

O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich

Vera L. Cançado

Graduada em Psicologia pela PUC/MG, mestre e doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente é professora titular da Faculdade Novos Horizontes, colaboradora em cursos de pós-graduação e consultora organizacional.

Nilcéia Lage de Medeiros

Graduada em Biblioteconomia pela UFMG e mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes.

Ester Eliane Jeunon

Graduada em Psicologia pela FCH/FUMEC, mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília. Atualmente é professora titular da Faculdade Novos Horizontes, professora adjunto III da PUC/MG e consultora organizacional.

Discute-se neste artigo as funções dos profissionais da informação, utilizando o modelo dos múltiplos papéis de Recursos Humanos (RH). Nesse modelo, Ulrich (1998) argumenta que o profissional de RH, como parceiro empresarial, deve atuar em quatro papéis diferenciados: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. Adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, levantando-se na literatura especializada as diversas funções e papéis propostos para o profissional da informação, comparando-os com o modelo de Ulrich (1998). A partir dessa comparação, e analisando a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2002), concluiu-se que o modelo proposto pode ser aplicado na análise das atuais funções demandadas ao profissional da informação. As metáforas

adaptadas para os múltiplos papéis dos profissionais da informação são: parceiro estratégico, especialista informacional, diagnosticador das necessidades informacionais e agente de mudanças. Os profissionais da informação são parceiros empresariais que diagnosticam as necessidades da organização em termos de competências informacionais, alinhando as práticas das unidades de informação às estratégias empresariais, e contribuindo para agregar valor ao negócio das organizações.

Palavras-chave: *Profissionais da informação; múltiplos papéis dos profissionais da informação; múltiplos papéis dos profissionais de RH.*

The professional of information: an analysis based on Ulrich's multiple functions model

This paper aims to discuss the function of information professionals using the multiple functions model of Human Resources (HR). In this model, Ulrich (1998) argues that the HR professional, as a business partner, must act in four different functions: strategic partner, administrative specialist, employee's defender and agent of changes. The methodology used was the bibliography research, searching the diverse functions proposed for the information professional in the specialized literature, and comparing them with Ulrich's model (1998). From this comparison, and analyzing the Brazilian Classification of Occupations - CBO (2002), it was concluded that the proposed model can be applied in the analysis of the modern functions demanded from the information professional. The metaphors adapted to the multiple functions of the information professionals are as follows: strategic partner, informational specialist, informational needs analyst and agent of changes. Information professionals are business partners that diagnose the needs of the organization regarding informational competences, adapting the practices of the information units to the business strategies and contributing to aggregate value to the organizations' business.

Recebido em 31.12.2007 Aceito em 18.06.2008

1 Introdução

A partir das diversas mudanças ocorridas na sociedade em geral, o final do século XX e início do século XXI caracterizam-se pela emergência da chamada sociedade do conhecimento, na qual a informação passa a ser um dos insumos importantes para as organizações, que dependem de conhecimentos e aprendizagem para se adaptarem rapidamente às novas demandas (SILVA; CUNHA, 2002). A informação é, ao mesmo tempo, a matéria-prima, um recurso estratégico com alto valor agregado e um ativo da sociedade, que auxilia na tomada de decisões nas organizações (McGEE; PRUSAK, 1997).

Sendo assim, é imprescindível o desenvolvimento da capacidade para captar e monitorar as informações, de forma a visualizar ameaças e oportunidades que se apresentam no ambiente externo e identificar as forças e fraquezas existentes na organização. Possuir essa capacidade é buscar sistematicamente a geração de uma inteligência competitiva, cujo pilar é o valor e a validade da informação (BENTO; ANTUNES, 2006).

Segundo Taraparoff (2001), diversos fatores apresentam-se como desafiadores para a busca da efetiva gestão da inteligência competitiva, tais como: captar e interpretar as informações do ambiente externo, estruturar as informações em um efetivo processo de aprendizagem e conhecimento, conciliar o conhecimento dos empregados com o da organização, reter o conhecimento de tal forma que ele se torne propriedade da organização, e transformar a inteligência coletiva em valor para o negócio.

Diante desses desafios, observa-se que as organizações passam a demandar profissionais que, pela *expertise*, acessem, analisem e integrem as informações, de forma que elas se transformem em conhecimento aplicável. Isso vai requerer que os profissionais estejam em constante adaptação, tanto em relação ao perfil para a atuação profissional, como na formação acadêmica. Segundo Castro (2000), a demanda por um novo perfil profissional não é exclusiva da área de informação, uma vez que todas as áreas da empresa se inserem e se articulam com as mudanças introduzidas no mundo do trabalho. Entretanto, a atuação dos profissionais da informação é essencial para as organizações em geral, pois, além da informação ser o próprio instrumento de trabalho desse profissional, ela constitui insumo para a construção da vantagem competitiva das organizações. Constata-se, assim, que um novo espaço se abre para os profissionais da informação, implicando a necessidade de atuarem em múltiplos papéis, por meio de parceria com a direção e com os demais gerentes nas organizações, criando alternativas, dando suporte e atendimento, e repassando conhecimento.

A atuação em múltiplos papéis já vem sendo estudada há algum tempo na área de Gestão de Recursos Humanos. Ulrich (1998), frente às diferentes demandas e à diversidade empresarial, argumenta que o

profissional de RH deva atuar em quatro papéis diferenciados: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. Tal modelo parece apresentar similaridades com as atuais funções demandadas ao profissional da informação.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo discutir as funções dos profissionais da informação, utilizando como referência o modelo dos múltiplos papéis de Recursos Humanos, desenvolvido por Ulrich (1998). A utilização de um modelo testado e validado em outra área poderá trazer avanços e novas perspectivas, especialmente no sentido da aproximação dos saberes.

Para tal, adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, levantando-se na literatura especializada as diversas funções e papéis propostos para o profissional da informação, comparando-os com o modelo de Ulrich (1998). A partir dessa comparação, e analisando a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2002), foram estabelecidos múltiplos papéis para a atuação do profissional da informação, para fazer frente às demandas da sociedade do conhecimento.

