

A gestão na organização de unidades de informação

Paulo Baltazar Ramos

Resumo

A atividade de gestão constitui fator determinante no sucesso de uma unidade de informação. Evoluiu do conceito de chefia para amplo campo de conhecimento no qual se destacam técnicas e conceitos de liderança, motivação, controle, planejamento e marketing. Como por exemplo do novo pensamento, o artigo apresenta a atuação de um gestor no processo de organização de unidades de informação.

Palavras-chaves:

Unidade de informação; Gestão; Organização.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais a gestão está sendo reconhecida como atividade importante para o sucesso de um empreendimento. Saber gerenciar uma unidade de informação desde o início dos seus trabalhos garante melhor uso de seus recursos, traduzidos em melhores indicadores de qualidade e produtividade. Para que um gestor desempenhe com sucesso o seu papel, é necessário que conheça:

- a) a verdadeira dimensão de seu trabalho;
- b) conceitos e ferramentas que o ajudem no desempenho de suas atividades.

Assim, a abordagem pragmática acerca dos procedimentos, tecnicismos, tecnologias e ferramentas de trabalho deve ser complementada por uma discussão conceitual sobre o negócio a ser gerenciado e a inserção da atividade de gestão. Ou seja, a gestão consiste não só de um conjunto de ferramentas, como também de uma adequada visão e compreensão do negócio em si.

A ABRANGÊNCIA DA GESTÃO NO NEGÓCIO DE INFORMAÇÃO

Tal como uma ciência, a gestão observa e modela a realidade, criando suas leis e conceitos. Contudo, não se limita a isto. É notória a importância da intuição empresarial, que no fundo reflete a percepção correta do negócio. O gestor ou empreendedor de uma unidade de informação deve conceber uma idéia global dos seus mercados, dos seus clientes e fornecedores, das práticas comerciais, dos hábitos e costumes que formam a cultura na qual está inserido o seu negócio e também como seu negócio interage e é afetado pelo restante da sociedade. Deve ainda compreender, em grandes linhas, no que consiste a atividade de gestão e qual o seu papel.

Mais do que discutir academicamente o que é a informação, a atenção deve se focar no seu mercado e nas relações de troca que se estabelecem entre produtores e consumidores da informação. A informação deve ser entendida e analisada sob a ótica mercadológica, como qualquer outro produto e serviço. Assim sendo, deverá atender às necessidades específicas de seu mercado, satisfazendo seus consumidores.

No caso de unidades de informação voltadas ao atendimento de empresas, a função da informação repousa no entendimento do processo de evolução e manutenção dos níveis de competitividade e

lucratividade das empresas. A competição a que estão expostas as empresas exige constante evolução e aprimoramento dos seus conhecimentos. Novas tecnologias, novos produtos e componentes, novos fornecedores, novos métodos de gestão e controle, enfim, todo

o vasto conhecimento utilizado por uma empresa deve ser reciclado e expandido dentro de certa periodicidade. Quanto maior o grau de competição, maior o ritmo de evolução a que a empresa está sujeita. Portanto, a necessidade do sistema produtivo não é genérica, nem abrange qualquer conhecimento. A empresa precisa e deve usar apenas as informações que lhe são úteis e que conduzam à evolução certa. Dentro do quadro de competição empresarial, a operação e o comportamento de uma empresa devem ser bastante dinâmicos. Mudanças e investimentos devem ser estudados, planejados e realizados, de modo a permitir que a empresa enfrente a concorrência e se mantenha lucrativa. A estagnação ou a decisão errônea são igualmente prejudiciais ao negócio, podendo levar a empresa à falência.

O negócio das unidades de informação é, portanto, o de disseminar informações precisas e prestar correta assistência a empresas, para que iniciem (tomada de decisão), mantenham e concluam (execução da ação) as necessárias mudanças tecnológicas, comerciais, gerenciais, logísticas e mercadológicas que assegurarão sua evolução e sobrevivência. Quanto maior for o nível de competição e mais intensos forem os processos de mudança e evolução de um segmento empresarial, maior será a dependência dessas empresas em relação a produtos e serviços de informação e assistência tecnológica. Esse é o contexto geral em que está inserido o negócio das unidades de informação voltadas ao atendimento do público empresarial.

