

O tratamento técnico de estoques informacionais dinâmicos
visto sob a ótica da gestão estratégica
fator de competitividade e sobrevivência das unidades de informação
no mercado informacional

Nilcéia Lage de Medeiros

Bibliotecária formada pela UFMG e Mestranda da Faculdade Novos Horizontes. Rua Aristóteles Caldeira 395 ap. 21. Bairro: Prado. CEP: 30410-170 Belo Horizonte/MG Fone: 55 31 3332.2741 Fax: 55 31 2104.2828 e-mail: nilceia.lage@mestrado.unihorizontes.br

Anthero de Moraes Meirelles

Doutorado (2003) e mestrado (1994) em Administração (ênfase em Estratégica e Mercadologia) pela Universidade Federal de Minas Gerais, graduação em Comunicação (Jornalismo) e Matemática. Atualmente é analista do Banco Central do Brasil e professor titular da Faculdade Novos Horizontes. Rua Alvarenga Peixoto, 1270. Bairro: Santo Agostinho. CEP 30180-121 Belo Horizonte/MG Fone: 55 31 3293-7025 e-mail: anthero.meirelles@bcb.gov.br

Ester Eliane Jeunon

Graduação em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas Fundação Mineira de Educação, especialização em Administração de Recursos Humanos pela União de Negócios e Administração, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Atualmente é professor adjunto 3 da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e professor titular da Faculdade Novos Horizontes. Rua Alvarenga Peixoto 1.270. Bairro: Santo Agostinho. CEP: 30180-121 Belo Horizonte/MG Fone/Fax: 55 31 3293.7000 e-mail: ester@unihorizontes.br

O tratamento técnico de estoques informacionais dinâmicos visto sob a ótica da gestão estratégica: fator de competitividade e sobrevivência das unidades de informação no mercado informacional

Resumo

Discute-se como a gestão estratégica, nos departamentos incumbidos do processamento técnico de estoques informacionais dinâmicos, tomando-se os modelos de Porter e Prahalad & Hamel, pode proporcionar um aprimoramento nos posicionamentos das unidades de informação. Ressalta-se a importância de traçar objetivos que busquem um atendimento mais sintonizado com as exigências dos clientes informacionais, bem como a expansão da visibilidade e manutenção da competitividade organizacional visando justificar a sobrevivência das unidades informacionais no mercado informacional.

Palavras-chave

Serviços técnicos ; Catalogação; Classificação ; Gestão de recursos informacionais; Gestão estratégica ; Informação estratégica ; Competência profissional ; Competência informacional; Internet ; Recuperação da informação ; Recuperação da informação eletrônica.

1 Introdução

A informação é, atualmente, um ativo da sociedade que auxilia na tomada de decisões, sendo assim, ela necessita ser gerenciada estrategicamente¹ visando agregar valor, interna e externamente, com o intuito de atender às necessidades dos clientes informacionais e, conseqüentemente, levando à garantia de sobrevivência e à competitividade organizacional.

É de extrema importância que a informação seja relevante, de qualidade, para a pessoa e hora certas, e que leve à geração do conhecimento. Esse é um grande desafio que exige dos profissionais do mercado informacional novas habilidades em relação aos conhecimentos e técnicas relativas ao tratamento, recuperação e disseminação das informações.

A explosão documentária, os diversos formatos em que a informação vem sendo disponibilizada, os estoques informacionais dinâmicos disponíveis na internet aumentaram significativamente a complexidade para tratamento e recuperação de informações em unidades de informação² requerendo a criação de novos padrões para descrições do registro. É nesse sentido que o setor de processamento técnico³ – catalogação, indexação e classificação, bem como a aquisição, referência e a disseminação dos recursos digitais – deve levar em conta a natureza dinâmica das informações e, para isso, é essencial a adoção de uma política estratégica que se refletirá nos catálogos, registros bibliográficos, mecanismos de busca, acessos e usos da informação e da geração do conhecimento.

2 A gestão estratégica na visão de Porter e Prahalad & Hamel

Porter (1998) discorre sobre o conhecimento das forças competitivas como essência para formulação da estratégia. Esta é uma abordagem “de fora para dentro” (*Abordagem Estrutura Comportamento Performance – ECP*), visando conhecer a concorrência (mercado), clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. Para ele, a análise das forças competitivas e a reunião de esforços coletivos para influenciá-las a seu favor ou, até mesmo, equilibrá-las, farão parte de uma agenda estratégica de ação, determinada pela identificação de tendências e oportunidades. Em relação à abordagem de Porter, salienta-se que não há mais

¹ A informação, sendo um ativo de grande valor da sociedade, precisa ser gerida estrategicamente por todos, seja por nações, sociedades, organizações, empresas, unidades de informação, clientes da informação, trabalhadores, estudantes... visando agregar valor e gerar conhecimento.

² Optou-se por utilizar o termo “Unidades de Informação” para englobar os termos bibliotecas, “centros de documentação, informação e conhecimento” e outras nomenclaturas.

³ O enfoque deste trabalho será nos departamentos de tratamento técnico de Unidades de Informação, responsáveis principalmente pela Catalogação, classificação e indexação.

espaço somente para ação/reação: é necessário criar, antecipar... e a fonte para tal está no ser humano.

Já Prahalad e Hamel (1998) discorrem sobre a competência essencial da corporação por meio de visão da empresa baseada em recursos (VBR). Esta é uma abordagem “de dentro para fora”, que parte do princípio de que as competências essenciais dos indivíduos (recursos humanos) são ativos “de alto valor” das empresas. Para eles, a base de mudança para a liderança global depende de uma intenção estratégica, girando em torno de competências essenciais. Assim sendo, a vantagem competitiva está relacionada à carteira de competências. Para eles, é necessário centrar esforços na formação de competências e nos meios administrativos para reunir os recursos espalhados por todos os múltiplos negócios, reconfigurando-os rapidamente para responder e adaptar rapidamente às novas oportunidades em mutação. Destaca-se que é necessário que as competências essenciais sejam vistas como ativos/recursos corporativos.