2 O modelo de múltiplos papéis de RH

Administração de Recursos Humanos, Gestão de pessoas, Gestão do capital humano e Gestão de talentos são alguns dos títulos dados pelas empresas à função empresarial responsável pela gerência das pessoas que nelas trabalham (COUTINHO, 2004). Independentemente da nomenclatura, apesar de essa refletir uma posição ideológica, a administração de recursos humanos (ARH) pode ser entendida como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar os trabalhadores/colaboradores no trabalho (FISCHER, 2002). O modelo de RH adotado pela empresa está relacionado aos contextos ambiental, histórico e/ou setorial nos quais está inserida, podendo, portanto, assumir importância e papéis diferenciados (GUTIERREZ, 1991).

A função recursos humanos, ao longo de seu desenvolvimento histórico, vem respondendo às demandas das empresas, passando por diversos papéis, desde o burocrático-cartorial, de registro e movimentação de pessoas, até o exercício de múltiplos papéis, de forma a contribuir para agregar valor ao negócio das organizações (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004; SARSUR, 1997; WOOD JR., 1995). Em sua atual concepção, frente aos novos desafios globais, cabe à área de RH ser o parceiro empresarial, auxiliando os gerentes de linha a assumirem a responsabilidade pela gestão de seus colaboradores (ULRICH, 1998, 2000).

Diversos são os modelos para a atuação da área de RH, que é voltada para atender à demanda estratégica das organizações (BURKE; COOPER, 2005; ULRICH, 1998; WEISS, 1999). Dentre eles, pode-se destacar o proposto por Ulrich (1998), por sua estrutura e possibilidade de aplicabilidade à realidade empresarial. O autor sugere que o RH deva adotar múltiplos papéis, cumprindo desde as suas funções operacionais às estratégicas, tendo como foco de ação as pessoas e os processos. A

conjunção dessas quatro categorias gera quatro papéis distintos, mas não excludentes, para o RH, conforme apresentados na FIG. 1:

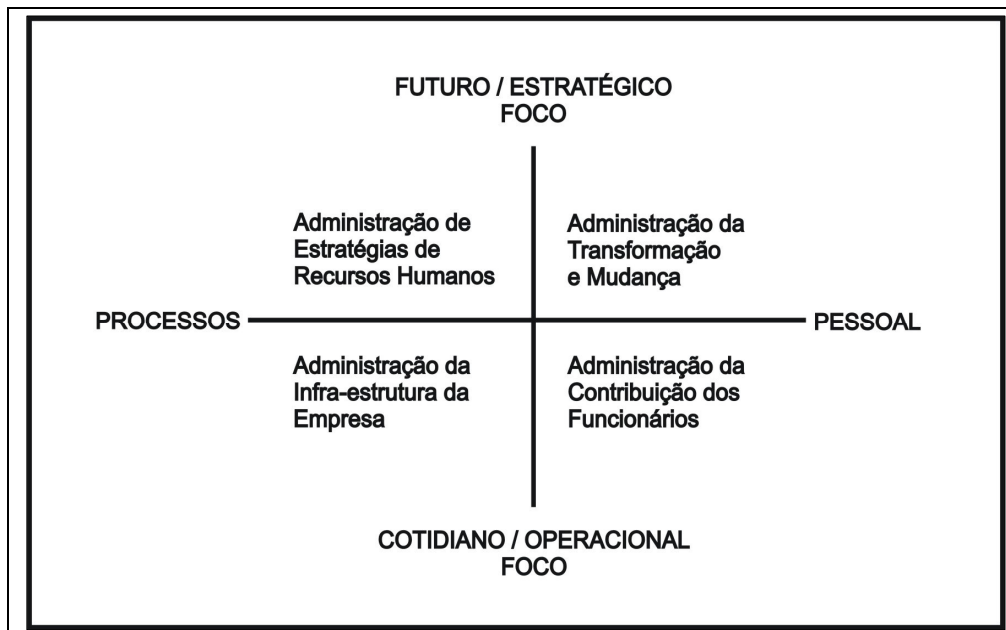


FIGURA 1 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva

FONTE: Ulrich (1998, p. 40)

Na função Administração de estratégias de RH, o RH deve exercer o papel de parceiro estratégico, atuando junto à alta administração, no sentido de construir e/ou consolidar uma estratégia baseada em uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. A estratégia competitiva de uma empresa é centrada em atividades singulares, organizadas de maneira a se complementarem e reforçarem, criando uma cadeia de valor resistente e diferente e, portanto, de difícil imitação (PORTER, 2000). Por meio do diagnóstico organizacional, o RH ajusta suas estratégias às do negócio da empresa, contribuindo para a sua realização. Assim sendo, as “ações primordiais do gerente de recursos humanos estratégicos traduzem as estratégias empresariais em prioridade de RH” (ULRICH, 1998, p. 43).

Na função Administração da infra-estrutura (nível operacional e foco em processos), o RH deve responder às demandas de eficiência dos processos que, de alguma forma, passaram por alterações e modernizações, cumprindo o papel de especialista administrativo. Esse papel é o mais conhecido do RH que, já há algum tempo, desenvolve funções técnicas de recrutar, selecionar, treinar, aconselhar, remunerar etc., conforme preconizam diversos manuais para a função (CHIAVENATO, 1999; CARVALHO; NASCIMENTO, 1998). Entretanto, pesquisas realizadas por Tanure, Evans, Pucik (2007) demonstram que, em algumas empresas, essas atividades estão descoladas das estratégias empresariais, não contribuindo para o negócio da empresa. Para efetivamente atuar como especialista administrativo, o RH tem de exercer suas funções

operacionais, auxiliando os gerentes na condução de suas equipes, de maneira a agregar valor ao negócio da organização.

Na função de Administração da contribuição dos funcionários, a metáfora do defensor dos funcionários foi criticada por Coutinho (2004), em função de sua conotação paternalista para a cultura brasileira, sugerindo utilizar a metáfora do Ouvidor ou Interlocutor dos funcionários. Segundo Coutinho (2004), a tradução não foi a mais adequada, uma vez que nessa função o RH busca conciliar os objetivos pessoais com os organizacionais. Nesse papel, o RH deve ser capaz de reconhecer e atender às demandas, preocupações e anseios dos funcionários, bem como prover condições propícias que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição para o sucesso da organização. Busca-se melhorar a competência, o desempenho e o compromisso dos funcionários. Para tanto, o RH deve criar e gerir atividades e mecanismos para ouvir, responder e encontrar maneiras de atender às demandas variáveis das pessoas, em consonância com os objetivos organizacionais, dotando-as de recursos e meios para que possam realizar seu trabalho da forma requerida e com os resultados esperados.

