informação, porém a inovação também está ligada a outros fatores determinantes:

O processo de inovação não pode ser representado por uma sequencia linear de eventos, a partir apenas de um único fator. Trata-se de um processo que ocorre de forma interativa, que envolve múltiplas relações e aspectos, como domínio de conhecimento; necessidades sociais; procura pelo mercado; apoio governamental; disponibilidade de capital; serviços de apoio como marketing e design entre outros. As decisões sobre como usar e trocar conhecimentos existentes e obter novos conhecimentos são fundamentais para a operação das empresas. Assim, os sistemas adequados à gestão do conhecimento podem

melhorar a competitividade e a capacidade inovadora (PALETTA; MALDONADO, 2014, p.181).

Os sistemas que favorecem a realização da Gestão da Informação são cruciais para o aproveitamento de todos os recursos disponíveis, para determinar o que deve ou não ser aproveitado e também para orientar as empresas em processos de mudança. Atualmente, o mercado e suas exigências financeiras, organizacionais e de produção inovadora mudam constantemente. Isso pode ser observado em inúmeras corporações que precisam se adaptar a cenários cada vez mais incertos e instáveis. Nesse contexto a gestão da informação é absolutamente fundamental.

### ***A profissão do Gestor da Informação***

Para que a GI obtenha os resultados esperados é essencial que o profissional domine as ferramentas necessárias para que isso seja feito e também possua conhecimento sobre o assunto em análise. O surgimento das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) “permitiu acesso instantâneo a uma quantidade enorme de informação, em qualquer lugar e a qualquer momento. Duas consequências do acesso em excesso: (I) A sequência de seleção e acesso foi invertida; (II) A responsabilidade pelo filtro passou a ser do usuário.” (SRIDHAR, 2007, p.8). Assim, a experiência do usuário é determinante no gerenciamento da informação, no uso inteligente de dados para ações preditivas e prescritivas, orientadas especificamente para a tomada de decisão. Arquivar, gerenciar, armazenar e garantir acesso a essa informação são processos essenciais da gestão de dados.

Como o acesso à informação foi ampliado enormemente, a seleção passou a ser exercida diretamente pelos profissionais de diversas áreas. Em decorrência disso a popularização das OLAP (*Online Analytical Processing*), as ferramentas de processamento de análise através da internet, permitiu que um número cada vez maior de pessoas pudesse gerir informação rotineiramente.

Concebidas para terem um estilo simples de navegação e pesquisa, essas plataformas apresentam gráficos visualmente didáticos, facilitando a compreensão e permitindo que profissionais que originalmente não faziam parte do campo de estudos da Ciência da Informação pudessem compreender dados específicos e tirar conclusões a partir de modelos intuitivos e autoexplicativos.

Assim, esses gestores conseguem realizar diversas análises comparativas que facilitam na construção de argumentos para a tomada de decisão. As plataformas disponíveis para o manejo e análise de um grande volume de informações permitiram que inúmeras profissões comesçassem a ser associadas à GI. Segundo Armour et al. (2015) isso ampliou o mercado e criou uma nova classe trabalhadora analítica:

A classe trabalhadora analítica evoluiu de trabalhadores com conhecimento em OLAP, bancos de dados estruturados e análise de negócios, para indivíduos com uma variedade de habilidades em mineração de dados, análise estatística, construção de teorias e prototipagem de software e modelo. Treinar cientistas analíticos é mais difícil devido ao requisito de treinamento analítico e conhecimento do domínio. (ARMOUR et al., 2015, p.7590).

O conhecimento de domínio é a capacidade de compreender as características implícitas em qualquer objeto de análise. Ainda segundo Armour et al (2015, p.7585) “um elemento de uma arquitetura analítica é a capacidade de infundir conhecimento de domínio para informar e direcionar o processo de solução de problemas e avaliar os resultados”.

Para que o gestor da informação obtenha o desejado conhecimento de domínio, é necessário não somente saber todas as características principais do objeto analisado, mas principalmente cruzá-las com outros dados provenientes de diferentes áreas.