O passo seguinte consiste em uma análise na atividade de gestão. Na atualidade, a gestão se dedica a assegurar o sucesso de um empreendimento coletivo. Ou seja, uma vez reunido um grupo e definida uma missão a cumprir, o gestor trabalhará para que os demais sejam bem-sucedidos e o grupo consiga cumprir a missão que se propôs. O gestor não manda, mas ajuda o grupo a decidir. O gestor não controla, mas observa a harmonia e a integração dos trabalhos, assim como a mobilização de recursos necessários. O gestor não julga, mas pondera e traz informações sobre o andamento dos trabalhos e as chances de sucesso. O seu compromisso não é com o poder, e sim com o sucesso da missão e a realização do grupo e dos beneficiários/clientes do trabalho desenvolvido.

A atuação do gestor assume, pelo menos, duas dimensões:

a) estratégica - Busca inserir adequadamente o empreendimento no dinâmico contexto social e econômico com o qual se relaciona, garantindo a sua eficácia. (Por empreendimento, entenda-se o cumprimento de um trabalho por um grupo para a geração de resultados previamente definidos e validados por seus usuários. Assim, uma empresa, um projeto e uma unidade de informação são exemplos de empreendimentos que servem e interagem com os diversos segmentos da sociedade).

b) operacional - Acompanha a execução e o desenrolar dos trabalhos efetuados pelo grupo a fim de garantir a sua eficiência e a harmonia entre os diversos focos de ação.

A dimensão estratégica se ocupa da dinâmica das mudanças e das relações de troca e reciprocidade estabelecidas entre a unidade e a sociedade para a qual serve. Para atuar no âmbito estratégico, o gestor gravita em torno das seguintes linhas de ação:

a) planejamento - de objetivos e metas, organização do trabalho, modelagem do perfil de ação;

b) articulação - observação do ambiente, identificação de parceiros e ameaças, formação de alianças, coordenação de esforços interinstitucionais;

c) marketing - observação do mercado, identificação de clientes e oportunidades, interpretação das necessidades, adequação de produtos e serviços, análise da concorrência.

Já no tocante ao acompanhamento operacional, a preocupação é com o funcionamento interno da unidade e a busca de crescentes níveis de produtividade e qualidade. Assim, o gestor se envolve com os seguintes aspectos:

- a) disponibilização, alocação e consumo de recursos;
- b) redução de perdas e desperdícios;
- c) capacitação e motivação de recursos humanos;
- d) coordenação, harmonização e integração de esforços para consecução dos objetivos nos prazos esperados;
- e) melhoria dos processos de produção e dos atributos do produto;
- f) identificação e remoção de barreiras e desvios ao trabalho;
- g) adequação do ritmo e do volume de produção com as necessidades do mercado e disponibilidade de recursos.

ORGANIZAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UM EXEMPLO DA ATUAÇÃO DO GESTOR

O sucesso de um empreendimento, qualquer empreendimento, começa por sua correta organização. É também o primeiro passo para assegurar a qualidade e a produtividade na produção de bens e serviços. Ao se iniciar uma nova unidade ou revitalizar e redefinir suas funções, a questão da organização merece uma atenção especial do gestor. Afinal, além de planejar todo o trabalho a ser realizado, a organização trata da mobilização e do controle dos recursos a serem utilizados.

Uma organização deficiente rapidamente comprometerá toda a operação de uma unidade de informação, limitando seriamente suas chances de sucesso. A fase de organização constitui ainda excelente exemplo dos diferentes aspectos da atividade de gestão, permitindo visualizar o amplo campo de atribuições e responsabilidades de um gestor. A figura 1, a seguir, mostra que a correta organização deve preparar a unidade para cumprir o seu papel e a sua missão definidos no planejamento estratégico da forma mais produtiva e com a melhor qualidade, sempre na busca da satisfação dos clientes.