Na função Administração da transformação e mudança, segundo Ulrich (1998), o RH deve ser o agente de mudança, buscando a transformação e a mudança cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, o RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos vitais de mudanças no interior das empresas. O RH deve, portanto, buscar como resultados melhorar e aumentar a capacidade de modificação de uma organização. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento das ações necessárias ao processo. Lidar e valorizar as tradições e a história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir pessoas ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional.

Esses quatro papéis podem ser descritos por meio dos resultados, metáforas e atividades a serem desempenhadas, conforme apresentado no QUAD.1:

QUADRO 1 - Caracterização dos papéis de RH

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional
Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: serviços em comum
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para mudança

FONTE: Ulrich, 1998, p. 41

Ao atuar nesses quatro papéis, o RH estabelece uma parceria com os gerentes de linha, tornando-se um parceiro empresarial, uma vez que ele apresenta, segundo Ulrich (1998, p. 56), “competência no diagnóstico de organizações, na reengenharia de processo, em ouvir e responder aos funcionários e em gerir a transformação cultural”.

Esse modelo sugerido por Ulrich (1998) vem sendo aplicado em grandes empresas brasileiras, apesar de dificuldades em sua implementação. Os resultados de diversas pesquisas indicam que o RH não é percebido como um parceiro estratégico, apesar de, em muitos casos, o próprio RH se considerar estratégico. Ele exerce um papel mais operacional, não sendo possível detectar claramente sua contribuição para o negócio da organização (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001; HANASHIRO; TEXEIRA; ZEBINATO, 2001; SARSUR, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, dentre outros). Outras pesquisas demonstram que o gerente de linha não considera que o RH o auxilie na tarefa de gerir sua equipe (CANÇADO *et al.*, 2005; CODA; CESAR; GARCIA, 2005).

Apesar da semelhança entre as práticas de RH no Brasil e as de países desenvolvidos, observa-se uma incoerência entre o discurso, que utiliza a retórica gerencialista norte-americana, e a realidade, que remete à ambigüidade e práticas peculiares, e à não aderência do RH aos negócios das organizações (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; LACOMBE, 2006; VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006). A partir da abertura do mercado, na década de 1990, diversas empresas brasileiras desenvolveram técnicas e práticas de gestão de RH cada vez mais “modernas”, buscando tornar-se *benchmarking* no mercado, como atestam as premiações das revistas de negócios e diversos estudos realizados no Brasil, como os de Fischer e Albuquerque (2001), Sarsur (1997), Wood Jr. (1995), dentre outros. Entretanto, em muitas empresas brasileiras, essas práticas demonstram um descolamento das estratégias empresariais, ou uma divergência entre o discurso e prática (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; LACOMBE, 2006; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006). Portanto, na adoção do modelo, tem-se de preocupar com o contexto sócio-histórico da empresa e com sua adaptação à realidade empresarial.

3 O profissional da informação: papéis e competências requeridas

Profissionais da informação, agentes da informação, profissionais do conhecimento, trabalhadores do conhecimento, informatas. Essas são algumas das diversas nomenclaturas utilizadas para denominar os profissionais que lidam com, exercem atividades e têm como objeto de trabalho a informação (CARVALHO, 2002; MOTTA, 1994; SANTOS, 1996). O termo profissional da informação vem sendo utilizado por bibliotecários, por profissionais formados em Ciência da Informação, Ciência da Documentação, Gestão da Informação e outras, para designar o trabalho que se baseia na utilização de novas tecnologias para processar, armazenar, recuperar, disseminar e gerar a informação (CASTRO, 2000).

Além disso, ele pode ser associado à profissão de repórteres, comunicadores, jornalistas e outros (DIAS, 2002).

Segundo Fonseca e Oddone (2005), o que hoje é denominado profissional da informação, no passado era relacionado ao bibliotecário. Esse profissional tinha um papel prioritário voltado para o tratamento técnico da informação, visando o domínio e a preservação da informação registrada. Atualmente, o bibliotecário está sendo visto como parte de um grupo que tem como foco agregar valores transacionais à informação.

Esses profissionais lidam com a informação, uma matéria-prima complexa, que se relaciona a diversos contextos históricos, ambientais, culturais, empresariais e pessoais. Por causa dessa complexidade, é necessário trabalhar em equipes multidisciplinares e interdisciplinares, com um olhar plural, multifacetado e estratégico, agregando múltiplas profissões e pluralidade de atividades (FONSECA; ODDONE, 2005; CARVALHO, 2002; CASTRO, 2000; NINA, 2006). Para Almada de Ascencio, essa interdisciplinaridade se dá nos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais, pois:

nenhum profissional tem condições de reunir todas as habilidades, conhecimentos e competências necessárias para interagir e equacionar os problemas decorrentes dos fluxos da informação e conhecimento. Para resolvê-los é necessária a formação de equipes interdisciplinares em todos os níveis e processos: estratégicos, gerenciais e operatórios (ALMADA DE ASCENCIO, 1997, p. 9).

Assim como são diversos os profissionais da informação, também são seus papéis e funções. Por meio de um levantamento bibliográfico, buscou-se caracterizar esses diversos papéis, na perspectiva de diferentes autores.

Clausen (1990) classificou três principais tipos de profissionais da informação: bibliotecários – realizam os serviços convencionais; especialistas de sistemas de informação – desenvolvem sistemas, visando resolver problemas de organização da informação; e pesquisadores e analistas da informação – atuam no provimento de informações para responder às necessidades das organizações.

Detlefsen (1992) identificou os seguintes tipos: especialistas de assunto, especialistas em tecnologia e especialistas em gerenciamento. Entende-se aqui que a contribuição de Detlefsen à proposta de Clausen está em apontar o gerenciamento como um dos papéis fundamentais dos profissionais da informação.