Partindo-se do pressuposto de que é necessário conhecer o negócio, e que o negócio é composto de ambientes interno e externo, em constante e rápida mutação, as duas abordagens se completam. Conhecer-las e utilizá-las é essencial no gerenciamento estratégico que objetive a manutenção e sobrevivência do negócio.

Desenvolver uma arquitetura estratégica no âmbito da corporação é, entre outras coisas, estabelecer objetivos e metas por meio de um roteiro que espelhe o futuro, bem como alocar de forma transparente os recursos na organização (competências essenciais, e indo mais além do que os textos apresentaram, informações e geração de conhecimentos), fazendo com que tais recursos circulem de forma clara pela empresa, sejam apreendidos e gerem conhecimento e retroalimentando-os por meio de um feedback interno e do mercado, em um processo contínuo, ininterrupto, flexível, mutável e ajustável.

Parte-se da premissa de que a chave para o estabelecimento e sobrevivência esteja em: ser especialista em diagnósticos estratégicos (interno e externo); desenvolver planos de ações espelhados nos resultados de tais diagnósticos; identificar investimentos prioritários (principalmente em competências essenciais); ser eterno vigilante das forças competitivas e ativos internos, tendo capacidade para identificar e minimizar as vulnerabilidades, antecipar, ou, mesmo, reconfigurar-se, alocando rapidamente recursos estratégicos visando responder e adaptar-se às novas oportunidades em constante mutação. Enfim, conhecendo o ambiente externo e interno do negócio para a formulação da estratégia.

As colocações de Porter (1998) e Prahalad & Hamel (1998) foram propulsoras de várias reflexões em relação ao mundo dos negócios informacionais, tais como:

- a) a unidade informacional, em plena Era da Informação e do Conhecimento, necessita ter visibilidade, reconhecimento e qualidade visando o atendimento das necessidades informacionais dos clientes da informação e, conseqüentemente, sua manutenção e sobrevivência – como a gestão estratégica poderá auxiliar nesse quesito;
- b) departamentos de tratamento técnico são desafiados, a todo momento, a tratar as informações visando a geração do conhecimento – fatores de riqueza e soberania – assim sendo, como tais riquezas vêm sendo geridas estrategicamente?;
- c) como tais departamentos – que lidam com a matéria-prima mais valorada dessa Era (o ser humano aquele que gera conhecimento) – mapeiam estrategicamente competências informacionais no ambiente externo e interno, reunindo esforços coletivos para influenciá-las no compartilhamento e geração do conhecimento, por meio de agenda estratégica de ação, determinada pela identificação de tendências e oportunidades?;
- d) como reconhecer e tratar a informação de qualidade, principalmente os estoques dinâmicos de informação?;
- e) como gerir estrategicamente catálogos e registros bibliográficos tornando-os dinâmicos e quantitativamente aptos a suprir as necessidades dos clientes da informação?;
- f) a gestão estratégica de tais departamentos trará ganhos mais palpáveis e visíveis para os clientes informacionais da unidade informacional?

Será a partir de tais reflexões, sem o intuito de respondê-las,⁴ que serão reunidas observações disponíveis na literatura visando chamar a atenção para uma abordagem estratégica do mundo dos negócios informacionais, suas respectivas unidades de informação e, em especial, seus departamentos de tratamento técnico que, em plena Era da Informação/Conhecimento, se depararam com estoques informacionais dinâmicos disponíveis na internet, que precisam ser focados, compreendidos e tratados estrategicamente visando, principalmente, o atendimento das necessidades dos clientes informacionais.

⁴ Não se pretende, aqui, esgotar o assunto, mas apenas alertar para o tema e propor estudos.

3 Unidades de Informação na Era da Informação/Conhecimento: a internet, as tecnologias da informação e os estoques informacionais dinâmicos

A informação trafega livremente no ciberespaço, um espaço marcado pela desterritorialização, não perdendo sua virtualidade (MONTEIRO, 2006, p. 33). Ele é composto de “bancos de dados dinâmicos e abertos, e seus registros são constantemente atualizados, tanto pelo esquema de busca do próprio sistema, quanto pela informação livremente cadastrada por qualquer usuário” (FRANCO, 1997, p. 63). A “hibridização das linguagens” (MONTEIRO, 2006, p. 33) no ciberespaço, sinaliza que “não há centro de significância estruturado, hierarquizado, linear, [...] sentido único de referência fixa”. Assim sendo, não existe somente uma possibilidade de tratamento da informação no ciberespaço, ou só uma “maneira correta de organização do conhecimento que deva ser empregada e reproduzida pelos outros sistemas para tentar atingir a ‘universalidade’”, e nem um único “modelo geral de indexação, muito menos um modelo dicotômico de organização do conhecimento (forma e conteúdo)” (MONTEIRO, 2006, p. 35). Desta forma, ciberespaço é uma maneira nova e flexível de produção de sentido, “mais livre, mais aberta”, e tal estrutura reflete na organização, tratamento e recuperação do conhecimento, visto que fazem parte desse “sistema simbólico” (MONTEIRO, 2006, p. 38).

A interatividade representada pela possibilidade do cliente da informação acessar em tempo real diferentes estoques de informação, possibilita o reposicionamento dos “acervos de informação, o acesso à informação e a sua distribuição, e o próprio documento de informação” (BARRETO, 1997), bem como “permite o rearranjo da estrutura informacional de acordo com a demanda que a impulsiona” (NATHANSOHN; FREIRE, 2005, p. 42). A interatividade, para as unidades de informação, representa a possibilidade de adequar-se mais rapidamente às demandas dos consumidores e clientes da informação.