Organizar bem uma unidade de informação significa prepará-la para o cumprimento das funções básicas que justificam a sua existência. As funções básicas podem ser assim estabelecidas:

- a) satisfazer a sua clientela mediante oferta de produtos e serviços de informação de qualidade compatível com o mercado;
- b) gerar receitas pela venda de produtos e serviços e a execução de projetos suficientes para sua auto-sustentação e o desenvolvimento continuado;
- c) identificar e organizar fontes e informações potencialmente úteis à sua clientela;
- d) analisar e processar informações com qualidade e produtividade para a geração de produtos e serviços de interesse do mercado;

e) desenvolver ferramentas e métodos de trabalho eficazes e eficientes.

Assim, a organização de unidades de informação compreende a definição da estrutura interna de operação, a definição dos processos de produção e dos produtos a serem gerados, a montagem de grupos de trabalho, divisão do poder com a atribuição de responsabilidades e tarefas, a obtenção e a distribuição de recursos físicos e humanos compatíveis com o trabalho a ser realizado, propiciando a montagem de uma infra-estrutura de trabalho.

Na fase inicial de implantação de uma unidade de informação, a organização poderá englobar ainda as atividades de articulação e *marketing*, assim como a implantação dos produtos e serviços de informação. A figura 2 apresenta as principais atividades a serem cumpridas no processo de organização.

COMO ORGANIZAR

Conforme mostrado na figura 2, a organização de uma unidade de informação compreende uma série de atividades que deverão ser cumpridas:

- a) definição dos planos estratégico e operacional;
- b) alocação de recursos;
- c) seleção e capacitação da equipe de trabalho;
- d) definição dos processos de trabalho;
- e) definição dos métodos e ferramentas de trabalho;
- f) montagem da infra-estrutura e dos grupos de trabalho;
- g) implantação de produtos e serviços;
- h) articulação e *marketing* institucional.

O ponto de partida é o planejamento. Planeja-se e projeta-se não só o próprio negócio (plano estratégico), como também as operações e atividades que serão realizadas pela unidade de informação, por meio da especificação e desenvolvimento de ferramentas, procedimentos e planos de trabalho. Ou seja, primeiro a concepção e, depois, a realização.

As etapas que sucedem não obedecem necessariamente a uma ordem e normalmente são realizadas em paralelo. O importante é assegurar a mobilização de todos os recursos necessários na quantidade e qualidade desejada e dentro do prazo. A organização é um trabalho contínuo, com períodos de maior atividade durante o ciclo de vida de uma unidade de informação. Contudo, a busca por melhores níveis de qualidade e produtividade, que deve ser uma preocupação constante, impele a revisão do modelo montado e dos recursos mobilizados. A agilidade e a capacidade de continuamente evoluir e se modificar devem ser características inerentes à organização de uma unidade de informação.

ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Os principais recursos (tabela 1) que devem ser alocados e mobilizados são os seguintes:

- a) recursos financeiros;

- b) recursos físicos;
- c) recursos informativos;
- d) recursos computacionais;
- e) recursos humanos.

A quantidade e a qualidade dos recursos que podem ser mobilizados e alocados na operação de uma unidade de informação devem ser diretamente proporcionais à missão, aos resultados esperados, à quantidade e à qualidade dos produtos e serviços, assim como aos prazos estipulados. A princípio, deve haver também um certo equilíbrio e proporcionalidade entre todos os recursos. Essa recomendação pode ser relegada no caso de unidade de informação especializada em determinado produto ou serviço que exija intensamente um recurso (por exemplo, consulta a banco de dados, provedor de acesso a redes de informação etc.

RECURSOS FINANCEIROS

Os recursos financeiros são as verbas destinadas à cobertura de todas ou parte das despesas da unidade de informação. Como a maioria das unidades de informação está instalada dentro de uma instituição sede, a qual normalmente cobre diversas despesas operacionais, a noção de recursos financeiros assume uma nova conotação: a de um orçamento vinculado que limita os gastos que serão cobertos pela instituição sede. Vale ressaltar que, nesses casos, o orçamento geralmente é bastante limitado (quando existente) para a realização de investimentos. Cabe à própria unidade de informação buscar outras fontes de recursos para formar seu próprio fundo de investimentos. Também poderá constituir, com as receitas auferidas, um fundo de caixa para cobrir despesas avulsas ou não incluídas no sistema de contabilização de custos operacionais do orçamento. São exemplos de investimentos e gastos que podem ser cobertos por recursos financeiros oriundos de receitas diversas:

- campanhas publicitárias;
- projetos *demarketing*;

- treinamento e capacitação da equipe;

- contratação de consultores para execução de projetos internos à unidade de informação;

- atualização tecnológica e expansão do parque de equipamentos;

- aquisição ou acesso a bancos de dados e recursos informativos.