Guimarães (1997) classificou em três tipos os papéis desempenhados por esses profissionais: o gerente de unidades (e sistemas de informação), o tratador da informação e o agente social.

De acordo com Williams e Bukowitz (1997) os profissionais da informação podem atuar como:

- perito tecnológico, que assegura que os membros da comunidade do conhecimento entendam e utilizem no seu máximo potencial a tecnologia disponível;

- catalogador/arquivista, que organiza informação que atenda às necessidades da comunidade do conhecimento;
- guia que orienta os membros da comunidade do conhecimento a divulgar informação, quando apropriado, e manter alto nível de fontes de informação fora da comunidade;
- explorador, que busca informações úteis para a comunidade do conhecimento, trazendo-as para a base de conhecimento da empresa;
- bibliotecário pesquisador, que ajuda os usuários a definirem suas necessidades de informação; e
- analista, que adiciona valor à informação, criando um contexto para o entendimento e trazendo novas questões de interesse para análise e estudo.

Skyrme e Amidon (1997) complementam apresentando ainda outras funções:

- engenheiro do conhecimento, que identifica ou mapeia o conhecimento tácito e explícito, para capacitar sua classificação e disseminação;
- editor do conhecimento, que refina conhecimento explícito em formatos que facilitem subseqüentes acessos e usos;
- analista do conhecimento, que age como um *link* entre o cliente interno ou externo e a base do conhecimento;
- navegador do conhecimento, que sabe onde os repositórios de informação se encontram dentro da organização;
- coletor de conhecimento, que acessa fontes externas de conhecimento e as direciona para os clientes dentro da organização;
- corretor do conhecimento, que tem uma boa rede de contatos dentro e fora da empresa; e
- gerente de ativo do conhecimento, que identifica, avalia e gerencia um portfólio de ativos do conhecimento.

Rezende (2002) acrescenta que esses profissionais podem atuar como agentes criativos, intérpretes, intermediários, e como gestores do conhecimento. Como agentes criativos, eles utilizam a informação na solução de problemas, ou como insumo gerador de idéias que irão fundamentar novas tecnologias e conceitos que, por sua vez, irão proporcionar vantagem competitiva. São os profissionais das áreas de desenvolvimento e criação para os quais a informação necessária pode estar em catálogos comerciais, notícias, textos literários, imagens, artigos de revista, livros, como também em complexas análises de engenharia, de logística, de equipamentos ou de formulações químicas e seus efeitos. Eles podem atuar como agentes intérpretes, que são os profissionais que interpretam o contexto de atuação da organização, utilizando a informação como ferramenta de prospecção e identificação de novos negócios, mercados e tecnologias. São os especialistas em análise e planejamento econômico, comercial ou tecnológico, cuja missão é identificar ameaças e oportunidades, antecipando mudanças de cenários. Podem ainda ser agentes intermediários, que são os especialistas em

intermediar o acesso à informação, cujo processo se inicia com a identificação e interpretação das demandas de informação do negócio, seguido da identificação das fontes de informação, da seleção e pesquisa propriamente ditas, da organização que torna as informações acessíveis e, por fim, da sua divulgação para os agentes do conhecimento existentes na empresa. Podem ainda atuar como agentes gestores do conhecimento, que é uma nova categoria de profissionais, cujo papel é a administração do capital intelectual da empresa, também chamado de QI empresarial.

Já Tomaél e Alvarenga (2000) apontaram quatro papéis: o controlador, o recuperador, o disseminador e o preservador da informação. Valentim (2002) ressaltou três papéis: o filtrador, o processador e o mediador da informação. Para Araújo e Oliveira (2005) existem: o gerenciador, o organizador (seleção, aquisição, catalogação, classificação e indexação) e o divulgador (referência, empréstimo, orientação, disseminação e extensão). Araújo e Dias (2005) descrevem: o gerente, o formador e desenvolvedor da coleção, o organizador das coleções, o preservador dos registros da informação, o dinamizador da informação e o disseminador da informação.

Castro (2000) conclui que os profissionais da informação devem atuar no sentido de buscar o saber, a autonomia e o domínio no manuseio da informação, dando então suporte, por exemplo, às principais decisões estratégicas empresariais, já que essas são calcadas em informações e conhecimentos. Assim sendo, pode-se concluir que o profissional da informação é um especialista que lida com ativos (capital intelectual) que geram valor à organização. Por isso, para Ferreira (2005), o profissional da informação deve conhecer o ambiente do negócio no qual está atuando, bem como entender de negócios das áreas afins.

Diante das diversas categorizações expostas, pode-se consolidar a atuação do profissional da informação em múltiplos papéis, que vão desde os operacionais até os estratégicos. São eles:

- administrador de unidades e sistemas de informação – é o administrador gestor responsável pela administração geral, proposto por Guimarães (1997), Araújo e Oliveira (2005) e Araújo e Dias (2005), e, indo mais além, aquele que Castro (2000) indica como devendo atuar no sentido de respaldar as decisões estratégicas empresariais;
- administrador da informação e da coleção – é um filtrador, formador, desenvolvedor, organizador, tratador, processador da informação e da coleção, e preservador da informação. Suas atividades vão desde a seleção e aquisição, passando pela catalogação, indexação (a descrição física e temática) e classificação, conforme descrito por Guimarães (1997), Tomaél e Alvarenga (2000), Valentim (2002), Araújo e Oliveira (2005) e Araújo e Dias (2005);
- administrador dos clientes informacionais – é o circulador, dinamizador, mediador, pesquisador, disponibilizador, divulgador, disseminador da informação e participante do fluxo do conhecimento, bem como o responsável pelo treinamento

dos clientes e da confecção de novos produtos e serviços informacionais. Suas atividades vão desde o empréstimo, passando pela disseminação, referência, orientação e extensão (GUIMARÃES, 1997; TOMAÉL; ALVARENGA, 2000; VALENTIM, 2002; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2005; ARAÚJO; DIAS, 2005); e

- administrador da transformação e mudança – é tido como o agente social e político, objetivando a transformação e a mudança, conforme proposto por Guimarães (1997).