Já os *links*, que podem ser vistos como sinalizações, atalhos..., “revelam formas sociais de construção do conhecimento” em que, em um único estoque informacional, podem ser encontradas muitas outras estruturas, e múltiplas formas de interação entre o usuário e as estruturas de informação contidas nestes estoques de informação em movimento. Ao ligarem estoques informacionais que possuem quaisquer tipos de afinidades, tais como fazem os tesouros, os *links* permitem organizá-los (NATHANSOHN; FREIRE, 2005, p. 41-42), daí a importância deles no tratamento técnico da informação.

As tecnologias da informação trouxeram instrumentos que objetivam lidar com a abundância informacional disponível na sociedade da informação, “potencializando o acesso à

informação e conectando as pessoas aos produtos da mente” (UNITED KINGDON *apud* CAMPELLO, 2003, p. 33). Ressalta-se que tais tecnologias, “antes de instaurar uma crise de representação, refletem o momento em que há o crescimento de complexidade na cognição, nas linguagens, na produção e organização do conhecimento” (MONTEIRO, 2006, p. 32), “onde a informação é hipertextual como a mente humana” (FRADE; NASCIMENTO; TOMAÉL et al., 2003, p. 14).

As unidades de informação, em plena Era da Informação/Conhecimento, são desafiadas a revisar seus conhecimentos e técnicas relativas ao tratamento, recuperação e disseminação das informações. A explosão documentária, os diversos formatos em que a informação vem sendo disponibilizada, os estoques informacionais dinâmicos disponíveis na internet aumentaram significativamente a complexidade para tratamento e recuperação de informações, principalmente em “sistemas manuais” (TEIXEIRA; SCHIEL, 1997, p. 65), que já não são adequados para unidades de informação que lidam com grande volume de estoques de informações dinâmicos que requerem alta velocidades para seleção, organização, tratamento, disponibilização, divulgação e acesso.

O ciberespaço é um ambiente diferente e mutante exigindo dos profissionais do mercado informacional “novas habilidades para nele se sobreviver” (CAMPELLO, 2003, p. 33). As novas tecnologias da informação devem ser aliadas dos gestores da informação que visam a “intensificação do acesso e uso da informação” (DAY *apud* CAMPELLO, 2003, p. 33). Ressalta-se que “as mudanças tecnológicas não pedem uma adaptação das pessoas, mas, sim, uma coevolução do coletivo como um todo” (COSTA, 2000, p. 191).

4 Gestão estratégica da unidade de informação visando à competitividade no mercado informacional

A informação e o conhecimento, “fatores integrantes de produção”, sempre fizeram parte do trabalho produtivo e, na Era da Informação e do Conhecimento, isso se tornou visível e reconhecidamente importante (MIRANDA, 2004, p. 113). “As transformações ocorridas no mundo do trabalho recolocaram o ser humano no centro da produção” (MARX *apud* MIRANDA, 2004, p. 113) já que é ele a fonte de geração da informação e do conhecimento.

A informação é um ativo e, como tal, necessita ser gerenciada visando agregar valor, internamente e externamente, levando à garantia de sobrevivência e competitividade organizacional (CALAZANS, 2006, p. 70). Ela é fator de sinergia já que a eficiência em seu ciclo proporciona o “intercâmbio de idéias e informações” (BEAL, 2004, p. 22) e de

conhecimentos. Ressalta-se que a mesma pode possuir “diferentes visões de valor” (CALAZANS, 2006, p. 66) nos diversos níveis da organização.

Uma das utilidades das informações é auxiliar na tomada de decisões e, sendo assim, é de extrema importância que elas sejam “temporais, relevantes e qualitativamente suficientes” já que interferem “na qualidade das decisões tomadas em uma organização”. Assim sendo, “as organizações devem estabelecer mecanismos necessários para a maximização desse tipo de informação” (FRADE; NASCIMENTO; TOMAÉL et al., 2003, p. 2-3).

A vantagem competitiva está relacionada com a carteira de competências e, a longo prazo, a competitividade é derivada de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1998). Assim, o “sucesso presente em uma organização está ligado [...] às competências de suas pessoas” (SANTOS; TOLFO, 2006, p. 70). Na Era da Informação e do Conhecimento, é imprescindível ter competência informacional, ou seja, competência para solução de problemas que incluem “a seleção de informações e o domínio de metodologias e ferramentas adequadas para o tratamento dessas informações com vistas a gerar resultados apropriados com eficácia e eficiência” (MIRANDA, 2004, p. 120). Além disso, é essencial identificar e mapear as competências organizacionais que agregam valor ao negócio e contribuem para a criação do diferencial competitivo (LEITE et al., 2001). Vale ressaltar que as competências essenciais estão distribuídas tanto no interior como no exterior das unidades de informação, visto que os gestores das unidades – intermediárias e participantes do processo de comunicação e tratamento da informação – como os clientes/fornecedores de matéria-prima para a geração do conhecimento, possuem tais competências.

A informação tanto é a matéria-prima, como recurso estratégico de alto valor agregado para a sociedade (McGEE; PRUSAK, 1997, p. 107) portanto, “é necessário dar maior atenção à possibilidade de obtenção de valor estratégico por meio do gerenciamento aperfeiçoado de uma informação” (CALAZANS, 2006, p. 67). Sendo assim, é necessário buscar, de forma proativa, “diferentes ferramentas de gestão para consecução de objetivos estratégicos, objetivando a permanência em mercados competitivos” (BENTO; ANTUNES, 2006, p. 2). Informações “assumem papel decisivo no posicionamento e na movimentação das organizações, auxiliando na concepção de conhecimentos e permitindo a consecução dos objetivos pretendidos e de suas metas” (BENTO; ANTUNES, 2006, p. 2).

