

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MÁRCIO DA SILVA FINAMOR

**O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO E ARQUIVISTA EM ATIVIDADES
ESTRATÉGICAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Belo Horizonte

2014

MÁRCIO DA SILVA FINAMOR

**O PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO E ARQUIVISTA EM ATIVIDADES
ESTRATÉGICAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao programa de **Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG**, no curso **Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação**, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de **Especialista em Gestão Estratégica da Informação**.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão
Anastácio de Paula.

Belo Horizonte

2014

Finamor, Márcio da Silva

F491

O profissional bibliotecário e arquivista em atividades estratégicas nas organizações / Márcio da Silva Finamor. – 2014.

109 f. : il.

Orientador: Cláudio Paixão Anastácio de Paula.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

1. Bibliotecário. 2. Arquivista. 3. Atuação. 4. Organização. 5. Estratégia. I. Título. II. Paula, Cláudio Paixão Anastácio de. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDD 023.2



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação intitulado “O Profissional Bibliotecário e Arquivista em Atividades Estratégicas nas Organizações”, de autoria de Márcio da Silva Finamor, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula.
Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientador

Prof. Dr. Marta Araujo Tavares Ferreira
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Prof^a. Dr^a. Marta Araújo Tavares Ferreira

Data de aprovação: Belo Horizonte, de de 20....

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista à minha mãe e à minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado forças para alcançar os meus objetivos e por atender as minhas preces quando tudo se tornava difícil, iluminando, desta forma, o meu caminho.

À minha família, especialmente à minha irmã Regina, ao meu cunhado Sérgio Pimentel e ao meu irmão Adriano Finamor, por terem me apoiado e me ajudado nessa fase de minha vida. Sem eles não seria possível tal conquista. E em especial, com amor, a ela: Michele Aldano, pois sem você não estaria aqui.

A meu orientador pela imensa paciência e por acreditar em mim. Pela força, pela dedicação, apoio e principalmente a competência.

Aos meus especiais amigos (as) Alexandra, Tailane, Renato.

Aos professores que fizeram parte da minha formação, sempre acreditando no potencial de seus alunos, com suas experiências e competências, ensinando-nos.

A todos que me ajudaram na concepção desse trabalho, principalmente a Joice.

A todos que me deram a oportunidade de exercer o aprendizado adquirido nas universidades em suas instituições, contribuindo assim com a minha evolução profissional.

*“É o uso da informação, e não a
informação propriamente dita, que torna
a informação valiosa para o indivíduo e
a sociedade”.*

(Saracevic e Wood)

RESUMO

Essa pesquisa apresenta uma reflexão teórica e crítica sobre os processos de atuação e atividades dos profissionais da informação: bibliotecário e arquivista. Estabelece um breve panorama de suas atividades, consideradas estratégicas na literatura da área. Aborda o processo de Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC), Gestão de Documental (GD) e de Inteligência Competitiva (IC), que apoiam as atividades informacionais e processos administrativos nas organizações. Conclui que ambos profissionais possuem em seu perfil, formação, habilidades, atividades técnicas (tradicionais), teóricas, de gestão e de cunho estratégico para a organização. Mostra que para os gestores e líderes o profissional arquivista é o que possui maior postura estratégica. Explica como os administradores exercem grandes influências na equipe e nas atividades estratégicas, e como ainda é necessário repensar as suas formas de gerenciamento para ser uma empresa inovadora.

Palavras-chave: Bibliotecário. Arquivista. Atuação. Estratégia. Organização.

ABSTRACT

This research study consists of a theoretical and critical reflection on the performance and activities of information professionals: librarians and archivists. It offers a brief overview of their activities, which are considered strategic in the literature of this field. It addresses Information Management (IM), Knowledge Management (KM), Document Management (DM) and Competitive Intelligence (CI), which support the informational activities and administrative processes in the organizations. It concludes that the profile of both professionals include training, skills, technical activities (traditional activities), theoretical activities, as well as managerial and strategic activities to be executed within an organization. It shows that, for managers and leaders, an archivist is the one that holds the greatest strategic position. It explains how business managers have a great influence on the team and on strategic activities, and how it is still necessary to rethink their management styles for a company to be really innovative.

Keywords: Librarian. Archivist. Practice. Strategy. Organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização de dados, informação e conhecimento.....	21
Quadro 2 – Representação de domínios na prática biblioteconômica e arquivística.....	25
Quadro 3 – Competências do profissional da informação e suas correspondências no núcleo de competências exigidas pelas organizações.....	42
Quadro 4 – “Conversão do conhecimento”.....	49
Quadro 5 – Novos Paradigmas para os Arquivistas.....	60
Quadro 6 – Os arquivos e a gestão do conhecimento: panoramas e interfaces.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GI	Gestão da Informação
GC	Gestão do Conhecimento
GD	Gestão de Documentos
IC	Inteligência Competitiva

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Metodologia	15
2 A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE TRABALHO	17
2.1 Processamentos técnicos: uma vantagem estratégica	22
2.1.1 Profissional bibliotecário	29
3 BIBLIOTECÁRIOS E ARQUIVISTAS EM ATIVIDADES DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	38
3.1 O papel do bibliotecário nas organizações	43
3.1.1 Bibliotecário na Gestão da Informação (GI)	45
3.1.2 Bibliotecário na Gestão do Conhecimento (GC)	48
3.1.3 Bibliotecário na Inteligência Competitiva (IC).....	54
3.2 O Papel do arquivista nas organizações	59
3.2.1 Atuação do arquivista.....	60
3.2.2 Ações limítrofes (muito próximo).....	62
3.2.3 Questões arquivísticas (quase) ignoradas	63
3.3 Arquivista na Gestão de Documentos (GD)	63
3.3.1 Análise da informação arquivística	65
3.3.2 Objetos de estudo da Arquivologia – definições e características.	66
3.4 Arquivista na Gestão do Conhecimento (GC).....	69
4 “E-ORGANIZAÇÕES”: UM OLHAR ESTRATÉGICO	72
4.1 A importância do conhecimento e do profissional da informação	80
5 PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS E SUAS ATIVIDADES: UMA REFLEXÃO	82
5.1 O bibliotecário em processo de Gestão de Projetos.....	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS.....	96

1 INTRODUÇÃO

A globalização modificou as redes de relacionamentos e o seu desenvolvimento entre os indivíduos e serviços. As transformações proporcionadas por sua expansão atingem vários setores, dentre eles as organizações e empresas¹.

Com isso, nos novos requisitos e atuais exigências da sociedade e das organizações na era da informação/conhecimento², tornou-se urgente a necessidade da empresa tratar e organizar a quantidade de informação disponível ao seu redor, bem como aperfeiçoar os modos de utilizá-la, pois a informação pode assumir caráter estratégico nesses ambientes, sendo matéria-prima para a vantagem competitiva e para a geração de conhecimento. Desse modo, as organizações podem passar a diferenciar-se e destacar-se no mercado.

A informação tornou-se, portanto, o pilar principal de sustentação das organizações, ou seja, o reconhecimento de uma administração da informação e a racionalização do uso da informação são, naturalmente, estratégias e ações de crucial importância. Marchiori (2002) afirma que o reconhecimento das habilidades de criação, busca, armazenamento, acesso, análise e interpretação da informação são essenciais para indivíduos e grupos, sendo um fator crucial para os processos de tomada de decisão e de criação de estratégias dentro da organização, entre outros.

Informação aqui é entendida não só como um insumo na formação de novos produtos, processos, serviços e oportunidades, mas, principalmente, como elemento para a construção de estratégias; em tomadas de decisão; geração de conhecimento e inovação nas organizações. Seja ela virtual ou física (documentos arquivísticos).

Sendo assim, “é importante mencionar que o tratamento adequado da informação e do conhecimento corporativo é um dos principais requisitos para a sobrevivência da organização” (MOLINA, 2010, p. 154).

¹ Nesse trabalho, optaremos intercambiadamente pela utilização das expressões organização e empresas. Elas serão utilizadas como equivalentes. Justifica-se essa escolha, embora os termos possam ser aplicados a conceitos diferentes, pelo fato da atuação dos profissionais de informação em qualquer um desses ambientes ter como papel atividades relevantes e estratégicas.

² Lastres e Albagli (1999, p. 8) referem-se à “era da informação e conhecimento” como a conjunção e a sinergia de uma série de inovações sociais, institucionais, tecnológicas, organizacionais, econômicas e políticas, isto é, a partir das quais a informação e o conhecimento passaram a desempenhar um novo e estratégico papel na sociedade e nas organizações.

Como bem colocam alguns autores da área de Ciência da Informação, como Cianconi (1991), Marchiori (1996), Tarapanoff (2001), Valentim (2008) e outros, para que as organizações se mantenham de forma sustentável, é primordial que nelas haja tratamento e organização adequada da informação a fim de transformá-las em relevantes, precisas, consistentes e de fácil acesso.

No entanto, sem profissionais qualificados para administrar esses processos de organização da informação, as ações empreendidas nesse sentido tornam-se dispersas e, conseqüentemente, as organizações são afetadas. A chamada desses profissionais à ação possibilitaria incentivar e facilitar o uso das informações para a criação de estratégias através da informação de maneira colaborativa. Tarapanoff (2001, p. 43) reafirma essa importância ao ressaltar que essa função “é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação”, como também podem contribuir paralelamente para a geração de novos conhecimentos e de estratégias nas empresas.

Nesse ambiente, bibliotecários e arquivistas tornaram-se essenciais para o tratamento da informação e documentos; a sua disponibilização e organização, de forma sistemática e estruturada, possibilita a maximização de seu uso. Informação essa que deve se apresentar de forma qualificada, precisa e adequada, para fins de tomada de decisão e como produto capaz de gerar conhecimentos que agreguem valor às atividades institucionais e, principalmente, que contribuam na concepção e no desenho de estratégias empresariais. De acordo com Borges; Souza (2003) “a informação é considerada um dos insumos importantes para o desenvolvimento empresarial quando disponibilizada com rapidez e precisão”.

Portanto, podemos afirmar que o bibliotecário e arquivista têm seu espaço de atuação no ambiente organizacional, exercem um relevante papel ao trabalharem com as informações e com o conhecimento intelectual da organização, passando a agregar valor estratégico a estas. Afinal, a informação é um fator essencial para as organizações e indivíduos, tanto para o crescimento organizacional quanto para a evolução do ser humano e para a criação de novos conhecimentos; o bibliotecário e arquivista é quem, tradicionalmente, lida com elas de forma técnica e teórica.

Nesse sentido, o profissional da informação, de uma forma geral, é o mais qualificado para oferecer o tratamento adequado das informações em qualquer ambiente

de trabalho e em quaisquer tipos de veículos e suportes, pois este ofício é sua especialidade. No ambiente organizacional “o profissional da informação tem papel fundamental para o desenvolvimento da organização, bem como para sua competitividade, a informação passa a ser estratégica” (VALENTIM, 2000, p. 26).

Embora ainda não haja consenso sobre todas as profissões que poderiam ser incluídas na designação “profissionais da informação”, poderíamos dizer que, no Brasil, bibliotecários, arquivistas e os mestres e doutores em Ciência da Informação, entre outros, formam, segundo Mueller (2004, p. 43), o núcleo desse grupo.

Em um quadro de pouco aproveitamento do potencial do bibliotecário e do arquivista e dos benefícios que poderiam ser oferecidos por eles, pode-se constatar o desconhecimento por parte de gestores de suas habilidades técnicas, teóricas e de suas competências informacionais. Levando em consideração a importância do uso da informação estratégica para a sobrevivência no mercado competitivo, constata-se um desperdício de oportunidades ao deixarem de lado os profissionais melhor qualificados para lidar com esse insumo.

A importância desses profissionais neste contexto é ainda mais evidenciada quando procuramos identificar as necessidades dos gerentes, dos especialistas, da organização, dos usuários e clientes, como também quando se procura fazer o uso da informação e dos documentos arquivísticos como elementos para a divulgação e disseminação centradas no usuário/cliente para estratégias, tomadas de decisão e inovação. Essas ações fazem parte das competências dos profissionais da informação e, quando são desempenhadas por outros profissionais, acabam sendo conduzidas sem a precisão e a eficiência necessárias.

Diante dessas questões, este estudo tem como objetivo central: investigar quais as perspectivas e possíveis contribuições do bibliotecário e arquivista para o desenvolvimento e aplicação de atividades de estratégias da informação em organizações, verificando como esses profissionais, a partir do uso das tecnologias e outros instrumentos e processos, podem pensar e atuar em procedimentos estratégicos para o uso da informação e do conhecimento.

A ideia do termo “perspectivas” traz um diálogo produtivo sobre aquilo que o profissional faz, aquilo que poderia fazer e aquilo que não deveria fazer, o que pode conduzir, de forma bastante elucidativa, a um maior conhecimento das contribuições do

bibliotecário e arquivista em organizações no contexto da gestão estratégica da informação.

A seguir, o objetivo geral será desdobrado em objetivos específicos e serão apresentadas as justificativas para a realização do estudo; a metodologia utilizada para a coleta de dados; e o referencial teórico, que abrange o estudo de textos relacionados ao profissional bibliotecário e arquivista, bem como as competências e atividades estratégicas que podem ser utilizadas nas organizações.

1.1 Objetivos

Serão expostos o objetivo geral e os objetivos específicos desse trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar quais as perspectivas e possíveis contribuições do bibliotecário e arquivista para as atividades estratégicas da informação em organizações.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar em quais atividades o profissional pode atuar no ambiente organizacional, viabilizando as informações e seus processos;
- Identificar na literatura as competências requeridas para a atuação dos bibliotecários e arquivistas nas organizações;
- Analisar na literatura as atividades, responsabilidades e desafios apresentados propostos que dizem respeito à atuação do profissional bibliotecário e arquivista nas organizações.

1.2 Justificativa

Esse estudo se justifica pela necessidade de reflexão sobre as atividades do profissional bibliotecário e arquivista nas organizações. Apresentar os benefícios que a incorporação desses profissionais aos quadros corporativos pode proporcionar às ações

estratégicas nas organizações é de grande importância para uma amplificação da ótica tradicional que restringe a atuação do bibliotecário à de um facilitador da relação com a informação e restrito a estar num local de colaboração para a criação de novos conhecimentos e a do arquivista como agente na organização dos documentos, na sua produção e na prevenção ao acúmulo de documentos.

Esse tema é frequentemente mencionado na literatura da área da Ciência da Informação, no entanto, ações efetivas desses profissionais em atividades estratégicas ainda são pouco exercidas e conhecidas dentro do ambiente organizacional. Este estudo se justifica, ainda, como um esforço para sistematizar as possibilidades apresentadas em diferentes estudos quanto ao efeito das atividades desses profissionais como um diferencial para as organizações.

1.3 Metodologia

Nessa pesquisa, foi feita uma revisão de literatura sobre o profissional bibliotecário e arquivista, suas funções e atividades nas organizações.

É proposto, portanto, um estudo teórico fundamentado em autores da Ciência da Informação, Administração e áreas afins.

Essa revisão se estrutura de acordo com a proposição de Gil (2008, p. 50), com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Incorpora também, materiais sobre os aspectos centrais da temática, tendo como objetivo a ampliação do embasamento teórico sobre as questões relacionadas ao profissional bibliotecário e arquivista em atividades estratégicas nas organizações com a finalidade de identificar e interpretar de forma geral as características referentes ao perfil, funções e atuações desses profissionais em ambientes organizacionais.

A gestão da informação arquivística envolve o processo de descrição de diversos pontos de acesso passíveis de serem recuperados, estes pontos de acesso são identificados a partir de processos que vêm sendo denominados como descrição

arquivística³ e possuem interpretações diferentes dependendo do espaço informacional onde estes documentos estão inseridos (CAMPOS, 2006, p. 1).

Tratou-se de observar como a noção/conceito de **memória** tende a ser teoricamente referida, no que diz respeito ao processo de **avaliação** e **seleção** de documentos arquivísticos, como um dos pilares da arquivologia contemporânea. A este processo e seus determinantes teóricos encontra-se vinculada, por princípio, a constituição dos acervos permanentes/históricos dos arquivos públicos. Estes profissionais escolhem, mediante tais diretrizes, documentos considerados socialmente relevantes a ponto de se justificar a sua preservação **permanente** (JARDIM, 1995, p. 1, grifo nosso).

Esta função de preservar a memória já fazia parte da Arquivística clássica, porém agora se encontra muito mais enraizada, ganhou uma nova roupagem, que garante a necessidade de preservar documentos que venham a contribuir realmente para a construção do passado que está representado nos documentos desse organismo público (CRIVELLI, 2008, p. 4). O arquivista está apto a garantir a melhor destinação aos documentos, permitindo que não se perca, de forma alguma, informações valiosas para a comunidade que o rodeia, servindo assim, como uma valiosa fonte de informação para as pesquisas históricas. É de grande valor o arquivista enquanto preservador da memória no referente à preservação da informação. Isso se dá somente no momento em que é definido quais documentos serão expurgados e quais merecem ser guardados. A necessidade de um arquivista nessa fase decisiva é de extrema importância, pois ele é um profissional que recebe, desde a sua graduação, uma formação que o permita tomar essas decisões (CRIVELLI, 2008, p. 12).

Já em relação à função arquivística, tomou-se por base o conceito do Código de Ética do arquivista: *International Council on Archives - ICA* (2005), assim expresso:

A função arquivística é o conjunto de atividades relacionadas que contribuem e são necessárias para cumprir os objetivos de salvaguarda e preservação de documentos de arquivo definitivos e assegurar que esses documentos são acessíveis e inteligíveis (ICA, 2005, p. 11).

³ Em esclarecimento inicial, Campos (2006, p. 3) no âmbito da biblioteconomia, historicamente, temos os conceitos de indexação, hoje denominado representação temática, e de catalogação, atualmente denominado de representação descritiva, para identificar processo de descrição documental visando a recuperação do documento em vários pontos de acesso, estes processos em arquivos se reúnem em um só conceito, o de descrição arquivística.

2 A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE TRABALHO

Conforme citado anteriormente, o presente estudo tem como finalidade aprofundar e trazer à tona problemáticas, bem como apontar novas possibilidades acerca da prática profissional de bibliotecários e arquivistas. Para tanto, é necessário uma explanação sobre o conceito de informação que permeia esta área do conhecimento, que é ferramenta primordial de trabalho para o bibliotecário e para o arquivista, pois suas ocupações estão relacionadas com a informação e sua prestação de serviço de informação. O trabalho com a informação para cada um desses profissionais tem; no entanto, o contexto sobre a informação é o mesmo, isto é, independente do seu formato e meio de comunicação, ela tem alguns propósitos. Um deles é poder exercer funções estratégicas dentro das organizações, dentre os processos e metodologias que buscamos destacar ao longo do trabalho.

Habitados com os processos de informação, que de acordo com Cunha e Cavalcanti (2008, p. 294), é o “processo de comunicação que conduz a um conhecimento mais preciso”, o bibliotecário e o arquivista atuam no tratamento, na mediação e comunicação das informações inclusos nesse processo. Na atualidade, estes promovem o uso da informação para gerar novos conhecimentos. Para esse trabalho, é apropriado expor rapidamente a questão da informação, vista nas organizações como fundamental para a geração de estratégias, competitividade e outros processos.

No que diz respeito à informação, convém observar a sua complexidade, em muitas áreas do meio científico, social, organizacional entre outros, o conceito de informação é amplo e diversificado para cada um.

De acordo com o Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia, por exemplo, a informação na sua amplitude é

[...] um registro de um conhecimento para utilização posterior; uma prova que sustenta ou apóia um fato; que podem-se realizar diversas operações e transferida de variadas formas desde a luz até as marcas sobre um papel. (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 201).

Já Barreto (1994) destaca que

[...] a informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de informações do indivíduo e traz benefícios ao

seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade em que ele vive (BARRETO, 1994, p. 2).

Diante disso, independentemente do tipo, formato ou suporte em que a informação esteja — como documentos, livros, imagens, entre outros —, ela sempre poderá ser uma ferramenta que contribuirá para o aprimoramento do conhecimento, do aprendizado e da memória⁴.

Barreto (2009, p. 4) define informação como “[...] conjuntos simbolicamente significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo em seu grupo e na sociedade”. O mesmo autor destaca que:

A informação sintoniza o mundo, pois referência o homem ao seu passado histórico, às suas cognições prévias e ao seu espaço de convivência, colocando-o em um ponto do presente, com uma memória do passado e uma perspectiva de futuro; o indivíduo do conhecimento se localiza no presente contínuo que é o espaço de apropriação da informação (BARRETO, 2007, p. 23).

Para Capurro e Hjørland (2007, p. 187-188), a informação é qualquer coisa que possui importância para a resposta a uma questão, ou seja, *tudo* pode ser informação. Na prática, contudo, esta deve ser definida — coletiva ou particularmente — em relação às necessidades dos grupos-alvo dos especialistas em informação. Informação é o que pode responder questões importantes relacionadas às atividades do grupo-alvo; a geração, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação e transformação da informação deve, portanto, ser baseada em visões/teorias sobre os problemas, questões e objetivos que a mesma deverá satisfazer.

Segundo Araújo (1991, p. 37), a informação é a mais poderosa força de transformação do homem. O poder da informação, aliado aos modernos meios de comunicação de massa, tem capacidade ilimitada de transformar culturalmente a sociedade. Resta-nos saber utilizá-la sabiamente, ou seja, enquanto instrumento de desenvolvimento da humanidade, e não servindo como instrumento de dominação e, conseqüentemente, de submissão de um determinado grupo social em relação a outro.

⁴ “A memória faz parte do imaginário partilhado entre indivíduos e coletivos que na dinâmica do tempo produz, enuncia e significa o que chamaremos de informação. Grosso modo, o que queremos dizer é que, sem memória, sem a capacidade da lembrança, do resgate de uma dada experiência, imagem ou símbolo, não é possível reconhecer absolutamente nada no presente, tampouco realizar quaisquer ações” (PIMENTA, 2013, p. 151-152).

Araújo (2010), com base no conceito de informação exposto pelos autores Capurro e Hjørland (2007), destaca três formas de compreender a informação, a saber: física, cognitiva e social.

A primeira forma, *física*, está relacionada ao transporte da materialidade que compõe a informação (como, por exemplo, o volume do som numa conversa ou a qualidade da impressão em um papel) e os processos relacionados a ela centram-se em seus aspectos técnicos. Em outras palavras, o termo *físico* surge aqui enfatizando a dimensão material da informação (sua existência sensível, inscrita em algum tipo de suporte) e, também, as propriedades objetivas dessa materialidade.

A segunda forma relaciona-se ao conceito *cognitivo* de informação. Para defini-la, é preciso considerar o estado de conhecimento do indivíduo (o que se conhece, o que se sabe): a informação não é apenas a sua manifestação física, o registro material do conhecimento – é preciso ver, também, o que está na mente dos usuários.

Já a *informação como um fenômeno social* é entendida pelo autor como uma construção coletiva. Sob este aspecto, algo é informativo num momento, em outro já não é mais; tem relevância para um grupo mas não para outro, e assim sucessivamente. A informação não é produto de uma mente única, isolada, mas construída pela intervenção dos vários sujeitos e pelo campo de interações resultante de suas diversas práticas (ARAÚJO, 2010, p. 96-97, grifo nosso).

Buckland (1991) *apud* Sales (2011, p. 60), no que tange à denotação do ente informativo, compreende a informação como “coisa”, “processo” e “conhecimento”. Para o autor, a informação como processo reside no ato de informar, no qual o conhecimento transmitido por alguém é, de alguma forma, modificado. Diz respeito também ao que é perceptível, cognoscível; nesse sentido, a informação reduz a incerteza do sujeito que a recebe. Sales comenta que o ato de informar alguém e o fato dessa informação reduzir a incerteza de quem é informado pressupõe que “algo” informativo seja expresso, descrito ou representado. Esse “algo” informativo, que de forma tangível evidencia uma informação, chamado por Buckland (1991) de *informação como coisa* (dados, documentos, etc.). É essa informação que, no âmbito do tratamento (organização) da informação, é passível de ser processada, ou seja, trabalhada concretamente em um sistema de informação. Informação como coisa é a informação materializada.

Em harmonia com Barreto (1994), podemos pontuar a seguinte questão: como trabalhar com a informação enquanto estrutura significativa, no sentido de direcioná-la ao alcance de seus objetivos enquanto produtora de conhecimento para as organizações? Como esta se organiza, controla e distribui de maneira correta (política e socialmente), considerando a sua ingerência na produção do conhecimento e estratégias? E o mais importante: qual é o profissional mais adequado para exercer essas atividades?

Para Beal (2011, p. 75), a informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia. Sem o acesso às informações adequadas a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a organização se insere, os responsáveis pela construção de táticas não tem como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda a variedade de fatores que deve ser considerada na identificação de alternativas para geração de estratégias corporativas.

A informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico ou empresarial. A geração de “novo” conhecimento somente é possível quando a informação é apropriada pelo indivíduo, por meio do estabelecimento de relações cognitivas. É fundamental compreender que esses elementos constituem a base para diferentes ações, quais sejam: tomada de decisão, planejamento, estratégias de ação etc., que resultarão no desenvolvimento de uma organização. Este é, pois, o primeiro passo para desenvolver a percepção correta da relação e interdependência existente entre o emissor e receptor, segundo Fadel e outros (2010, p. 14-15).

Para isso, faz-se necessário distinguir dados, informação e conhecimento, que são matérias-primas para o processo de construção de informação que subsidiam a gestão da informação, do conhecimento e a inteligência competitiva, que nas organizações possibilitam o uso “inteligente”⁵ da informação. Logo, há um melhor aproveitamento das estratégias da organização para a competitividade no mercado.

O Quadro 1 mostra como Davenport e Prusak (1998, p. 18) caracterizam *dado*, *informação* e *conhecimento*:

⁵ Inteligência aqui é entendido como a habilidade de um indivíduo, e por extensão de uma organização social, como uma empresa ou um país, de adquirir novas informações e conhecimento, fazer julgamentos, adaptar-se ao meio, desenvolver novos conceitos e estratégias e agir de modo racional e efetivo com base em informações adquiridas (TARAPANOFF, 2004, p. 18).

Quadro 1 – Caracterização de dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observação sobre estado do mundo.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport; Prusak (1998b, p. 18)

Levando em consideração a caracterização acima, que envolve a estruturação, análise processos e contexto para formar e estabelecer informação com qualidade, podemos concluir que uma das ferramentas essenciais do bibliotecário e do arquivista é a informação. Com ela pode-se colaborar na implementação de estratégias, de estímulos para gerar conhecimento, de agregação de valores ao meio social, como também ao ambiente das organizações, contribuindo para o aprendizado organizacional, na comunicação e disseminação das informações no atendimento das necessidades informacionais.

A informação e o conhecimento estão, direta ou indiretamente, ligados a quase todos os processos organizacionais. Pode-se afirmar, inclusive, que são fatores estratégicos ao desenvolvimento organizacional. Sobre esse aspecto, Choo (2003) explica:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2003, p. 27).

Para isso, como o profissional pode fazer essa mediação? Quais instrumentos usar? Existem processamentos técnicos eficazes para evitar problemas na estruturação e comunicação da informação, visto que, na atualidade, o problema não é mais a falta de informação, mas o seu excesso e o uso da informação.

2.1 Processamentos técnicos: uma vantagem estratégica

A informação, para ser estratégica, depende de vários fatores. Um desses elementos está em seu processo de organização, isto é, como ela foi processada, registrada, estruturada e representada para fins de acesso e recuperação. Podemos aferir que tais processamentos técnicos que serão discutidos aqui são fatores determinantes para a formulação de estratégias de informação e vantagens para as organizações, e para o corpo integrante, quando visam ou necessitam de informações de qualidade e relevantes.

Os profissionais da informação destacados nesse trabalho têm em sua formação habilidades técnicas e teóricas, o que venha a ser o processo de organização da informação e do conhecimento, exercendo grande influência sobre ambos. Logo, o seu trabalho (técnico, teórico e mediador)⁶ com a informação passa a ser um grande diferencial, como o tratamento adequado das informações; dentro de uma estrutura adequada para o suporte que será inserido; e na melhor forma de transmissão.

A formação do profissional da informação incorpora técnicas e procedimentos da Biblioteconomia e da Arquivologia, mas acrescenta aos mesmos os imperativos do **trato/análise da informação** (muito mais mutantes e sujeitos a localismos que a organização de documentos de um acervo físico) e a compreensão tanto de sua origem (por que e de que modo se produzem, registram e divulgam informações) quanto de suas finalidades sociais (como se utiliza a informação para gerar conhecimento), conforme apontam Smith e Barreto (2002, p. 22, grifo nosso).

Para o deslocamento e a transmutação das informações, é necessário que sejam utilizadas ferramentas de organização e controle, catalogação, classificação, indexação, redação de resumos e tradução. Isso irá torná-las disponíveis ao uso e à assimilação, num processo de reconstrução de uma estrutura progressivamente melhorada. Dessa forma, a comunicação efetiva entre emissor e receptor gerará conhecimento, gerando o desenvolvimento do saber do indivíduo e da coletividade, além de promover sua

⁶ Aqui não pretendemos expor e nem aprofundar teoricamente todas as técnicas e metodologias para a organização da informação e do conhecimento, e sim chamar a atenção das empresas e organizações para as habilidades técnicas e teóricas desses profissionais, que podem ser uma vantagem em relação ao mercado competitivo.

liberdade, seu empoderamento, trazendo benefícios para a sociedade e organizações como um todo (PEREIRA; MACULAN; LIMA, 2010, p.1-2).

Sobre o escopo da análise da informação, Baptista, Araújo Júnior e Carlan (2010, p. 65, grifo nosso) destacam o tratamento no prisma da dimensão conceitual, estratégica e operacional. Na análise **conceitual**, o processo da informação é aquele que busca associá-la aos conteúdos temáticos da informação, identificando seu alcance e limites, estabelecendo interfaces disciplinares e objetivos que a caracterizam como uma das atribuições da ciência da informação. Nessa dimensão estariam incluídos conceitos, definições, hierarquia e tipologia da informação.

Portanto, para quem a informação no sentido de [...] um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem); é a associação de um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação (LE COADIC, 2004, p. 4).

Já na perspectiva **estratégica**, uma implementação de formas diferentes de organizar a informação com vistas à sua ágil recuperação requer o estabelecimento de determinadas políticas por parte de gestores e profissionais. Em outras palavras, da mesma forma que, no ambiente organizacional, a informação pode se converter em instrumento para a tomada de decisão e elemento de vantagem competitiva, o seu tratamento, independentemente da natureza da organização (empresarial, acadêmica, etc.) requer um tipo de análise da informação que possa responder a uma série de perguntas que, conforme o caso, tornam-se indispensáveis como, por exemplo, as decisões referentes ao tipo de indexação que seria mais apropriado a um determinado acervo. Esta deve ser exaustiva? Específica? Automática? Assistida por computador? Além disso, na transformação do conhecimento tácito em explícito existe a necessidade de uma integração de esforços de análise da informação, no sentido do estabelecimento de critérios, objetivos e recursos que deverão ser mobilizados. A conveniência de se criar e desenvolver uma ontologia deve ser objeto de análise da informação. Para quem se destina e qual a finalidade de uma determinada informação? As respostas a estas e outras indagações refletem sem dúvida a dimensão estratégica de análise da informação, seja no contexto das organizações ou no âmbito da pesquisa científica voltada ao

tratamento e organização informacional (BAPTISTA; ARAÚJO JÚNIOR; CARLAN, 2010, p. 68-69, grifo nosso).

E por fim, há o aspecto **operacional**, que visa elaborar representações condensadas do conteúdo informacional de uma população de documentos, estando diretamente relacionado à síntese e ao tratamento da informação, com o objetivo de organizar e recuperar de informações, assim como atender às necessidades dos usuários/clientes com maior precisão, descrevendo as informações contidas no documento, também denominadas de descrição de conteúdo ou representação temática. A descrição de conteúdo é um conjunto de operações que descreve o assunto de um documento no campo da Biblioteconomia. Já na Arquivologia, diz respeito à descrição arquivística nas funções/atividades (BAPTISTA; ARAÚJO JÚNIOR; CARLAN, 2010, p. 68, grifo nosso).

Dentre essas atividades, podemos destacar que a organização da informação é, portanto, um processo que envolve a descrição física e de conteúdo dos objetos informacionais. O produto desse processo descritivo é a representação da informação, entendida como um conjunto de elementos que representa os atributos de um objeto informacional específico. Essa representação compreende, dentre outras coisas, os processos de catalogação, classificação, indexação e elaboração resumos, com objetivo de possibilitar o acesso às informações contidas em documentos (BRASCHER; CAFÉ, 2008. p. 5). Além disso, é importante ressaltar o processo de organização do conhecimento, que visa a construção de representações do conhecimento e tem por base a análise de conceitos e de suas características para o estabelecimento da posição que cada um destes ocupa num determinado domínio, bem como das suas relações com os demais conceitos que compõem esse sistema nocional (BRASCHER; CAFÉ, 2008. p. 8).

Para as autoras, existem dois tipos distintos de processos de organização: um que se aplica às ocorrências individuais de objetos informacionais — o processo de organização da informação — e outro que se aplica às unidades do pensamento (conceitos) —, ou seja, o processo de organização do conhecimento. A organização da informação compreende ainda o ordenamento de um conjunto de objetos informacionais para arranjá-los sistematicamente em coleções. Neste caso, temos a sistematização da informação em bibliotecas, museus e arquivos tanto tradicionais quanto eletrônicos. A

organização do conhecimento visa, portanto, à construção de modelos de mundo que se constituem em abstrações da realidade (BRÄSCHER; CAFÉ, 2008, p. 6).

Em todos esses processos, os bibliotecários e arquivistas, onde quer que estejam inseridos, têm a vantagem intelectual de serem os conhecedores da essência dos processos de análise e tratamento da informação e do conhecimento registrado (SANTOS, 2002, p. 108).

Dessa forma, esses profissionais podem exercer grande influência sobre as informações e conhecimento, tornando-os relevantes, de qualidade, de fácil acesso e entendimento para o seu uso e de tomadas de decisões. Um aspecto de importância a ser considerado atualmente é o fato de não haver uma informação confiável e, às vezes, privilegiada, ou em primeira mão, e isso pode significar perda de mercado para a concorrência, ou até mesmo acarretar em tomadas de decisões errôneas, imprecisas ou equivocadas (COELHO, e outros, 2014, p. 118). Desta feita, é imprescindível a atuação desses profissionais em ambientes organizacionais, onde o fator informação e conhecimento é de grande relevância e suas atividades passam a ser estratégicas.

A formação de profissionais da informação deve contribuir para o reconhecimento de que a informação precisa e completa é uma das bases para a formulação de questões baseadas nas necessidades informacionais específicas, para o desenvolvimento de estratégias de procura de informação, para a organização da mesma, de forma que seja facilmente encontrada, e para a integração do conhecimento retirado da informação recolhida em corpos de novos conhecimentos Pereira, Maculan e Lima (2010, p. 5).

Nesse espaço de atuação existe a relação dos tipos de domínios e de informações de responsabilidade exclusiva de arquivistas e bibliotecários, sobretudo no que diz respeito aos processos, instrumentos e produtos específicos à organização do conhecimento e da informação. O quadro abaixo ilustra a configuração de como se pode compreender de maneira abrangente a representação dos domínios dentro da prática profissional nesses dois campos:

Quadro 2 – Representação de domínios na prática biblioteconômica e arquivística (continua)

	Biblioteconomia	Arquivologia
--	------------------------	---------------------

Domínios	Relacionados aos campos de assuntos, (comunidades discursivas)	Relacionados às entidades e órgãos custodiadores (comunidades discursivas)
Tipo de Informação (materializada, institucionalizada e socializada)	Documentos de conteúdos variados e com objetivos culturais técnicos, científicos entre outros	Documentos orgânicos, com objetivos administrativos, além de culturais e de pesquisa histórica
Processos (organização da informação)	Catálogo; Classificação; Indexação; Condensação	Descrição Arquivística; Classificação Arquivística
Instrumentos (organização do conhecimento)	Sistemas de Classificação; Lista de cabeçalhos de assunto; Taxonomia; Tesouros; Ontologias	Classificações
Produtos gerados	Notações classificatórias; Cabeçalhos de assunto; Índices; Resumos	Guias; Inventários; Catálogos; Índices; Tabelas de equivalência; Estruturas classificatórias

Fonte: Sales (2011, p. 62-63).

Os domínios trabalhados pela Biblioteconomia e pela Arquivística se distinguem quanto ao enfoque e se oficializam em documentos de natureza e objetivos distintos. As práticas profissionais em ambos os contextos pressupõem uma informação passível de manuseio técnico (informação materializada) inserida em uma organização significativa (informação institucionalizada e socializada) para fins de recuperação e uso (SALES, 2011, p. 63). A partir de estudo específico sobre cada profissional, conclui-se que ambos trabalham com a informação materializada, no entanto, de natureza distinta em relação aos processos e instrumentos.

O profissional da informação pode ser um arquivista, bibliotecário, documentalista. Apesar de apresentarem algumas especificidades em relação às suas atividades e instituições, todos têm em comum o objetivo de disponibilizar a informação aos seus clientes/usuários. Pode-se considerar que esses profissionais são os mais tradicionais profissionais da informação. Há diferenças metodológicas de tratamento documental nas diversas disciplinas da Ciência da Informação, sobretudo entre a

Arquivologia e a Biblioteconomia. A diferença mais marcante parece ser a de que a informação, na Biblioteconomia, tem sua ênfase na saída do sistema; já na Arquivística, a ênfase está na geração da informação. Sobre esta última, de forma generalizada, pode-se dizer que a instituição gera documentos através de suas diversas atividades, os quais são mantidos para servir de prova ou testemunho legal. Na Biblioteconomia, o que importa é o conteúdo dos documentos e se esse teor trará a satisfação às necessidades dos usuários da instituição em questão (PEREIRA; MACULAN; LIMA, 2010, p. 4-5).

Sobre outro ponto de vista, onde se inserem esses profissionais, podemos atentar, por outros instrumentos como o apoio da Tecnologia da Informação e a *internet*, para a consecução de seus serviços informacionais: técnicos, teóricos e disseminação.

Atualmente, as organizações e as unidades de informação atentam por um alto investimento em tecnologia e a utilização da *internet*. O seu uso é um grande diferencial estratégico. Dentro desse contexto, em se tratando dos processos citados e da recuperação da informação, seja no ambiente físico ou em sistemas⁷, podemos concluir que, com o advento das novas tecnologias, as atividades desses profissionais nas organizações e em outros ambientes como (editoras, no processo editorial; provedores de *internet*; bancos e bases de dados, em gestão de projetos, na educação a distância e portais de conteúdo)⁸ devem acompanhar as mudanças e, como também, a evolução técnica e o uso difundido da tecnologia a serviço da informação, transpondo barreiras físicas e institucionais e possibilitando a esses profissionais que mostrem o seu potencial e tornem pública sua gama de atuações, que muitas das vezes é desconhecida, mas necessária em ambientes organizacionais.

Porém, é impossível a abordagem de qualquer assunto relacionado ao tratamento da informação, mesmo tendo como suporte a *web*⁹, sem uma reflexão sobre conceitos básicos da área de Ciência da Informação¹⁰ (FEITOSA, 2006, p. 17).

⁷ Sistemas de recuperação da informação dizem respeito ao sistema de operações interligadas para identificar, dentre um grande conjunto de informações. Já a recuperação da informação é reconhecida como a recuperação de referências de documentos e resposta às solicitações de usuários/clientes (demandas expressas por informação) (ARAÚJO JÚNIOR, 2007, p. 72).

⁸ Informação retirada do capítulo do livro: Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: _____. **Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional**, Valentim (2000, p. 141).

⁹ A informação disponível na *web* é passível de tratamento intelectual, utilizando os mesmos processos do ciclo documentário tradicional, no qual entram os documentos a serem tratados (FEITOSA, 2006, p. 31). Os métodos e técnicas de organização da informação na *web*, sistemas, banco de dados foram se alterando

No exercício da profissão em ambientes tradicionais, o bibliotecário e arquivista já vislumbram uma atuação diferenciada para o atendimento das novas demandas de serviços e processos informacionais, como o uso da tecnologia a seu favor, conhecimento de variadas metodologias para disseminar as informações e meios para a divulgação de serviços, produtos e eventos. Nas organizações, o perfil e as características requeridas desses profissionais são diferenciados, como a demanda por profissionais comunicativos, interativos, proativos e inovadores.

De acordo com Arruda, Marteleto e Souza (2000, p. 21):

[...] a indústria da informação passa a buscar no mercado de trabalho profissionais capazes de gerenciar seu acervo informacional. Entretanto, mais que uma formação em biblioteconomia ou em ciência da informação, as organizações passam a valorizar a polivalência, o domínio do universo tecnológico e as atitudes comportamentais (ARRUDA; MARTELETO; SOUZA, 2000, p. 21).

Baseado-se cada vez mais nas modernas tecnologias, estando o profissional preparado para atender a essa nova demanda, em conformidade com os novos cenários e os avanços das tecnologias. Os processos de catalogação, classificação e indexação têm sofrido mudanças causadas pelas tecnologias emergentes, rompendo pressupostos tradicionais que não condizem com as novas realidades de comunicação *online* (SILVA, 2006, p. 90). Este panorama tem exigido cada vez mais do profissional da informação um perfil diferenciado e qualificado.

A tecnologia da informação é essencial nesse processo, pois ela é o suporte para as informações, acesso, compartilhamento, preservação e recuperação da informação e

da primeira à terceira geração. A primeira modificou as formas de comunicação, permitindo acesso remoto aos documentos. A segunda propiciou a flexibilidade na apresentação de conteúdos, separando metodologias de formatação e de armazenamento de informações, tornando-se possível apresentar os mesmos conteúdos em diversas formatos e suportes, assim como as formas de integração entre diversos sistemas e bancos de dados por meio da linguagem XML. E, por fim, a terceira geração, iniciada há quase uma década, mas ainda em fase de desenvolvimento, espera apresentar sua parcela de contribuição nessa sucessão de revoluções: a extração automática do conteúdo semântico da informação contida nas páginas da *web*. Modelos clássicos de organização da informação — como sistemas de classificação, as linguagens documentárias e os sistemas de indexação manual, semiautomática e automática — desempenham importantes contribuições em diferentes iniciativas que, em seu âmago, empenham-se sempre na mesma direção, ou seja, para as melhorias nos processos de buscas, recuperação na *internet* e sistemas (FEITOSA, 2006, p. 123).

¹⁰ Entre esses conceitos, está o de documento que é um objeto que fornece um dado ou uma informação e pode ser diferenciado entre outros documentos, de acordo com suas características físicas ou intelectuais (FEITOSA, 2006, p. 17). Importante destacar que, a Ciência da Informação constitui relação com as áreas de Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia (PINHEIRO, 1997) e (ARAÚJO, 2014).

do conhecimento. Para a realização de um trabalho qualificado, é necessário ter profissionais da área de tecnologia e profissionais da informação que atuem no quesito informação/conhecimento alocados na tecnologia, ou seja, o trabalho é feito necessariamente em equipes multidisciplinares, conforme Gomes e Braga (2004, p. 91). A tecnologia de informação apóia todas as etapas do processo de construção de estratégias e a inteligência competitiva, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação de produtos entregues.

Segundo Andrade *et. al.* (2011),

[...] as organizações que operam virtualmente integrando as novas ferramentas de colaboração as quais permitem a troca de informação interna de forma simples, ágil e contextualizada, e que, simultaneamente, passam a suportar a sua atividade em redes eficientes de comunicação externa com parceiros e clientes, obtêm enormes ganhos de competitividade (ANDRADE *et. al.*, 2011, p. 32).

Para a eficiência da organização da informação e do conhecimento, são indispensáveis as habilidades técnicas e teóricas desses profissionais. No entanto, é fundamental que estes busquem atualizações constantes na área, aperfeiçoando suas técnicas e, principalmente, buscando desenvolver as competências requeridas nas organizações e no mercado de trabalho atual.

Conforme dito anteriormente, as ações realizadas pelos profissionais da informação maximizam e promovem o uso da informação, de forma que os indivíduos as transformem em conhecimentos, além de agregar valores às organizações. Diante disso, para uma melhor visualização das atividades, identificaremos a seguir o perfil e atividades específicas dos bibliotecários e arquivistas.

2.1.1 Profissional bibliotecário

As habilidades técnicas e teóricas do bibliotecário são fundamentais para organização da informação, seja ela física ou virtual, em bibliotecas (tradicional) ou empresas. Nas bibliotecas, quase todo o processamento técnico é realizado utilizando o sistema próprio para seu gerenciamento. Os processos de catalogação, classificação,

indexação, linguagem documentária, análise de informação, entre outros, são apenas mais uma parte de todo um processo principal. É essencial apenas para uma biblioteca (física) que se pretende organizar.

Couto (2005, p. 53) destaca as principais atividades realizadas por este profissional (catalogação, classificação e indexação e outros), mas reforça que “[...] o processamento técnico deve exercer as suas atividades sempre buscando transcender a execução de atividades puramente técnicas. Tratar informação é muito mais que catalogar, classificar e indexar [...]”. Essas são apenas atividades que fazem parte de um objetivo maior: possibilitar acesso dos usuários/clientes a uma informação da qual necessita, seja ela técnica, científica, cultural, etc. O que importa é pensar que essas atividades irão possibilitar o desenvolvimento informacional de uma pessoa e, fatalmente, proporcionar-lhe a construção de um pensamento mais crítico que a fará entender e questionar sua realidade. Esse estímulo cognitivo leva ao aperfeiçoamento de estratégias e inovações, e isso é essencial nas organizações.

Segundo os autores Baptista, Araújo Júnior e Carlan (2010, p. 68, grifo nosso) algumas atividades básicas da análise da informação fazem parte dos processos já citados a saber:

Ações preliminares:

- Dada uma população de documentos ou unidades bibliográficas, seleciona-se uma amostra daqueles que se associam tematicamente a interesses específicos de usuários ou à própria especificidade do sistema de informação. Esse mecanismo coincide com a etapa de seleção no ciclo documentário; e

- Captura ou incorporação da amostra de documentos e unidades bibliográficas que serão matéria-prima ou alvo do processo de análise da informação. Essa característica associa-se às etapas de aquisição e registro no ciclo informacional.

Ações de descrição:

- A identificação e registro das características que descrevem de modo representativo os documentos visa à apreensão de elementos textuais, a fim de formar juízo sobre o conteúdo dos documentos em análise. Esse mecanismo é o que se denomina, no âmbito do ciclo documentário, de descrição bibliográfica e arquivística; e

-Tradução sintético-analítica do conteúdo dos documentos e unidades bibliográficas. Tem por objetivo compreender a essência informativa de cada item a ser analisado, por meio de um resumo ou frases que contenham o tema central do conteúdo dos documentos. A tradução sintético-analítica está relacionada com a etapa de análise ou condensação do ciclo documentário.

Ações de representação:

- A mediação entre a linguagem natural e a linguagem documentária é o mecanismo que corresponde à tradução de um documento ou unidade bibliográfica em termos documentários. Esse mecanismo confunde-se com a própria definição de indexação que, segundo Araújo Junior (2007), envolve uma leitura analítica do documento, a fim de identificar e selecionar palavras-chave (indexadores) que possam representar de forma fidedigna o seu conteúdo. Esse mecanismo corresponde à etapa de indexação no ciclo documentário; e

- Escolha de palavras ou de um conjunto de palavras que, de modo sumário, representem o conteúdo dos documentos; corresponde ao próprio processo de indexação, no qual a familiarização, análise e conversão de conceitos em descritores são, de acordo com Rowley (1988), os três estágios centrais do processo. As ações de representação impactam diretamente na etapa de armazenamento da representação condensada dos documentos no ciclo documentário. Dentre as ações de descrição, típicas da análise da informação, os elementos descritivos do conteúdo do documento são os dados que caracterizam, de forma condensada e unívoca, cada documento, permitindo que estes elementos possam ser registrados em diversos suportes para posterior processamento.

Ações complementares:

- O acompanhamento e a avaliação do processamento da informação são mecanismos complementares à atividade da análise da informação, pois têm como finalidade ajustar incongruências entre a representação temática e o processamento efetivo da informação;

- O acompanhamento pode ser considerado como uma espécie de controle de qualidade da análise, pois é um mecanismo fundamental para a geração de produtos a

serem utilizados no tratamento da informação para sua posterior recuperação pelos usuários; e

- O mecanismo de avaliação permite a verificação da adequação conceitual das palavras, ou do conjunto delas, na representação do conteúdo dos documentos de modo unívoco e sumário, a fim de garantir a representatividade dos termos e assertividade na recuperação da informação.

As referidas ferramentas de organização e controle são um conjunto de métodos, metodologias e técnicas que têm norteado a prática do bibliotecário com o intuito de transformar dados em informações padronizadas de relevância e propósito, que sirvam à tomada de decisões do usuário/cliente final. Como processo, tal conjunto é um recurso estratégico que visa à transferência de conhecimentos entre indivíduos e/ou organizações (PEREIRA; MACULAN; LIMA, 2010, p. 2).

Dentre os itens apresentados, percebemos o que os bibliotecários têm para oferecer às organizações com seus processos e habilidades gerais e específicas adquiridas por eles.

No contexto de produção e de busca da informação, um desses processos é a linguagem documentária, que é uma das condições para plena recuperação da informação. Esta é, ainda, instrumento privilegiado de mediação que apresentam dupla função: representar o conhecimento e promover interação entre usuário e conteúdo (KOBASHI, 2007).