Essas quatro categorias – administrador de unidades e sistemas de informação, administrador da informação e da coleção, administrador dos clientes informacionais e administrador da transformação e mudança – resumem também as competências requeridas ao profissional: gerenciais, técnico-científicas, de comunicação e expressão, sociais e políticas. Essas quatro categorias podem ser complementadas pela proposta da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e pelo confronto com o modelo dos múltiplos papéis de RH, proposto por Ulrich (1998).

4 Profissionais da informação e a classificação brasileira de ocupações – CBO 2002

A CBO é um instrumento no qual é apresentada uma classificação enumerativa e descritiva das ocupações brasileiras, sendo uma obra de referência utilizada por profissionais e empresas (PEREIRA; OLIVEIRA, 2004).

Em 2002, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) disponibilizou a última versão da Classificação Brasileira de Ocupações – CBO¹ onde são reconhecidos, nomeados e codificados os títulos e características de 592 famílias ocupacionais, de 2422 ocupações e 7258 ocupações similares (títulos sinônimos) do mercado de trabalho no Brasil. Para essa nova versão foram criados comitês de profissionais que exercem as ocupações e estão em atividade no mercado. Também participaram profissionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), pesquisadores da UNICAMP, UFMG e FIPE/USP e serviços de uma consultoria nacional (FARIA; OLIVEIRA; FORNER, 2005; SANTOS; NEVES; JOB, 2004; PEREIRA; OLIVEIRA, 2004).

A versão anterior à CBO vigente foi a de 1994. Nela, bibliotecários, arquivologistas e museólogos faziam parte do grupo 1-91, subgrupo 1-9 “Trabalhadores das Profissões Científicas, Técnicas, Artísticas e Trabalhadores Assemelhados Não-Classificados Sob Outras Epígrafes”. Em 2002, os bibliotecários (2612-05), os documentalistas (2612-10) e os analistas de informações (2612-15) passaram a ser identificados pelo código 2612 “Profissionais da Informação”.

¹ Ver Resolução n. 5 de 25 de setembro de 2002 e Portaria n. 397 de 9 de outubro de 2002.

Na CBO atual (BRASIL, 2002)², as áreas de atividades dos profissionais da informação foram descritas em nove categorias principais, conforme se segue:

- disponibilizar informação em qualquer suporte: localizar informações; recuperar informações; prestar atendimento personalizado; elaborar estratégias de buscas avançadas; intercambiar informações e documentos; controlar circulação de recursos informacionais; prestar serviços de informação *on-line*; normalizar trabalhos técnico-científicos;
- gerenciar unidades, redes e sistemas de informação: elaborar programas e projetos de ação; projetar custos de serviços e produtos; implementar atividades cooperativas entre instituições; administrar o compartilhamento de recursos informacionais; desenvolver planos de divulgação e *marketing*; desenvolver políticas de informação;
- projetar unidades, redes e sistemas de informação: automatizar unidades de informação; desenvolver padrões de qualidade gerencial; controlar a execução dos planos de atividades; elaborar políticas de funcionamento de unidades, redes e sistemas de informação; controlar segurança patrimonial da unidade, rede e sistema de informação; controlar conservação do patrimônio físico da unidade, rede e sistema de informação; avaliar serviços e produtos de unidades, redes e sistema de informação; avaliar desempenho de pessoas em unidades, redes e sistema de informação; desenvolver planos de segurança ambiental; controlar a aplicação do plano de segurança ambiental; elaborar relatórios; buscar patrocínios e parcerias; contratar assessorias; elaborar manuais de serviços e procedimentos; participar da elaboração de planos e carreiras; analisar tecnologias de informação e comunicação; administrar consórcios de unidades, redes e sistemas de informação; administrar recursos orçamentários; implantar unidades, redes e sistemas de informação;
- tratar tecnicamente recursos informacionais: registrar recursos informacionais; classificar recursos informacionais; catalogar recursos informacionais; elaborar linguagens documentárias; elaborar resenhas e resumos; desenvolver bases de dados; efetuar manutenção de bases de dados; gerenciar qualidade e conteúdo de fontes de informação; gerar fontes de informação; reformatar suportes; migrar dados; desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos;
- desenvolver recursos informacionais: elaborar políticas de desenvolvimento de recursos informacionais; selecionar recursos informacionais; adquirir recursos informacionais; armazenar recursos informacionais; avaliar acervos; inventariar

² Disponível em: < <http://www.mteco.gov.br/busca/especialistas.asp?codigo=2612>>. Acesso em: 25 jul. 2008.

- acervos; desenvolver interfaces de serviços informatizados; descartar recursos informacionais; conservar acervos; preservar acervos; desenvolver bibliotecas virtuais e digitais; desenvolver planos de conservação preventiva;
- disseminar informação: disseminar seletivamente a informação; compilar sumários correntes; compilar bibliografia; elaborar clipping de informações; elaborar alerta bibliográfico; elaborar boletim bibliográfico;
- desenvolver estudos e pesquisas: fazer sondagens sob demanda informacional; coletar informações para memória institucional; elaborar dossiês de informações; elaborar pesquisas temáticas; elaborar levantamento bibliográfico; acessar bases de dados e outras fontes em meios eletrônicos; realizar estudos cientométricos, bibliométricos e infométricos; elaborar trabalhos técnico-científicos; analisar dados estatísticos; coletar dados estatísticos; elaborar estudos de perfil de usuário e comunidade; desenvolver critérios de controle de qualidade e conteúdo de fontes de informação; analisar fluxos de informações; elaborar diagnóstico de unidades de serviço;
- realizar difusão cultural: promover ação cultural; promover atividades de fomento à leitura; promover eventos culturais; promover atividades para usuários especiais; organizar atividades para a terceira idade; divulgar informações através de meios de comunicação formais e informais; organizar bibliotecas itinerantes; promover atividades infanto-juvenis; e
- desenvolver ações educativas: capacitar o usuário; capacitar recursos humanos; orientar estágios; elaborar serviços de apoio para educação presencial e a distância; ministrar palestras; realizar atividades de ensino; participar de bancas acadêmicas.

