

# **Demanda de mercado por gerentes de recursos informacionais:**

um estudo preliminar

**ANNA DA SOLEDADE VIEIRA \***  
**BERNADETE SANTOS CAMPELLO \***  
**ISIS PAIM \***  
**MAURO CALIXTA TAVARES \*\***

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerência de Recursos Informacionais —  
Demanda  
Gerência de Informação — Demanda  
GRI — Demanda

**Indicadores básicos, resultantes de pesquisa de mercado realizada entre dezembro de 1988 e abril de 1989, visando à criação do Curso de GRI, demonstram existir demanda por profissionais da informação que apoiem o processo decisório nas organizações mineiras.**

O presente documento inclui indicadores resultantes de pesquisa de mercado realizada pelo Curso de Pós-Graduação da Escola de Biblioteconomia da UFMG, no período compreendido entre dezembro de 1988 e abril de 1989, visando à criação de um curso de especialização em Gerência de Recursos Informacionais — GRI, na UFMG. Os dados foram levantados a partir de:

---

\* Professoras da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

\*\* Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

- a) um painel que reuniu 10 executivos provenientes de organizações de grande e médio porte, sediadas em Minas Gerais, incluindo tomadores de decisão das áreas de negócio e governo, relacionados com setores econômico e cultural;
- b) um painel que reuniu 11 especialistas em informação, dentre os quais bibliotecários, um museólogo, jornalistas, relações públicas, profissionais de marketing, analistas de sistemas e um gerente de centro de análise de informação;
- c) sete entrevistas com gerentes intermediários e da alta administração, oriundos de diferentes organizações, sediadas em Belo Horizonte.

Esses dados não têm a pretensão de transmitir uma visão definitiva dos problemas e perspectivas de mercado relacionados com o programa de GRI, implantado na EB/UFMG em março de 1990, uma vez que se referem basicamente a organizações localizadas em Belo Horizonte — MG, sendo esta uma pesquisa exploratória. Uma segunda parte da pesquisa, visando aprofundar a problemática identificada, está em andamento e o cenário apresentado neste número da **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG** já antecipa alguns aspectos da mesma. Contudo, já é possível perceber-se, através dos dados parciais, que os executivos mineiros, embora submetidos a pressões ambientais de alta instabilidade política e econômica, não diferem essencialmente do padrão internacional, relatado na literatura biblioteconômica, no que diz respeito ao uso e necessidades de informação.

Os dados parecem indicar também, com respeito às organizações de Minas Gerais, que:

- a) o tratamento substantivo da informação (e não apenas de documentos) como apoio à tomada de decisões constitui-se em grande necessidade nas empresas;

- b) há uma demanda real por gerentes de informação (vista de maneira integrativa, a partir das diversas agências e serviços internos de documentação e computação);
- c) existe uma demanda latente por gerentes de recursos informacionais, entendido esse profissional como apoio às decisões estratégicas da alta administração de empresas.

Os indicadores apresentados a seguir expressam a opinião de 28 sujeitos — administradores e profissionais da informação — pertencentes a organizações localizadas em Belo Horizonte e uma, por exceção, em São Paulo. Não necessariamente os autores da presente comunicação, ou a Coordenação do Curso de GRI, partilham os posicionamentos aqui mencionados.

Os dados estão agrupados em quatro grandes tópicos, a saber:

- a) a organização face à informação;
- b) serviços de informação;
- c) o perfil do profissional da informação;
- d) a formação necessária ao gerente de informação.

A contradição existente entre algumas opiniões foi deliberadamente registrada, a fim de permitir a transparência e a pluralidade para o debate.