Mesmo tomando-se por base que “o homem da informação é substancialmente diferente do homem econômico” (URQUART *apud* BARRETO, 1999), as unidades de informação “também estão sujeitas às mesmas pressões que outras organizações e buscam, dentro do possível, adaptar-se aos novos tempos sem perder de vista os seus objetivos

específicos” (SANTOS; TOLFO, 2006, p. 69-70). Unidades de informação vistas sob a ótica de negócios informacionais devem objetivar o próprio reconhecimento e sobrevivência. Assim sendo, é imprescindível conhecer o negócio informacional de tal forma que esteja em sintonia e alinhada com a missão, objetivos, estratégias, metas, ações e controle estratégico. Dessa forma, as unidades de informação necessitam estabelecer “objetivos e funções moldados às necessidades do meio, dentro de um processo contínuo de interação e ajustamento de interesses, que justifiquem sua existência” (MULLER; FONTES, 1996, p. 35). Enfim, o “valor de recursos de informação deve ser julgado a partir da perspectiva do usuário” (TAYLOR citado por BERGERON *apud* FRADE; NASCIMENTO; TOMAÉL et al., 2003, p. 4), bem como o método utilizado para transferência do conhecimento deve ser compatível com a cultura da organização em questão (FRADE; NASCIMENTO; TOMAÉL et al., 2003, p. 5).

5 Gestor estratégico dos estoques informacionais e a competência informacional

Na Sociedade da Informação/Conhecimento, o profissional da informação tem destaque como “mediador do processo de produção, transferência e uso de informação em rede” (MEDEIROS, 2006, p. 106). Cabe a ele “garantir a efetiva comunicação entre os atores do fluxo informacional” (BERAQUET; CIOL; OLIVEIRA et al., 2006, p. 3) e descobrir diariamente “como se portar diante do novo meio como mecanismo de interação e trocas com seus usuários, projetando serviços adequados a estes últimos” (AMORIM, 2006, p. 107).

A gestão da informação se localiza, preferencialmente, na oferta da informação que sofre, ainda, “a sinistra influência da globalização da informação” (BARRETO, 1999). A oferta de informação excede a sua demanda e, assim sendo, não se trata apenas de organizá-la e fazê-la circular mas, sim, de fazer com que chegue a seu receptor as que representem possibilidades de acesso, disponibilização e viabilização de seu uso (ARAÚJO; FREIRE; MENDES, 1997) para a geração do conhecimento. Destaca-se que as novas tecnologias auxiliam e permitem reempacotar tais informações tornando-as mais sofisticadas (SANTOS; TOLFO, 2006, p. 72).

A sociedade da informação é “alterada pela rápida disponibilização de uma abundância de informação em uma variedade de formatos” (AASL *apud* CAMPELLO, 2003, p. 33); é um espaço onde se trafega o movimento da competência informacional – “bandeira erguida pela classe bibliotecária americana para tirar a biblioteca do estado de desprestígio em que se encontrava” (CAMPELLO, 2003, p. 32). A competência para lidar com a informação

requer habilidades tais como: “acesso efetivo à informação; avaliação e validação da informação; organização e proteção da informação; atuação em rede – colaboração, publicação e disseminação da informação” (TERRA *apud* BERAQUET; CIOL; OLIVEIRA et al., 2006, p. 3); “capacitação para o trabalho compartilhado em escala universal” (MEDEIROS, 2006, p. 108); “abordagem crítica da informação, na capacidade para lidar com uma variedade de formatos de informação e na sensibilidade para entender as necessidades de informação de diferentes categorias de usuários” (AASL *apud* CAMPELLO, 2003, p. 32); “habilidades de lidar com massas complexas de informação” (KUHLTHAU citado por BEHRENS *apud* CAMPELLO, 2003, p. 35); “estrutura intelectual para compreender, encontrar, avaliar e usar a informação... discernimento e raciocínio” (ACLR *apud* CAMPELLO, 2003, p. 33); e atitude pró-ativa (CAMPELLO, 2003, p. 32).

As pessoas precisam ser preparadas para se tornarem competentes em informação, tendo, assim, capacidade de lidar com uma enorme quantidade de informações disponíveis (ALA *apud* CAMPELLO, 2003, p. 33) e tirando “vantagem das oportunidades inerentes à sociedade da informação globalizada” (CAMPELLO, 2003, p. 33). Tal competência envolve “a habilidade de ler e usar informação necessária para a vida cotidiana, reconhecimento da necessidade de informação e sua busca para tomar decisões bem embasadas” (KUHLTHAU citado por BEHRENS *apud* CAMPELO, 2003, p. 35).

Já não são mais suficientes “as concepções ‘abstratas e ambíguas’ que até então embasaram o desenvolvimento dos serviços bibliotecários” (LIESENER *apud* CAMPELLO, 2003, p. 32). A disponibilização de materiais na unidade de informação, combinada com o auxílio limitado ao usuário, já não é suficiente para atender à crescente demanda sofisticada de aprendizagem (CAMPELLO, 2003, p. 32). Unidades de informação, muito mais que armazenadoras da informação, devem centrar-se no processo de comunicação (CARVALHO; KANISK, 2000).

Os profissionais da informação devem estar em constante atualização de suas competências profissionais (SANTOS; TOLFO, 2006, p. 82), bem como de seus clientes/fornecedores de informação visando à geração do conhecimento. Assim sendo, devem “desenvolver novos métodos de instrução bibliográfica” e participar no desenvolvimento de metaferramentas que visem permitir recuperar eficientemente das informações (LEVACOV, 1997). Para isso, o mercado vem demandando, cada vez mais, “especialistas em informação capazes de trazer e oferecer a informação relevante e destacar o que não é importante ou, pior ainda, o que não é verdade” (BERAQUET; CIOL; OLIVEIRA

et al., 2006, p. 12), atividade complexa e extremamente difícil, já que “não existe teste prévio para reconhecer a boa e a má informação, a verídica e a falsa” (MORIN, 1986).