A CBO, como um instrumento de classificação, necessita de uma visão crítica e de ajustes que possam acompanhar a evolução da ocupação e os aspectos subjetivos que interferiram nessa classificação. O trabalho de Santos, Neves e Job (2004) faz uma comparação das atividades que foram classificadas e arroladas para os bacharéis em Biblioteconomia e para os Técnicos de Biblioteconomia e Auxiliares de Biblioteca, sugerindo haver falhas em algumas das designações e termos e na necessidade de aglutinação de outros. Já Faria *et al.* (2005) ressaltam o risco de a classificação ter partido dos próprios profissionais e, assim sendo, terem comparado as competências descritas na CBO e as requeridas pelas organizações.

Com a rápida evolução do mercado de trabalho, acredita-se que um sistema publicado em 2002 já não contemple várias das competências requeridas atualmente. Assim sendo, propõe-se uma perspectiva de análise na qual se compare os papéis requeridos aos profissionais da informação com os múltiplos papéis de RH, modelo proposto por Ulrich (1998) e amplamente empregado em organizações e em pesquisas nacionais e internacionais.

5 Os múltiplos papéis dos profissionais da informação – uma comparação com os múltiplos papéis de RH

Para ser parceiro empresarial, segundo Ulrich (1998), os profissionais de RH têm de atuar em parceria com os gerentes de linha, exercendo os quatro papéis propostos:

- parceiro estratégico, atuando com competência no diagnóstico de organizações;
- especialista administrativo, realizando a reengenharia de seus próprios processos e funções;
- intérprete das necessidades dos funcionários (nomenclatura sugerida por Coutinho, 2004), ouvindo e intermediando as necessidades dos funcionários e da organização; e
- agente de mudança, atuando na gestão da mudança e na transformação cultural.

Tal como os profissionais de RH, os profissionais da Ciência da Informação devem ter competência informacional alinhada ao diagnóstico de organizações, sabendo ouvir e responder aos clientes e gerindo a transformação cultural advinda da geração de conhecimentos. Levam então ao aumento da capacidade da empresa para atingir seus objetivos e garantir o seu sucesso, agregando valor à organização. Assim, os profissionais da informação devem desempenhar múltiplos papéis, visando adicionar valor à empresa, conforme apresentado na FIG. 2:

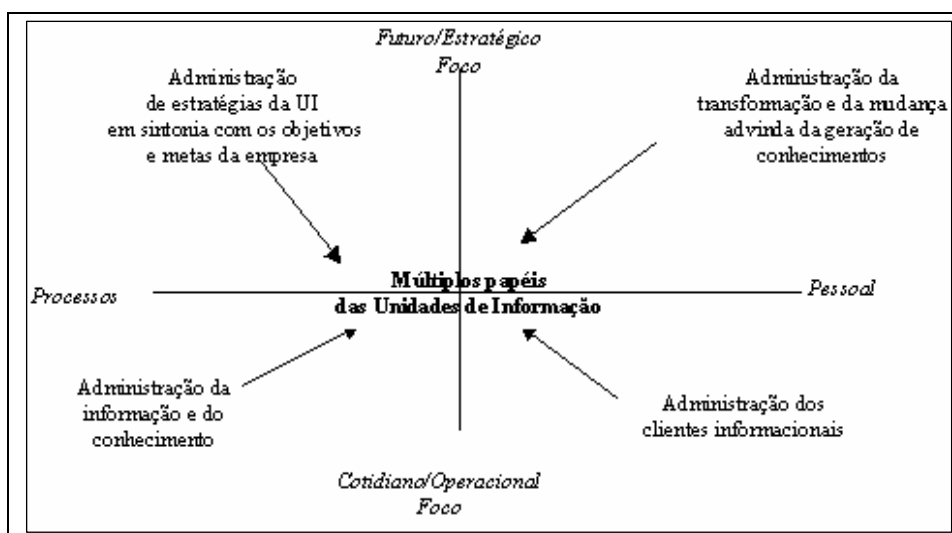


FIGURA 2 – Múltiplos papéis do profissional da informação

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p. 40)

Portanto, como parceiro empresarial, o profissional da informação deve exercer múltiplos papéis, por meio da: administração de estratégias da unidade informacional em sintonia com os objetivos e metas da empresa (parceiros estratégicos); administração da transformação e

mudança (agentes de mudança); administração da informação e do conhecimento (especialistas informacionais); administração dos clientes informacionais (coletores das necessidades informacionais).

Comparando-se os papéis elencados na literatura e na CBO ao modelo de Ulrich (1998), pode-se chegar às seguintes metáforas e às atividades, conforme descrito no QUAD. 2:

QUADRO 2 - Definição dos múltiplos papéis dos profissionais da informação

Funções CBO	Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Gerenciar unidades, redes e sistemas de informação Prestar serviços de assessoria e consultoria	Administração de estratégias da UI em sintonia com os objetivos e metas da empresa	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias da UI à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional
Tratar tecnicamente recursos informacionais Desenvolver recursos informacionais Disponibilizar informação em qualquer suporte Disseminar informação	Administração da informação e do processo de geração do conhecimento	Construção de uma infra-estrutura eficiente (administrativa e técnica)	Especialista informacional	Processos de Administração, Organização, Tratamento, Controle e Disseminação da Informação
Desenvolver estudos e pesquisas Desenvolver ações educativas	Administração dos clientes informacionais	Aumento do envolvimento e da capacidade de lidar com a informação e gerar conhecimento – competência informacional	Diagnosticador das necessidades informacionais dos funcionários	Ouve e responde aos clientes informacionais: provê produtos e serviços visando a competência informacional
Realizar difusão cultural	Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gere a transformação e a mudança, visando assegurar capacidade para mudança. Gere a transformação cultural advinda da geração de conhecimentos.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os profissionais da informação tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial,

convertendo a estratégia em ação e concebendo práticas ajustadas à estratégia empresarial. Na busca da informação, esse profissional deve ajudar a organização a observar seletivamente a grande quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos às suas atividades e objetivos, conforme aponta Choo (1998).

Os profissionais da informação são especialistas informacionais quando criam uma estrutura capaz de propiciar a circulação e a geração de informações e conhecimentos, principalmente de valor agregado, levando à competência informacional. Para tal, têm de atentar também para os recursos informáticos, instrumento primordial para o tratamento das informações.