A linguagem documentária pode ser entendida como a linguagem artificial (criada) utilizada nos Sistemas de Recuperação da Informação para fins de indexação, armazenamento e recuperação da informação. As linguagens documentárias verbais têm a função de padronizar a linguagem de uma unidade de informação e funcionam como interface de representação dos assuntos contidos em documentos e a necessidade do usuário (KOBASHI, 2007).

Segundo Lancaster (2004), os objetivos da linguagem documentária são:

- reduzir as ambiguidades semânticas;
- melhorar a consistência na representação do domínio;
- facilitar a realização de buscas amplas;

- controlar sinônimos, optando por uma única forma padronizada, com remissiva de todas as outras;

- diferenciar homógrafos — por ex.: indexação (economia), indexação (documentação);

- reunir termos cujos significados apresentam uma relação mais estreita entre si. Relações hierárquicas e não hierárquicas.

Em outras palavras, procura-se criar métodos e instrumentos para fabricar informação documentária. Indexar, resumir e construir linguagens de representação são os termos técnicos que denominam essas operações. Com efeito, mais do que nunca, a informação é indexada por palavras (justapostas, relacionadas graficamente em mapas estáticos ou dinâmicos) que são também utilizadas para busca, ou seja, para indexar a pergunta do usuário. De outro lado, há o reconhecimento de que a informação participa de diferentes estruturas de significação, o que motiva a reflexão permanente sobre os métodos de elaborar linguagens apropriadas para os diferentes contextos e seus públicos (KOBASHI, 2007, p. 1).

Nesta última perspectiva, as linguagens documentárias são consideradas fundamentais, pois sem elas não poderá haver comunicação e fluxo de mensagens. Dito de outro modo, o acesso à informação depende da linguagem para haver intercomunicação entre sistema e usuário. Desse modo, qualquer que seja a perspectiva teórica adotada, o porquê, o para quê e o para quem se organiza informação determinam sua construção (KOBASHI, 2007, p. 2).

O fato de as linguagens de representação de informação serem elaboradas com fins comunicacionais supõe a necessária simetria entre a enunciação da produção de informação e a enunciação da busca de informação. As linguagens não são, pois, meras nomenclaturas ou listas de palavras e expressões utilizadas para etiquetar documentos para armazenamento. Ao contrário, são instrumentos essenciais para haver interação e diálogo entre sistemas de informação e usuários/clientes (*idem*).

O tesouro está entre os processos adjacentes da linguagem documentária. O requisito para a organização das informações e do conhecimento, para sua pesquisa e recuperação é o desenvolvimento de um tesouro, seja físico ou *on-line*. O conhecimento é volumoso para a estrutura e é possível descobrir pesquisadores e usuários/clientes

usando termos imprevisíveis na busca do conhecimento. A ideia que está por trás do tesouro é a de interligar os termos pelos quais você estruturou o conhecimento àqueles empregados pelo pesquisador, compilando assim um conjunto de termos significantes que o seu repositório e pessoas reconheçam (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 162).

O tesouro pode funcionar, num ambiente organizacional, através da representação dos assuntos dos documentos e nas buscas informacionais. A representação dos assuntos destes é realizada apenas pelo indexador que os analisa, identifica seus conteúdos e depois "traduz" para os termos permitidos de um tesouro. Pode ainda ser usado tanto para auxiliar na elaboração de consultas realizadas pelo usuário (consulente) em suas buscas informacionais quanto pelo indexador durante o processo de classificação. Para os dois tipos de usuário, o tesouro, pela sua estrutura de termos e suas relações, auxilia a encontrar o melhor termo que represente um assunto. Portanto, é um componente muito importante num sistema de recuperação, por determinar quais termos podem ser usados no sistema, quais podem ser usados na busca para que esta tenha um resultado satisfatório e permitir a introdução de novos termos em sua estrutura de termos e relações, de modo a aproximar a linguagem do usuário à do sistema e realizar alterações de sentidos dos termos existentes (MOREIRA; ALVARENGA; OLIVEIRA, 2004, p. 4).

No âmbito das atividades intelectuais de tratamento da informação, o quadro de tecnologia se completa com a elaboração de tesouros, aproveitando-se de princípios para a produção de terminologias sobre as quais podem ser aplicados os princípios de harmonização de conceitos e termos entre tesouros de diferentes serviços de recuperação de informação inter e intralínguas, e esta produção é campo de atuação dos bibliotecários e documentalistas (GOMES, CAMPOS, 2004, p. 2).

Relacionadas às atividades e competências dos profissionais da informação, conforme (CASSIN *et al.*, 2008), destacamos em três contextos diferentes, mas que se interligam:

Técnica/Tecnológica: conhecer normas, formatos e métodos de normalização da descrição de dados, informação e conhecimento; capacidade para compreender e manipular sistemas de gerenciamento de conteúdo digital e de ambientes virtuais de aprendizagem; dominar recursos de comunicação síncrona e assíncrona, de técnicas de

multimídias e de recursos para apresentação e transmissão da informação; consultar *sites*, bases de dados e sistemas de informação utilizando recursos de busca avançada.

Gerencial/Organizacional: capacidade de decidir e desenvolver ideias inovadoras; capacidade para criar e organizar novos produtos e serviços que atendam às demandas educacionais e informacionais do público alvo; capacidade para gerenciar, organizar estratégias educacionais em Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA);

Coordenar e gerenciar trabalhos em equipe: pessoal/social; habilidade para estimular a interação; habilidade para incentivar o aprendizado colaborativo; habilidade para diálogo construtivo e racional; habilidade para subsidiar atividades que envolvem o conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e expressão do conhecimento ou informação em mais de um idioma.

Qualquer organização hoje tem seus métodos e processos, bem como a sua ação administrativa, amplamente apoiados na gestão do seu fluxo informacional aliados às suas estratégias. Junta-se a esta questão uma série de elementos que vão desde a gestão das tarefas diárias que fazem parte de planos de ação até situações globais. Em todas estas etapas, o gerenciamento do fluxo informacional tem se constituído elemento indispensável não apenas para o sucesso do empreendimento, mas também para uma compreensão clara e a comunicação entre todas as áreas e sua recuperação (ARÁUO JÚNIOR, 2007, p. 13).

O armazenamento dos itens de informação em uma base de dados só pode ser feito se os documentos que vão compor o sistema passarem por uma análise meticulosa de seus conteúdos. Neste momento, a indexação entra em cena para viabilizar a escolha dos termos que irão representar com os conteúdos dos documentos, que, por sua vez, serão imprescindíveis na recuperação da informação. Rowley (2002) *apud* Araújo (2007) afirma que todos os sistemas de recuperação da informação podem ser compreendidos como se fossem formados por três etapas: indexação, armazenamento e recuperação. A análise do documento é uma significativa contribuição para a comunicação e o fluxo da informação em qualquer organização e sistema de recuperação da informação (ARÁUJO JÚNIOR, 2007, p. 13).

Nesse contexto, podemos dizer que as mesmas atividades técnicas e teóricas podem ser feitas dentro das organizações, organizando as informações, processando-as nos sistemas e em banco de dados e buscas de informação nas empresas. Por exemplo,

quando a empresa deseja construir ou já tenha um *site* próprio, o bibliotecário pode contribuir com o seu saber na classificação e organização das informações e do conhecimento, atuando de acordo com a necessidade do cliente. Pode criar instrumentos como tesouros, listas de cabeçalhos de assunto para facilitar o acesso, recuperação, guarda da informação para que as pessoas dentro da organização falem a mesma língua. A usabilidade¹¹ deve estar em um alto grau de facilidade no acesso à informação, recuperação e comunicação. Esse trabalho é realizado por equipes compostas por profissionais da tecnologia da informação, comunicação e *design*, criando uma sinergia poderosa para inovar e criar novos conhecimentos.

Sales (2007, p. 100) complementa que um dos fatores primordiais para o processo de criação do conhecimento nas empresas é a comunicação entre os diversos tipos e níveis de conhecimento. Essa comunicação é efetuada pelas pessoas da empresa ou por sistemas criados para atingir este fim. Tal fato recai na importância que a linguagem organizacional tem para que uma empresa possua uma eficiente comunicação e, conseqüentemente, um competente processo de criação do conhecimento. É preciso utilizar uma terminologia e/ou vocabulário comum a todos na empresa para que as experiências sejam compartilhadas e para que o conhecimento seja criado.

Davenport e Prusak (2003, p. 158) destacam que as inovações técnicas, como maior velocidade e mecanismos de pesquisas mais sofisticados, tornaram a *internet* uma importante fonte de pesquisa, dando maiores condições aos bibliotecários para localizar materiais de qualidade.

Outras tarefas relativas às questões técnicas desse são as atividades estratégicas nas organizações ou no ambiente onde esteja inserido o uso do “[...] *marketing* da informação como abordagem inovadora da gestão da informação e do conhecimento”, conforme esclarece Amaral (2011, p. 85), sendo essa abordagem uma estratégia de comunicação importante dentro da organização, pois é considerada como inovação, e fora da mesma, como forma de atrair e manter clientes.

Também é importante atentar para a necessidade de distribuição da informação através da disseminação seletiva da informação. Deve-se destacar que o uso de

¹¹ Usabilidade é a “capacidade de um produto ser usado por usuários específicos com eficácia, eficiência e satisfação em um contexto específico de uso” (ISSO 9241-11, 1998).

estratégias de busca em sistemas de recuperação de informação é apenas um dentre os possíveis métodos para a implementação de um serviço de disseminação seletiva de informação, uma vez que, atualmente, a tecnologia oferece diferentes recursos que permitem a elaboração do perfil do usuário/cliente, como, por exemplo, rastrear suas ações e partir do uso que ele faz do determinado sistema (SOUTO, 2010, p. 4).

A disseminação seletiva da informação é entendida como aquele processo que a partir do perfil individual ou de grupo, identificado explícita ou implicitamente, exhibe e/ou disponibiliza aos usuários um pacote informacional resultante da seleção – construção, por meio de ação humana, de um sistema automatizado ou da combinação de ambos – a partir da comparação dos perfis dos usuários com os recursos informacionais disponíveis (SOUTO, 2010, p.11).

É importante que nos serviços de disseminação seletiva da informação tenha-se uma ampliação do conceito de necessidades de informação do usuário/cliente, de modo a atuar não apenas nas necessidades de informação formalizadas e adaptadas correspondentes às demandas, mas também agir sobre as necessidades informacionais. Dessa forma, tem-se precedente para a incorporação da mediação da informação¹² no contexto dos serviços de disseminação, uma vez que se desloca a atuação do mediador para os aspectos cognitivos dos usuários/clientes (SOUTO, 2010, p. 87).

Os processos técnicos do bibliotecário são, portanto, inúmeros. O paradigma discutido na graduação não é mais em organizar a informação para o usuário/cliente ir até ela, e sim em fazê-lo de modo que se consiga levar a informação até os usuários/clientes.

¹² Mediação da informação aqui é entendida como “[...] toda ação de interferência – realizada pelo profissional da informação – direta ou indireta; consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva; que propicia a apropriação de informação que satisfaça, plena ou parcialmente, uma necessidade informacional. [...] a mediação não estaria restrita apenas às atividades relacionadas diretamente ao público atendido, mas em todas as ações do profissional bibliotecário, em todo fazer desse profissional” (ALMEIDA JÚNIOR, 2008, p. 46).

3 BIBLIOTECÁRIOS E ARQUIVISTAS EM ATIVIDADES DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O profissional bibliotecário e arquivista, em suas atividades e competências adquiridas, assume ocupações que se enquadram entre a fase tecnicista e humanista, núcleo válido de sua formação e da sua atividade profissional. No mundo globalizado, estas atividades e competências assumem um novo posicionamento, pois foram remodeladas por técnicas intensas de competição, centradas em inovação e tecnologias.

Nas atividades de “gestão”, sugere sempre a ideia de dirigir e decidir. Na prática, também atua com os princípios, normas e funções. A administração se aplica a diferentes objetos: administração de empresas, de pessoal, de material, da informação. Nesse último, é, portanto, sempre uma atividade que envolve planejar, coordenar, controlar, estabelecer princípios e normas, ou seja, definir políticas e funções visando a eficiência ou atingir resultados. Assim, as expressões Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e outros possuem conotação de estabelecer planos, normas, regras e princípios.

Atuam, entretanto, de formas diferentes, pois enquanto o foco da Gestão da Informação é o conhecimento explícito, registrado, passível de ser efetivamente controlado, administrado, o principal foco da Gestão do Conhecimento é o conhecimento tácito, que se encontra na mente dos indivíduos, não verbalizado, explicitado.

Esses profissionais de hoje convivem com tarefas e técnicas tradicionais de sua profissão, mas é preciso incorporar outras práticas, indo ao encontro das necessidades e expectativas de seus clientes/usuários e aprendendo a conviver com o novo e o inusitado, numa constante renovação. Os que trabalham com a informação continuarão a conciliar tarefas cotidianas com o aprendizado tradicional e ainda o farão por alguns anos; mas devem estar se preparando para operar em espaços distintos e com novas atividades, como uma ponte do passado para o futuro. Pois, será um profissional vespertino o que decidir não realizar esta travessia (BARRETO, 2002, p. 1).

Nesse contexto é importante esclarecer que os campos da Ciência da Informação, incluindo a Biblioteconomia e Arquivologia, têm como fenômeno central o movimento da informação em um sistema de comunicação. O processo é modelado em termos de fluxo da informação entre dois pontos através de um canal, permitindo, para

controle, a incorporação do *feedback*. Ou seja, o objeto de análise da Biblioteconomia e da Arquivologia não é mais apenas o documento em si, mas também a informação e suas atividades, algumas automatizadas, que ultrapassam o espaço da biblioteca e arquivo, conforme aponta Oliveira (2005, p. 19-20).

Bibliotecário e arquivista passaram a mudar juntamente, deixando de agir apenas em bibliotecas e arquivos. Esses profissionais começaram a atuar em diferentes ambientes e atividades. Faz tempo que há estudos voltados para estes novos perfis e atuações de seus papéis múltiplos, dinâmicos e em vários ambientes, como as realizadas por Tarapanoff (1999); Carvalho (2002); Campello (2003); Valentim (2010); Souza (2012).

Além disso, nos próprios ambientes tradicionais são nítidas as mudanças, como a presença da *internet* e da automação, a utilização mais intensa de recursos eletrônicos, como a evolução das bases de dados e das mídias sociais, além da incorporação de novas tarefas e a oferta de diferentes produtos e serviços.

Os profissionais da informação já foram declarados como profissionais que “adquirem informação registrada em diferentes suportes, organizam, descrevem, indexam, armazenam, recuperam e distribuem essa informação em sua forma original ou como produtos elaborados a partir dela” (LE COADIC, 1996, p. 106).

Assim, faz-se necessário observar a imagem desses profissionais, que muitos ainda concebem como aquela antiga figura do profissional: uma velhinha, de óculos, aquele guardador de livros/documentos... No entanto, como veremos, ela está sendo superada por uma outra imagem, ainda em formação, mas que retrata melhor a posição atual do bibliotecário e arquivista no mercado de trabalho, na sociedade e nas suas atividades:

O momento é de reflexão sobre a necessidade de uma mudança estrutural nos cursos de graduação e, em particular, na pós-graduação, quer nas áreas de Administração e Economia, quer nas áreas de Informática, Biblioteconomia, Arquivologia e Ciência da Informação, de modo a oferecer condições de se perseguir o novo modelo, que exige conhecimento da organização e do negócio, das metodologias e técnicas de organizar, tratar e recuperar informações, bem como uma visão abrangente da tecnologia. (CIANCONI, 1991, p. 207).

As organizações necessitam de profissionais da informação preparados para lidar desde a “avalanche de informações” ao “uso inteligente da informação”. Para isso, é necessário chamar a atenção, dentro das organizações e instituições, para as novas formas de trabalho/atividades do profissional da informação, utilizando o seu potencial, compreendendo quais as suas competências e colaborando para construção de novas.

No que se refere à informação, a agregação de valor excede os métodos tradicionais de consulta, pesquisa e disponibilização de informação aos usuários das também tradicionais bibliotecas e arquivos. As atividades do profissional da informação podem incluir: treinamento, trabalho especializado e atendimento a consultas dos usuários sobre seleção de fontes de informação; desenvolvimento de estratégias de pesquisa/busca; avaliação da informação. Eles podem participar do planejamento e das atividades decisórias da organização, onde exerce o processamento, reunião e coleta de informações ambientais pertinentes à organização (vigilância informacional), procurando desenvolver um entendimento íntimo de como a informação é usada. Deve buscar entender qual o impacto da informação adquirida no desenvolvimento do indivíduo e da organização, além de procurar saber como os conhecimentos de cada um podem beneficiar a todos e a organização segundo Tarapanoff, Araújo Júnior, Cormier, (2000, p. 93).

Nesta nova perspectiva, o termo utilizado passa de gestão da informação para gerência dos recursos informacionais, cuja principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além do gerenciamento de todo o ciclo da informação, inclui a atividade de monitoramento ambiental¹³ (interno e externo) (TARAPANOFF, 2006, p. 24).

Segundo (BELLUZZO, 2011, p. 70), para dar conta das inovações do mundo moderno, os profissionais da informação necessitam:

- Manejar bem a informação e o conhecimento como instrumentos fundamentais de um processo inovador, o que vai além de uma simples memorização ou cópia.

¹³ Processo de observar o ambiente e fornecer dados ambientais para os gerentes, possibilitando a identificação de oportunidades, detecção de problemas e a implementação de adaptações estratégicas ou estruturais na organização (MORESI, 2001, p. 104).

- Humanizar a informação e o conhecimento, tornando-os instrumentos de educação e de construção.

Assim, o contexto onde os profissionais da informação desenvolvem o seu trabalho têm variado substancialmente, mudando com ele os conteúdos e as formas do exercício profissional. Um aspecto importante nesse cenário é que os suportes de divulgação da informação e do conhecimento acumulado já não estão mais compostos somente por documentos impressos. Em muitos casos, sequer existe um suporte físico, passando a ser completamente digital. Em outros momentos, o conhecimento não pode ser armazenado, conservado e divulgado, isso porque ele existe na mente das pessoas que formam parte das organizações (BELLUZZO, 2011, p. 69-67).

Característica muito demandada ao bibliotecário e arquivista que atua em ambientes organizacionais é a criatividade. Os profissionais da área precisam perceber as necessidades informacionais das organizações, de modo a atendê-las de forma eficiente e, além disso, analisar as tendências e perspectivas futuras para criativamente proporem novos serviços e produtos informacionais que atendam às necessidades informacionais latentes. A criatividade é essencial aos profissionais da informação, pois é por meio dela que será possível inovar o fazer da área (VALENTIM, 2008, p. 8).

Valentim (2008) destaca a criatividade como característica fundamental desse profissional, porquanto, os serviços e produtos informacionais devem ser, no mínimo, ajustados às transformações ocorridas ou às necessidades/demandas existentes. “Contudo, muitas vezes ele terá de criar algo novo, que não foi pensado, não foi demandado, algo que extrapola a realidade profissional, que surpreenda o mundo do trabalho” (VALENTIM, 2008, p. 5). Segundo a autora, essa ousadia e antecipação passam a ser um diferencial competitivo e estratégico. Para isso, esses profissionais precisam ser criativos em seu ambiente de trabalho e com as ferramentas com que trabalham.

E por fim, apresentamos dados baseados na pesquisa feita por Faria *et al* (2005, p. 29) que buscaram verificar o grau de equivalência entre as competências do profissional da informação na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e as competências essenciais apontadas pelas empresas dos diversos segmentos, como ilustrado pelo Quadro 1:

Quadro 3 – Competências do profissional da informação e suas correspondências no núcleo de competências exigidas pelas organizações.

Competências do Profissional da Informação na Classificação Brasileira de Ocupações	Competências Requeridas pelas Organizações
1. Manter-se atualizado	Disposição para mudanças
2. Liderar equipes	Liderança
3. Trabalhar em equipe e em rede	Afetividade + sociabilidade
4. Demonstrar capacidade de análise e síntese	Análise e síntese/ou avaliação
5. Demonstrar conhecimento de outros idiomas	Comunicação
6. Demonstrar capacidade de comunicação	Comunicação
7. Demonstrar capacidade de negociação	Negociação
8. Agir com ética	Ética ou Liderança
9. Demonstrar senso de organização	Organização e planejamento
10. Demonstrar capacidade empreendedora	Realização
11. Demonstrar raciocínio lógico	Criatividade + outras capacidades cognitivas
12. Demonstrar capacidade de concentração	Atenção/priorização
13. Demonstrar proatividade	Antecipar ameaças
14. Demonstrar criatividade	Flexibilidade/criatividade

Fonte: FARIA *et al* (2005, p. 30).

No final da comparação, as autoras constataram que, na ótica da literatura organizacional, o conjunto de competências dos profissionais da informação não contempla alguns aspectos que compõem as exigências atuais das organizações. Dentro de um conceito progressivo, como, por exemplo, a inteligência emocional¹⁴. Essa característica pode ser valiosa e complementar à competência de trabalhar em equipe e em rede, pois, para tal, o profissional deve saber elevar sua inteligência emocional para estar apto a articular-se em grupos.

Calderon *et al* (2004) colocam que:

[...] o termo gestão está relacionado à administração, ao ato de gerenciar. Isso significa que é preciso ir além do ato de registro da informação em um

¹⁴ Inteligência emocional é a capacidade de perceber e entender as informações emocionais, seria uma capacidade cognitiva ou aptidão (processamento adaptativo de informações emocionais) distinta de variáveis de personalidade. Aptidão é vista como a capacidade de reconhecer significados e de utilizar conhecimentos para raciocinar e resolver problemas (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2002).

suporte, é preciso também que se tenha um planejamento de tal forma, que, mesmo com uma quantidade exacerbada de documentos gerados diante das ferramentas tecnológicas disponíveis nos dias atuais, seja possível localizar e utilizar a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão (CALDERON *et al*, 2004, p. 101).

Segundo Fidelis e Cândido (2006, p. 431), informação é um recurso estratégico fundamental ao processo de tomada de decisão e elaboração da estratégia empresarial. A utilização eficiente deste recurso fornece sustentabilidade ao estabelecimento de um forte diferencial organizacional, uma vez que a informação permite o conhecimento, pelo tomador de decisão, da sua organização, do seu negócio e do ambiente no qual ela está inserida.

Para isso, são necessários alguns processos que antecedem a metodologia da Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC), Gestão de Documentos (GD) e Inteligência Competitiva (IC), por serem temas e processos muito discutidos e pesquisados na área de Biblioteconomia, Arquivologia e Ciência da Informação, como também são processos muito necessários para a disseminação e organização da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais (apesar de não serem os únicos) e até mesmo em unidades de informação, como bibliotecas e arquivos.

Importante mencionar, que os processamentos técnicos descritos no capítulo anterior antecedem aos procedimentos metodológicos que serão citados nos próximos capítulos, que são voltados para os aspectos relacionados a gestão. Em outras palavras, sem os processamentos técnicos e teóricos de organização da informação e conhecimento, as práticas de gestão serão dispersas e frustrantes para a organização.

3.1 O papel do bibliotecário nas organizações

O processo de inteligência e de estratégia são consideradas atividades intensivas de informação e conhecimento, estão muito dependentes de uma boa captura e organização destas para a produção de novos conhecimentos e têm na Ciência de Informação uma de suas bases de sustentação. O bibliotecário, enquanto agente implementador dos conceitos e métodos de coleta e tratamento da informação, tem plena capacidade de atuação nas diversas atividades que compõem o processo de

inteligência, buscando adequar seu conhecimento e sua experiência específicos à atividade do ciclo de inteligência no qual pretende atuar (FARIA, 2011, p. 9).

Desta forma, destacaremos alguns processos e atividades (não os únicos) estratégicas que o profissional bibliotecário pode exercer dentro do ambiente organizacional.

Bibliotecários estão mais familiarizados com as informações com que lidam que a maior parte dos profissionais da informação. Administrando não só com informações de fontes internas, mas também as obtidas externamente, bibliotecários empresariais começaram a expandir o escopo de suas atividades e a trabalhar mais diretamente com os usuários. Dessa forma, souberam usar seus serviços para conferir vantagem competitiva à empresa. (DAVENPORT, 1998, p. 142-143).

Bibliotecários trabalham com informações. Diariamente lidam com ela de todos os canais e formatos. Pesquisando e organizando-as em todo o momento, construindo e usando serviços e processos que envolvem a informação e conhecimento, conferindo dessa forma, um diferencial à empresa. Nesse sentido, o bibliotecário como mediador da informação passa a ser um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações. É dentro desse contexto que líderes, gestores e as estruturas das empresas exercem grandes influências nos processos administrativos e nas atividades dos profissionais, como o apreender da cultura organizacional e informacional da organização. Para isso,

os administradores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais. Essa nova abordagem, que chamo de ecologia da informação, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia). (DAVENPORT, 1998, p. 12).