Os investimentos são essenciais à consolidação, aprimoramento e ao crescimento da unidade de informação. Representam a alavanca que impulsiona a unidade para o patamar superior de operação e renova sua estrutura de produção. A expansão e o aprimoramento de uma unidade de informação se faz mediante a divulgação e descoberta de mercados, emprego de uma equipe mais capaz e bem treinada, acesso a novas e melhores fontes de informação e uso de equipamentos mais modernos e eficientes.

Como obtê-los?

Normalmente, sua obtenção se dá por meio de:

- a) aporte extra-orçamento da instituição sede;

- b) obtenção de financiamento externo junto a fontes governamentais mediante a apresentação de projetos;

- c) receitas auferidas com a venda de produtos e serviços;

d) acordos (nacionais ou internacionais) de cooperação, entre outras fontes.

Para a obtenção de financiamento externo, os procedimentos mais usados são a apresentação de projetos a fontes governamentais ou privadas de financiamento e a execução de projetos em parceria com entidades externas. Raramente, é possível embutir uma parte das necessidades

de investimento em projetos específicos junto aos clientes. As exceções ficam por conta de projetos de grande envergadura com clientes de grande porte, nos quais o custo de investimento não é relevante, quando comparado aos resultados a serem obtidos, e o investimento é essencial para a execução do projeto.

RECURSOS FÍSICOS

Os recursos físicos englobam itens como:

- mobiliário - móveis de escritório, estande modelo para participação em feiras e exposições etc.;
- instalações físicas — escritórios, salas de reunião, auditório e demais dependências;
- facilidades de comunicação e transporte - telefone e fax (linhas e aparelhos), serviço de correio e entregas, redes de comunicação, sistema de *broadcasting*, veículo etc.;
- equipamento - instrumentos de teste e medida para trabalho no campo e visitas industriais da equipe de extensão e assistência técnica, equipamento para reprografia (xerox);
- material de escritório e consumo em geral.

Para se dimensionar corretamente os recursos físicos é importante levar em conta os seguintes itens:

- a) porte da unidade de informação;
- b) volume de trabalho;
- c) tamanho da equipe;
- d) imagem da unidade junto à clientela;
- e) facilidades que serão utilizadas na produção dos bens e serviços.

Como obtê-los?

Normalmente, os recursos físicos são obtidos junto à instituição sede e posteriormente ampliados ou atualizados mediante investimentos de fontes de financiamento ou com receita própria.

RECURSOS INFORMATIVOS

Os recursos informativos compreendem todas as fontes de informação internas ou externamente acessíveis a partir da unidade, sejam elas de caráter bibliográfico ou não. Normalmente, consideram-se como fontes de informação:

- acervo bibliográfico e de multimeios;

- bases de dados e fóruns eletrônicos de discussão;
- consultores, especialistas e pesquisadores;
- instituições de renome (universidades, institutos de pesquisa, laboratórios etc.) e empresas;
- serviços e unidades de informação;
- material bibliográfico e documental diverso não incluído no acervo;
- protótipos, maquetes, modelos e produtos industriais.

O conceito de recursos informativos na forma como está incorpora os acervos e fontes de outras instituições que potencialmente podem prestar apoio no atendimento de consultas. Nesse caso, os recursos de terceiros, mesmo que não prontamente disponíveis, são também contabilizados. Contudo, a prática recomenda se limitar somente às fontes de acesso direto e imediato. Por exemplo, se uma base de dados mantida por terceiros pode ser acessada de forma *on-line* pela unidade, é considerada parte dos recursos informativos; caso contrário, não.

Atenção: especialistas, pesquisadores e técnicos de empresas e do governo formam uma rede de contatos informais de grande valor e de baixo custo.