Os profissionais da informação são identificadores de necessidades informacionais quando garantem contribuições elevadas dos clientes para a empresa, resultando no maior envolvimento e dedicação para a aquisição de competência informacional. Quando os funcionários conseguem informações de forma a atuar competentemente, o capital intelectual da empresa torna-se um importante ativo que é refletido nos resultados financeiros da empresa.

Agentes de mudança informacionais são parceiros empresariais porque ajudam as empresas com informações estratégicas que possam antecipar o processo de transformação e mudança, indicando também pontos de ajustes que auxiliem no processo de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Também contribuem para o processo de evolução de competência informacional, que poderá levar a uma mudança de papel e de posição dentro da organização, conduzindo-a a uma posição privilegiada como ativo/competência essencial da organização.

A conjugação desses papéis auxilia também na construção da inteligência competitiva. A adoção e a manutenção de um Sistema de Inteligência em Unidade de Informação são asseguradas por uma série de procedimentos que necessitam estar sempre em revisão, dada a constante mutação e flexibilidade de qualquer mercado, seja de informação, seja de bens ou serviços (TARAPANOFF, 2001). Alguns desses procedimentos, de acordo com Tarapanoff, Araújo Junior e Cornier (2000), são:

- posicionar o Sistema de Inteligência de acordo com o tipo de informação requerida (produção, pesquisa, desenvolvimento, negócio);
- definir custos de operações;
- monitorar informações formais e informais;
- estabelecer redes de especialistas que garantam o seu funcionamento;
- posicionar os profissionais da informação de acordo com a demanda, quando as atividades de cada um devem estar bem claras e descritas, com especificações e normatizações dos serviços oferecidos;

- estabelecer um eficaz canal de comunicação entre os bibliotecários e os usuários;
- validar as informações coletadas;
- elencar, para cada fator crítico de sucesso indicado pelo usuário que necessita da informação, as fontes que deverão ser utilizadas;
- criar um sistema de apoio de busca de informação que possa ser customizado e que faça estudos de produção de informação e de fontes mais consultadas;
- criar um sistema de segurança de informação.

Os processos da unidade de informação podem adequar-se ao Sistema de Inteligência, já que auxiliam no monitoramento de dados, indicam tendências de pesquisas e mantêm relacionamento com especialista. No caso das unidades de informação, a inteligência competitiva relaciona-se à identificação de necessidades de usuários, quando é necessário um bom conhecimento do mercado de atuação para focar nichos de usuários potenciais, usuários virtuais, usuários esporádicos e outros. Conforme Tarapanoff, Araújo Júnior e Cornier (2000), é necessária uma postura pró-ativa, com o desenvolvimento de coleções de acordo com interesses específicos, parcerias com instituições que oferecem produtos afins e o estabelecimento de redes de informação, das quais façam parte especialistas, cuja função é a validação da informação.

6 Considerações finais

O termo profissional da informação vem sendo utilizado por diversos profissionais de áreas afins, como bibliotecários, profissionais formados em Ciência da Informação, Ciência da Documentação, Gestão da Informação e outras, para designar o trabalho que se baseia na utilização de novas tecnologias para processar, armazenar, recuperar, disseminar e gerar a informação. Diversos são os profissionais enquadrados nessa categoria, bem como diversas são as funções exercidas por eles.

A partir dos aspectos estudados neste artigo, pôde-se concluir que é possível utilizar o modelo de RH desenvolvido por Ulrich (1998) para representar os múltiplos papéis do profissional da informação. As metáforas adaptadas para os múltiplos papéis dos profissionais da informação são: parceiro estratégico, especialista informacional, diagnosticador das necessidades informacionais e agente de mudanças. Atuando nesses múltiplos papéis, esse profissional pode se tornar um parceiro empresarial na construção de uma organização competitiva.

A literatura sobre a atuação dos profissionais da informação, bem como a análise da CBO, permitem a categorização dos papéis e funções desse profissional, atuando desde o nível operacional – captação e tratamento da informação – ao nível estratégico – construção da inteligência competitiva da organização. O foco da sua ação tem de ser nos processos – utilização de recursos informáticos e informacionais adequados – bem como nas pessoas – auxiliando na adequação do capital intelectual das organizações.

Dessa forma, pode-se concluir que os profissionais da informação são parceiros empresariais que diagnosticam as necessidades da organização em termos de competências informacionais, alinhando as práticas das unidades de informação às estratégias empresariais. O diagnóstico organizacional é, então, o processo de identificação das prioridades informacionais e empresariais. Agindo assim, os profissionais da informação ajudam a empresa a captar e gerar informações e conhecimentos que auxiliem na adaptação à mudança, no melhor atendimento às exigências do consumidor e na obtenção do melhor desempenho financeiro pela execução eficaz de sua estratégia, bem como na construção da inteligência competitiva necessária para seu sucesso no mercado.

É importante ressaltar que os profissionais da informação necessitam construir o seu caminho para se tornarem parceiros empresariais. Provavelmente, esses profissionais encontrarão dificuldades semelhantes às demonstradas nas pesquisas realizadas na área de RH – dificuldade de atuação da área em sintonia com as estratégias empresariais, descolamento das políticas e práticas com os objetivos organizacionais, falta de poder para atuar no nível estratégico, dentre outros. Além disso, embora eles lidem com uma tecnologia avançada, a burocracia herdada de um passado recente pode dificultar ainda mais a assimilação desses novos papéis. O profissional da informação não será chamado a contribuir estrategicamente; cabe a ele demonstrar que a sua atuação poderá agregar valor ao negócio da organização, auxiliando na construção da inteligência e da vantagem competitiva.

A partir deste estudo, recomenda-se que sejam realizadas outras pesquisas, visando à atualização das atividades e das competências dos profissionais da informação na CBO. Isso poderá atender a um mercado carente de profissionais que atuem como parceiros estratégicos de organizações competitivas.

Recomenda-se também a realização de um *survey*, envolvendo profissionais da informação das diversas áreas, de maneira a verificar e analisar a sua atuação segundo o modelo dos múltiplos papéis proposto. Pode-se adaptar o questionário proposto por Ulrich (1998) para tal fim, visando inclusive a validação do instrumento.