O uso do conhecimento das pessoas (tácito) e o apoio da tecnologia para disseminar, organizar/registrar e recuperar as informações e conhecimento são recursos estratégicos para a organização. O processo de gestão do conhecimento abrange um quadro mais amplo e indica a necessidade de integração das ações relacionadas ao conhecimento nas organizações, para que estas tragam efeitos positivos em seus

resultados. Autores da área destacam que a gestão do conhecimento:

baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento. Tudo o que você precisa fazer é expandir ou melhorar essas práticas para poder se autodenominar gerente do conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 196).

E por fim, Davenport e Prusak (2003, p. 133) consideram que as organizações precisam de pessoas para extrair o conhecimento daqueles que o têm, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo agregando-lhe valor ao longo do tempo. E os mesmos autores, sugerem e destacam que “as empresas costumam não perceber a importância do papel dos bibliotecários como trabalhadores e gerentes do conhecimento”, Davenport e Prusak (2003, p. 35).

Para Souto (2014, p. 3), a atividade tradicional do bibliotecário, no ambiente de bibliotecas é entendida como uma faceta da Gestão da Informação, sendo esta, portanto, mais ampla do que as atividades tradicionais, destacando os processos que mantêm afinidade com a Gestão da Informação e do Conhecimento, tais como: estratégia empresarial, gestão de competências, gestão editorial, gestão documental, gestão do relacionamento, segurança da informação, memória e inteligência empresarial.

3.1.1 Bibliotecário na Gestão da Informação (GI)

A informação e o uso que fazemos dela são os fatores principais para o atendimento das necessidades individuais como também organizacionais. É necessário, então, ter meios adequados (pessoas e tecnologia) para tratar, preservar, comunicar, disseminar e estabelecer normas e acesso à informação, visando sua efetiva utilização.

Um dos processos e meios que facilitam o uso da informação é a Gestão da Informação (GI). Esse processo envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta ou a necessidade de resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação.

No contexto organizacional, usar a informação está relacionado aos processos de tomada de decisão, como também ao seu uso estratégico, a sua comunicação e a sua socialização (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 249). Visto que o profissional bibliotecário é o selecionador, o mediador e o catalisador de informações nos processos organizacionais, fundamenta-se assim sua atuação direta nos processos de GI.

Informação, no contexto da gestão da informação, refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização, mas é bem mais abrangente – e com maior valor agregado – do que os tradicionais sistemas de informação gerencial ou estratégica presentes em organizações com o advento do planejamento estratégico. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, inteligência competitiva, de uma gama vasta de fontes (TARAPANOFF, 2007, p. 218).

A ideia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois que a Gestão da Informação mudou de seu foco inicial de gestão de documentos e dados para recursos informacionais, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos. A nova visão se espalhou por grandes corporações privadas, que passaram a instituir uma estrutura formal, em geral ligada ao alto escalão hierárquico, para cuidar da gestão dos recursos informacionais (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

Nesse contexto, compreende-se aqui GI em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas (“construir e/ou usar ferramentas de busca e recuperação, entre outros”); elaborar serviços e produtos informacionais; organizar a informação (“construir taxonomias, tesouros, tabelas de temporalidade, indexar, classificar, definir prazos de guarda e descarte, elaborar bases de dados, páginas *web*”), objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2008, p. 4).

Segundo Choo (1998 *apud* TARAPANOFF, 2001, p. 44), a GI é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenagem da informação;

desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação e uso da informação. Este processo é cíclico e deve ser realimentado constantemente.

Sobre o processo de GI, Tarapanoff (2004, p. 20) afirma que: “o principal objetivo da Gestão da Informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”.

Nas organizações, muitas das vezes, encontra-se um “oceano” de informações, as quais o bibliotecário pode usar e trabalhar de acordo com a necessidade dos usuários/clientes e administradores ou especialistas, tendo a tecnologia como suporte e meio para auxiliá-lo. A partir da análise do ambiente, é necessário trabalhar a informação estrategicamente de acordo com o interesse da organização e dos clientes/usuários.

Tendo em vista a quantidade e a variedade de informações que circulam nas organizações, pode-se afirmar que muitas vezes elas se perdem no meio de tantas outras informações das áreas organizacionais, numa falha de comunicação ou por esquecerem onde foram arquivadas; por vezes, colaboradores, gerentes e diretores nem sequer sabem que existem tais informações. Por isso é necessário haver tratamento, organização e mapeamento dos fluxos informacionais¹⁵. Neste contexto, a GI aparece como grande aliada.

É nesse momento que o bibliotecário se destaca como elemento essencial nos processos de GI nas organizações: realizando o mapeamento dos fluxos informacionais na empresa, para compreender quem produz e quem necessita das informações estratégicas; tratando adequadamente as informações provenientes desses fluxos informacionais; possibilitando recuperação e acesso rápidos às informações, subsidiando o planejamento estratégico e a tomada de decisão.

E assim esse profissional mostra seu valor para a instituição e reaplica os conceitos fundamentais da área, como coleta e tratamento de documentos e informações, em um contexto renovado e de forma valorada.

¹⁵ McGee e Prusak (1994, p. 5) destacam as etapas que fazem parte do fluxo de informação, afirmando que a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais para as organizações. Para Cunha e Cavalcanti (2008, p. 170), o fluxo da informação é o “caminho percorrido pela informação desde o momento que é produzida até o momento de sua utilização”, como também é “o conjunto de procedimentos relacionados a veicular e manipular informações no seio de uma organização”.

3.1.2 Bibliotecário na Gestão do Conhecimento (GC)

*“O pensamento se faz informação e a
informação se faz conhecimento”
(Aldo A. Barreto)*

Os seres humanos estão constantemente pensando. Esses pensamentos podem transformar informação em conhecimento; isto é, o conhecimento tácito¹⁶. Um dos grandes desafios é fazer com que esse conhecimento tácito torne-se explícito¹⁷.

Acredita-se que as atividades de Gestão do Conhecimento (GC) são capazes de promover estes ambientes onde a geração do conhecimento é estimulada e seu conhecimento tácito seja explicitado.

O ser humano é dotado de razão e inteligência, ele está constantemente em busca de informações para dar substância a alguma ideia; em busca de resposta a uma necessidade informacional; em busca de novos conhecimentos e novas informações. O processo que envolve o ato de pensar e agir em busca de respostas, promovendo o desenvolvimento intelectual do indivíduo e tratando do contexto em que ocorrem as habilidades mentais pode ser denominado processo cognitivo¹⁸ ou “aprendizagem”.

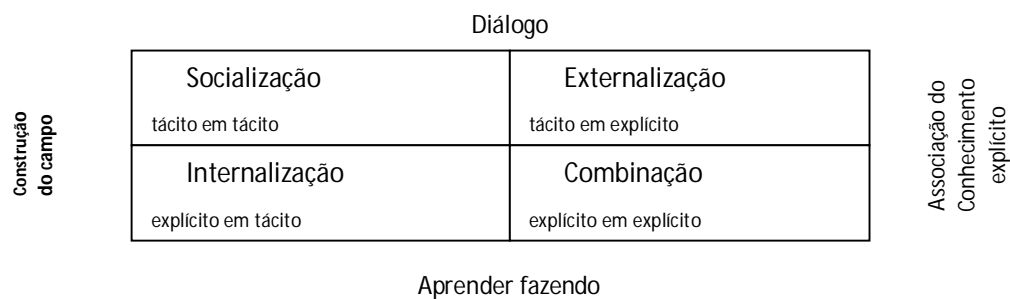
¹⁶ Termo criado por Michael Polanyi (1996). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 13), o conhecimento tácito é “difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante”, que está nas mentes dos indivíduos.

¹⁷ Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível na linguagem formal e sistemática, que está armazenado em alguma mídia que pode ser transmitida e acessível para outras pessoas. Da combinação e categorização de conhecimento explícito (como realizado em banco de dados de computadores) e informações registradas podem ser materializadas por meio de documentos, sons, imagens, vídeos dentre outros, esta pode ser um informação em potencial capaz de gerar novos conhecimentos.

¹⁸ “A Teoria Cognitiva foi criada pelo suíço Jean Piaget para explicar o desenvolvimento cognitivo humano, que é um processo que vai acontecendo ao longo da vida. Para o psicólogo, a *aprendizagem s. str.* (aprendizagem no sentido restrito) Piaget (1974, p. 52) como aquela cujo resultado (conhecimento ou desempenho) é adquirido em função da experiência [...] do tipo físico, do tipo lógico-matemático ou dos dois. Já a *aprendizagem s. lat* (aprendizagem no sentido amplo) é definida como [...] a união das aprendizagens s. str. e desses processos de equilíbrio (PIAGET, 1974, p. 54). Encontramos assim [...], a distinção necessária entre a aprendizagem no sentido amplo e a aprendizagem no sentido restrito. O que é aprendido s. str. nada mais é do que o conjunto das diferenciações devidas à acomodação, fonte de novos esquemas em função da diversidade crescente dos conteúdos. Em compensação, o que não é aprendido s. str. é o funcionamento assimilador com suas exigências de equilíbrio entre a assimilação e a acomodação, fonte de coerência gradual dos esquemas e sua organização em formas de equilíbrio, nas quais já discernimos o esboço das classes com suas inclusões, suas intersecções e seus agrupamentos como sistemas de conjunto. Mas, devido a essas interações entre assimilação e a acomodação, a aprendizagem s. str. e a equilíbrio constituem esse processo funcional de conjunto que podemos chamar de aprendizagem s. lat, e que tende a se confundir com o desenvolvimento” (PIAGET, 1974, p. 85-86).

Desta forma, o indivíduo é capaz de captar e usar a informação tácita e explícita na geração de conhecimento.

Em variados ambientes, quando se tem um processo de estímulo à geração de conhecimento, de um envolvimento com a equipe, onde há profissionais interagindo, discutindo ideias, resolvendo problemas, compartilhando informações, existe um ciclo dinâmico, denominado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) como “conversão do conhecimento”, como ilustra o Quadro 4:



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997, p. 80).

O resultado dessas trocas – denominadas por Nonaka e Takeuchi (1997) de socialização, externalização, internalização e combinação – pode ser inesperado, positivo e progressivo, quando há um gerenciamento dessas informações e processos.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69-79) definem os quatro modos de conversão do conhecimento:

- **Socialização:** é o processo de compartilhamento de experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades pessoais para criação de novos conhecimentos tácitos, são representados de indivíduo para indivíduo.

- **Externalização:** é o processo de articulação do conhecimento tácito em explícito, sendo expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Ou seja, conhecimento que está na mente do indivíduo, a ser registrado em algum suporte.

- **Combinação:** é o processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes e fontes de informações.

- **Internalização:** processo em que ocorre a conversão do conhecimento explícito em tácito, o “aprender fazendo”, transformando o conhecimento explícito em tácito.

Vale ressaltar que dentro desses quatro modos de conversão do conhecimento, o fator principal é a informação aliada ao conhecimento cultural do indivíduo: o que está na sua mente, o conhecimento de vida, de experiências e até mesmo o de *hobby*. Quando as pessoas se inter-relacionam com grupos, sociedade, seja na presença física, do dia a dia, em comunicação formal (reunião) ou informal (conversas no corredor ou um simples bate-papo), como também virtualmente (em comunidades virtuais, salas de bate-papo, *sites* com informações que interessam), facilitam a interação e o compartilhamento das informações, de conhecimento e interesses entre as pessoas. Dessa forma, os modos de conversão do conhecimento são como facilitadores para o processo de criação do conhecimento.

No contexto organizacional, a GC pode ser entendida como um conjunto de atividades que visam trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional no intuito de proporcionar um ambiente favorável em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como no mapeamento de fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas, a criação de estratégias e a contribuição no processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2008, p. 4).

Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) destacam a criação do conhecimento como também a condição para sua criação:

[...] a criação do conhecimento é o processo pelo qual organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado, por sua vez, permite que a organização desenvolva novas habilidades e capacidades, crie novos produtos e serviços, aperfeiçoe os antigos e melhore seus processos organizacionais. [...] a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas às condições contextuais que devem ser propiciadas

pela organização. (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p. 14).

O profissional bibliotecário nas atividades de GC em organizações assume o papel de promover e estimular a geração do conhecimento, sendo responsável pelo gerenciamento de ambientes promotores de interação e de aprendizado, no qual as pessoas compartilham suas experiências, colaborando para a criação de novos conhecimentos e inovação.

Exemplo desses lócus são as comunidades práticas¹⁹, onde existe um interesse em comum, debate de novas ideias e troca de informações sobre um assunto específico. Para subsidiar essa prática, são recursos que o bibliotecário pode colocar em ação: uma base de dados onde permaneçam registradas as experiências profissionais de membros da organização; o *hobby* de cada um; o conhecimento individualizado e específico, para que o bibliotecário possa instigá-los com novas informações e atualizações; um banco de ideias (espaço físico); o uso das redes sociais (virtual) para o compartilhamento de experiências; ou um concurso de melhores ideias para aperfeiçoar um determinado serviço ou inovar numa área, podendo os primeiros colocados receberem premiações por isso, como pontos para uma promoção profissional ou reconhecimento público por sua participação.

Para Tonini e Sá (2012), o bibliotecário, devido aos seus conhecimentos de classificação e indexação, é essencial para prestar relevante serviço na tarefa de identificar especialistas numa organização. Baseado na informação sobre quem pesquisa temas específicos, pode contribuir de forma eficaz na implantação das comunidades de práticas e outras ações que envolvem a participação de profissionais que conheçam a organização, seus funcionários, suas atividades e os processos do negócio. O bibliotecário pode atuar como mediador entre as necessidades de conhecimento e as fontes disponíveis, muitas vezes fontes humanas que viabilizam a realização da ponte entre o explícito e o tácito e vice-versa.

Choo (2000), em seu artigo “Trabalhando com Conhecimento: Como os Profissionais da Informação Ajudam as Organizações a Gerenciar o que eles Sabem”

¹⁹ O conceito de comunidade de prática (CoP) foi cunhado por Etienne Wenger-Trayner (2013). Em síntese, pode ser esclarecido como um grupo de pessoas que partilham um interesse, que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor. Disponível em sua página pessoal no *link* <<http://wenger-trayner.com/theory/>>.

(tradução livre), interroga como os profissionais da informação podem estimular e promover o conhecimento tácito, aquele que está na mente dos indivíduos e que muitas das vezes é difícil de ser expresso, como experiências ao longo da vida profissional e pessoal, ideias e habilidades pessoais.

Segundo o autor, as pessoas com experiências e conhecimentos são recursos de informação importantes numa organização e é primordial que os serviços de informação forneçam acesso ou, pelo menos, informações sobre os especialistas nas organizações, proporcionando acesso a fontes humanas, sendo recurso para tal a elaboração de catálogo de páginas amarelas com perfil de quem é quem dentro da organização, por exemplo (CHOO, 2000, p. 5).

Da mesma forma, o autor questiona como lidar com o conhecimento explícito, concluindo que deve haver uma divulgação da informação registrada em documentos armazenados nas organizações, muitas das vezes desconhecidos pelo corpo funcional e decisório da instituição, como livros e relatórios, projetos, fases de projetos, nomes de produtos, autores, departamentos, assim por diante. O profissional da informação tem o conhecimento e treinamento para projetar esquemas de representação de conteúdo que refletem as necessidades de informação da organização Choo (2000, p. 6).

E, por fim, o conhecimento cultural, que tem como objetivo ajudar as pessoas em uma organização. Para Choo (2000, p. 7), as crenças compartilhadas são parte crucial do conhecimento de uma organização, porque as pessoas usam o seu antecedente cultural e crenças para dar sentido ao ambiente onde está inserido, para descobrir a forma e finalidade de suas ações. E o profissional da informação em uma atividade social, que é trabalhar com o conhecimento cultural, ajuda na interpretação e construção de crenças através de conversas compartilhadas (conversas informais, na hora do café, fóruns *on-line*), em perceber o ambiente e o envolvimento do grupo e dos indivíduos como: a tradição, etnia, os valores, social, político e profissional de cada um.

Conforme aponta Valls (2008), a GC envolve e influencia diversas atividades inerentes aos bibliotecários, como:

a) na manutenção e implementação do serviço de informação, extremamente relevante da GC, que é o repositório de conhecimento explícito;

b) em tornar-se grande fonte de conhecimento para o auxílio à tomada de decisão;

c) na manutenção às informações/conhecimentos acessíveis, capazes de apoiar atividades, otimizando processos operacionais, táticos e estratégicos e integrando a organização em relação às suas práticas técnicas, comerciais, administrativas, dentre outros;

d) no impulsionamento e o reuso do conhecimento e a interação humana, fomentando o ambiente de aprendizagem tão difundido pelos defensores da GC;

e) em organizar documentos para promover a democracia no acesso à informação, evitando conhecimento entesourado em uma área ou pessoa, tão comum nas organizações, muitas vezes encarado como uma forma de reter poder e manipular situações;

f) na atuação como mediador entre as necessidades de conhecimento e as fontes disponíveis, muitas vezes fontes “humanas”;

g) na realização de conexões para a ponte entre o explícito e o tácito (e vice-versa), especialmente através do relato verbal de conhecimento durante o atendimento.

O papel do bibliotecário nas *Learning Organizations*²⁰, ou organizações que aprendem, não se esgota apenas na identificação dos vários tipos de conhecimento ali existentes. Importante é, também, buscar mecanismos de integração dos conhecimentos tácito, explícito e cultural.

Uma forma de atingir esse objetivo é a criação perfis com base nas necessidades informacionais, interesses pessoais, de recursos de informação e atividades que deem suporte às atividades do conhecimento. Acreditamos que o perfil e a capacidade do bibliotecário estão voltados para a construção desses recursos (VERGUEIRO; BRITO, 2001, p. 258).

Fato que é corroborado pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que descreve os profissionais da informação. Segundo o documento, além da tradicional prática biblioteconômica, esses profissionais:

²⁰ Peter Senge (1992) define *Learning Organizations*, ou uma organização que aprende como a única que pode criar os resultados que realmente deseja, como sendo uma organização que tem capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente.

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação; tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e **geração do conhecimento**; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria. (BRASIL, 2011, p. 5, grifo nosso).

As autoras Albagli e Maciel (2004, p. 11) colocam que a difusão e o compartilhamento de informações e conhecimentos requerem que os atores estejam conectados, que haja canais ou mecanismos de comunicação que propiciem os vários fluxos de conhecimento e o aprendizado interativo.

E é aí que o bibliotecário age intensamente a partir das técnicas de organização, distribuição e seleção das informações com valores agregados e transmissão por meio do suporte mais adequado, principalmente com a intenção de promover e estimular a geração de conhecimento e os processos de “conversão do conhecimento” através dos relacionamentos, motivação à criatividade e inovação, ouvindo os interesses e desejos dos clientes e colaboradores, discutindo e interagindo com as pessoas.

Sendo assim, destacamos a colaboração que o bibliotecário pode fornecer aos processos de GC em organizações estando, inclusive, um passo a frente de outros profissionais, por ter conhecimentos técnicos e teóricos sobre a informação, que é um alicerce para a criação de conhecimentos, além de possuir habilidades e competências para o seu tratamento e disponibilização.

A partir das necessidades demandadas pelo mercado de trabalho e pela concorrência e competição no meio empresarial, destacaremos da mesma forma o papel do bibliotecário em atividades de Inteligência Competitiva.

3.1.3 Bibliotecário na Inteligência Competitiva (IC)

Para as organizações se sustentarem diante das mudanças e da concorrência, elas necessitam estar preparadas e bem estruturadas, seja a nível institucional, seja entre as equipes que nela atuam.

Uma estratégia vantajosa é a capacitação e antecipação de ameaças e novas oportunidades por meio da informação, visando o lucro e a retenção de clientes. Para

isso, é necessário atentar-se aos processos que diferem e que ajudem a almejar tal perspectiva. Nesse cenário, temos o processo de Inteligência Competitiva (IC), ou Inteligência Organizacional sendo fator chave para fazer frente à competição.

Segundo Pinheiro (2006, p. 30), as transformações contemporâneas atingiram o Brasil e a emergência da IC é decorrência de uma nova era, na qual a **informação** assume o papel central.

Para a noção de IC, destacaremos primeiramente a definição de inteligência, que pode ser entendida como a habilidade de um indivíduo, e por extensão de uma organização social, como uma empresa ou um país, adquirir novas informações e conhecimento, fazer julgamentos, adaptar-se ao meio, desenvolver novos conceitos e estratégias e agir de modo racional e efetivo com base em informações adquiridas (TARAPANOFF, 2004, p. 18).

Com base nessa definição de inteligência, que é intrínseco ao ser humano, definimos IC como “um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório” (GOMES; BRAGA, 2004, p. 28).

Segundo Valentim e outros (2003), IC é:

[...] o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. (VALETIM *et al*, 2003).

Para ser eficaz em seu processo, a IC depende de uma equipe qualificada. Através do intelecto e dos insumos ao seu redor, esse grupo deve ser capaz de analisar ambientes internos e externos, além de fontes informacionais, sejam formais ou informais, já que são fatores essenciais para o processo de IC.

Num processo sistemático, através de várias ações integradas e desenvolvidas, o bibliotecário pode atuar na etapa de prospecção e monitoramento, **seleção e filtragem**, das informações em variadas fontes informacionais, no **tratamento** e agregação de valor às informações, na disseminação e transferência no suporte mais adequado e na geração e no uso de dados, informação e conhecimento, isto é, todo ativo informacional e intelectual da organização (VALENTIM *et al*, 2003).

O bibliotecário está apto a atuar nesses ambientes informacionais na etapa de busca, organização e disseminação da informação. No entanto, é necessário estar atualizado na área e ter um esforço de sua parte a ficar visível nas organizações, se destacar e chamar a atenção dos especialistas, dos líderes e gestores quando o assunto for informação, necessidades informacionais, pesquisas em fontes de informações, ou seja, os bibliotecários devem atuar como “Buscadores e Coletores de Informação”²¹ em variadas fontes, para a organização, para os gestores e especialistas analisarem, tomarem decisões e formularem estratégias.

As fontes de informação podem ser classificadas em formais, como: patentes, livros, normas técnicas, legislação, revistas, anais de congressos, diretórios, relatórios, catálogos, filmes, jornais, base de dados, *clipping* e internet, e informais, que é o conhecimento da empresa (funcionários e consultores), fornecedores, exposições e feiras, missões e viagem de estudo, comitês, congressos e seminários, estudantes e estagiários, candidatos a emprego, prestadores de serviço, redes pessoais e *web* colaborativa (*web 2.0*), como exemplifica muito bem Cianconi (2013).

Importante destacar que quanto mais sigilosa seja a informação, mais difícil ela é de ser encontrada, isto é, aquela que tenha um “valor” alto para organização, por exemplo, o conhecimento que uma organização possui sobre outras rivais, são fontes essenciais para um eficiente processo e resultado da IC.

As atividades como a GI e GC, já explicitadas, estão relacionadas ao processo de IC, como também o bibliotecário está ligado aos processos e exerce um papel crucial.

O profissional em destaque é fundamental para o êxito do processo de IC em organizações. Desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pela organização, gerando desse modo, apoio e suporte às diversas ações geradas pelos indivíduos que nela atuam (VALENTIM *et al*, 2003).

Nassif e Santos (2009, p. 32-33) ressaltam, numa pesquisa feita com vários profissionais da informação e bibliotecários que atuam em atividades de IC, que os

²¹ Aqui o bibliotecário, através de seus conhecimentos desenvolvidos na Escola e com base nas teorias, métodos e técnicas deverá estar atento e de acordo com a necessidade informacional ou solicitação de alguma informação/assunto dos especialistas, da organização ou da equipe, em variadas e relevantes fontes de informação formais e informais, esse profissional buscará as informações a fim de coletá-las; dessa forma, disseminando-as no mais adequado suporte para o usuário/cliente e os especialistas.

profissionais da informação possuem as habilidades e competências necessárias para atuar em atividade de Inteligência Competitiva, de maneira geral, dependendo do contexto da organização e da real necessidade de tal habilidade/competência no desenvolvimento de suas tarefas. Observou-se também que as habilidades e competências dos profissionais da informação foram discutidas de uma maneira ampla e que a literatura relaciona as habilidades aos contextos convencionais de atuação profissional. E no que se refere aos profissionais de IC, os autores ampliam mais o leque de atuação e citam todas as fases do ciclo de inteligência como possibilidades para o profissional da informação atuar.

A IC tem como principais objetivos: organizar o fluxo de informações críticas, vitais; fornecer aos dirigentes informações objetivas e analíticas que subsidiem decisões; minimizar surpresas e antecipar questões críticas para a organização (CIANCONI, 2013). Nesse contexto, o bibliotecário com seu conhecimento em administrar conteúdos informacionais pode apoiar a organização visando a melhor atuação no mercado, maior capacidade de inovação e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva (PEREIRA; CIANCONI, 2008, p. 96).