Os recursos informativos constituem a matéria-prima a ser trabalhada pela unidade de informação para a geração de seus produtos e serviços. Não há como gerar produtos e serviços sem recursos informativos. Contudo, isto não implica deter um acervo extenso e completo, ou adquirir todas as fontes de informação. O importante é garantir o acesso, e não a propriedade da informação. Assim, terceirizar a organização de fontes de informação, trabalhar em parceria e em rede, cadastrar e certificar fornecedores de informação são condutas que garantem um baixo custo operacional, sem implicar a limitação de recursos informativos.

Como obtê-los?

O modo mais tradicional é a formação de acervos, a aquisição ou desenvolvimento interno de bases de dados e a geração interna de informações. É o mais tradicional e o mais caro modo, portanto deve ser dosado e complementado por outros meios. A preferência deve ser dada à formação de parcerias e de redes. É mais barato e garante o compartilhamento de recursos.

Ao se identificar um potencial fornecedor de sistemas, produtos ou serviços de informação, recomenda-se adotar procedimentos de certificação da qualidade. Isto implica estipular especificações e padrões a serem atingidos no fornecimento de informações, na forma de bens ou serviços.

RECURSOS COMPUTACIONAIS

Os recursos computacionais são a tecnologia para manipulação, tratamento, organização, comunicação e geração de informações. Compreendem computadores, impressoras e dispositivos de impressão *plotters*, fotoimpressoras etc.), dispositivos de armazenamento (discos rígidos, discos óticos, unidades de fita etc.), monitores, dispositivos de entrada de dados (*mouse*, *light pen*, teclado, mesa digitalizadora, *scanner* etc.), *modems* e aparelhos de comunicação, placas de rede, *softwares* e outros tantos dispositivos desenvolvidos no campo da informática.

A informática, com seus recursos computacionais, representa não só a automação do trabalho até então manual e artesanal de geração, armazenamento e comunicação da informação, como define um novo paradigma para a organização de qualquer trabalho humano que dependa de

conhecimento e informação. A natureza da própria informação está sendo rapidamente alterada, deixando de ser física e analógica para se tornar eletrônica e digital. Do ponto de vista prático, como qualquer outro recurso tecnológico, a informática propicia a melhoria da qualidade e da produtividade do trabalho. Portanto, para ser competitiva, uma unidade de informação precisa contar com uma estrutura tecnológica atualizada. A informática é certamente um investimento de impacto direto sobre a capacidade produtiva instalada.

RECURSOS HUMANOS: SELEÇÃO, CAPACITAÇÃO E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO

Como qualquer outra prestadora de serviço, a unidade de informação tem como seu principal recurso uma equipe treinada e capacitada. É fundamental na organização selecionar profissionais com perfil adequado e continuamente propiciar oportunidade de atualização e capacitação técnica. As equipes devem ser multidisciplinares e polivalentes, contando com profissionais de diferentes aptidões, formações e personalidades. A diversidade na composição de equipes é um fator favorável para a área de informação.

Para correta seleção da equipe de trabalho, é recomendável contar com a orientação de um psicólogo especializado em recursos humanos. O processo de seleção conta com as seguintes etapas:

a) divulgação e convocação:

- definição do perfil do candidato;
- preparação do anúncio;
- veiculação em jornais;
- recepção dos currículos;

b) análise de currículos:

- definição de critérios de eliminação e classificação;
- análise e classificação dos currículos;

c) realização de testes:

- definição das qualidades e atributos a serem avaliados;
- preparação de testes;
- definição de critérios de pontuação;
- aplicação e correção dos testes;

d) entrevista e contratação

- estudo dos currículos selecionados e dos recursos dos testes;
- definição dos candidatos a serem entrevistados;
- preparação de um roteiro de entre-vista;

- realização da entrevista e seleção final;
- contratação.

Após vários anos de estudo, a área de recursos humanos está concluindo que a prática mais adequada para a seleção e alocação de pessoas em postos de trabalho deve se basear nas características de caráter, comportamento e personalidade. Certamente o conhecimento é importante, porém a qualidade e a produtividade ao longo do tempo dependerão mais da identificação e harmonia entre a

personalidade e o perfil comportamental do profissional e o trabalho que executa. Convém lembrar que conhecimento técnico pode ser desenvolvido e atualizado, porém personalidade não se muda. Portanto, nas fases de análise de currículos e de aplicação de testes, é fundamental levar em consideração aspectos psicológicos dos candidatos (solicitação e análise da carta de próprio punho sobre as expectativas e o tipo de trabalho que espera realizar) e a aplicação de testes vocacionais e psicotécnicos.