Um dos principais requisitos necessários ao

profissional responsável pela GI é a formação holística, o conhecimento amplo e integral de todas as partes que compõem o problema ou o objeto de estudo:

O desenvolvimento da tecnologia da informação seguiu o curso do processo de industrialização. Inicialmente, a competência exigida era eminentemente técnica. Em um segundo momento, à medida que a indústria se diversificava e sofisticava, passou a ser requerida a qualificação científica. Já na terceira etapa, adicionam-se a necessidade das competências gerenciais. A direção seguida no processo foi a da especialização crescente. Avançou-se, então, para um quarto estágio, a que se chegou optando pela direção inversa - indo-se da especialização para a formação holística, como uma exigência da mobilidade e relacionada à flexibilidade mental e, portanto, à inovação. A relação entre conhecimento holístico, mercados globalizados, economia do conhecimento e desenvolvimento sustentável é intrínseca. (PALETTA; MALDONADO, 2014, p.182).

Sendo assim, a mobilidade do profissional da informação não se refere somente à necessidade de se adaptar às mudanças físicas exigidas pelo contexto de trabalho e demandas do empregador ou contratante. No atual cenário da pandemia do Coronavírus, por exemplo, o trabalho remoto se tornou uma obrigação para milhões de pessoas ao redor do planeta. No entanto, o conceito de mobilidade é mais amplo do que isso e envolve a superação das competências técnicas básicas através da interação com grupos multidisciplinares. “Esse profissional deverá conviver em comunidades e culturas diversificadas, que vivem e resolvem questões e problemas do cotidiano a partir de um olhar peculiar e característico.” (PALETTA; MALDONADO, 2014, p.182). A interação do gestor da informação com grupos heterogêneos é um dos requisitos para que a gestão seja feita da melhor maneira possível e que os resultados obtidos correspondam às expectativas iniciais:

O profissional deve implementar uma estratégia de acompanhamento de resultados, como parte de sua atuação integrada às

equipes de trabalho da empresa/instituição, pois estas estarão estimulando, cada vez mais, a criação de equipes especializadas em informação. Estes grupos de pessoas são aqueles que agregam valor à informação. São profissionais que interpretam, analisam e sintetizam os conteúdos dos dados colocados à disposição na empresa/instituição e/ ou coletados de maneira metódica e consistente nos ambientes interno e externo. Tais equipes reúnem profissionais de áreas técnicas e gerenciais, cuja sinergia é orientada para o desempenho do “negócio”. Neste grupo, as relações interpessoais e atributos de liderança, aliados ao conhecimento de fontes e acesso a tecnologias, indicam o cenário para o uso “inteligente” da informação e da criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento e uso efetivo do conhecimento. (MARCHIORI, 2002, p.77).

O profissional que trabalha diretamente com a GI também exerce uma função gerencial, pois precisa manter contato com diferentes grupos de pesquisa e atuação, estabelecer e monitorar o andamento de ações, impulsionar o bom andamento das diversas frentes de trabalho, cobrar resultados para consolidar os números e determinar quais serão os desdobramentos necessários. Trata-se de uma gestão com envolvimento constante e criativo.

Em pesquisa *online* realizada por Inna Kouper em 2104 com profissionais que se autodenominavam Curadores Digitais, a maioria dos entrevistados (29%) disse exercer funções gerenciais (KOUPEL, 2016, p.216). “Compartilhar ideias ou fornecer consultas são os tipos mais comuns de atividades, com 90% dos entrevistados realizando isso frequentemente.” (KOUPEL, 2016, p.217). Ainda sobre as características essenciais do gestor da informação ou do curador digital, fica claro que a capacidade de aprender e interagir é mais importante e útil rotineiramente do que as habilidades específicas.

Mais importante é entender quais perspectivas são necessárias e depois trazê-las para a discussão. Meu papel é identificar os conhecimentos necessários, encontrar /

interagir com esses especialistas, facilitar uma conversa entre eles e, com base em todo esse conhecimento compartilhado, tomar decisões baseadas em informações sobre o meu conteúdo. (KOUPEL, 2016, p. 218).