Ao gestor da informação cabe a tarefa de identificar e reconhecer as informações que são de caráter estratégico e que “auxiliarão na interpretação das evoluções do ambiente e, dessa forma, permitirão maiores chances de reação para as organizações que o utilizam” (BENTO; ANTUNES, 2006, p. 3). Daí a necessidade de se possuir capacitação para pré-análise e classificação de informações de valor, criando-se “campos que possibilitem a classificação estratégica da informação” (BENTO; ANTUNES, 2006, p. 3) e dispositivos que sinalizem para o potencial da informação na resolução de problemas (BENTO; ANTUNES, 2006, p. 7). Ressalta-se que os gestores estrategistas de unidades de informação devem “promover produtos ou serviços de forma a garantir a supremacia da organização frente às concorrentes” (CALAZANS, 2006, p. 66). A visão estratégica deles deve, sempre que possível, ser compartilhada por toda a equipe, criando um ambiente organizacional de colaboração e flexibilidades que possibilite fazer ajustes de rota que se tornaram necessários (AMORIM, 2006, p. 109).

Os gestores da informação e do conhecimento têm um “papel determinante no desempenho da organização”. As atividades tradicionais de mediação entre a informação e o cliente informacional devem ser agregadas às técnicas de gerenciamento da informação e conhecimentos com o objetivo de selecionar informação que agregue valor aos produtos e serviços da informação (CARVALHO, 2002). O objetivo da transferência de conhecimento é auxiliar na melhora da capacidade da organização aumentando o seu valor (FRADE; NASCIMENTO; TOMAÉL et al., 2003, p. 6), daí a importância de conscientização de que a mera disponibilização do conhecimento não é transferência. É imprescindível ter capacidade para “adquirir, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz” com o intuito de garantir a diferenciação e a competitividade (McGEE; PRUSAK *apud* CALAZANS, 2006, p. 67) e habilidade para responder rapidamente às demandas do consumidor final (McGEE; PRUSAK, 1994).

A tecnologia da informação tem causado grande impacto nas unidades de informação e nas atividades dos profissionais da informação, mas vale ressaltar que

ela não diminui a necessidade do trabalho humano. Assim, os sistemas informatizados devem ser concebidos, mantidos e alimentados por pessoas. Isto significa que as tecnologias não substituem completamente as pessoas, mas exigem delas mais qualificação e quase tanto trabalho quanto antes (GUINCCCHAT; MENO *apud* SANTOS; TOLFO, 2006, p. 73).

6 Gestão estratégica no tratamento da informação

O novo ambiente informacional do século XXI requer uma mudança no *modus operandi* das unidades de informação (MEDEIROS, 2006, p. 112). Ela pode ser melhor esclarecida na seguinte afirmativa: “havia o tempo de os bibliotecários aplicarem suas técnicas, elaborarem seus catálogos e índices. Acontece que esse tempo acelerou-se, tornando-se em tempo real, de mudanças, de memória social em constante transformação” (MONTEIRO, 2006, p. 37).

Uma ampla variedade de recursos informacionais está à disposição dos usuários que estão conectados na internet (CUNHA, 1999, p. 259) e, dessa forma, os clientes da informação estão “resolvendo suas demandas informacionais por meio das redes” (CUNHA, 1999, p. 267), o que antes era suprido exclusivamente pelas unidades de informação (CUNHA, 1999, p. 266). Assim sendo, é necessário ter a consciência de que existe um vasto acervo além dos documentos adquiridos e processados pela unidade de informação, daí a necessidade de “integração, em larga escala, das fontes eletrônicas aos acervos e serviços da biblioteca” (CUNHA, 1999, p. 260). Não só o acervo, mas os clientes/fornecedores de informação, podem ser presenciais, remotos, híbridos, *on line* e virtuais. Na implantação de coleções digitais, muitas unidades de informação procuram fontes úteis no ambiente externo (CUNHA, 1999, p. 260). Ressalta-se que, “se as bibliotecas falharem em incorporar a responsabilidade de gerenciamento da informação armazenada em outros lugares poderão ser substituídas por empresas comerciais provedoras de informação ou por intermediários da informação” (SHERRER *apud* CUNHA, 1999, p. 260).

Os recentes tipos de documentos requerem a criação de novos padrões para descrições de conteúdo visando aprimorar os requisitos para seus acessos e usos (CUNHA, 1999, p. 262). O setor de processamento técnico “é desafiado a prover novos meios de descrever o registro e o conteúdo de itens com estruturas informacionais e manipulação bem diferentes daqueles tradicionalmente arrolados pelo controle bibliográfico” (CUNHA, 1999, p. 262). A catalogação e classificação dos recursos digitais devem levar em conta a constante atualização dos estoques informacionais, ou seja, sua natureza dinâmica (CUNHA, 1999, p. 262). O armazenamento digital amplia as possibilidades de descrição dos pontos de acesso aos documentos (CUNHA, 1999, p. 262) e, assim, a política estratégica de indexação das unidades de informação determinará os níveis adotados para a representação da informação, trazendo implicações e refletindo nos mecanismos de busca (CUNHA, 1999, p. 263).

Os projetos de automação de unidades de informação, infelizmente, vêm dando maior ênfase para a descrição bibliográfica, ao invés do armazenamento e recuperação do conteúdo (SAFFADY *apud* CUNHA, 1999, p. 258) e, dessa forma, algumas atividades estratégicas de hiperligações visando mapear os recursos informacionais externos (CUNHA, 1999, p. 261) e interconexão de documentos (MONTEIRO, 2006, p. 36), bem como a otimização da acessibilidade e usabilidade das informações geradas (MEDEIROS, 2006, p. 111) estão sendo relegadas.