Segundo Valentim (2002b), as atividades inerentes ao processo de IC são:

1. Identificar os nichos de inteligência internos e externos à organização; e prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
2. Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; e tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;
3. Armazenar a partir de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
4. Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento por meio de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização.

Perguntamo-nos, então, qual profissional está mais apto e qualificado a gerenciar e trabalhar nas atividades enumeradas?

Em atividade de IC é necessário especialista no assunto pesquisado e requerido. No entanto, na etapa de busca, coleta, guarda e divulgação das informações requisitadas, o bibliotecário destaca-se por possuir experiência em gerenciar essas tarefas. Sendo assim, podemos afirmar que os processos de execução da IC que estão estritamente ligadas ao bibliotecário são: identificação das necessidades informacionais; conhecimento das fontes de informação; coleta das informações (dentro da legalidade e da ética); desenvolvimento de habilidades de pesquisas; conhecimento dos aspectos éticos, legais e de segurança, análise e síntese das informações; utilização de modelos que permitam a comparação, apresentações persuasivas, recomendações; disseminação; que se trata dos resultados apresentados em formatos e mídias adequadas ao uso (CIANCONI, 2013).

Dentre os processos que envolvem o “trinômio dados, informação e conhecimento” é oportuno destacar que enquanto a GI opera essencialmente com os fluxos formais de informação, a GC atua com os fluxos informais de informação e é “um importante recurso no processo de Inteligência Competitiva, porque age nos fluxos informais do processo”, (VALENTIM, 2002b). E a IC trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais, e está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva (VALENTIM; GELINSKI, 2005, p. 1).

Concluiu-se então que o bibliotecário em processo de IC pode atuar nas buscas de informações em variadas fontes, disponibilizando para seus gestores/administradores, informações qualificadas, precisas e atualizadas, a partir de uma necessidade que será identificada ou comunicada.

Com essas informações relevantes e bem estruturadas, os gerentes podem pensar e agir estrategicamente, discutir para uma melhor decisão, melhores resultados e para uma competição saudável nesse mercado altamente competitivo.

Como podemos observar, é recomendado que, para resultados positivos nos processos de GI, GC e IC, o profissional bibliotecário deve estar atualizado, estar atento ao desenvolvimento das tecnologias que mudam a cada momento, aos ambientes externos e internos da organização e aos acontecimentos econômicos e políticos

mundiais, tenha-se um perfil e afinidade voltada para os ambientes organizacionais, uma interação maior com as pessoas, maior comunicação com outros profissionais e equipes, ousar na comunicação, atentar ao seu monitoramento informacional e estar um passo a frente das necessidades informacionais dos profissionais que atuam nas organizações.

3.2 O Papel do arquivista nas organizações

Nas Instituições/organizações sejam elas públicas ou privadas torna-se necessário e relevante o processo de organização das informações registradas (documentos) como também, a rapidez de seu acesso e recuperação. Que servem de desempenho e apoio nas tarefas administrativas, conservando direitos e a preservação da memória da instituição.

Nas atividades do dia a dia, tem-se a necessidade de produzir documentos, de receber, do registro das informações sobre as atividades para a tomada de decisões, reuniões e na ordem de uma ação/execução, dentre outros. Nessas atividades, tem-se produzido um grande número de registros - como cópias - conseqüentemente o acúmulo de uma grande “massa documental”, isto é, um conjunto de informações registradas em um suporte físico ou virtual.

É dentro desse contexto, que profissionais da área e pesquisadores da Arquivologia, tem estudado novas formas de gerenciar e organizar esses documentos desde a sua produção até a sua eliminação seja ela em Instituição ou organização. Com metodologias, políticas e processamentos técnicos, aprimorando suas atividades no apoio ao crescimento organizacional e nas melhorias nos processos documentais.

Como por exemplo, o tratamento da informação digital para o acesso e preservação, envolve aspectos legais, técnicos e administrativos, para isso, é necessário que as instituições disponham de profissionais de várias áreas para o tratamento desse tipo de informação. Dessa forma surge a necessidade da criação de uma equipe multidisciplinar, com competências diversas para gerenciar as atividades de preservação digital. Essa equipe deverá ser composta por bibliotecários, arquivistas, profissionais das áreas de ciência da informação, informática, sistemas de informação, direito,

administração, engenharia, docentes (no caso das instituições de ensino) e outros que a instituição julgar necessários (GRÁCIO, FADEL, 2010, p. 71).

3.2.1 Atuação do arquivista

Segundo Santos (2011, p. 149), todos os membros de uma organização necessitam de informação para realizar suas respectivas funções e buscam essas informações no interior e no exterior da organização. Assim sendo, os arquivistas possuem e desenvolvem métodos necessários para ascender às provas contidas nos documentos administrativos. Não há nenhuma outra profissão que tenha métodos similares e está é precisamente a razão pela qual os arquivistas são especialistas indispensáveis em qualquer ambiente (MENNE-HARITZ, 1992, p. 62 *apud* SOUZA, 2011. p. 119).

A criação e acumulação de documentos por uma instituição e/ou pessoa ocorre sempre de acordo com as atividades e funções exercidas por ela durante sua existência. Para compreender o arquivo, é necessário compreender quem o produziu. Nesse sentido, a pesquisa da história administrativa da instituição é fundamental para o entendimento de suas funções e atividades, fornecendo o contexto da produção documental conforme aponta (PAZIN, 2005, p. 9).

Santos (2013, p. 16-17, grifo nosso) demonstra que as atividades do profissional arquivista são complexas e que envolvem um grande processo intelectual. Que é composto por sete componentes, como propõe o autor:

- Como pesquisador da área e/ou professor de cursos de Arquivologia;
- como arquivista atuando em arquivos históricos ou instituições arquivísticas públicas ou em empresas: regras de tratamento de documentos, ministrando cursos de capacitação para gestão de documentos, analisando e dando pareceres quanto à elaboração ou revisão de planos de classificação, trabalhando com metodologias e normatizações de descrição de acervo, desenvolvendo políticas de divulgação de documentos, elaborando projetos de exposições temáticas fixas e itinerantes. Atendimento a consultas: aspectos de respeito à honra e imagem das pessoas, direito autoral etc.;

- **mapeamento de processos;**
 - criação de taxonomias e apoio no desenvolvimento de **vocabulários controlados** (classificação e indexação);
 - estudos quanto à eliminação de documentos, microfilmagem e digitalização (avaliação e destinação);
 - apoio na **estruturação de requisitos** para sistemas de gestão de documentos e programas de segurança da informação;
 - definição de **requisitos** para repositórios digitais confiáveis;
 - estudos quanto à autenticidade de documentos digitais e uso da certificação digital;
- projetos de **gestão do conhecimento**.

Outro importante papel do arquivista está em manter os princípios arquivísticos²² que são os de: **proveniência** onde cada documento deve manter uma identidade como produtor/acumulador, ou seja, os arquivos originários da mesma instituição devem manter sua indivisibilidade. **Unicidade** está ligada à questão de que cada documento é único em função do seu contexto e origem. **Originalidade** a relação administrativa dos documentos refletem nos conjuntos documentais e o reflexo da estrutura, funções e atividades da entidade produtora/acumuladora nas relações internas e externas. **Indivisibilidade**, se o documento está fora do meio genético ele perde seu significado, conhecido como integridade arquivística e é baseado no princípio da proveniência (BELLOTTO, 2002, p. 23, grifo nosso).

Os princípios arquivísticos regem a gestão documental, portanto, a atuação do arquivista é alicerçada por esses princípios, entretanto, ressalta-se que o profissional deve ajustá-los a realidade de cada organização (VALENTIM, 2012, p. 12).

²² Constituem o marco principal da diferença entre a arquivística e as outras “ciências” documentárias, conforme o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ).

A Arquivologia tem importante papel no que tange a aplicação de seus métodos e técnicas em ambientes empresariais, uma vez que trabalhar a informação gerada no interior das organizações é uma atividade essencial, porquanto as atividades, tarefas e tomadas de decisão realizadas dependem essencialmente da informação gerada por seus colaboradores (VALENTIM, 2012, p. 11-12).

3.2.2 Ações limítrofes (muito próximas)

Outras atividades para atuação do profissional arquivista, que segundo (SANTOS, 2013, p. 18) ainda são pouco explorados:

- Gestão do conhecimento institucional explícito arquivístico;
- diagnósticos institucional por meio dos levantamentos e registro dos fluxos processuais e documentais (explicitação do conhecimento institucional por meio de manuais e mapeamento de processos);
- elaboração de taxonomias funcionais (PC) que podem ser usadas para a estruturação de portais corporativos;
- registro e disponibilidade de palestras e/ou depoimentos de empregados sobre temas vinculados às atividades da instituição (história oral, *storytelling*).

Quadro 5 – Novos Paradigmas para os Arquivistas.

	De	Para
Análise	Processual	Sistêmica
Foco	Conservação	Avaliação (segundo modelo orgânico-funcional)
Recuperação	Por conteúdo	Por contextos (probatório e funcional)
Papel	Passivo	Intervenção ativa e direta na produção documental
Perfil profissional	Conservador	Gestor da informação [orgânica]

Fonte: Santos (2013, p. 19).

3.2.3 Questões arquivísticas (quase) ignoradas

Santos (2013, p. 22) chamam a atenção com alguns questionamentos:

- Que informação é relevante para os usuários da unidade de informação [arquivo]?
- Quem gera e quem usa a informação?
- Como são definidos os índices para avaliar a satisfação dos usuários?
- Como é organizada e tratada a informação?
- Até que ponto a informação disponibilizada é utilizada?
- Qual o valor da informação para seus usuários?
- Os usuários da unidade de informação estão satisfeitos com a informação tornada disponível?

3.3 Arquivista na Gestão de Documentos (GD)

Como destacado o papel dos arquivistas em processo de “gestão”, suas atividades ainda tem muitos desafios relacionados a grande produção de documentos. Onde o acúmulo desses documentos de forma não acompanhada por profissionais qualificados podem acarretar perdas de valiosas informações. O profissional arquivista com o apoio da tecnologia, processos, e instrumentos²³, teoria e técnica pode pensar em políticas e metodologias para evitar esse acúmulo de documentos, entre outros. Um desses processos é a de Gestão de Documentos (GD).

A gestão documental é um processo administrativo que permite analisar e controlar sistematicamente, ao longo de seu ciclo de vida, a informação registrada que

²³ Alguns Instrumentos relevantes: plano de classificação, protocolo (tramitação, empréstimo, desarquivamento), manual de redação e controle de produção de formulários, tabela de temporalidade, comissão de avaliação, glossário, tesouros, guias de transferência e recolhimento, normas arquivística (classificação, avaliação, transferência, recolhimento, acesso, eliminação, preservação etc.), listagem e edital de eliminação, política de segurança da informação (prevenção contra desastres, contingências), sistema informatizado de gestão de documentos (SANTOS, 2013, p. 10)

se cria, recebe, mantém e utiliza numa organização em correspondência com sua missão, objetivos e operações. Também se considera um processo para manter a informação em um formato que permita seu acesso oportuno, por que são necessárias tarefas e procedimentos para cada fase e exploração desta informação registrada, que é evidência das atividades e transações das organizações e que lhes permita obter uma maior eficácia (PONJUÁN DANTE, 2004, p. 129).

Por meio das discussões realizadas, fica evidente a interface entre a informação orgânica e a gestão documental. O processo da gestão compreende o cumprimento de todas as fases do documento: corrente, intermediária e permanente. Portanto, garante o efetivo controle do documento desde sua produção até sua destinação final: eliminação ou guarda permanente, permitindo a rápida localização e acesso às informações. Destaca-se a fase da produção documental onde a relação torna-se mais explícita, pois é o momento da produção da informação dentro do contexto do organismo. Essa fase compreende, ainda, o estudo de identificação dos documentos produzidos; entende-se aqui informação orgânica, pela instituição no exercício de suas funções, e também o contexto no qual foram produzidos (função, subfunção e atividade), ou seja, esse estudo permite identificação e mapeamento de quais são as informações de caráter orgânico. Tornando-se fundamental para que se reconheçam dentro da organização quais são os produtores desse tipo de informação e assim monitorá-los em busca de informações orgânicas de características estratégicas. Isso porque os documentos alcançam uma grande dimensão, pois refletem um conteúdo constituído por uma estrutura e também embutido de significado em função do contexto no qual foi gerado, transmitido ou conservado. Após o levantamento das tipologias produzidas pelas instituições em todos os setores pode-se apontar a grande variedade de informações orgânicas que a empresa produz diariamente. Essas informações, se gerenciadas de forma adequada, poderão se reverter de diversas maneiras para a organização, tanto na forma de racionalização de processos e procedimentos organizacionais, como em vantagens competitivas. Muitas vezes, a estrutura organizacional atrapalha a boa circulação dos documentos nos diferentes setores, o que gera dificuldades na disseminação da informação. A partir da constatação desse fato, a gestão melhora a tramitação dos fluxos documentais, gerenciamento de maneira integrada, ou seja, incorporando todos os setores presentes, para que a informação seja satisfatória a todos os sujeitos envolvidos (VALENTIM, LOUSADA, 2010, p. 381-2).

A grande questão atual da Arquivologia, seja no Brasil ou no exterior em seus estudos e desafios é a produção documental. Os grandes acúmulos de documentos nas organizações, os problemas e as dificuldades enfrentadas se dão pela produção, isto é, o que produzir, como produzir, por que produzir. É necessário produzir essa quantidade, ou seja, a gestão documental pode agir como base para intervir nesse processo de produção documental se necessário, tal processo é fundamental para evitar o acúmulo de documentos, seja físico ou virtual. É necessário estimular a produção do necessário para as atividades, isto é, produzir com base nas funções e atividades; pessoas (físicas ou jurídicas) e documentos. No documento arquivístico²⁴ é essencial apresentar duas ordens: a primeira procede da pessoa ou entidade produtora e/ou acumuladora do documento; a segunda decorre da própria inserção do documento no arquivo (RABELLO, 2013. p. 128).

3.3.1 Análise da informação arquivística²⁵

Para isso, faz-se necessário também uma preparação dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais. Todavia, estes profissionais – os arquivistas – necessitam adotar uma consciência crítica com relação às novas exigências, apresentadas pelo mercado contemporâneo e globalizado, visando a sua habilitação para atividades que envolvem cada vez mais a intelectualidade. Dentre as quais podemos citar: o planejamento da emissão dos registros arquivísticos considerando a adequação da forma (conteúdo estrutura e suporte), do prazo de guarda (baseados nos valores primários e secundários) e do uso de novas tecnologias; elaboração de registros arquivísticos em razão das atividades específicas e essências à administração, propondo

²⁴ “Documento arquivístico é um conjunto de dados estruturados, apresentados em uma forma fixa, representando um conteúdo estável, produzido ou recebido por uma pessoa física ou jurídica (pública ou privada), no exercício de uma atividade, observando os requisitos normativos da atividade à qual está relacionado, e preservado como evidência da realização dessa atividade”. (SANTOS, 2011, p. 142).

²⁵ Conforme (SANTOS, 2011, p. 155), ao se analisar a “informação arquivística” como um dos objetos da Arquivística é preciso atentar-se para não incorrer em erro de análise sobre o entendimento desse conceito no que se refere a diferenciá-lo do documento arquivístico. “[...] todos os membros de uma organização necessitam de informação para realizar suas respectivas funções e buscam essas informações no interior e no exterior da organização. Essas informações podem ser orgânicas, quando forem elaboradas, emitidas ou recebidas no âmbito da missão institucional e registradas num suporte [...]. [...] ou não orgânicas, quando não inseridas nas missões da instituição ou quando não registrada num suporte (informação verbal)” (SANTOS, 2011, p. 156-157). “[...] o registro das informações orgânicas demanda a produção de documentos arquivísticos que atendam aos requisitos funcionais relativos ao procedimento ao qual a informação está vinculada. Tal documento arquivístico, ao ser preservado para referências futuras, gera o arquivo da instituição. O tratamento do documento arquivístico é uma consequência da necessidade de gerenciar a informação orgânica registrada, ou seja, a informação arquivística” (SANTOS, 2011, p. 160).

a consolidação dos atos administrativos; elaboração, gestão, modificação ou extinção de modelos de formulários arquivísticos e padronização das rotinas; visar a perfeita compreensão e interpretação das informações orgânicas registradas; contribuir para a difusão de normas e informações necessárias ao bom desempenho organizacional, dentre outros (SILVA; SANTOS, 2007, p. 100).

3.3.2 Objetos de estudo da Arquivologia – definições e características.

[...] propomos o entendimento de que o objeto da disciplina é a [1] informação orgânica registrada, principalmente em sua manifestação estruturada e em seu conjunto, quais sejam os documentos e os fundos arquivísticos e, também, [2] o papel dos arquivos como instituição (arquivos públicos, arquivos institucionais) na preservação e na concessão de acesso às informações. [...] a responsabilidade não inclui, necessariamente, o aspecto físico do acervo. Essa observação é relevante quando se analisa a definição sob o viés dos acervos digitais que podem estar fisicamente armazenados junto à área tecnológica da instituição, embora sob a responsabilidade do “arquivo” no que se refere à gestão. (SANTOS, 2011, p. 121; 124-125).

As três grandes funções do arquivo são: 1 – **Recolher os documentos**: “Se traduz na função de receber (consiste na preparação ativa da documentação – participação nos processos de criação dos documentos, na normalização da tipologia documental e dos prazos de vigência administrativa, na seleção prévia da documentação, etc. – e na recepção [...])”. 2 – **Conservar os documentos**: “Se traduz na função de custodiar de forma adequada a documentação. Para tanto, é imprescindível uma organização científica [...]” classificação, ordenação, descrição e instalação definitiva. 3 – **Dar acesso aos documentos**: “Se trata, na realidade, do objetivo final, seja por via oral ou escrita, ou por meio de empréstimo, cópias e reproduções. As publicações e as ações educacionais e culturais devem ser substanciais nos arquivos”. (VIVAS MORENO, 2004, p. 62-63, grifo nosso).

No documento arquivístico é essencial:

- Sua relação com a entidade produtora;
- as demais circunstâncias que condicionam seus caracteres externos e internos;

- sua finalidade; e
- o meio pelo qual tem chegado ao arquivo (RUIZ, 1999, p.104).

Para Santos (2011, p. 135; 149-150, grifo nosso) todo documento arquivístico, parte de um arquivo, que é composto por sete componentes intelectuais, quais sejam:

- a) **ação**: exercício consciente de um ato que resulta na geração do documento;
- b) **pessoas**: em número de três (redator, autor e destinatário), envolvidos com a produção do documento, objetivando criar, manter, mudar ou extinguir situações;
- c) **vínculo arquivístico**: a relação que o documento tem com outros produzidos pela instituição;
- d) **contexto**: jurídico-administrativo, procedencial, procedimental, documental e tecnológico que envolvem o documento, em decorrência da ação originadora;
- e) **conteúdo**: a mensagem ou informação que se deseja transmitir;
- f) **forma**: escolhida para representar o documento, de acordo com regras pré-estabelecidas, incluindo seus elementos intrínsecos e extrínsecos;
- g) **suporte**: fisicalidade do documento, o registro físico da mensagem. “[...] todos os membros de uma organização necessitam de informação para realizar suas respectivas funções e buscam essas informações no interior e no exterior da organização.”

Dentro dessas atividades, para que haja ordem administrativa necessária à organização dos documentos nas unidades e que possam ser utilizadas e exploradas as informações que eles contêm, e para que esteja presente em toda a sua plenitude a sua qualidade de testemunhos, os arquivos devem desenvolver-se num contexto particular: o fundo de arquivo (ROSSEAU; COUTURE, 1998, p. 90).

Fundo “[...] é o *conjunto* de documentos de toda natureza que qualquer corpo administrativo, qualquer pessoa física ou jurídica tenha reunido, automática e organicamente, em razão de suas funções ou de sua atividade.” (Manual francês de arquivística, 1970, *apud* BELLOTTO, 2004, p. 128)

“Fundo de arquivo é um conjunto de documentos cujo o crescimento efetua o exercício das atividades de uma pessoa física ou jurídica.” (Léxico de terminologia arquivística, 1964 *apud* BELLOTTO, 2004, p. 128

Gestão de Documentos *O Dicionário de Terminologia Arquivística*, Conselho Internacional de Arquivos (CIA): “[...] a gestão de documentos diz respeito a uma área de Administração geral relacionada com a busca de economia e eficácia na produção, manutenção, uso, e destinação final dos mesmos [documentos].

Gestão de documentos visa:

- organizar as informações orgânicas, colaborando para reduzir os prazos de busca, permitindo suporte tempestivo à tomada de decisão;
- compreender as funções institucionais e os fluxos de trabalho e de informações relacionados à consecução de seus objetivos;
- socializar procedimentos e distribuir responsabilidades quanto à produção, uso, arquivamento e acesso a documentos arquivísticos;
- promover a transparência das atividades realizadas pelas instituições e Governos, por meio do acesso dos cidadãos às informações;
- a eliminação técnica e controlada de documentos, otimizando a utilização de espaços físicos e distribuição de recursos com o tratamento dos documentos considerados necessários;
- garantir a preservação da documentação importante à compreensão das funções da instituição e à conformidade legal (SANTOS, 2013, p. 12).

Na Arquivologia é fundamental e indispensável que estes papéis citados sejam compreendidos a partir do interior das próprias entidades onde o arquivista atua como gestor da informação, seja esta tomada como instrumento da administração e do direito, ou como testemunho da história e do exercício da cidadania. É preciso fazer compreender ao administrador e ao burocrata, que o arquivista não é um simples trabalhador operacional, dentro de um órgão público ou de uma organização privada, que ali está só para passar papéis ou mídia eletrônica para as mãos dos interessados. Ele é um provedor da informação administrativa e jurídica. O arquivista está suficientemente capacitado para elaborar instrumentos de pesquisa que dão acesso à informação, que sua formação lhe dá elementos que o habilitam a não permitir que se perca a essência da informação na montagem da representação descritiva (BELLOTTO, 2004, p. 5).

Um importante papel para o arquivista está em atuar no que se convencionou chamar de “informação estratégica”, isto é, a informação requerida pelos administradores de uma organização para definir decisões (BELLOTTO, 2004, p. 6).

MORENO (2007, p. 19) afirma que em ambientes organizacionais as tomadas de decisões são baseadas em documentos, isto é, em informação registrada. A informação arquivística é indispensável, sendo utilizada e necessária como aporte ao processo de tomada de decisão. A importância do arquivista nas organizações é clara: é imprescindível sua atuação e atividades dentro da organização, nos quesitos informação; documentos; em apoio a tomadas de decisão e cunho estratégico.

Por fim, essa mesma autora detecta-se que o que vem sendo denominado de informação estratégica pela literatura da área de Ciência da Informação e subáreas apresenta-se de natureza de informação arquivística. Esta informação apresenta características especiais, com metodologias próprias para sua gestão, com legislação específica, entre outras. O que se verifica é o uso da informação arquivística (informação registrada) na tomada de decisão. É onde o arquivista deve estar atento em todos esses processos de investigação na organização para a produção e avaliação dos documentos (MORENO, 2007, p.18-19).

3.4 Arquivista na Gestão do Conhecimento (GC)

Neste momento seria interessante citar as fases pelas quais passa um documento, desde sua criação até seu tratamento na fase permanente, constituem-se de oito estágios: 1. fase de gestão: criação ou recepção, classificação ou registro, manutenção, destinação; 2. fase histórica: recolhimento, descrição (inventário, guia), preservação, referência e uso (SANTOS, 2013, p. 08).

Quadro 6 – Os arquivos e a gestão do conhecimento: panoramas e interfaces (continua).

GESTÃO DE DOCUMENTOS	GESTÃO DO CONHECIMENTO
Capturar e controlar os documentos acumulados;	Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática.
Controlar as relações entre os documentos e as atividades que os geraram.	Captar e reutilizar o conhecimento estruturado.
Identificar e eliminar documentos	Identificar fontes e redes de <i>expertise</i> .

desnecessários.	
Atender aos usuários em todo o ciclo vital, respeitadas as questões de sigilo.	Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance.
Gerenciar acervos.	Desenvolver competências individuais.

Fonte: SANTOS (2013, p. 24).