Ainda sobre a GI ir além de um conjunto de habilidades distintas para se tornar uma profissão que engloba várias outras profissões, Kouper (2016, p.218) destaca que a curadoria digital é extremamente colaborativa:

A curadoria digital é um campo em que o objetivo é reunir todas essas perspectivas para tomar decisões colaborativas em benefício das partes interessadas atuais e futuras. Não é necessariamente importante que eu, como pessoa, possua cada conjunto de habilidades, conhecimentos ou perspectivas específicas. Porém, mais importante é entender quais perspectivas são necessárias e depois trazê-las para a mesa. Meu papel é identificar os conhecimentos necessários, encontrar / interagir com esses especialistas, facilitar uma conversa entre eles e, com base em todo esse conhecimento compartilhado, tomar decisões informadas sobre o meu conteúdo. (KOUPEL, 2016, p. 218).

Outro ponto importante da pesquisa é que a maioria dos entrevistados (62%) acredita que “a Curadoria Digital é um termo novo para práticas existentes, enquanto 53% pensam que se trata de uma área emergente”. (KOUPEL, 2016, p.213). Na Sociedade da Informação temos cada vez mais dados, mas não conseguimos analisá-los da maneira mais adequada. Nesse paradoxo, ganha destaque o profissional que consegue organizar, analisar e transformar a informação em *insights* para a tomada de decisão. Isso envolve estudo e pesquisa, mas também uma análise intuitiva que contemple discernimento e perspicácia. Esse conhecimento depende da combinação entre elementos aparentemente opostos: o **conhecimento explícito** e o **tácito**. Para Davenport e Prusak (1998) as empresas combinam esses fatores para produzir conhecimento:

Uma mistura fluida de experiência sistematizada, valores, informações

contextuais e visão especializada que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, muitas vezes é incorporado não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p.5).

O profissional da informação é valioso para as corporações e o bom andamento de seu trabalho depende dessa combinação informacional, prática e intuitiva. Sobre o surgimento do Cientista da Informação e sua importância na sociedade e no ambiente corporativo, Davenport e Patil (2012) são autores de um interessante artigo na revista *Harvard Business Review* intitulado “Cientista de Dados: a profissão mais sexy do século XXI”. O texto discorre sobre o panorama atual da Big Data nas corporações e a necessidade de organizar e orientar essa enorme quantidade de informação para que os melhores resultados sejam alcançados satisfatoriamente.

Assim, o papel do gestor da informação se tornou absolutamente fundamental e a curiosidade também é um fator determinante para que seu trabalho seja bem-sucedido:

Diríamos que a característica dominante entre os cientistas de dados é uma curiosidade intensa - um desejo de ir à superfície de um problema, encontrar as questões em seu âmago e destilá-las em um conjunto muito claro de hipóteses que podem ser testadas. Isso geralmente envolve o pensamento associativo que caracteriza os cientistas mais criativos de qualquer campo. Talvez esteja ficando claro por que a palavra “cientista” se encaixa nesse papel emergente. Físicos experimentais, por exemplo, também precisam projetar equipamentos, coletar dados, realizar vários experimentos e comunicar seus resultados. (DAVENPORT; PATIL; 2012).

A curiosidade sempre foi um elemento determinante no trabalho científico. A motivação gerada por ela no pesquisador é capaz de impulsionar a criação de diferentes hipóteses para cada problema. Na GI a

curiosidade está ligada ao processo de descoberta, da necessidade de primeiramente formular a pergunta certa antes de buscarmos as respostas. Para Armour et al. (2015) esse é um processo primordial para a solução de problemas complexos:

A complexidade dos problemas de hoje - na ciência, nos negócios e nas ciências sociais - geralmente exige mais do que uma única análise para a solução. Esses problemas, incluindo os chamados *wicked problems* (HORST, 1973; RITCHEY, 2005), têm tudo a ver com descoberta, que não é encontrar a resposta certa para uma pergunta, mas determinar qual é a pergunta certa(s) a ser feita e encontrar o conjunto de soluções para essas perguntas. Quanto mais complexo for um sistema, maior a probabilidade de que não exista uma "resposta correta", mas um conjunto de respostas que dependa das condições iniciais estabelecidas. Às vezes, não é a resposta que importa, mas o conjunto progressivo de decisões tomadas para alcançá-la. Variações nos conjuntos de decisões que levam a respostas diferentes com base nas condições estabelecidas, na existência de dados exógenos e no potencial de processos de decisão não determinísticos provavelmente caracterizam o espaço do problema. (ARMOUR et al, 2015, p.7585).

Sendo assim, a GI envolve a necessidade de se trabalhar em grupos multidisciplinares, reunir, organizar e disponibilizar os dados para que toda essa informação sirva de suporte para a decisão mais adequada. O trinômio dado, informação e conhecimento ocorre pela compreensão de determinada coisa ou situação através da descoberta, da pergunta certa a ser feita. O gestor também precisa desenvolver um pensamento crítico e analítico para entender os problemas levando em conta aspectos tecnológicos, socioeconômicos e pessoais.

“Envolve a formulação de problemas ou questões específicas; identificar, recolher e organizar os dados relevantes; e selecionar e aplicar os métodos, algoritmos, heurística e procedimentos apropriados para resolver os problemas ou responder às questões.” (ARMOUR

et al., 2015, p.7584). Após a delimitar quais são os problemas e as variáveis possíveis para que a questão seja solucionada, é fundamental que o profissional desenvolva a capacidade de apresentar suas propostas de uma maneira criativa. Assim, será possível fazer com que suas conclusões ganhem relevância diante de tantas outras possibilidades que podem surgir com a vasta quantidade de dados que as corporações tem à disposição. Essencialmente, o gestor da informação precisa saber cativar. Segundo Marchiori (2002, p.78), esse profissional deve “utilizar ferramentas de modelagem e apresentação da informação - adaptando o estilo, vocabulário e ênfase -, visando a tornar a informação atraente”. Numa sociedade onde o volume de dados cresce exponencialmente, a gestão de conteúdo tornou-se fundamental e a apresentação da informação precisa ser cativante a ponto de chamar a atenção e se tornar relevante. Mais do que nunca, forma e conteúdo precisam estar juntos.

### ***Da Gestão da Informação para a Gestão do Conhecimento***

A Era Digital está relacionada a novas habilidades e competências no processo de busca, acesso, apropriação e uso da informação. Isso pressupõe que o gestor da informação tenha esses requisitos, da mesma maneira que as corporações também devem se adequar a essa realidade.

Mais do que viver da informação, as empresas precisam transformar a enorme quantidade de dados que possuem em conhecimento. Trata-se de uma mudança social, cultural, econômica, política e institucional. Numa linha de produção voltada para a gestão do conhecimento gerentes e funcionários precisam explorar, classificar, formatar e estruturar as informações. A distribuição desses dados para um grupo maior permite que mais pessoas possam refletir sobre o problema ou questão apresentada. Como já vimos, o compartilhamento de ideias é parte fundamental da Gestão da Informação. Seria recomendável que a condução desse processo

tivesse método e fosse realmente orientada para a obtenção de conhecimento, seguindo parâmetros de gestão e acompanhamento de resultados. Mas em alguns casos, um pouco de caos também faz parte desse processo, como uma lacuna a ser preenchida numa situação extrema. Tanto na abordagem sistêmica e organizada, quanto na introdução de um problema a ser resolvido em meio a situações caóticas ou de urgência, os métodos de apresentação dos cenários disponíveis são semelhantes. Os dados são disponibilizados para grupos maiores como uma tentativa de se obter um direcionamento a partir da coletividade, deixando que o caminho seja estabelecido através da percepção de um grupo ou de indivíduos com visão mais ampla da questão apresentada.