A entrada da informação no sistema tem sido de maior importância para os bibliotecários do que a “avaliação mais analítica e depurada da informação” (CUNHA, 1999, p. 267) determinada por um plano estratégico. Cada vez mais, torna-se necessária a adoção de instrumentos metodológicos que visem garantir a qualidade na representação de conteúdos informacionais (MEDEIROS, 2006, p. 108). Assim, a gestão estratégica deve ser implantada no setor de tratamento técnico para a avaliação e previsão de parcerias com “concorrentes”, clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos. O gestor estratégico responsável pelo tratamento técnico, em sintonia com o negócio, deve atribuir qualidade ao processo de representação do conteúdo informacional (MEDEIROS, 2006, p. 112) tornando-se autor conteudista (MEDEIROS, 2006, p. 112) no processo de análise, síntese (MEDEIROS, 2006, p. 112) e interpretação do sentido (MONTEIRO, 2006, p. 36).

O tratamento da informação não é função isolada mas, ao contrário, depende de várias outras funções que ocorrem nos sistemas de informação e de recuperação da informação. O setor de tratamento da informação necessita estar em completa sintonia com a administração, a referência, a aquisição e outros departamentos. O conhecimento dos ambientes internos e externos da unidade informacional refletirá no plano de ação podendo trazer a qualidade objetivada pela gestão estratégica. Cabe ressaltar que a seleção, ignorada na maioria das discussões sobre tratamento técnico, é um “dos pilares de qualquer sistema de recuperação da informação, sendo uma função fundamental à própria concepção desses sistemas” (DIAS, 2001).

Acredita-se que um plano de ação estratégico do setor de tratamento da informação, opte por copiar o registro catalográfico da catalogação original realizada restritamente pelas grandes unidades de informação (CUNHA, 1999, p. 262) ou pela catalogação na fonte, deixando para sua equipe o diferencial de fazer *links*, análises, sínteses e interpretação que trarão qualidade e diferencial a tais registros. Em relação à catalogação de fontes digitais, devido à natureza efêmera de muitos recursos da *internet*, acredita-se que os gestores

definição, *a priori*, “fontes consideradas de qualidade ou que possuam uma certa segurança de acesso e confiabilidade” (CUNHA, 1999, p. 262).

“As normas contidas no AACR 2⁵ e no formato *Marc*⁶ mostram-se insuficientes” para o tratamento técnico e descrição bibliográfica de estoques informacionais dinâmicos. Assim sendo, torna-se necessário conhecer instrumentos específicos para o tratamento da informação, bem como “dominar modernos instrumentos, como metadados e marcação de textos” (CUNHA, 1999, p. 262).

Os progressos da informática e a crescente automação das unidades de informação mostraram que é possível reduzir as limitações de campos para descrição de um item documental e, assim, os “termos de indexação podem ser incluídos, e diversos níveis de representação podem ser criados nos sistemas das bibliotecas digitais” (CUNHA, 1999, p. 262). Os modernos programas de indexação fazem varredura de palavras do texto agregando flexibilidade à busca e recuperação da informação (CUNHA, 1999, p. 262). Isso não abole os estudos sobre linguagem natural ou controlada, precisão, revocação, exaustividade e especificidade, e nem a necessidade de catalogadores, mas são elementos que devem ser geridos estrategicamente de acordo com os objetivos da organização, de seu plano de fluência informacional visando atender clientes e gerar conhecimento.

Na *internet*, ainda não há preocupação com a preservação da informação, visto que os endereços/URLs mudam constantemente, títulos são alterados e arquivos deixam de existir ou de ser armazenados nos servidores. É importante ressaltar que os responsáveis pelo processamento desses materiais devem fazer conferências quanto à “acuidade dos dados, à existência dos documentos e à permanência das hiperligações” (CUNHA, 1999, p. 262). Registros bibliográficos, tais como os estoques informacionais na Era da Informação e do Conhecimento não podem ser estanques: nascem, crescem, reproduzem e até morrem.

As unidades informacionais, tradicionais, digitais e híbridas, “ainda não possuem instrumentos que informem o nível intelectual do conteúdo”. Espera-se que, em um futuro bem próximo, possibilitem ao cliente informacional “escolher o nível de conteúdo e informação, bem como o contexto no qual o mesmo pretende aplicá-la” (CUNHA, 1999, p. 267-268) e mostre o nível de importância.

Destaca-se ser bem possível que a disseminação seletiva da informação (DSI) ressurgja, diante da imensa quantidade de informações disponibilizadas via *internet*. A seleção de informações e a sua personalização para a disseminação “têm enorme perspectiva de

⁵ Código de Catalogação Anglo-Americano.

⁶ *Machine Readable Cataloging*.

crescimento, considerando a impossibilidade humana de acompanhar o crescente volume de dados” (CUNHA, 1999, p. 265).

Alerta-se que duas funções básicas relativas à informação sofrem perigo de extinção: “a provisão de acesso à informação e a preservação do conhecimento” (CUNHA, 1999, p. 266). É nesse cenário, como também nos ambientes internos e externos, que as atenções dos gestores estratégicos da informação devem levar em consideração ao definirem seus objetivos estratégicos para o setor de tratamento da informação.