Numa interface entre o Arquivo e a GC (VALLS, 2010 p. 23, grifo nosso), destacam algumas atividades e conexões que o profissional pode fazer como:

- A manutenção de um arquivo contempla uma iniciativa extremamente relevante da Gestão do Conhecimento, que é o **repositório de conhecimento explícito**;
- Torna-se grande fonte de conhecimento para a **tomada de decisão**;
- Mantém **conhecimento acessível**, capaz de apoiar atividades, otimizando processos operacionais, táticos e estratégicos e integrando a organização em relação às suas práticas técnicas, comerciais, administrativas, etc;
- Impulsiona o **re-uso do conhecimento e a interação humana**, fomentando o ambiente de aprendizagem tão difundido pelos defensores da GC;
- Atividades como **classificação, avaliação e descrição arquivística** conceitualmente podem ser relacionadas aos processos de organização do conhecimento, com a **indexação de conhecimento explícito** e disponibilização em Portais ou repositórios;
- A **Tabela de Temporalidade Documental**, instrumento clássico da arquivística torna-se elemento indispensável na classificação e avaliação da extensa massa documental disponível nas organizações que gerenciam seu conhecimento de maneira integrada;
- A manutenção do arquivo contempla a premissa básica da GC que está relacionada com o **acesso ao conhecimento por parte dos tomadores de decisão**;
- Documentos organizados promovem a **democracia no acesso à informação**, evitando conhecimento entesourado em uma área ou pessoa, tão comum nas organizações, muitas vezes encarado como uma forma de reter poder e manipular situações;

– A **organização do conhecimento prevê outros suportes**, além do tradicional meio físico (papel). Os arquivistas devem ampliar seu campo de atuação, entendendo que na GC o conhecimento certamente é encontrado em diferentes suportes (mídias digitais, por exemplo);

– A implantação das **comunidades de prática** prevê a participação de profissionais que conheçam a organização, seus funcionários, suas atividades e os processos do negócio.

4 “E-ORGANIZAÇÕES”²⁶: UM OLHAR ESTRATÉGICO

Andrade (2002, p. 53) destaca a grande importância dos processos organizacionais, no sentido das funcionalidades, no que diz respeito aos processos de trabalho, e, mais especificamente, nos fluxos de informação existentes na empresa.

Ao longo do tempo, sobreviver e prosperar têm significado adaptar-se e mudar. O que há de diferente no momento atual é que o tempo encurtou. Fronteiras rígidas, como as das organizações de hoje, entre departamentos e processos produção estão sendo substituídas pela nova organização, por fronteira permeáveis, flexíveis, com mobilidade suficiente para reagir às mudanças impostas pelo ambiente com mais velocidade: estas são as consideradas e-organizações.

E-organizações são organizações nas quais o uso da tecnologia da informação é intenso, transformando a organização, reposicionando os atores organizacionais e reconfigurando a forma de fazer negócios. Com modelos que lhes permitem gerar operações dinâmicas, adaptáveis e funcionam ininterruptamente a fim de proporcionar condições para agir rapidamente e de forma mais flexível (ANDRADE, 2002, p. 56).

O modelo de e-organização não pode ignorar os aspectos relacionados à cultura organizacional. É necessário entender as normas, crenças, valores e visão das pessoas, grupos e organização como um todo. Resultando num processo e atividades de formação e desenvolvimento tanto pessoal como profissional e organizacional para a construção de um ambiente em que propósito, processos, pessoas e cultura caminhem integrados, o que torna necessário repensar a função de liderança (ANDRADE, 2002, p. 56).

Uma outra forma de riqueza que já emergiu é o conhecimento. A nova forma de considerar o conhecimento como estratégia e inovação provoca mudanças tanto no capital como no trabalho. Atualmente, onde o conhecimento ganha uma nova dimensão e valorização, o capital e o trabalho estão ficando menos antagônicos e mais parecidos em seu funcionamento. O capital é cada vez mais o somatório de capital intelectual, capital de clientes, capital de marca e capital de informação. E o trabalho é a capacidade

²⁶ Adaptado de NEILSON, G. L., PASTERNAK, B. e VISCIO, A. J. **Viva a organização eletrônica**. HSM Management, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, ano 4, n. 23, p. 136-146, nov.-dez. 2000.

de gerar ideias, transformá-las em ações e de conectar-se com os outros trabalhadores, clientes, fornecedores e até mesmo com os concorrentes (ANDRADE, 2002, p. 53).

Hoje, informação, tecnologia e o fluxo de informação afetam a empresa, sua organização e os agentes produtivos em torno dela. A nova empresa deverá estar baseada em tecnologia, estar orientada para os clientes e preocupada com a capacitação, processos e desenvolvimento constante de seus empregados (ANDRADE, 2002, p. 53).

Na busca por uma eficiência operacional, a empresa não deve estar preocupada especificamente com o fluxo de informação, mas com o conjunto integrado de fluxos que suportam e integram as atividades de uma organização em seus vários níveis (ANDRADE, 2002, p. 54).

No entanto, um processo extremamente importante a ser destacado nesses novos cenários e novos processos organizacionais, na era da informação e conhecimento, é o perfil da empresa, da organização e dos gestores e administradores diante da equipe, isso porque a visão de “líder”, vamos observar, modifica-se com o passar dos tempos. Tal visão exerce grandes influências na produção da informação/documentos, na comunicação e no compartilhamento das informações.

Nesse sentido, Passos (1999, p. 58-59) observa que os fenômenos da globalização e da terceira revolução industrial vêm se conformando com um novo paradigma produtivo decorrente das transformações sociotécnicas das empresas, pela intercessão do novo padrão tecnológico baseado na microeletrônica e nas tecnologias da informação, baseado na gestão e experiências japonesas. Com o eixo central de mudanças focado na mobilização da cooperação proativa dos colaboradores. No interior das empresas a questão das informações ganha uma dimensão, que transcende os aspectos técnicos. Na competitividade, o elemento crucial são as informações, para que seja possível estabelecer estratégias defensivas e ofensivas que objetivam crescer e se perenizar.

Assim, se faz necessário “buscarmos uma compreensão do papel das informações no alcance da eficácia dos novos modelos de gestão²⁷” (PASSOS, 1999, p.

²⁷ Aqui, Passos (1999, p. 61-64) resumidamente aponta algumas características desses novos modelos: 1- O desenvolvimento de um conjunto de inovações tecnológicas de largo espectro de utilização e mutuamente estimuladoras entre si, nas áreas de novos materiais, principalmente, na microeletrônica –, cria não apenas novos setores industriais e de serviços, mas muito mais do que isto, provoca uma reformulação quase que integral nos padrões de consumo da sociedade, nos materiais, nos processos

60). Nesse modelo exige-se a autonomia dos operadores no processo produtivo, não só no foco das tarefas nos postos de trabalho, mas, sobretudo, torna-se necessário obter um conhecimento geral e amplo, em uma motivação tenaz para efetuar tarefa de forma crescente e aperfeiçoada, com conhecimento e informação do que está passando no ambiente de trabalho. Isto é, trabalhadores mais motivados, instruídos, treinados e sobretudo mais informados para cooperar com os demais na superação contínua dos padrões de produtividade, qualidade e inovações (PASSOS, 1999, p. 65).

Sobre o modelo e a moderna gestão ocidental, Passos (1999, p. 66) exemplifica que o comportamento proativo da equipe, na contínua busca de melhorias (existentes sem que as chefias exigissem, fiscalizassem ou o determinassem), ocorria em um ambiente de trabalho sociotécnico liberto das amarras conceituais do pensamento fundador na moderna gestão ocidental, a saber:

– Liberto das restrições tayloristas, as quais transformam cada trabalhador em um robô – em uma máquina-humana – que não deve pensar, mas apenas condicionadamente repetir movimentos definidos por outras pessoas.

– Liberto das restrições fordistas, cuja rigidez da automatização dos processos e dos produtos para a obtenção dos ganhos de escala inibia em cada trabalhador a iniciativa de inovação.

– Liberto das restrições fayolistas, que transformam cada seção, divisão ou departamentos em unidades tendentes a formar lógicas próprias e isoladas, quando não antagônicas entre si, e aos seus integrantes, impedindo a consciência de que o destino individual de todos esteja conectado com o desempenho global da empresa.

Sobre a perspectiva informacional, do conhecimento e competitivos, nenhum desses avanços, terá sido obtido sem uma nova conformação mental, comportamental e cultural – o chamado “espírito toyota” – cuja essência repousa na cooperação. A mudar

produtivos e nos produtos de praticamente todos os setores econômicos, como também provoca uma mudança no ritmo das atividades humanas em quase todo seu espectro. 2- Formas de gestão inovadoras vêm sendo implementadas de modo a superar a antiga organização por postos de trabalho fixos com tarefas ultraespecializadas, resultantes das análises de tempos e movimentos “taylorizados”. 3- Uma revolução nos processos produtivos designada como automação flexível vai superando a antiga automação rígida das cadeias fordistas de produção. O desenvolvimento de medidores digitais, laser, sensores, micromecânica, controladores lógicos programáveis e outros instrumentos permitem o controle e a automação dos processos em tempo real e auto ajustáveis. 4- Uma profunda modificação nos processos organizacionais, nas estratégias e na cultura das organizações empresariais. A necessidade de ampliar os ganhos de escala, a conquista de faixas de mercado de consumidores de bens diferenciados (*customerized goods*, isto é, bens conformando-se ao máximo ao gosto de cada cliente).

a “mentalidade enxuta nas empresas”, mesmo sendo de uma forma lenta, é necessário que aos poucos mude nas organizações tal “mentalidade”. Dentro desse ambiente existe a necessidade de difundir o componente “poder” contido nas chefias hierárquicas, controladoras de informações substituindo-a pela hierarquia-liderança (PASSOS, 1999, p. 67-72).

O mesmo autor destaca alguns motivos comparando momentos em que haja uma difusão das informações e quando essa difusão não se faz presente. Ele destaca que: um ambiente de difusão de informações não gera por si próprio o engajamento proativo dos trabalhadores. Nenhum engajamento pode se manter proativo e otimizar resultados se estiver operando com *deficits* de informação. Por outro lado, a difusão das informações, além de benefícios diretos ao aumento da produtividade, indiretamente constitui-se em um mecanismo poderoso pra reforçar o sentido da liderança, o que evitaria o detrimento dos poderes tirânicos das chefias baseadas, quase sempre, na desigual disponibilização das informações. Por fim, a difusão das informações não deve ser obstaculizada e sim colaborada e compartilhada em todos os ambientes e trabalhadores (PASSOS, 1999, p. 74).

A GI, GC, IC e os novos processos organizacionais estão associados à própria evolução da teoria organizacional e dependem de uma análise profunda da relação entre as seguintes variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana, conforme coloca Terra (2000, p. 201).

Terra (2000, p. 202) destaca que: “a transformação das empresas brasileiras em empresas que aprendem exigirá profundas revisões nos próprios valores das lideranças empresariais nacionais”. Ela “é apenas o primeiro passo, mas, talvez, o mais importante”. Sendo, numa perspectiva futura, “mais em razão do comportamento e da mudança da cultura do que da tecnologia” (TERRA, 2000, p. 223). Lembrando que a tecnologia é importante nesse cenário, ela aqui é vista como suporte para os processos e não a solução.

Dentro desses cenários e desse estudo, é válido acrescentar uma menção rápida, geral e evidente acerca dos temas e conceitos envolvidos ao longo desse trabalho, para uma eficiente perspectiva de consolidação de estratégias, no tocante à atuação e ao perfil do profissional da informação, dentre outros. É necessário estar atento em alguns

processos anteriores, como já explicitado nesse trabalho, como a GI, GC, IC e no apoio diferenciado aos usuários/clientes, sendo esses processos mais indicados no momento para se iniciar perspectivas concretas.

Donde decorre que um ambiente organizacional propício à GI com subsídios para a criação do conhecimento com qualidade se apresenta como aquele em que os sujeitos que compõem a organização se constituem como verdadeiros construtores, compartilhadores e consumidores de informação e conhecimento. Trata-se, portanto, de ver a gestão para além de setores ou indivíduos gestores, mas sim como o desenvolvimento nas rotinas da organização, formando um conjunto de atividades e serviços que fundamentem as práticas e ações de informação estruturantes. Neste sentido, ela refere-se mais a uma postura organizacional do que a uma ordem que exige o desenvolvimento de ações complexas e colaborativas (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 64-65).

Silva e Valentim (2008, p. 159) salientam que, para realizar a GC em uma determinada organização, exige-se primeiramente, que seus colaboradores sejam estimulados, por meio da cultura organizacional, a uma mudança de comportamento, estabelecendo mecanismos que valorizem as novas ideias e contribuições, de modo que as pessoas que tiverem um comportamento informacional positivo em relação ao compartilhamento/socialização do conhecimento sejam beneficiadas explicitamente pela organização.

Barbosa (2008, p. 13-14) elucida que: ao mesmo tempo em que compartilham diversos elementos comuns, a GI e GC são diferentes em diversos aspectos. Essas disciplinas, embora compartilhando importantes aspectos comuns, possuem suas particularidades, elas focalizam aspectos complementares de dois importantes fenômenos organizacionais. Enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento registrado (“a informação ou o conhecimento explícito”), a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado (“é o conhecimento pessoal, aquele que se encontra na cabeça das pessoas e que muitas vezes não é registrado nem compartilhado”).

Tanto para administradores quanto para os profissionais, é importante enxergar para além dos termos, que podem mudar ao longo do tempo, é que não é fácil organizar e administrar ambientes propícios para um bom fluxo informacional e para a criação de

conhecimento. Dessa forma, sendo um grande desafio organizacional e profissional, é preciso estar em ambientes adequados, suportes informacionais adequados, profissionais qualificados, especializados e em equipes interdisciplinares e dinâmicas (BARBOSA, 2008, p. 21).

Ainda segundo Barbosa (2008, p. 15), a perspectiva do uso da informação e do conhecimento como recursos estratégicos pode ser considerada uma perspectiva de nível superior, uma meta perspectiva, na medida em que uma organização é e funciona como uma rede de informação e de conhecimento. E, como a informação e o conhecimento se confundem com todas as demais perspectivas da organização, eles se tornam invisíveis. É como o ar que respiramos; como ele está em toda parte, ele se torna invisível.

O processo de formação da organização consiste na solução da ambiguidade num ambiente criado a partir de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados. [...] A formação da organização procura processar a informação e reduzir a ambiguidade de informações recebidas (WEICK, 1973, p. 91).

Drucker (1987, p. 20) aponta que acima das novas aplicações da administração está a inovação: que configura-se como a busca e o aproveitamento de novas oportunidades para satisfazer a carência humana e as necessidades humanas. O que o mesmo autor chama de inovação sistemática, que consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática de oportunidades que tais mudanças – explorarem as mudanças – pode oferecer para a inovação econômica ou social vantagens (DRUCKER, 1987, p. 45).

Para o autor, a inovação é a mudança de comportamento das pessoas em geral, isto é, na maneira como as pessoas trabalham e produzem algo (DRUCKER, 1987, p. 195).

Segundo Drucker (1987, p. 208-209) naturalmente, é uma tentação mortífera a empresa que não inova, inevitavelmente ela envelhece e declina. A inovação é uma atividade natural, criativa e espontânea. Se o espírito inovador não viceja na organização, alguma coisa deve estar sufocando-o.

Também afirma o estudioso que deve haver nas organizações uma clara compreensão por toda a organização que a inovação é o melhor meio para se preservar e

perpetuar essa organização e que ela é o alicerce para a segurança e sucesso no trabalho (DRUCKER, 1987, p. 210).

Para Drucker (1987, p. 211) às vezes o abandono não é a reposta. São necessários esforços adicionais para que os recursos produtivos humanos e financeiros não sejam devorados pelo ontem, todo organismo precisa eliminar seus produtos residuais ou se envenenará. Em outras palavras, qual o objetivo de se concentrar em inovação com tanto vigor se há o conhecimento de que seu produto ou serviço terá que ser abandonado dentro de um futuro previsível. Numa necessidade absoluta: para que a empresa seja capaz de inovação é necessário ela ser receptiva a isso.

Drucker (1987, p. 219) destaca uma prática considerada importantíssima dentro de uma organização, entretanto é informal, mas programada e bem preparada, esta é a função do diretor, dirigente sênior ou o responsável imediato fazer uma sessão estar disposto a escutar os colaboradores, ele pode dizer: “quero ouvir de vocês quais sua aspirações, mas acima de tudo, onde vocês veem oportunidades para esta companhia e onde veem ameaças. E quais são suas ideias para nós tentarmos fazer coisas novas, desenvolver novos produtos, serviços, desenhar novas maneiras. Que perguntas vocês querem fazer sobre a companhia, diretrizes, rumos e desafios...”.

As organizações devem criar estruturas, atitudes adequadas e fornecer instrumentos adequados, pois, a inovação é feita por gente. E gente trabalha dentro de uma estrutura (DRUCKER, 1987, p. 224).

E, por fim, Drucker (1987, p. 350) encerra sua defesa destacando um dos erros mais comuns dentro dos ambientes organizacionais na questão da inovação está relacionado ao planejamento, que seria, dentro de determinadas circunstâncias, necessariamente um equívoco. Dito isso, o autor salienta que a inovação precisa realmente ser deliberada. Porém, inovação, quase que por definição, tem de ser descentralizada, autônoma, específica e microeconômica. A inovação é encontrada, em geral, bem adentro e perto dos eventos. Elas não serão encontradas nos agregados maciços com os quais o planejador ou administrador trabalha por necessidade, mas nos desvios daí resultantes – no inesperado.

A incerteza de uma aquisição corporativa e ruptura de processos e redes internas de trabalho costumam levar algumas das pessoas talentosas a explorar novas opções e, por vezes, a deixar a empresa, levando consigo o conhecimento. Com as mudanças no

ambiente de trabalho, como o porte organizacional, foco, gerência e elementos intangíveis, como confiança e clima de trabalho, podem sofrer mudanças que causam rupturas na cultura do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 67-8).

A informação e o conhecimento, insumos do fazer organizacional, precisam ser mais bem gerenciados, para isso, os gestores devem ter um olhar macro em relação às questões que envolvem esses insumos, assim como devem perceber a complexidade que envolve as organizações no mundo contemporâneo (VALENTIM, 2014, p. 62).

A estrutura organizacional é muito importante para que se efetive a gestão da informação, gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, pois é a partir dela que os fluxos informacionais se desenvolvem. Entende-se por estrutura organizacional a organização das atividades, funções e autoridades necessárias para atingir a missão, visão, objetivos e metas definidas. Ela influencia enormemente os fluxos, uma vez que está relacionada ao sistema e responsabilidade, de autoridade e de comunicação. O sistema de responsabilidades refere-se à alocação de atividades inerentes de um determinado setor; o sistema de autoridades refere-se ao direito de fazer algo e pode ser formal ou informal; e, finalmente, o sistema de comunicação é o processo pelo qual uma determinada mensagem é medida por um emissor e recebida/compreendida por um receptor (VALENTIM, 2014, p. 62-63).

A inovação das organizações depende de conhecimentos emergentes que ainda deverão ser construídos para dar conta das demandas do futuro. Isso significa liderar a partir do futuro emergente e exige dos líderes uma habilidade de observação mais atenta, aberta, generosa e precisa de cenários; maior abertura e integração da mente, do coração e da vontade e explorar o futuro com protótipos construídos coletivamente que possibilitem rapidamente resultados práticos. Pois, a inovação tornando-se o único fator capaz de atuar como verdadeiro diferencial competitivo e tornou-se praticamente impossível proteger o patrimônio de uma organização sem gerenciar também seu conhecimento. A informação, dentro das empresas, passa a ser considerada como um empreendimento que agrega valor, riqueza e insumos para inovações (LONGO, 2014, p. 154-155).

Para isso, é necessário também, que os gestores da organização ampliem sua consciência a respeito das competências do profissional bibliotecário e arquivista, revendo as atribuições que lhes designam e inserindo-os nos processos e nas equipes

multidisciplinares voltados para a Gestão da Informação, do Conhecimento e outras áreas citadas aqui Souto (2014, p. 24).

4.1 A importância do conhecimento e do profissional da informação

Andrade (2002, p. 57) observa três aspectos que determinarão o comportamento e as estratégias das organizações nesses tempos de mudanças: **introdução, gestão e otimização das tecnologias.**

Em primeiro lugar, há que se dominar o conhecimento global da empresa, os objetivos e as estratégias. Um processo contínuo de informação formação e educação.

Em segundo lugar, a noção de tarefa deve ser substituída pela ideia de processo que cria ou ajuda a criar valor.

Em terceiro, a tecnologia deve estar integrada ao produto, ao processo, à organização e à estratégia mais como um recurso, como um meio e não como um fim, generalizando esses tipos de competência a toda a empresa. Eliminando o trabalho que não agrega valor, demonstrando os ganhos e a redução de custos, ciclos de tempo, melhoria da qualidade, fluxos de trabalho e informação.

As organizações, caso queiram se manter no mercado competitivo, devem ser inovadoras. Para isso, um dos elementos para construção de uma cultura de inovação seria a cultura organizacional, esta deve estar alinhada em toda equipe e em harmonia. A cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que foram desenvolvidas por um determinado grupo para lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna. Ela é valiosa pelo seu bom funcionamento e, com isso, é ensinada aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984 *apud* STAL; NOHARA; CHAGAS JR., 2014, p. 301).

Pode-se entender a cultura organizacional como o conjunto de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, sendo a forma institucionalizada de pensar e de agir em determinada empresa. Ela se expressa pelo modo de se tratar clientes e colaboradores, na autonomia que é concedida aos departamentos e seus funcionários e representa as percepções dos dirigentes e empregados, estando intimamente relacionada ao percurso ou à história da organização

e à forma de solução de seus problemas (STAL; NOHARA; CHAGAS JR., 2014, p. 301).

A importância da cultura organizacional se refere basicamente, à promoção de uma maior abertura, para que as pessoas troquem conhecimento entre si de forma mais ampla, assim permitindo que elas inovem, tenham um espaço para a experimentação, o aprendizado contínuo e a obtenção de resultados a longo prazo. E o papel da aprendizagem é aumentar o conhecimento dentro da organização através da criatividade, da experimentação e da inovação, elementos tão essenciais para a solução de problemas e a criação de novos produtos e serviços (INAZAWA, 2009, p. 216).

Por fim, (LIMA; CARVALHO, 2013, p. 17) evidenciam que a Ciência da Informação, Biblioteconomia e Arquivologia, podem contribuir com o desenvolvimento teórico e metodológico da administração da informação para inovação das organizações. Cabe aqui pensar a informação como dinâmica organizacional que abre possibilidades para a criação, a melhoria e a inovação dos processos e produtos. Assim, a administração da informação é mais do que uma racionalização funcional das ações de informação. A discussão dos processos em um sistema permanentemente problematizado pode ampliar as possibilidades de interação e colaboração entre os trabalhadores, destes com os gestores, e da organização com o seu entorno. A colaboração interna e externa facilita não apenas o compartilhamento de informações e conhecimentos, mas também resulta deles. A colaboração viabiliza diálogos, e os diálogos viabilizam colaboração. As organizações não inovam sozinhas, mas sobre informações e conhecimentos acumulados dentro e fora delas. Cabe então pensar nas relações entre comunicação, colaboração e inovação. A colaboração é condição para a inovação tecnológica, em primeiro lugar para que a informação possa fluir de modo não linear dentro das organizações e entre elas e o seu entorno. A comunicação pode contribuir com idéias e oportunidades para a inovação e na interação entre os colaboradores da organização, ao mesmo tempo em que difunde seus processos e produtos e cria condições para sua aceitação e uso.

5 PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS E SUAS ATIVIDADES: UMA REFLEXÃO

A relação entre o crescimento da informação disponível e o crescimento da complexa tecnologia para tratar esta informação gera a necessidade de mudar e ampliar as habilidades essenciais do bibliotecário e arquivista. Estes profissionais precisam estar dispostos a assumir riscos, serem flexíveis e capazes de sonhar e compartilhar as esperanças que mobilizem as pessoas. Tais profissionais eficazes são aqueles que usam uma abordagem sistemática para analisar e solucionar problemas, constroem uma infraestrutura orgânica baseada em estratégias sólidas, entendem as necessidades singulares dos clientes e resolvem as falhas de comunicação. O profissional da informação precisa exercer liderança para resolver crises e/ou capitalizar oportunidades, aplicando metodologias coerentes e estruturadas no desenvolvimento dos sistemas de informação. Precisa conhecer não uma área ou setor, mas toda a organização para a qual trabalha, podendo assim fazer frente às mudanças e desafios diários. Este profissional tem um senso de propósito fortemente delineado, tem humildade para continuar aprendendo, estando sempre disposto a reinventar a si mesmo, com a mente aberta às novas ideias e experiências. Precisa incorporar a perspectiva de um psicólogo, a criatividade de arquiteto e a agilidade de um atleta. Essas características, essenciais ao mercado competitivo dos dias de hoje, são parte do elenco de habilidades e competências que devem ser conferidas aos novos profissionais da informação (LONGO, 2014, p. 166).

Informação e conhecimento são conceitos centrais aos negócios do século XXI. Hoje em dia é impossível ignorar a importância do conhecimento tácito, criado pelas pessoas, como elemento gerador de inovação e competitividade. As organizações que pretendem ser competitivas e longevas precisam entender quais são suas reais fontes de riqueza e aprender a gerenciá-las de forma estratégica. Assim, aos profissionais da informação não cabe mais apenas o papel de adquirir, processar e indexar documentos com o objetivo de disseminar informação. As organizações também podem se destacar ao possuírem ambientes privilegiados para o processo de aprendizagem individual. No entanto, o que deve ser esperado de uma organização inovadora é que ela se destaque como um espaço de aprendizagem coletiva, visto que se parte da premissa de que é no coletivo que se encontram as oportunidades para a criação do conhecimento que agrega valor (LONGO, 2014, p. 168).