#### A ORGANIZAÇÃO FACE A INFORMAÇÃO

1. Existe muito documento e pouca informação nas organizações;
2. Há necessidade de seleção da informação;
3. Há perda de informação pela não formalização e registro da mesma, associados à rotatividade de pessoal;

4. Há falta de análise e de seletividade da informação de acordo com a necessidade do usuário;
5. Há preocupação em que, ao se implantarem critérios de seletividade da informação, não se faça excessiva filtragem, nem se imprima o viés pessoal do analista, para não se deturpar a informação original e objetiva;
6. O empresário não está acostumado a buscar/utilizar informação sobre o ambiente de mercado; falta-lhe hábito de leitura, visão de conjunto e conhecimento de como usar a informação;
7. O executivo busca ele mesmo as informações de que necessita, não delegando esta atribuição a seus subordinados;
8. O nível de gerência intermediária é medianamente informado, enquanto que a alta gerência é mal informada;
9. Não há gerenciamento de informação nas empresas e isso resulta em gastos excessivos, duplicação de dados e serviços, conflitos de poder e desinformação;
10. A organização da documentação e o gerenciamento da informação são ambos importantes para as empresas;
11. Inexistem, nas, organizações, serviços de monitoramento de informações sobre o ambiente (fatores sociais e econômicos do macroambiente e do ambiente de mercado);
12. A informação é importante porque significa poder e porque tanto o cenário nacional quanto o internacional são mutantes;
13. O fluxo da informação nas organizações é fracionado, em consequência da setorização das funções empresariais (recursos humanos, finanças, marketing, produção, etc.) e do jogo interno de poder, dificultando a tomada de decisão;

14. A informação não é compartilhada nem entre os administradores nem entre esses e seus subordinados;
15. Há grande competição entre as diversas áreas das organizações, causando retenção e sabotagem da informação;
16. A disputa pelo poder político leva à atomização dos serviços de informação tanto no setor público quanto no setor privado;
17. A busca de informação gerencial e estratégica não é realizada pelo bibliotecário e sim pelo próprio tomador de decisões; nem o produto é partilhado pelo administrador com seus pares ou subordinados;
18. Há necessidade de socializar a informação, isto é, quebrar a cadeia de poder dentro das organizações, a fim de melhorar o nível de gerência;
19. Embora as empresas tenham geralmente bibliotecas e arquivos, a informação interna de algumas organizações é tratada, do ponto de vista operacional, pelos próprios técnicos e, do ponto de vista da comunicação, por jornalistas. Nesses casos a tarefa de tratamento da informação gerada ou recebida a nível operacional deixa de ser delegada aos profissionais competentes, não sendo a documentação arquivada sistematicamente e, em consequência, sendo perdida quando o funcionário deixa aquela organização;
20. Para que a empresa seja proprietária da tecnologia que utiliza ou desenvolve, ela tem que possuir um serviço de informação efetivo, que neutralize a rotatividade de pessoal;

21. Na área cultural é necessário conhecer o consumidor da informação artística-histórica-cultural, bem como trabalhar a informação didaticamente para incentivar na população a sensibilidade e, assim, aumentar para ela a possibilidade de fruição dos bens artístico-culturais;
22. Há necessidade de diferentes níveis e categorias de informação (operacional X tático X estratégico; pessoal X financeiro X produção X marketing) nas organizações;
23. No setor empresarial, como o importante é o lucro, a informação tem que fornecer indicadores claros que demonstrem **a priori** as possibilidades de obtê-lo;
24. A informação para tomada de decisão rotineira é a mais freqüentemente demandada pelos administradores e está quase sempre disponível nos diversos setores da organização;
25. A alta administração interessa-se por informação política e econômica, as quais não estão disponíveis nem organizadas internamente;
26. A urgência é uma característica da informação política;
27. As decisões econômico-financeiras demandam informações legais e normas governamentais;
28. Há uma grande demanda do setor público por informação jurídica e econômica;
29. Três tipos de informação externa conduzem ao estabelecimento das estratégias das empresas que atuam tanto no mercado interno quanto no mercado internacional: informações governamentais (normas, legislação e políticas em geral), informação sobre fornecedores e clientes, bem como informações sobre a concorrência. Essas informações possuem caráter dinâmico, têm valor estratégico e geram constantes adaptações nas políticas e procedimentos da empresa.

## SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

30. A informação é preparada por humanos, para humanos. Deve-se, pois, cuidar para que não se perca seu sentido humano ao selecioná-la e tratá-la por computador;
31. A missão do serviço de informação é atuar provocativamente em mentalidades e garantir boas decisões empresariais;
32. O objetivo do serviço de informação nas organizações seria o de transformar as informações em impulsos de decisão;
33. O serviço de informação torna-se importante em momentos críticos, na medida em que dá cobertura ao tomador de decisões;
34. O serviço de informação deve servir de apoio ao tomador de decisão e não pode competir com esse;
35. O serviço de informação é uma atividade-meio, sujeita a pressões de ordem financeira e política, contra as quais o profissional da informação poderá se prevenir, apresentando o serviço de informação como um investimento (e não como despesa) para a organização;
36. Contemporaneamente, o computador passou a ser o «gerente de informação» e, assim, informática tornou-se sinônimo de informação, frustrando a eficácia das organizações;
37. Há dificuldade de automatizar serviços de informação estratégica, em contraposição com aqueles relacionados com informação administrativa e técnica;
38. Deve-se introduzir o computador nas bibliotecas e também preparar para-profissionais pra os serviços rotineiros, deixando o profissional da informação para tarefas nobres ligadas ao atendimento de demandas dos usuários;

39. A busca de documentos e informação ao nível operacional (técnico) é delegada ao bibliotecário e/ou ao arquivista;
40. Bibliotecas e arquivos são usados pelos técnicos das empresas e raramente pela alta administração;
41. Os serviços prestados pelos grandes sistemas de informação brasileiros (PRODASEN, FGV/ARIES, EMBRAPA, IBICT) são sub-utilizados por falta de divulgação;
42. As tendências do setor de informação indicam o advento de grandes bancos de dados interligados em redes nacionais, em associação a pequenos e seletivos serviços personalizados de informação, voltados para usuários de áreas específicas.

#### O PERFIL DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

43. Bibliotecas e bibliotecários são caracterizados como tradicionais e ineficazes no que concerne a informação gerencial;
44. Os administradores têm dificuldade em identificar, dentre os atualmente disponíveis no mercado, o profissional que deva ser o responsável pela coordenação de todos os recursos de informação e tecnologia na empresa;
45. Espera-se do profissional da informação as seguintes características: ousado, inovador, provocativo, dinâmico, flexível, coerente, com formação acadêmica sólida e dotado de bom senso;
46. O profissional da informação tem que conhecer a cultura da organização;
47. O profissional da informação deve ter visão de conjunto da organização e do ambiente no qual esta se insere, deve saber «ler nas entrelinhas» e saber interpretar as oportunidades de mercado para sua organização;

48. O profissional da informação deve saber tratar a informação e não necessariamente dominar em profundidade o conteúdo, como um especialista, mas o suficiente para dialogar com esse, para analisar o conteúdo e avaliar a qualidade da informação obtida;
49. O profissional da informação deve conhecer o conteúdo da informação para garantir sua posição de linha na estrutura da organização; esse conhecimento do conteúdo viria de sua graduação;
50. A gerência de informação deve ser alocada ao setor de planejamento como elemento de linha (e não de staff);
51. O profissional da informação deve participar do planejamento e das decisões da sua organização;
52. O gerente de recursos informacionais não é um tomador de decisões, nem é o dono da empresa. Como provocador de mudanças e apoiador de decisões, ele deve identificar as informações importantes e encaminhá-las provocativamente à alta administração;
53. Há necessidade de se trabalhar pela valorização do profissional da informação no mercado, em uma ação combinada de marketing e qualidade do desempenho profissional;
54. Acredita-se que o profissional da informação deva estimular e criar, no empresário, o hábito de utilizar a informação, aumentando a confiabilidade do sistema e agilizando a disponibilidade da informação;
55. O poder do profissional da informação está em dar poder ao executivo;
56. O profissional da informação deve dominar dois níveis de linguagem: a terminologia interna do especialista e a linguagem para comunicação com o público não especializado;

57. O profissional da informação deve ter conhecimento das estratégias de marketing necessárias à penetração no mercado de informações, a fim de bem posicionar seus serviços e produtos bem como projetar uma imagem mais positiva da profissão;
58. O profissional da informação deve conhecer bem tanto seu produto quanto as técnicas mercadológicas e financeiras a fim de preparar o produto, descrevê-lo, definir seu custo e preço, divulgá-lo e vendê-lo.