A necessidade de habilidades de consumo de informação e alfabetização informacional variam amplamente entre os usuários e no que diz respeito a ferramentas e serviços. A avaliação colaborativa de conteúdo se tornou uma ferramenta de marketing (SRIDHAR, 2007, p.16).

Essa avaliação colaborativa pode ser relacionada ao *brainstorm* ou tempestade de ideias, uma sessão de ordem criativa onde pensamentos e avaliações são compartilhadas livremente em um grupo com o propósito de se obter novas ideias e soluções. Trata-se de algo distinto da GI conduzida por um único profissional que conhece os diferentes processos e grupos de trabalho, tem conhecimento de domínio e realiza análises a partir de diversos dados relativos ao objeto estudado e para o qual se pretende encontrar soluções e melhorias.

O marketing faz uso das avaliações colaborativas como uma ferramenta para encontrar o ponto de inflexão, quando uma situação evolui e desencadeia um novo e irreversível desenvolvimento. Segundo Armour et al. (2015), encontrar o ponto de inflexão é um dos grandes desafios da análise avançada da *Big Data*:

Os pontos de inflexão são essenciais no mundo do marketing, onde as organizações desejam

ficar por dentro das tendências e ideias emergentes para que possam atingir o mercado certo no momento certo. Em epidemiologia, o ponto de inflexão ocorre quando um vírus atinge uma massa crítica e explode de uma população local para uma muito maior. (ARMOUR et al, 2015, p.7589).

Para Davenport e Prusak (1998, p.52) “muitas empresas abordam a geração de conhecimento como uma “caixa preta”, essencialmente tentando contratar pessoas inteligentes e depois deixando-as sozinhas”. Para os dois autores, as corporações que buscam a geração de conhecimento como a melhor forma de melhorarem a sua produtividade se baseiam em 4 pilares: aquisição, recursos dedicados, adaptação de fusão e redes de conhecimento (DAVENPORT, PRUSAK, 1998, p.52). Partimos do pressuposto de que o conhecimento, apesar de ser subjetivo e ligado a indivíduos, pode ser gerenciado. Ainda assim, é necessário destacar que o conhecimento também pode ser classificado tanto como um processo, constituindo o ato de informar, quanto como uma ‘coisa’, relacionada a algum dado.

Em qualquer cenário onde se busca o aumento e a geração de conhecimento, é fundamental estabelecer uma interação entre indivíduos e o ambiente onde atuam. Nesse aspecto, a empresa precisa fornecer as condições ideais para que os dados sejam compartilhados, processados por grupos e pessoas e se transformem efetivamente em conhecimento. A cultura organizacional deve estar voltada para esse objetivo, com a introdução de métodos que consigam combinar o conhecimento tácito, altamente pessoal e com base nas habilidades e práticas do indivíduo, e o explícito, àquilo que pode ser repassado e ensinado por meio de linguagem formal através de números ou palavras. A combinação desses dois componentes cria um novo conhecimento que deixa de ser individual e passa a pertencer a um grupo. Esse processo de criação colaborativa e geração de conhecimento é crucial para que as corporações aumentem o seu potencial de inovação.

Segundo Paletta e Maldonado (2014), as práticas de gestão do conhecimento voltadas para a melhoria do fluxo interno e uso das informações incluem: bases de dados sobre as “melhores práticas” dos trabalhadores; educação regular ou programas de capacitação; grupos de trabalho formais e informais para promover a comunicação entre os trabalhadores e também a sua interação e atividades de integração entre empregados de diferentes áreas.

As decisões e ações relacionadas ao uso e a troca de conhecimentos existentes são fundamentais para as empresas e podem melhorar a competitividade e a capacidade inovadora.

## 4 Considerações finais

A Gestão da Informação Digital é uma área de estudos emergente e cada vez mais utilizada em ambientes profissionais e acadêmicos. Totalmente ligada à inovação tecnológica, tendo os meios digitais como seu instrumento de análise, ela também depende essencialmente da observação humana, da capacidade do gestor em interagir com diferentes grupos para o compartilhamento de ideias voltadas para a criação de algo novo ou que agregue valor.