De maneira a se aprofundar na realidade desses profissionais, estudos de casos poderão ser realizados, tendo como base o referencial apresentado neste artigo. Espera-se, com este trabalho, chamar a atenção dos profissionais da informação para as teorias, modelos e estudos, discutidos em outras áreas, neste caso a de RH. Que os olhares de multidisciplinaridade, interdisciplinaridade, transdisciplinaridade, entre outros, possam contribuir para a prática desses profissionais da informação, bem como para o aumento do conhecimento teórico na área.

Referências

ALMADA DE ASCENCIO, M. Las políticas de información en un mundo globalizado. In: INFO'97. *Anais...* Havana: [s.n.], 1997.

ARAÚJO, E. A.; DIAS, G. A. A atuação profissional do bibliotecário no contexto da sociedade da informação: os novos espaços de informação. In: OLIVEIRA, M. (Org.). *Ciência da Informação e Biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

ARAÚJO, E. A.; OLIVEIRA, M. A produção do conhecimento e a origem das bibliotecas. In: OLIVEIRA, M. (Org.). *Ciência da Informação e Biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BENTO, N.; ANTUNES, A. M. S. 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, 2006. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_21/bento.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2007.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/>>. Acesso em: 21 out. 2007.

BURKE, R. J.; COOPER, C. L. (Ed.). *Reinventing HRM: challenges and new directions*. London: Routledge, 2005.

CANÇADO, V. L. *et al.* Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CARVALHO, Kátia de. 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: 4 abr. 2008.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1998. v. 1.

CASTRO, C. A. Profissional da informação: perfis e atitudes desejadas. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 10, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/download/346/268>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2. ed. Medford, N.J.: Information Today, 1998. (ASIS Monograph Series)

CLAUSEN, H. The future information Professional: old wine in new bottles? *Libri*, Copenhagen, n. 40, n. 4, p. 265-77, Dec. 1990.

CODA, R.; CESAR, A. M. R. V. C.; GARCIA, M. N. Um novo RH?: avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005. Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: ANPAD, 2005. [1 CD-ROM].

COUTINHO, P. T. *Avaliação da área de recursos humanos segundo o modelo dos múltiplos papéis de Ulrich*. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

DETLEFSEN, E. G. Specialists as professionals in research libraries: an overview of trends and an analysis of job announcements. *Library Trends*, v. 41, n. 2, p. 187-97, Fall 1992.

DIAS, E. W. Ensino e pesquisa em Ciência da Informação. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 5, out. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/out02/Art_02.htm>. Acesso em: 4 abr. 2008.

FARIA, S.; OLIVEIRA, V. F.; FORNER, L. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28552.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação e a gestão do conhecimento: perfil de habilidades demandadas por empresas de recrutamento e seleção de recursos humanos. In: SOUTO, L. F. (Org.). *O profissional da informação em tempo de mudanças*. Campinas: Alínea, 2005. p. 13-27.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. *Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil: RH 2010*. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 25., Campinas, 2001. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

FONSECA, A. M. F.; ODDONE, N. Breves reflexões sobre o profissional da informação e sua inserção no mercado de trabalho. In: CINFORM – ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 14-17 jun. 2005, Salvador. *Anais...* Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/AngelaNanci.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2008.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. *Transinformação*, Campinas, v. 9, n. 1, p. 124-140, jan. / abr. 1997. Disponível em: <<http://www.congresso-info.cu/Userfiles/File/Info/Info97/Ponencias/007.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque estratégico da função recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 63-72, out./dez. 1991.

HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZEBINATO, A. N. Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 25., Campinas, set. 2001. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

LACOMBE, B. M. B. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. Cinco décadas de RH. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 65-69, ago./out. 2004.

McGEE, J.; PRUSAK, L. Administrando a informação sob perspectiva do processo. In: _____. *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. cap. 4, p. 107-127.

MOTTA, M. E. *Os profissionais da informação: funções e títulos*. Brasília: Thesaurus, 1994.

NINA, R. R. V. *Profissional da informação: o bibliotecário e suas representações das competências profissionais e pessoas para atuar em bibliotecas*. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.cin.ufsc.br/pgcin/ReneeNina.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

PEREIRA, E. C.; OLIVEIRA, A. M. Os bibliotecários e os profissionais independentes em informação à luz nova Classificação Brasileira de Ocupações (CBO 2002). *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 18, p. 107-124, 2. sem. 2004. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_18/7_Os_bibliotecarios.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2008.

PORTER, M. E. O que é estratégia. In: ULRICH, D. (Org.). *Recursos Humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000. p. 105-139.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

SANTOS, J. P. O moderno profissional da informação: o bibliotecário e seu papel face aos novos tempos. *Informação & Informação*, Londrina, v. 1, n. 1, p. 5-13, 1996. Disponível em: <<http://www2.uel.br/revistas/informacao/include/getdoc.php?id=102&article=27&mode=pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

SANTOS, J. P.; NEVES, I. C. B.; JOB, I. A estrutura da carreira em Biblioteconomia: contribuição à Classificação Brasileira de Ocupações. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 41-61, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://revcom2.portcom.intercom.org.br/index.php/revistaemquestao/article/viewFile/3649/3439>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

SARSUR, A. M. Empregabilidade x empresabilidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Ostras. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM

SILVA, E. L.; CUNHA, M. V. A formação do profissional da informação no século XXI: desafios e dilemas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, 2002.

SKYRME, D.; AMIDON, D. M. *Creating the knowledge-based business*. London: Business Intelligence, 1997.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. UnB, 2001.

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

TOMAÉL, M. I.; ALVARENGA, G. M. Profissional da informação: seu espaço e atuação em empresas industriais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 81-90, jan./jun. 2000. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/download/549/312>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

_____. (Org.). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____. (Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002. p. 117-132.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, jan./jun.2006.

WEISS, D. S. *High-Performance HR: leveraging human resources for competitive advantage*. New York; NY. Wiley, 1999.

WILLIAMS, R. L.; BUKOWITZ, W. R. Knowledge managers guide information seekers. *HRMagazine*, p. 77-81, Jan. 1997. Disponível em: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n1_v42/ai_19221762/pg_4?tag=artBody;col1>. Acesso em: 4 abr. 2008.

WOOD JR., T. (Org.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.