O poder real e atual de um serviço de informação é o de propiciar aos seus clientes/usuários o acesso ao conhecimento explícito que vários indivíduos registraram em uma determinada área do conhecimento e o de criar condições para que o serviço de informação se transforme em um espaço de aprendizagem que permita, ao seus clientes, criar novos conhecimentos, ajudando-os, assim, em seu desenvolvimento pessoal e no desenvolvimento e melhoria das realidades em que estão inseridos (LONGO, 2014, p. 169-170).

Para Santos (2002, p. 115), cabe aos profissionais da informação apresentados nesse trabalho reconhecerem que a prioridade é a formação e não o uso obrigatório das tecnologias; cabe-lhe igualmente perceber as urgências da formação de uma cultura tecnológica entre os profissionais e utilizar os recursos de informática para a obtenção do enriquecimento das atividades profissionais, considerando que o computador pode ajudá-lo a encontrar uma maneira de atuação mais interativa e participativa. Com o uso das tecnologias ampliando e criando novas formas de disseminação de informações de uso e novos serviços.

É indispensável formar o profissional de maneira crítica e criativa para transitar com eficiência, desempenhando um trabalho significativo, produtivo e de qualidade em um ambiente informacional, a partir de uma atuação estratégica que considere a potencialidade dos recursos humanos, do acervo informacional, documental e das tecnologias disponíveis.

Acrescentando, McGee e Prusak (1994, p. 116) afirmam que quando um bibliotecário/arquivista ou especialista em informação é um “*expert*” em conteúdo informacional, trabalhando juntamente com profissionais da tecnologia, como o analista de sistemas, que é um perito em projetos de sistemas de tecnologia, podem produzir um conjunto de requisitos de informação, isto é, procuram fornecer informações necessárias, no momento certo, em formatos e mídias adequadas ao uso e acesso muito mais rico e estratégico (SANTOS, 2002, p. 115).

Nesse sentido, o bibliotecário e arquivista, em diferentes contextos, apresentam habilidades como mediadores da informação e passam a ser um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações.

O profissional da informação do futuro é aquele que sabe reconhecer os anseios sociais; para isso, simplesmente precisa observar e compreender o mundo em que vive (VALENTIM, 2002, p. 130).

Demonstraremos algumas carreiras, campos e setores em que o profissional bibliotecário pode atuar em consenso com a sua competência. Isto é, com a sua formação, esse profissional tem maiores chances para melhores resultados, já que o seu domínio, objeto de estudo e trabalho é a informação e dentre os campos, setores e carreiras que aqui serão citados, o que predomina como centro é a informação. Claro que essas possibilidades destacadas não são apenas primordiais especializações após a formação, são também compromisso.

Valentim (2000, p. 136) afirma que o profissional que devemos ser é vivo e atuante. Como? Através do aprimoramento contínuo e afinado com a realidade. Esse aspecto dinâmico que o profissional da informação deve ter somente será possível a partir de uma postura crítica de si mesmo e uma busca constante pela atualização e adequação às mudanças paradigmáticas, além de executar também uma auto reflexão de afinidade profissional e dirigir empenho para tal área.

Para incorporar essa postura e vislumbrar tais perspectivas, a mesma autora (VALENTIM, 2000, p. 137), salienta que o profissional da informação deve atuar consciente a seis pontos fundamentais e responder claramente para si a para outros sobre:

1. *Realidade*: a) saber separar a situação real da situação ideal; b) conhecer os pontos fracos e fortes da área; c) ter noção de conjunto; d) ter consciência de país.

2. *Identidade*: a) quem somos; b) o que queremos; c) qual é o nosso objeto de trabalho; d) onde queremos chegar; e) qual é a nossa estratégia profissional.

3. *Foco*: a) quem são nossos clientes reais; b) quem são nossos clientes potenciais; c) quem são nossos parceiros; d) quem são nossos concorrentes; e) o que somos para a sociedade; f) o que queremos ser para a sociedade.

4. *Processos*: a) qual é a nossa matéria-prima de trabalho; b) quais são os nossos produtos informacionais; d) o que e como produzimos atualmente; e) o que e como produziremos no futuro.

5. *Recursos*: a) quais as tecnologias atuais e quais as tendências das tecnologias de informação no próximo milênio; b) quais os tipos de unidades de trabalhos atuais e quais os tipos que existirão; c) quais os modelos de gestão atuais e quais as tendências.

6. *Perspectivas*: a) quais serão as competências e habilidades necessárias ao profissional; b) qual será o nosso objeto de trabalho; c) qual será nosso mercado de trabalho; d) o que a sociedade estará precisando no futuro.

As empresas privadas, independente de possuir uma biblioteca ou um centro de informação/documentação, podem utilizar a mão de obra do profissional da informação, como, por exemplo, o setor de informática microinformática da empresa, uma vez que o setor gera farta documentação de sistemas e necessita gerenciar, processar e recuperar as informações. Outra área é a de planejamento estratégico que terá a função básica de identificar, selecionar e disseminar informações relevantes para a organização utilizando-se das tecnologias para transferi-las e distribuí-las.

Bancos e bases de dados continuam sendo um grande mercado de atuação do profissional da informação. No entanto, é necessário despertar a iniciativa privada para investir nesse segmento econômico, pois a maioria dos bancos e bases de dados estão ainda ligados à iniciativa pública. Tanto no caso dos provedores de *internet* – quer portais de conteúdo, quer portais de acesso –, quanto no caso dos bancos e bases de dados, o profissional da informação, na sua maioria, desconhece esse mercado. Não sabe como pode atuar e, principalmente, tem medo de ser ele próprio o dono desse negócio. Sendo necessário nesse mercado livre um profissional da informação mais empreendedor, mais ousado.

Portais de conteúdo e portais de acesso, seja na rede global (*internet*) seja nas redes institucionais internas (*intranets*), com ênfase nos portais de conteúdo, o profissional da informação tem um grande nicho de mercado, no qual ele será imprescindível nos aspectos relativos à seleção (filtragem), tratamento (análise/síntese) e mediação da informação.

Os provedores de *Internet* constituem outro nicho de mercado não ocupado que é considerado como um grande mercado para os profissionais da informação, porquanto eles necessitam organizar, processar e disseminar as informações contidas em seus *sites* e precisam disponibilizar mecanismos de busca eficientes para o usuário do sistema.

Para isso, o profissional deve estar capacitado a: a) entender como objeto de trabalho a informação de maneira ampla; b) trabalhar de forma globalizada e regionalizada, ou seja, pensar globalmente visando acompanhar as tendências mundiais, a comunicação e o próprio desenvolvimento e, ao mesmo tempo, agir localmente, isto é, observar as necessidades da sociedade e organização local à qual pertence e na qual atua; c) conhecer e utilizar as tecnologias de informação como ferramentas de trabalho na seleção, armazenagem, processamento (tratamento), disseminação (transferência) da informação; d) trazer para o cotidiano de trabalho as técnicas administrativas modernas, como a administração por projetos; e) criar e planejar produtos e serviços informacionais visando o cliente/usuário; f) planejar o sistema de custos para cobrança dos serviços e produtos informacionais com valor agregado; g) trabalhar de forma integrada, relacionando formatos eletrônicos e digitais à telecomunicação, possibilitando o acesso local e remoto; h) reestruturar a estrutura organizacional da unidade de informação/organização de forma a contemplar o cliente/usuário; i) disponibilizar sistemas que possibilitem a avaliação contínua e sua melhoria; j) conhecer sistemas especialistas e inteligência artificial, de forma que estas ferramentas ajudem nos processos repetitivos da unidade de informação (VALENTIM, 2000, p. 149).

O profissional da informação pode e deve trabalhar a informação como fator de competitividade organizacional, quer se trate de organização pública, quer seja uma organização privada, ou seja, a informação poderá contribuir enormemente: a) para a tomada decisão; b) como fator de produção: quanto maior o nível tecnológico de um produto, maior será a necessidade de informação nas etapas de concepção, ensaios (testes) e produção propriamente dita; c) como insumo na inovação tecnológica (P&D), vale dizer, o processo de P&D deve ser apoiado integralmente por informações durante sua trajetória; d) como fator de gestão, isto é, contribuindo para multiplicar a sinergia entre os indivíduos da organização (VALENTIM, 2000, p. 150).

Especificamente da Biblioteconomia, a saber: classificação e noção de hierarquização das informações - nós, bibliotecários, aprendemos muito bem como fazer isso, quando estudamos a classificação e a indexação. Quanto ao controle de sinônimos, pela indexação, aprendemos, mais do que qualquer profissional, a controlar os sinônimos através dos vocabulários controlados e, quanto à recuperação da informação: conhecemos as técnicas de pesquisa e como isso deve ser disponibilizado para o

usuário. Outras subáreas da Biblioteconomia, como: planejamento de sistemas de informação, bases de dados, e serviços de usuário, também contribuem indiretamente para a Arquitetura da Informação (Guimarães, 2004 *apud* Gentil, K. 2004, p. 39).

Outra função que pode ser exercida pelos profissionais da informação/bibliotecário provavelmente desconhecida está relacionada à liderança de informações. Para explicitar essa função, destacamos a sua criação, que se inicia em 1985, com a noção de que "informação em si" é gerenciável ganhou peso ao ser institucionalizada em lei do Governo dos EUA, conhecida como Circular A-130, através do conceito de *Information Resources Management* como sendo: planejamento, orçamento, organização, coordenação, treinamento e controle relacionados à informação e aos recursos associados, como pessoal, fundos financeiros, equipamentos e tecnologia. Esta lei também criou um órgão dirigente da função, o *Office of Information and Regulatory Affairs* (OIRA), ligado à Presidência da República, com funções rebatidas em cada uma das agências federais, sob coordenação de um profissional denominado **Chief of Information Office (CIO)**, com a responsabilidade de: planejar cada estágio do ciclo de vida da informação, o efeito de decisões e ações sobre os outros estágios do ciclo, particularmente àqueles relativos à disseminação o termo "ciclo de vida da informação" representa os estágios através dos quais a informação passa, tipicamente caracterizados como criação ou coleção, processamento, arquivamento, disseminação, distribuição e uso da informação (MALIN, 2006). Evidentemente está ligado ao perfil do Bibliotecário. Segundo os autores Tarapanoff, Suaiden e Oliveira (2002) o perfil do CIO pode incluir conhecimentos de:

- sistemas de informação tecnológica;
- gestão de recursos informacionais da organização;
- alinhamento da gestão da informação com a estratégia e o negócio da organização;
- integração da formação da estratégia com a informação.

5.1 O bibliotecário em processo de Gestão de Projetos

Trazendo este processo de gestão de projetos para o contexto da gestão da informação, os profissionais da informação exercem um grande papel nesta etapa em relação à comunicação e à identificação das partes interessadas. Isto pensando no projeto como parte da organização. Como parte da formação, desenvolvemos a habilidade de identificar as necessidades daqueles que estão buscando por informações. Quando no processo de referência fazemos entrevistas para identificar quais são as necessidades do usuário, quando este nem sabe ainda o que de fato está buscando, quando no atendimento entendemos que cada usuário precisa ser abordado, comunicado de forma diferente. Entendemos que numa biblioteca comunitária atendemos diversos tipos de pessoas e que cada indivíduo possui uma expectativa e uma necessidade diferente. No âmbito das partes interessadas de um projeto, o trabalho é o mesmo, precisamos entender de que forma este afeta partes do ambiente externo e interno da organização e de que forma gerenciaremos suas expectativas (BASTOS, 2013, p. 4).

Assim sendo, acreditamos que nas organizações o potencial, as competências e as habilidades do bibliotecário e arquivistas são pouco aproveitadas. Como, por exemplo, o profissional em questão poderia atuar muito bem na atividade de intermediar as informações/documentos e dirimir eventuais problemas decorrentes na comunicação entre a empresa e os indivíduos; contudo, a organização conhece essa e outras competências desses profissionais?

Sugere-se, então, como tema para novos estudos de investigar quais as possíveis contribuições do profissional da informação para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação em organizações, subsidiando a inovação nas organizações, visando a sua efetiva colaboração nas organizações. Fazendo um estudo de cunho exploratório e qualitativo, haja vista que buscará discutir a realidade dos profissionais da informação em ambientes organizacionais e delinear os aspectos que caracterizam a sua identidade. Uma pesquisa qualitativa e exploratória, através da entrevista semi-estruturada a saber dos:

Profissionais da informação: quais atividades estão sendo executadas; serviços informacionais prestados e criados; qual papel no trabalho com a informação e atividade estratégica; qual o apoio em tomadas de decisão e no planejamento estratégico, e outros;

Organização/Líderes: se conhecem as habilidades e competências desses profissionais da informação aqui apresentados; e da alta proatividade informacional e estratégico que esses profissionais podem contribuir para tomadas de decisão, planejamentos e estratégias. Nas empresas saber a questão da cultura organizacional, informacional e suas estruturas.

Recursos Humanos: saber quando nas organizações surgem problemas relacionados as informações/documentos, em sua organização, coleta, disseminação quais profissionais ela busca no mercado de trabalho?

Sobre um outro enfoque de pesquisa em "questionamentos críticos" como: em que medida as práticas históricas do bibliotecário e arquivistas, antecipam a discussão hoje apresentada sob conceitos como "vantagem competitiva" e "gestão estratégica da informação" nas organizações? Onde se encontra o diálogo teórico entre Administração Arquivologia, Biblioteconomia & Ciência da Informação na manifestação dos conceitos trazidos? Qual a relação entre as práticas de gestão e as razões sociais de formação do bibliotecário e dos arquivistas? O que contribuem as práticas de "competência informacional" para as formações crítica do bibliotecário e do arquivista, e não para sua manipulação "mecânica" dos sistemas de informação?

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do levantamento teórico de referências da área, ficou evidente que os profissionais bibliotecário e arquivista, além de estarem aptos e possuírem competências para atuar em ambientes organizacionais, especialmente em atividades técnicas e de gestão, mesmo sendo atividades diferentes, como: de GI, GD, GC e IC, exercendo um relevante papel na organização, seleção, busca e disseminação da informação (documentos) e de experiências, estes profissionais estão tornando-as pertinentes e úteis para tomada de decisões e participando como insumo para a geração de conhecimento, inovações e principalmente no cunho estratégico.

É possível afirmar, através da literatura, que as perspectivas e possíveis contribuições do bibliotecário e arquivista em atividades estratégicas com o uso da informação e documentos em organizações são promissoras, relevantes e contribuem por colaborarem na organização da informação, do conhecimento, no estímulo do uso da informação e na criação de novos conhecimentos e no fazer inovar. Como também favorecem o apoio em tomadas de decisão, o planejamento estratégico e na inteligência competitiva. Sendo consideradas essas atividades como alto grau estratégico para a organização.

Nessa pesquisa podemos aferir de que os **bibliotecários** exercem funções estratégicas dentro das organizações. Em atividades de organização da informação e do conhecimento, sendo essas atividades **técnicas, teóricas e intelectuais** desse profissional que visam todo o mapeamento e estrutura da informação a ser organizada de acordo com o contexto da organização e das pessoas que envolvem, a fim de que a recuperação e o acesso a informação seja de forma eficaz e satisfatória.

Estes profissionais também estão aptos a atuar em atividades com base nas classificações e linguagem documentária para a construção de tesouros, sejam eles físicos e *on line*, onde haja busca da organização para uma efetiva comunicação e o falar da mesma língua. A organização que tenha a informação interna e externa de forma precisa, com qualidade, segura e relevante é considerada uma organização inovadora. Pois ela reconhece o valor e a importância da informação, dos documentos e do conhecimento produzido nas organizações, mais ainda, reconhece o conhecimento sobre profissionais qualificados e competentes que fazem o bom uso da informação.

Ou seja, os processamentos técnicos desse profissional são mais estratégicos do que qualquer atividade de gestão. Pois esses processos antecedem as atividades de gestão citadas nesse trabalho. São elas que dão subsídios que a comunicação ocorra de forma eficiente, sem “ruídos”, desta maneira é possível fazer o uso da informação de forma satisfatória, já que a informação está no seu lugar certo, organizada e nos termos adequados.

Nas atividades de **gestão** desse profissional, além dos citados, existem muitos ambientes de atuação e atividades ainda não estudadas e não levantadas teoricamente por questão de tempo. Como por exemplo, a atuação em processos editoriais, na arquitetura de informação e em portais de conteúdo e na educação a distância, e o profissional arquivista em atividade de inteligência competitiva, utilizando seus conhecimentos e formação para a organização da informação para uma melhor navegação dos usuários, em apoio aos projetos quando buscam informações e pesquisas sobre algum assunto e o apoio nas atividades administrativas. Como já citado nesse trabalho são inúmeras as atividades.

Entre elas, podemos destacar as atividades de disseminação das informações seguras e destinadas à pessoa certa, para a criação de novos conhecimentos através de estímulos e o promover da informação com base na necessidade informacional de cada um e com base no perfil de cada um, através do processo de gestão da informação. No mapeamento do perfil da empresa e funcionários para a busca de novas informações para estimularem a criar novos conhecimentos e inovar práticas e metodologias de gestão do conhecimento. Em pesquisas específicas de variados assuntos, de variadas fontes de informação para o processo de inteligência competitiva, isto é, na busca da informação na filtragem dessas informações solicitadas para os especialistas ou para a equipe de inteligência.

Tal profissional exerce atividade estratégica quando a organização necessita de informação com qualidade, precisa, acessível, para pesquisas complexas, disseminando em seu melhor suporte e para as pessoas certas, estando atento no ambiente interno e externo sobre perfil e necessidades informacionais, para a organização e a equipe. Informação essa estruturada, organizada e que pode agregar valor para indivíduos e empresas, para construir novos conhecimentos, possibilitando a inovação e a construção de novas estratégias. Esse profissional é essencial nas organizações. Muito mais, nas

empresas que precisam inovar, criar novos produtos e serviços ou aprimorar. Ou seja, em empresas e organizações que trabalham com mais insistência no capital intelectual das pessoas para sua sobrevivência na inovação e na geração de novos conhecimentos.

O profissional **arquivista** e sua atuação parece não ser muito considerada nas organizações. Visto que, muitas das vezes, recebem profissionais arquivistas em organizações sem suas devidas formações. Optando por contratar pessoas de nível médio ou técnico, já que seria mais lucrativo ter alguém só para guardar quantidades de caixas e documentos na organização do que dar um salário maior a um formado. É um engano que muitas organizações cometem. Ainda são muito poucas as organizações que conhecem e viabilizam a contratação de profissionais qualificados, ou seja, formados em Arquivologia.

Com base na literatura da Ciência da Informação e da Arquivologia, podemos afirmar que esse profissional – arquivista – exerce maior atividade estratégica que qualquer um outro profissional da informação. Claro que todos os profissionais exercem suas atividades estratégicas. No entanto, o arquivista exerce atividades técnicas e intelectuais extremamente estratégicas e que somente esse profissional tem essa formação específica. Formação específica no tocante a organizar a informação orgânica, arquivística em seus variados processos e contextos documentais e organizacionais, visando a missão e estratégia da organização e suas funções, pessoas e documentos, isto é, são informações e documentos que líderes e gestores usam e consultam para tomadas de decisão. Por isso aqui consideramos tal viés do arquivista, com maior atividade estratégica para as organizações.

Suas atividades **técnicas, teóricas e intelectuais** são atividades estratégicas nas organizações, sejam estas públicas ou privadas. Pois novos estudos estão sendo feitos para que, em sua atuação, esse profissional esteja à frente da organização quando o assunto é a produção documental e classificação. Esse profissional, dentre os seus conhecimentos, saberá indicar a melhor forma do documento, o melhor tipo de documento, tinta e até mesmo a quantidade, o que evitaria o grande acúmulo de documentos, consequência que se repete há décadas. Também possui eficiência quanto à classificação, mantendo sua ordem original para melhor guarda e recuperação.

É fator positivo a questão do mapeamento e do conhecimento organizacional em todos os seus contextos organizacionais, históricos, decisões para o planejamento da

guarda desses documentos na situação de permanente, criando dessa forma a memória organizacional que é vista como fator estratégico e de *marketing* da empresa.

Em atividades de **gestão** nas organizações em resposta ao acúmulo documental. Esse profissional, com metodologias específicas e teóricas, visa agora a eliminação e organização desses documentos, seja fisicamente ou eletronicamente, nos processos de “produção”, “utilização e conservação” e “destinação” em atividades de gestão documental.

Na questão dos documentos permanentes, sua atuação é essencial, visto que ele pode contribuir para a criação de novos conhecimentos através da linha de memória e fazer a disseminação dessa linha de memória para a sociedade, funcionários e os novos usuários. Utilizar a memória organizacional como *marketing* é de importância para a verificação das tomadas de decisão que foram feitas no passado, como também evita a repetição de um erro no processo de gestão do conhecimento.

Podemos acrescentar no perfil desse profissional a possibilidade de apoiar as atividades de inteligência competitiva – quando existir na organização – no registro dos documentos em seu melhor suporte e na guarda sigilosa e permanente, dependendo do teor dos documentos para futuras consultas. Destaca-se também no momento em que visam a segurança da informação (dos documentos), pois a informação de inteligência competitiva é aquela sigilosa para a organização.

Esse profissional exerce uma grande atividade complexa e intelectual desde o seu mapeamento do contexto organizacional (pessoas físicas e jurídicas, pelas atividades exercidas e documentos) para a informação de inteligência nas organizações. Dessa forma é possível utilizar suas metodologias e técnicas para organizar os documentos físicos, virtuais e as atividades de gestão. Documentos esses, que são alicerces para tomada de decisão, onde líderes e gestores utilizam tais informações em seus planejamentos, acordos, registros de prova e comprovação, entre outros. Por isso o profissional em questão é considerado por seu trabalho para auxiliar as atividades mais estratégicas para as organizações. Visto que é com base em documentos que são tomadas as decisões em geral nas organizações, seja qual for a atuação no mercado, seu posicionamento e porte da empresa. Elas necessitam de documentos, mais ainda, de sua organização.

Ambos profissionais na organização exercem diferentes funções e atividades estratégicas. Suas perspectivas de atuação e contribuição são vistas como insumos estratégicos. Esses profissionais exercem grandes influências através da informação e conhecimento sobre as inúmeras atividades citadas em apoio as organizações, nas tomadas de decisão, na geração de novos conhecimentos/ inovação, como também no fator estratégico no novo paradigma da informação/conhecimento.

Esses profissionais têm competências e habilidades para atuar em atividades estratégicas dentro da organização. Com competência informacional, teóricas, técnicas, na gestão e no social. No entanto, é fundamental que esses profissionais busquem atualizações constantes na área, aperfeiçoando suas técnicas e, principalmente, buscando desenvolver as competências requeridas nas organizações e no mercado de trabalho atual. É preciso que as Escolas de ensino ampliem suas formações, diversificando suas atuações, especializando-se no genoma interativo, diferenciado e qualificado. Tendo não somente o trabalho com a informação mas, também, um olhar crítico, estratégico e inovador da profissão.

Através da análise de textos de referência da área, ficou evidente que o arquivista e bibliotecário estão aptos e possuem competências para atuar em ambientes organizacionais, especialmente em atividades técnicas (essenciais e estratégicas) e de gestão. Eles podem exercer um relevante papel na organização, seleção, busca e disseminação da informação e de experiências, tornando-a pertinente e útil para tomada de decisões e sendo insumo para a geração de conhecimento e inovações.

Os tipos de informações e documentos que esses profissionais lidam no dia a dia são de grandes responsabilidades. Pois, são informações consideradas alicerces para o andamento e crescimento organizacional. São com elas que são tomadas decisões, feitos planejamentos estratégicos, criador de novos conhecimentos, inovadores, servem de prova ou testemunho legal e competitivo. Acentuamos também que sua responsabilidade deve ser de cunho ético e moral perante as informações e o trabalho com ela.

Suas atividades são mais que estratégicas, são também sociais, pois esses profissionais, com seu conhecimento acadêmico e suas práticas profissionais, concebem transformações na Sociedade em que vivem, se compreendem suas estruturas e as mudanças que estão ocorrendo. Esses profissionais exercem a função social como

agentes transformadores do individual e do coletivo, podendo atuar não somente em bibliotecas/arquivos tradicionais, mas também em outros ambientes, tais como hospitais, editoras, livrarias e em organizações.

Pois, a interação das pessoas dentro do ambiente organizacional agrega valores e pode gerar inovações. Esses profissionais, através da disponibilização e disseminação de informações organizadas e estruturadas com suas habilidades e competências podem colaborar para a construção de ambientes de diálogo e trocas de informação, atuando como motivadores da geração do conhecimento e inovações nos ambientes de trabalho.