7 Conclusão

Parte-se do pressuposto de que a gestão estratégica é a base de referência para gestão da informação, bem como que a informação é o suporte da gestão estratégica, um processo cíclico que está representado na figura 1:

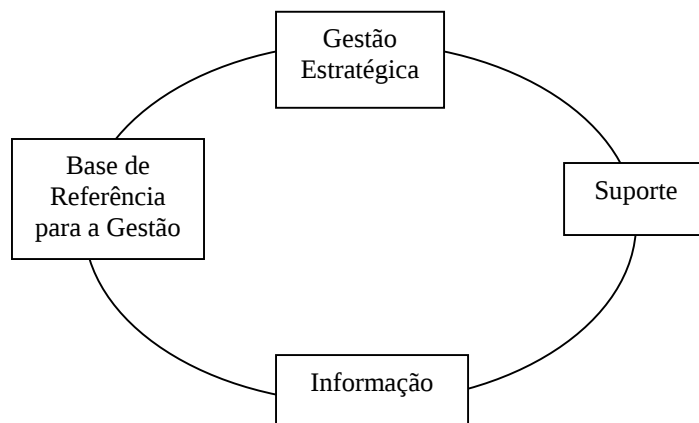


Figura 1: Ciclo da gestão estratégica em unidades de informação.

A gestão estratégica deve objetivar a prestação de um atendimento mais sintonizado com as exigências atuais dos clientes da informação, principalmente em relação ao acesso e uso, bem como para expandir a sua visibilidade e justificar a sua sobrevivência.

A gestão estratégica no departamento de tratamento técnico de unidades de informação, principalmente de unidades de informação híbridas ou eletrônicas deve objetivar o atendimento das necessidades de usuários presencial, remoto, híbrido, *on line* e virtual e na geração do conhecimento.

Catálogos e registros bibliográficos não podem mais ser estanques. A revisão periódica, com base em um plano estratégico, deve objetivar o acesso e o uso de informações de qualidade por meio de filtragens, análises, sínteses, revisões, inserção de *links* a outros documentos relacionados, indicação de *sites* contendo as íntegras, divulgação de formas para

obtenção de íntegras (Comut⁷), *links* aos currículo dos autores (Lattes) etc. Ressalta-se que na Bireme⁸, o Medline⁹ e a Lilacs¹⁰ sejam, talvez, bons exemplos de catálogos.

A definição de áreas temáticas de interesse, a seleção e a avaliação analítica, a definição dos níveis de representação e descrição do conteúdo, o tratamento qualitativo ininterrupto da informação, a disseminação seletiva da informação com base em estudos de clientes da informação etc. devem fazer parte da gestão estratégica da unidade de tratamento técnico que objetiva a excelência na competência informacional de todos os atores participantes do processo de geração do conhecimento e conseqüentemente da unidade de informação.

A gestão estratégica da informação deve fazer parte de todos os departamentos das unidades de informação, estando entre eles o departamento de tratamento técnico da informação.

Por fim, entende-se que a gestão estratégica de estoques informacionais é um processo cíclico representado na figura 2:

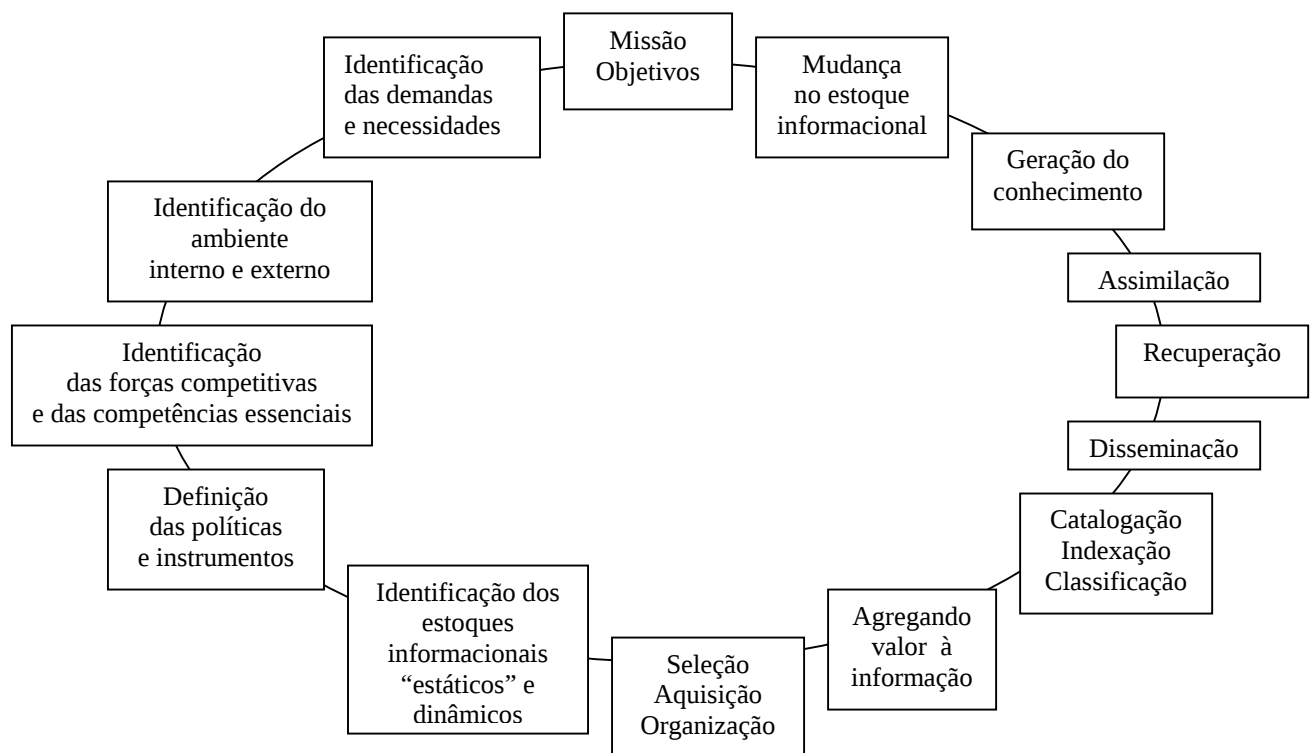


Figura 2: Ciclo da gestão estratégica no departamento de tratamento técnico de estoques informacionais dinâmicos

⁷ Comutação bibliográfica.