Essa gestão também pode estar voltada para a solução de problemas, desenvolvimento de produtos, novos padrões de qualidade, criação de fluxos e organização do trabalho, soluções para pesquisas, melhoria dos resultados financeiros e da capacidade produtiva e operacional.

O surgimento das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) e das aplicações OLAP (*Online Analytical Processing*) possibilitou que diversas classes profissionais pudessem tomar contato com ferramentas essencialmente ligadas à Gestão da Informação. Com isso, essa atividade se transformou em algo absolutamente essencial para as corporações dedicadas a melhorar os seus processos, produtos e resultados. Na Era Digital as habilidades e competências profissionais e de pesquisa estão relacionadas à busca, acesso,

apropriação e uso da informação.

Assim, o manejo da informação está presente em praticamente todas as áreas de atuação profissional. Essa atividade compreende não somente uma avaliação criteriosa sobre o objeto de análise, com a validação do que é relevante e confiável, como também o compartilhamento de informações com grupos multidisciplinares de estudos e análises. Posteriormente também é necessário acompanhar o andamento dessas ações e consolidar os resultados, fornecendo todo o embasamento necessário para a tomada de decisões e obtenção dos melhores resultados.

Para que esse processo atinja os objetivos relacionados à melhoria da qualidade e valor, com abrangência estendida a diversas áreas da empresa, é necessário construir um ambiente corporativo voltado à valorização da coletividade, com grupos de trabalho que compartilhem resultados e combinem o conhecimento tácito, daquilo que é aprendido de maneira intuitiva com base nas habilidades práticas, com o conhecimento explícito, que pode ser expresso de maneira clara através de números e palavras e, conseqüentemente, ensinado e repassado a outras pessoas.

Os desafios para a valorização da Gestão da Informação como um processo estratégico e também a criação de um ambiente propício para o surgimento da Gestão do Conhecimento se colocam como fundamentais ao ambiente empresarial. Para o profissional, a preparação acadêmica deve também levar em conta uma abordagem holística, exigindo novos métodos e parâmetros capazes de tratar a informação como algo extremamente valioso e fundamental para a inovação e melhoria geral de todos os processos de produção. Além de ser uma exigência atual do mundo corporativo, a Gestão da Informação também é valiosa para uma sociedade que pretende aumentar a sua relevância no cenário global de extrema competitividade.

## Referências

ARMOUR, Frank, ESPINOSA, J. Alberto, KAISLER, Stephen, MONEY, William - Advanced Analytics for Big Data. In: **Encyclopedia of Information Science and Technology** - Hershey, PA: Information Resources Management Association, 2015. P. 7584-7593.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Lawrence. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., PATIL D.J. - **Harvard Business Review** - Disponível em: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century> - Outubro de 2012.

KOUPER, Inna. **Professional participation in digital curation** - Bloomington, IN: Library & Information Science Research. 2016.

MARCHIORI, Patricia Z. - **A ciência de a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional**. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PALETTA, Francisco Carlos, MALDONADO, Edison Puig - **Informação, Ciência e Tecnologia demanda por novos perfis profissionais**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS ENGINEERING AND INFORMATION TECHNOLOGY Anais... Portugal: 13., 2014 Disponível em: [http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/textos/Paletta\\_2014\\_INTERTECH.pdf](http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/textos/Paletta_2014_INTERTECH.pdf)

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RITCHEY, T. **Wicked Problems: Structuring Social Messes with Morphological Analysis**. Swedish Morphological Society. 2005. Disponível em: <http://www.swemorph.com/wp.html>

RITTEL, H., WEBBER, M. **Dilemmas in a General theory of Planning**. Amsterdam: Elsevier Scientific, 1973.

SRIDHAR, M.S. - **Digital Information Management**. In: REFRESHER COURSE ON LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE. University of Mysore UGC - Academic Staff College Idots. 2007

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.