Por isso optamos nesse trabalho, além do objetivo geral e específico ir mais profundo nas questões das atividades estratégicas em organizações. Como também salientar a influência que a estrutura e a cultura organizacional têm sobre os profissionais, as equipes e sobre as atividades no dia a dia da empresa. O olhar estratégico e inovador das organizações está em sua própria estrutura, cultura e nas formas de gerenciar.

É dentro desse contexto que as organizações também exercem papéis estratégicos em conjunto com a equipe em geral. É necessário que as empresas e gestores repensem em suas formas de trabalho e de gerenciar pessoas. É nesse sentido que as organizações podem melhorar seu posicionamento no mercado e no país. Por isso destacamos o conceito de “e-organizações”, onde sua gestão e processos de trabalho se dão na forma de inovação e motivação. As atividades estratégicas da organização e dos profissionais que nela atuam necessitam de ambientes adequados, líderes que estimulem, ensinem e proporcionem uma cultura em harmonia com a organização, informação e inovação.

Nesse ponto, cabe colocar que os resultados aqui encontrados coincidem com a observação de Daniel Görz. Portanto, é condizente mencionar que:

o valor encontra hoje sua fonte na inteligência e na imaginação. O saber do indivíduo conta mais que o tempo da máquina. O homem, carregando consigo seu próprio capital, carrega igualmente uma parte do capital da empresa. Os colaboradores da empresa fazem parte do seu capital. Sua motivação, sua competência, sua capacidade de inovação e sua preocupação com os desejos da clientela constituem a matéria primeira dos serviços inovadores. Seu comportamento, sua aptidão social e emocional têm um peso crescente na avaliação de seu trabalho. Este não mais será calculado pelo número de horas de presença, mas sim sobre a base dos objetivos atingidos e da qualidade dos resultados. Eles são empreendedores (GORZ, 2005, p. 17).

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a02v33n3>>. Acesso em: 18 out 2014.
- ALMEIDA JUNIOR, O. F. de. Mediação da informação: ampliando o conceito de disseminação. In: VALENTIM, M. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p. 41-54.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do Conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n.1, p. 5-24, jan./abr. 2007. Disponível em: <portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/download/246/34>. Acesso em: 15 out. 2014.
- ALVARENGA, L; DIAS, C. da C. Análise de Domínio e Gestão Arquivística. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação** - v.13 n.1 fev/12. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev12/Art_07.htm>. Acesso em: 15 out. 2014.
- AMARAL, S. Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 40, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v40n1/a07v40n1.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- ANDRADE, I. A. de *et al.* Inteligência coletiva e ferramentas web 2.0: a busca da gestão da informação e do conhecimento em organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, Número Especial, p. 27-43, out. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/10385/6101>>. Acesso em: 16 out. 2014.
- ANDRADE, A. R. de. Comportamento e as estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia de informação. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 09, nº 2, abril/junho 2002. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v9n2art5.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- ARAÚJO, V. M. R. H de. Informação: instrumento de dominação e de submissão. **Revista Ciência da Informação**, v. 20, n. 1, p. 37-44, jan./jun. 1991. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1226/866>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- ARAÚJO, C. A. A. O conceito de informação na Ciência da Informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 20, n. 3, p. 95-105, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://infobci.wordpress.com/2011/02/15/oconceito-de-informacao-na-ciencia-dainformacao/>>. Acesso em: 21 out. 2014.
- _____. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, 2014.

Disponível em: < <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19120>>. Acesso em: 8 out. 2014.

ARAÚJO JUNIOR, R. H. de. **Precisão no processo de busca e recuperação da informação**. Brasília: Thesarus, 2007

ARRUDA, M. da C. C.; MARTELETO, R. M.; SOUZA, D. B. de. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29 n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a02v29n3.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2014.

BAPTISTA, D. M.; ARAÚJO JR., R. H. de; CARLAN, E. O escopo da análise da informação. In: Jaime Robredo e Marisa Bräscher (Orgs.). **Passeios no Bosque da Informação: Estudos sobre Representação e Organização da Informação e do Conhecimento**. Brasília DF: IBICT. Disponível em: < http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7975/6/CAPITULO_EscopoAnaliseInformacao.pdf>. Acesso em: 19 out 2014.

BARBOSA, R. R. Perspectivas profissionais e educacionais em biblioteconomia e ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 27, n. 1, p. 53-60, 1998. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n1/07.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.

BARRETO, A. A. A condição da Informação. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo v. 8, n. 4, 1994.

_____. Sensação e percepção na relação informação e conhecimento. **Datagrama Zero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 1-3, ago. 2009. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago09/Ind_com.htm> Acesso em: 12 out. 2014.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2011. 137p.

BELLOTTO, H. L. **Como fazer análise diplomática e análise tipológica de documento de arquivo**. São Paulo, 2002. 120p.

_____. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 2. ed. São Paulo: TA Queiroz, 2004

BELLUZZO, R. C. B. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 58-73, jan./jun. 2011. Disponível em: < <http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/180>>. Acesso em 20 out. 2014.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de ocupações: profissionais da informação**. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>> Acesso em: 18 out. 2014.

BRÄSCHER, M.; CAFÉ, L. Organização da Informação ou Organização do Conhecimento? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9, 2008, São Paulo, **Anais**. São Paulo: ANCIB, 2008. Disponível em: < [http://skat.ihmc.us/rid=1KR7TM7S9-S3HDKP-5STP/BRASCHER%20CAF%C3%89\(2008\)-1835.pdf](http://skat.ihmc.us/rid=1KR7TM7S9-S3HDKP-5STP/BRASCHER%20CAF%C3%89(2008)-1835.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2014.

BORGES, M. E. N; SOUZA, M. C. V. Serviços e produtos de informação para empresas: um desafio estratégico para profissionais de informação. **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, 2003.

BUCKLAND, M. Information as thing. **Journal of American Society of Information Science**. v.42, n.5, 1991. p. 351-360.

CALDERON, W. R. *et al.* O processo de gestão documental e o processo de informação arquivística no ambiente universitário. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004.

CAMPOS, M. L. **Linguagem documentária**: teorias que fundamentam sua elaboração. Niterói: Editora Universidade Federal Fluminense, Ed. UFF, 2001, 133p. Disponível em: < <http://www.uff.br/ppgci/editais/linguagem.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2014.

_____. Indexação e Descrição em Arquivos: a questão da representação e recuperação de informações. **Arquivo & Administração**, v.5, 1 jan/jun de 2006. Disponível em: < http://www.aab.org.br/wp-content/uploads/2014/05/2006_05_JANEIRO-A-JUNHO.pdf>. Acesso em: 8 out. 2014.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO: informação, conhecimento e transdisciplinaridade, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n.], 2003. Disponível em: <http://www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 8 out. 2014.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p.148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/54/47>>. Acesso em: 8 out. 2014.

CASSIN, F. H. et.al. Competências do profissional da informação no processo de tutoria em curso online. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. SNBU 2008 - **Anais...** São Paulo: UNICAMP, 2008. Disponível em:<www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2956.pdf>. Acesso em: 18 out. 2013.

CAVALCANTE, L. de F. B; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-255.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

_____. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 2. ed. Medford, NJ: Information Today, 1998. (ASIS Monograph Series).

_____. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. **Library Management**, Toronto, v. 21, n. 8, p. 1-20, 2000. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/lm/>>. Acesso em: 18 set. 2014.

CIANCONI, R. de B. Gerencia da informação: mudança nos perfis profissionais. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 2, p. 204-208, jul./dez.1991. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/1266/902>>. Acesso em: 11 out. 2014.

_____. **Gestão da informação e Gestão do Conhecimento**: inteligência organizacional e gestão da qualidade em serviços de informação. Unidade III, Parte 2. Niterói, Universidade Federal Fluminense, 2013. Notas de aula da disciplina Gestão de Bibliotecas II.

_____. **Gestão do Conhecimento**: visões de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da informação)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Orientador: Profª Drª Regina Maria Marteleto. Disponível em: <<http://www.uff.br/ppgci/editais/tese%20regina%20cianconi.pdf>>. Acesso em: 18 out 2014.

CÂMARA TÉCNICA DE DOCUMENTOS ELETRONICOS/CONARQ. Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos: e-ARQ Brasil. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006.

CASTRO, J. M.; ABREU, P. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**, 2007, v. 36, n.1, p. 7-19. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100001>. Acesso em: 15 out. 2014.

COUTURE, C. **Les fonctions de L'Archivistique contemporaine**. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1999.

CRIVELLI, R. **O lugar do preservador da memória**: o arquivista como detentor do conhecimento. Disponível em: <http://www.eneaq2008.ufba.br/wp-content/uploads/2008/09/10-renato_crivelli.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTI, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2008. 201p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

_____. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de Inteligência empresarial. **RAE - revista de administração de empresas**, 1996. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol26-num1-1986/importancia-estrategica-funcionamento-servico-inteligencia-empresarial>>. Acesso em: 18 out. 2014.

DICIONÁRIO brasileiro de terminologia arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo, Pioneira, 1987.

FADEL, B. *et al.* Gestão, mediação e uso da informação. In.: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

FARIA, S. *et al.* Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 34, n. 2, p. 26-33, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28552.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.

FARIA, W.S. **A normalização dos instrumentos de gestão arquivística no Brasil**: um estudo da influência das resoluções do Conarq na organização dos arquivos da Justiça Eleitoral Brasileira. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2006.

FEITOSA, A. **Organização da informação na Web**: das tags à web semântica. Brasília : Thesaurus, 2006. 131p.

FERNANDES, P. O. Economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 2, p. 165-168, jul/dez. 1991. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/1251/891>>. Acesso em: 30 out. 2014.

FIDELIS, J. R. F.; CANDIDO, C. M. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 424-432, set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362006000300010&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 out. 2014.

FONSECA, M. O. **Arquivologia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 139p.

GOMES, H. E.; CAMPOS, M. L. de A. Tesouro e normalização terminológica: o termo como base para o intercâmbio de informações. **DataGamaZero**: Revista de Ciência da Informação, dez. 2004. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez04/Art_02.htm>. Acesso em: 11 out. 2014.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho** – crítica da razão econômica. São Paulo, Annablume, 2004.

_____. **O Imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GUIMARÃES, J. A. C. Estudos Curriculares em Biblioteconomia no Mercosul: reflexões sobre uma trajetória. In: VALENTIM, M. P (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 49-88.

_____. O profissional da informação sob o prisma de sua formação. In: VALENTIM, M. P (Org.). **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 53-70.

GRÁCIO, C. A.; FADEL, B. Estratégias de preservação digital. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

ICA - International council on archives. Committee on current records in a electronic environment. **Electronic records**: workbook for archivists. Paris (France): ICA, 2005. (ICA Studies 16). Disponível em:<http://www.ica.org/sites/default/files/ICAEstudo16_PT_4.pdf>. Acesso em: 13 out. 2014.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v, 14, p, 206-220. 2009. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n3/13.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2014.

JARDIM, J. M. As novas tecnologias da informação e o futuro dos arquivos. **Revista Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 251-260, 1992. Disponível em: < <http://www.uel.br/pessoal/jneto/arqtxt/novastecnologiasJNETO.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2014

_____. A invenção da memória nos arquivos públicos. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 25, n.12, p.1-13, 1995. Disponível em: < http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/03/pdf_cfb64eeaa1_0008801.pdf>. Acesso em: 13 out. 2014

JARDIM, J. M.; FONSECA, M. O. Arquivos. In: CAMPELO, B. S.; CALDEIRA, P. da T.; MACEDO, V. A. A. (Orgs.). **Formas e expressões do conhecimento**: introdução às fontes de informação. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998. p. 367-390.

KOBASHI, N. Y. Fundamentos semânticos e pragmáticos da construção de instrumentos de representação de informação. **DataGamaZero**: Revista de Ciência da

Informação, Rio de Janeiro, v. 8, n. 6, p. 1- 10, 2007. Disponível em:
<http://www.dgz.org.br/dez07/Art_01.htm>. Acesso em: 13 out. 2014.

LANCASTER, F.W. **Indexação e Resumos: teoria e prática**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LIMA, C. R. M.; CARVALHO, L. dos S. Informação, comunicação e inovação: gestão da informação para a inovação em uma organização complexa. **Informação & Informação**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 1-2, jul./dez., 2009. Disponível em:<<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009043&dd1=2920a>>. Acesso em: 25 out. 2014.

_____. Administração da informação para a inovação em uma organização. **Informação@Profissões**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 01 – 20, 2013. Disponível em:<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/17200>>. Acesso em: 25 out. 2014.

LIMA, C. R. M. de; CARVALHO, L.; LIMA, J. R. T. Notas para uma administração discursiva das organizações. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, dez. 2010. Disponível em:<http://www.dgz.org.br/dez10/Art_03.htm>. Acesso em: 25 out. 2014.

LE COADIC, Y. F.. **A ciência da informação**. 2. ed. rev. e atual. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LONGO, R. M. J. . A importância do conhecimento e do profissional da informação para a estratégia corporativa num contexto de complexidade. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. 1 ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

LOPES, U. dos S. Arquivos e a organização da gestão documental. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 9, p. 113-122, 2004. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/412/523>>. Acesso em:13 out. 2014.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, 2002, v. 31, n. 2, p. 72-79. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652002000200008&script=sci_arttext >. Acesso em:13 out. 2014.

MATTERA, T. C. Gestão do Conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Trad. Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELO, A. V. C.; ARAÚJO, E. A. Competência informacional e Gestão do Conhecimento: uma relação necessária no contexto da sociedade da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 185-201, ago. 2007. Disponível em:

<portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/download/49/90 >. Acesso em: 08 out. 2013.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva** (Tradução Raul Rubenich). Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOLINA, L. G. Tecnologias de informação e comunicação para gestão da informação e do conhecimento: proposta de uma estrutura tecnológica aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MOREIRA, A.; ALVARENGA, L.; OLIVEIRA, A. de P. O nível do conhecimento e os instrumentos de representação: tesouros e ontologias. *Datagramazero: Revista de Ciência da Informação*, v. 5, n. 6, dez. 2004. Disponível em < http://www.dgz.org.br/dez04/Art_01.htm>. Acesso em 10 out. 2014.

MORENO, N. A. A informação arquivística e o processo de tomada de decisão. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.17, n.1, p.9-19, jan./abr. 2007. Disponível em: < http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_b01b5333e2_0012767.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

MORESI, E. A. D. **Monitoração ambiental e complexidade**. 2001. Tese (Doutorado em Ciência da Informação e Documentação) - Universidade de Brasília.

MUELLER, S. P. M. Uma profissão em evolução: profissionais da informação no Brasil sob a ótica de Abbot- proposta de estudo. In: BAPTISTA, S. G.; MUELLER, S. P. M. (Orgs.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004. cap. 1, p. 23-54. (Estudos Avançados em Ciência da Informação, v.3).

NASSIF, E. M.; SANTOS, L. E. O profissional da informação em atividade de Inteligência Competitiva. **Informação & Informação**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 21-37, 2009. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/2477/4145>>. Acesso em: 20 out. 2014.

NASSIF, M. E.; RIBEIRO, C. E.; CAIXETA, M. L. Inteligência competitiva: o relato de dois casos brasileiros, **Informação & Informação**, v. 13, n. 1 (2008). Disponível em: < <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000005234&dd1=b89f1>>. Acesso em: 20 out. 2014.

NEGRI, Antonio, LAZZARATO, Maurizio. **Trabalho imaterial**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

_____. **Cinco lições sobre Império**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. de. Origens e evolução da Ciência da Informação. In: OLIVEIRA, M. de (Coord.). **Ciência da Informação e Biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. cap. 1, p. 6-23. (Coleção Didática).

- OLIVEIRA, T. C. Memória Institucional: Lugar de (re) Construção de uma Memória Coletiva? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, p. 312, 2014.
- PASSOS, C. A. K. Novos Modelos de Gestão e as Informações. In.: LASTRES; ALBAGLI (Org.). **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 58 - 83. Disponível em: <<http://www.redetec.org.br/publique/media/LivroEra%20do%20conhecimentocap2.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2014.
- PAZIN, M. C. de C. Tipologia Documental como instrumento de avaliação. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 1, 2004, Brasília. **Anais...** Brasília. 2004.
- PEREIRA, F.; MACULAN, B. C. M. S.; LIMA, G. Â. B. de O. Monitoria eletrônica e hipertextos: relevância para os profissionais da informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 6, jun/2010. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun10/Art_06.htm>. Acesso em: 14 out. 2014.
- PIMENTA, R. M. . O futuro do passado: desafios entre a informação e a memória na sociedade digital. In: Sarita Albagli. (Org.). **Fronteiras da Ciência da Informação**. 1ed. Brasília: IBICT, 2013, v. 1, p. 146-171. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/handle/1/1020>>. Acesso em: 10 out. 2014.
- PINHEIRO, L. V. R. Inteligência Competitiva como disciplina da Ciência da Informação e sua trajetória de evolução no Brasil. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. (Org.). **Gestão estratégica da informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 2, p. 17-32.
- PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário: Nuevo Paradigma, 2004. 208p.
- RABELLO, R. Prolegômenos para a construção do conceito documento Arquivístico: Parte I – Da concepção essencialista e teórico-relacional. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, RJ, v. 2, n. 1, p. 110-134, jan./jun., 2013. Disponível em: <<http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/19>>. Acesso em: 10 out. 2014.
- ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. O lugar da arquivística na gestão da informação. In:_____. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.
- SALES, R. Representação de Domínios em Biblioteconomia e Arquivologia. In: SILVA, F. C.; SALES, R. (Org.). **Cenários da organização do conhecimento: linguagens documentárias em cena**. Brasília: Thesaurus, 2011.p. 45-70.
- SANTOS, E. L. **O profissional da informação em atividade de Inteligência Competitiva**. 2009. 153 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Orientador: Profª Draª Mônica Erichsen Nassif Borges. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ECID-7UUQEB/mestrado_ester_laodiceia_santos.pdf?sequence=1>. Acesso em 19 out. 2014.

- SANTOS, J. P. O moderno profissional da informação: o bibliotecário e seu perfil face aos novos tempos. **Informação & informação**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 5-13, jan./jun. 1996. Disponível em:
<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1613/1367>>. Acesso em 19 out. 2014.
- _____. O perfil do profissional bibliotecário. In: VALENTIM, M. P (Org.). **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 107-117.
- SANTOS, P. L. V. A. da C. S. As Novas Tecnologias na Formação do Profissional da Informação. In: VALENTIM, M. P (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 103-116.
- SANTOS, R. N. M. dos. Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 424-432, set./dez. 2006. Disponível em:
<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/125/322>>. Acesso em 19 out. 2014.
- SANTOS, V. B. dos. **A teoria arquivística a partir de 1898**: em busca da consolidação, da reafirmação e da atualização de seus fundamentos. 2011. 279 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011. Orientador: Prof Dr Renato Tarciso Barbosa de Sousa. Disponível em:
<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10323/3/2011_VanderleiBatistaSantos.pdf>. Acesso em: 10 out. de 2014.
- _____. **A gestão do conhecimento no escopo da atuação do arquivista**. I Simpósio Baiano de Arquivologia, 2013. Disponível em:
<<http://www.arquivistasbahia.org/4sba/wp-content/uploads/2013/10/PL1-VanderleiBatistaA-gest%C3%A3o-do-conhecimento-no-escopo-da-atua%C3%A7%C3%A3o-do-arquivista.pdf>>. Acesso em: 10 out. de 2014.
- SARACEVIC, T.; WOOD J. B. **Consolidation de l'information**: guide pour l'évaluation, le réorganisation et le reconditionnement de l'information scientifique et technique. Programme general d'information et Unisist. Paris: ONU, 1986.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SILVA, J.F.M. da. O impacto tecnológico no exercício profissional em Ciência da Informação: o bibliotecário. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.) **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2006. cap.5, p.83-96.
- SILVA, F. C. C. da. O bibliotecário de processamento técnico. In: SILVA, F. C. C. da. **Bibliotecários Especialistas**: guia de especialidades e recursos informacionais. Brasília: Thesaurus, 2005. p. 53-86.
- SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados a ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo:

Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.12-25

SILVA; W. A.; SANTOS, P. K. dos. Gestão de Documentos: uma política arquivística capaz de contribuir com um programa de Inteligência Competitiva. **Arquivística.net – .arquivistica.net**, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 78-102, jul./dez.2007. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000005193&dd1=57afc>>. Acesso em: 18 out. 2014.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M.L. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. Cap.1. p. 9-23.

SOUSA, T. B. de. **A informação orgânica arquivística**. S.D. Disponível em: <<http://arquivoememoria.files.wordpress.com/2009/04/informacaoorganicaarquivistica1.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.

SOUTO, L. F. Atuação do Bibliotecário em processos não tradicionais. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, p. 1-26, 2014.

_____. **Informação seletiva, mediação e tecnologia: a evolução dos serviços de disseminação seletiva de informações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2010.

_____.Biblioteconomia em reflexão: cenários, práticas e perspectivas. In: SOUTO, L. F. (Org.). **O profissional da informação em tempo de mudanças**. Campinas: Alínea, p. 29-53, 2005.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: Perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./ abr. 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000010204&dd1=2415b>>. Acesso em: 18 out. 2014.

SOUZA, K. I. de B. M. de. **Arquivista, visibilidade profissional: formação, associativismo e mercado de trabalho**. Brasília: Starprint, 2011. 252 p.

STAL, E.; NOHARA, J. J.; CHAGAS JR., M. F. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/viewFile/1352/pdf_107>. Acesso em: 13 out. 2014.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília, DF: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

_____. Inteligência social e Inteligência Competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 18, n. 2, p. 103-119, jul./set. 1999.

_____. Inteligência social e Inteligência Competitiva. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. especial, p. 11-26, jan./ jun. 2004. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp1p11/5278>>. Acesso em: 13 out. 2014.

_____. O profissional da informação em áreas de ciência e tecnologia no Brasil: características e tendências. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 18, n. 2, p. 103-119, jul./ set. 1999.

_____. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, DF: UnB, 2001. p. 33-49.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR; R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a09v29n3.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2014.

TARAPANOFF, K.; SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 3, n. 5, p. 1-12, out. 2002. Disponível em:

<http://www.dgz.org.br/out02/Art_04.htm>. Acesso em: 13 out. 2014.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

TONINI, R. S. S; SÁ, E. P. **O Bibliotecário e a Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/bibliotecario-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 20 out. 2014.

VALENTIM, M. L. P. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: _____. (Org.). **Profissional da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 135-151.

_____. Criatividade e inovação na atuação profissional. **Profissional CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-9, jul. 2008. Disponível em:

<<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/36/37>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. Formação: competências e habilidades do profissional da informação.

In: _____. (Org.). **Formação do profissional da informação**: formação, perfil e atuação profissional.. São Paulo: Polis, 2002a. p. 117-132.

_____. Inteligência Competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 3 n. 4, p. 1-14, ago. 2002b. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional.

Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. 9, p. 1-13, jun. 2000a. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2000v5n9p16/5058>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional. In: _____. (Org.). **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000b. p. 7-29.

_____. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 393p.

_____. (Org.). Gestão da informação e Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000007780&dd1=accfb>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. Gestão Documental em Ambientes Empresariais. VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Estudos avançados em Arquivologia**. Marília : Oficina Universitária; São Palo : Cultura Acadêmica, 4, 2012. p. 318. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/estudos_avancados_arquivologia.pdf>. Acesso em 19 out. 2014.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE, 2007. 278p.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de Inteligência Competitiva em organizações. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 4 n. 3, p. 1-25, jun. 2003. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm >. Acesso em: 10 nov. 2014.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de Inteligência Competitiva Organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 1-12, 2005. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31/1512>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

VALENTIM, M. L. P; LOUSADA, M. A Relação entre a informação orgânica e a Gestão Documental. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva Organizacional: Modelo de Gestão, Processo ou Ferramenta? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

VALENTIM, M. L. P; WOIDA, L. M. Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação** - v.5 n.4 ago/04. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/ago04/Art_02.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

VALLS, V. M. **O papel do bibliotecário na Gestão do Conhecimento**. São Paulo: CEDOC, 2008. Disponível em: <http://www4.prefeitura.sp.gov.br/semi/CEDOC/iegi/pdfs/8-O_Papel_do_Bibliotecario_na_GC.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.

_____. **Arquivos e gestão do conhecimento: interfaces**. 2010. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/seminario_saesp/pdf_palestras/8.pdf>. Acesso em: 20 out. 2014.

VERGUEIRO, W. C. S.; BRITO, G. F. As *learning organizations* e os profissionais da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 249-260, 2001. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/14876/1/241.pdf>>. Acesso em: 13 out 2014.

VIVAS MORENO, A. Principios básicos de la archivística. **Lecciones de archivística general y documentacion del patrimonio historico**. Badajoz: Universidad de Extremadura, 2004. p. 57-71