⁸ BIREME é um Centro Especializado da OPAS, estabelecido no Brasil desde 1967, em colaboração com Ministério de Saúde, Ministério da Educação, Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo e Universidade Federal de São Paulo.

⁹ Literatura Internacional em Ciências da Saúde.

¹⁰ Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde.

Ressalta-se que a abordagem proposta das unidades de informação como negócios visa o atendimento qualitativo das necessidades dos clientes informacionais, a conscientização da importância da competência informacional em sintonia com a evolução da sociedade, e a visibilidade e sobrevivência de tais unidades em plena Era da Informação e do Conhecimento.¹¹

REFERÊNCIAS

AMORIM, Antonio Marcos. Design e construção de nova interface para a BVS Psicologia (BVS-PSI Brasil) e a experiência de criação do protótipo da BVS UlapSI: facilitando a vida de usuários. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 3, n. 2, p. 99-111, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=264&article=64&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

ARAUJO, Vania Maria Hermes de; FREIRE, Isa Maria; MENDES, Teresa Cristina M. Demanda de informação pelo setor industrial: dois estudos no intervalo de 25 anos. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 3, set./dez. 1997. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=746&article=422&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, maio/ago. 1999. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=643&article=336&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

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, 2004.

BENTO, Nélío; ANTUNES, Adelaide Maria de Souza. Uma proposta de sistema de gerenciamento de informações estratégicas para indústrias em evolução. *Enc. Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 21, p. 1-15, 1º sem. 2006. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_21/bento.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2007.

BERAQUET, Vera S.M.; CIOL, Renata; OLIVEIRA, Simone L.G. de et al. Desenvolvimento do profissional da informação para atuar em saúde: identificação de competências. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 3, n. 2, p. 1-16, jan./jun. 2006. Disponível em:

¹¹ Espera-se que o projeto da Google de bibliotecas digitais tenha, em sua equipe multidisciplinar, profissionais da informação que elaborarão planos estratégicos visando alimentar os catálogos e registros que possam acompanhar as necessidades dos clientes da informação em relação aos estoques informacionais dinâmicos, e quem sabe, chegar a indicar o nível de conteúdo e informação, bem como o contexto no qual possa ser aplicada.

<<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=258&article=72&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*, Campinas, v. 18, n. 1, p. 63-70, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/include/getdoc.php?id=339&article=147&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

CAMPELLO, Bernadete Santos. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=167&article=45&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI, A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso a informação: para que e para quem? *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, set./dez. 2000. Disponível em: <http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=542&article=250&mode=pdf>. Acesso em: 29 jan. 2007.

CARVALHO, Kátia. O profissional da informação: o humano multifacetado. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 5, out. 2002. Disponível em: http://www.dgz.org.br/out02/Art_03.htm>. Acesso em: 29 jan. 2007.

COSTA, Rogério da. Um sistema de gestão de conhecimentos: filosofia, tecnologia e organizações. In: PELLANDA, Nize M. Campos; PELLANDA, Eduardo Campos (Org.). *Ciberespaço: um hipertexto com Pierre Lévy*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

CUNHA, Murilo Bastos da. Desafios na construção de uma biblioteca digital. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 3, p. 257-268, set./dez. 1999. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=631&article=323&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

DIAS, Eduardo Wense. Contexto digital e tratamento da informação. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 2, n. 5, out. 2001. Disponível em: <http://dgz.org.br/out01/F_I_aut.htm>. Acesso em: 29 jan. 2007.

FRADE, Ana Cristina Morado Nascimento; NASCIMENTO, Denise Morado; TOMAÉL, Maria Inês et al. Gestão estratégica da informação: distribuição da informação e do conhecimento. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/90/86>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

FRANCO, Marcelo Araújo. *Ensaio sobre as tecnologias digitais da inteligência*. Campinas: Papirus, 1997.

LEVACOV, Marília. Bibliotecas virtuais: (r)evolução? *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 2, p. 125-135, maio/ago. 1997. Disponível em:

<<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=751&article=428&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

LEITE, Eliana Duarte et al. O SERPRO e a educação corporativa. In: SANTOS, A.R. et al. (Org.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba : Champagnat, 2001.

McGEE, J.; PRUSAK, L. Administrando a informação sob perspectiva do processo. In: McGEE, J.; PRUSAK, L.. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficácia de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

McGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, Rildecil. Educação continuada como parte da formação do profissional bibliotecário: uma ação estruturante. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, Nova Série, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 105-114, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://143.106.108.58/seer/ojs/ojs/include/getdoc.php?id=61&article=20&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

MIRANDA, Silvânia Vieira. Identificando competências informacionais. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=1092&article=115&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

MONTEIRO, Silvana. A ciberespaço e os mecanismos de busca: novas máquinas semióticas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 35, n. 1, p. 31-38, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=1714&article=738&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

MORIN, E. *Para sair do século XX*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

MULLER, M. S.; FORTES, W. G. Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar. *Transinformação*, Campinas, v. 8, n. 2, p. 33-44, maio/ago. 1996.

NATHANSOHN, Bruno Macedo; FREIRE, Isa Maria. Estudos de usuários on line. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 3, n. 1, p. 39-59, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=184&article=51&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Harvard Business Review Book).

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Harvard Business Review Book).

SANTOS, Angela Sikorski Santos; TOLFO, Suzana da Rosa. Competências demandadas dos bibliotecários frente às novas tecnologias de informação em bibliotecas universitárias. *Enc. Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 21, p. 69-84, 1º sem. 2006. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_21/santos.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2007.

TEIXEIRA, Cenidalva Miranda de Sousa; SCHIEL, Ulrich. A internet e seu impacto nos processos de recuperação da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 1, p. 65-71, jan./abr. 1997. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=791&article=462&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.