A capacitação da equipe constitui uma necessidade constante e se revela sempre um excelente investimento. O programa de capacitação deve ser montado anualmente, prevendo, entre outros eventos, visitas, estágios, cursos de pós-graduação, cursos de média duração fora da instituição e internamente de curta duração. No caso de cursos de curta duração fora da instituição, o melhor é prever uma carga máxima a ser atendida ao longo do ano, conforme as oportunidades forem surgindo. Para profissionais contratados fora da instituição sede, é bastante recomendável um curso inicial sobre a instituição e a unidade de informação, descrevendo inclusive as áreas de atuação, os métodos de trabalho e a expectativa de resultados esperados.

Um bom programa de capacitação sempre contempla:

- a) levantamento das necessidades de treinamento;
- b) ofertas de treinamento e eventos programados dentro e fora da instituição;
- c) orçamento e/ou dotação orçamentária disponível;
- d) proposta individualizada dos treinamentos a serem realizados no ano pela equipe;
- e) calendário de realização;
- f) custos de realização;
- g) justificativa, resultados e benefícios esperados com os treinamentos a serem cumpridos;
- h) ficha interna de avaliação do treinamento recebido a ser preenchida pelo profissional treinado;
- i) relatórios de acompanhamento da aplicação em serviço do conhecimento adquirido pelo profissional.

A figura 3, a seguir, apresenta as áreas e temas fundamentais a serem contemplados nos programas de treinamento. Observe que há uma diferença de enfoque para profissionais com atribuições de caráter mais operacional em relação àqueles de caráter gerencial.

DEFINIÇÃO DO FLUXO, DOS MÉTODOS E DAS FERRAMENTAS DE TRABALHO

A consistência, a repetibilidade e a rapidez na execução de uma tarefa ou atividade são diretamente proporcionais às ferramentas de trabalho disponíveis, sejam elas automatizadas ou não. Assim, a busca de elevados níveis de produtividade e qualidade exige a especificação e o desenvolvimento de ferramentas e procedimentos de trabalho. E isto se dá com a observação, documentação, análise e sistematização do fluxo produtivo e gerencial de uma unidade de informação.

Erroneamente, existe a crença de que o trabalho intelectual é de difícil controle e sistematização. A dificuldade reside na tentativa de aplicar o modelo taylorista de organização do trabalho, que pressupõe uma seqüência rígida de tarefas minuciosamente descritas em

termos de tempos e movimentos. O modelo adequado ao trabalho intelectual deve ser flexível. O pensamento normalmente trabalha integrado e em espiral: a cada ciclo, novas contribuições e melhorias são acrescentadas ao objeto de estudo.

A figura 4 apresenta o quadro geral das atividades de uma unidade de informação privilegiando a sua integração, a atuação planejada e controlada, a busca da satisfação dos clientes, o conhecimento do mercado e o contínuo aprimoramento da qualidade e da produtividade. A sucessão de quadrados, retângulos e setas mostra os relacionamentos e implicações de uma atividade sobre as outras. A ordem cronológica e temporal é secundária, desde que a lógica não seja infringida e os resultados sejam atingidos. É evidente que uma venda pressupõe a produção de um produto ou serviço, mas nada impede que estudos de mercado sejam conduzidos em paralelo.

Ganhos de produtividade podem ser obtidos pela otimização e padronização de métodos e ferramentas de trabalho. A preferência deve ser dada às tarefas mais repetitivas, laboriosas e manuais. O roteiro apresentado na figura 5, a seguir, serve como orientação para elaborar esses procedimentos (o próprio roteiro constitui um exemplo de ferramenta).

MONTAGEM DA INFRA-ESTRUTURA E DOS GRUPOS DE TRABALHO

A estruturação da unidade de informação se dá em torno da equipe. Um núcleo ou uma unidade de informação normalmente não atinge o tamanho de uma corporação, empresa ou instituição civil que congregue diversas atividades e objetivos. Assim, dispensa a sua estruturação na forma de departamentos e/ou unidades funcionais. A organização mais adequada, mais ágil e moderna é obtida por uma equipe com membros polivalentes, mas com atribuições especiais que refletem certa especialização. A figura 6, a seguir, exemplifica as atividades a serem cumpridas pela equipe da unidade de informação.

IMPLANTAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O setor de informação é uma das áreas de maior crescimento em qualquer economia desenvolvida. Aproveitando-se dos desenvolvimentos tecnológicos da informática, várias empresas de processamento de dados têm ocupado mais e mais espaço no mercado de informação. Da mesma forma, as empresas editoriais e jornalísticas estão progredindo e diversificando sua linha de atuação, com produtos e serviços cada vez mais voltados a públicos específicos.

A concorrência é forte e exige criatividade e profissionalismo. As figuras 7 e 8, a seguir, apresentam roteiros genéricos para a implantação de produtos e serviços que, resumidamente, indicam as principais etapas e tarefas a serem cumpridas. Como um indicativo do amplo mercado de informação a ser conquistado com iniciativa, ousadia e qualidade, apresenta-se uma lista de alguns produtos e serviços que podem e devem ser implantados em unidades de informação (tabela 2).

É interessante observar que a essência, tanto dos produtos, quanto dos serviços, é sempre a mesma: informação. A diversificação se dá por outros atributos igualmente valorizados e importantes para cada segmento de mercado ou seja, a forma, a especificidade do conteúdo, o veículo de comunicação, a periodicidade, a apresentação, a linguagem, a rapidez e outras características que devem ser bem conhecidas pela unidade de informação.

ARTICULAÇÃO E MARKETING INSTITUCIONAL

Ser conhecido, atuar em rede e formar parcerias são procedimentos cada vez mais corriqueiros e estratégicos para vencer a concorrência e permanecer no mercado. O panorama atual do mundo dos negócios está importando conceitos e termos da área ecológica a fim de definir o

seu ambiente. Noções como ecossistemas, nichos de negócio, predadores e cadeia de relacionamentos estão sendo aplicados também para designar os estados e relacionamentos de empresas, clientes e agentes econômicos. Isto se deve à constatação de que qualquer empresa, instituição de organismo ou unidade não é uma entidade separada e própria. Ela se insere dentro de um contexto maior e estabelece continuamente relações de troca e parceria com as outras entidades que co-habitam o seu ecossistema, conforme ilustra a figura 9, a seguir.

Também, no âmbito interno das instituições, há mudanças profundas no relacionamento entre unidades e profissionais. Relações baseadas na hierarquia e subordinação estão dando lugar a parcerias. Cada vez mais o gestor é solicitado a estabelecer parcerias e alianças com seus funcionários, aliás colaboradores, ao invés de impor ordens e comandar subordinados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- DRUCKER, P. *Introdução à administração*. (São Paulo: Pioneira, 1984);
- 2- KELLEY, R e CAPLAN, J. How Bell Labs creates star performers. *Harvard Business Review*, 71(4), Jul-Ago 1993, 128-139;
- 3- RAPAPORT, R. To build a winning team: an interview with head coach Bill Walsh. *Harvard Business Review*, 71(1), Jan-Feb 1993, 111-120;
- 4- HARRIS, T.G. The post-capitalist executive: an interview with Peter Drucker. *Harvard Business Review*, 71(3), May-Jun 1993, 114-122;
- 5- ADLER, P.S. Time-and-motion regained. *Harvard Business Review*, 71(1), Jan-Feb 1993, 97-108;
- 6- MOORE, J.F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), May-Jun 1993, 75-86;
- 7- GARVIN, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), Jul-Ago 1993, 78-91.

Managing the organisation process of information centres

Abstract

Managing is a key factor for the information centre success. Managing is much more than how to be a boss. Nowadays, it is a new and dynamic knowledge field that has developed techniques and concepts for leadership, motivation, control, planning and marketing. Exemplifying the new trends, the article point out the role that a manager plays in the organisation process of information centres.

Keywords:

Information unit; Management; Organization.

Paulo A. Baltazar Ramos

Engenheiro mecânico e mestre em sistemas de informação.

Consultor especialista em planejamento e gestão da informação.