#### FORMAÇÃO NECESSÁRIA AO GERENTE DA INFORMAÇÃO

59. Há necessidade de formar especialistas, pois não basta que o profissional da informação tenha **feeling**;
60. Há necessidade de formar o profissional da informação a nível de «gerente da informação», em oposição ao antigo «guardador de documentos»;
61. O profissional da informação deve ser formado a nível de Pós-Graduação, após experiência como profissional senior em qualquer setor da empresa;
62. O profissional da informação deve ter conhecimento profissional generalista, sobre o qual a organização lança a preparação específica da função, isto é, a especialização em serviço;
63. Há necessidade de equipes interdisciplinares e multi-profissionais para o tratamento da informação;
64. O profissional da informação deve ter formação humanística eclética, associada ao conhecimento do assunto da empresa, das técnicas de tratamento da informação e da gerência dos recursos disponíveis;
65. A inexistência de pessoal qualificado no mercado leva as organizações a formarem seu próprio pessoal;

66. Os cursos de treinamento gerencial existentes no mercado são medíocres;
67. Há demanda de mercado por estrategistas e nenhuma escola o forma ainda, no Brasil;
68. As organizações precisam de profissional para o levantamento de sua memória, para a circulação da informação e a identificação de fontes e recursos;
69. Há demanda por treinamento de pessoal para gerenciar a documentação e a informação nas empresas;
70. Há grande demanda empresarial por serviços autônomos de organização de arquivos físicos e bancos de dados gerenciais;
71. O setor público seria provavelmente o maior empregador do profissional de gerência de recursos informacionais;
72. A maior demanda no mercado brasileiro contemporâneo é por profissionais da informação tradicionais, mas já surgem solicitações esparsas por profissionais da informação com conhecimentos e postura de vanguarda: o espaço existe, mas deve ser trabalhado;
73. A função de GRI deve associar habilidades e conhecimentos;
74. Há necessidade de se conceituar bem o que significa administrar a informação e de se definir claramente o que e como se pretende gerenciar;
75. O GRI deve ter conhecimento de economia da informação (formação de preços, custo dos serviços e produtos, custo/benefício da informação, valor e impactos da informação, etc.);
76. O GRI deve ter capacidade de absorver, analisar, interpretar, utilizar e disseminar aos administradores a informação de uso estratégico;

77. O currículo do curso de GRI deve ter apelo claro ao aluno com vocação empresarial, mostrando-lhe a aplicabilidade profissional do conhecimento teórico;
78. Há necessidade de criação de centros difusores de tecnologia da informação (o que existe disponível no país e quem usa), sugerindo-se que o curso de GRI assuma também esse papel de canal informativo das inovações tecnológicas;
79. Entre os critérios de seleção para o curso de GRI dever-se-ia incluir tanto conhecimentos como características pessoais, comuns em profissionais da informação bem sucedidos, isto é, os candidatos devem ser inovadores, flexíveis, dinâmicos, ambiciosos, ousados;
80. É recomendável que se estabeleça estreito vínculo entre o curso e o mercado, fugindo-se do academicismo.

#### **Market demanda for information managers: a preliminary study**

**Basic indicators from research conducted from December '88 to April '89 towards the implementation of an IRM Program at EB/UFMG disclose potential demand for information professionals to support decision-making processes at organizations in Minas Gerais.**

**KEY WORDS:** Information Resources Management — Demand Information Management — Demand IRM — Demand

Recebido para publicação em 05/11/90.