

A gestão estratégica dos sistemas de informações bibliográficas

Yara Rezende

Patricia Zeni Marchiori

Resumo

Trata dos conceitos de estratégia e planejamento estratégico aplicados a sistemas de informações bibliográficas (Sibi), em empresas e/ou organizações. Sugere modelos para análise, definição, desenvolvimento e avaliação de Sibis, segundo a metodologia do planejamento estratégico, de modo que estes interajam com todos os níveis organizacionais da empresa e demais sistemas de informações bibliográficas, utilizando o máximo de recursos externos de modo a reduzir o custo de acesso às informações e, ao mesmo tempo, aumentará a qualidade das respostas oferecidas aos clientes. O Sibi deve ser flexível de modo a reagir positivamente quanto a mudanças no ambiente externo e interno, desenvolver sua estratégia em sintonia com a da organização maior. Reverá seqüência de passos usualmente seguida no planejamento de Sibis, propondo sua inversão, facilitaria uma análise, segundo os princípios do planejamento estratégico.

Palavras-chave

Administração. Sistemas de informações bibliográficas; Estratégia, Planejamento estratégico.

O QUE É ESTRATÉGIA

A evolução do papel dos sistemas de informações bibliográficas, de organismos passivos e conservadores para organizações complexas, em que interagem recursos de toda a natureza, resultou na adoção de processos administrativos nos quais se incluem as práticas de planejamento.

O fato de tais organizações existirem em contextos espaço-temporais dinâmicos leva a conseqüentes reações a quaisquer mudanças, que podem refluir tanto para a sua manutenção, como para o seu desenvolvimento. Tais reações são produto da tomada de decisões, a qual é influenciada pelos fatores ambientais, pessoais e temporais, que, normalmente, implicam a adoção de um ou mais conjuntos de estratégias.

Quando se fala em estratégia ou planejamento estratégico, o conceito geralmente é tratado em termos de planejamento a longo prazo, havendo até mesmo quem o utilize no sentido de um conjunto de decisões operacionais.

O planejamento a longo prazo baseia-se em projeções das operações atuais no futuro. Embora leve em conta modificações econômicas, sócio-políticas, tecnológicas e ambientais, em geral não considera estes fatores para determinar aonde se quer chegar. Este tipo de planejamento pode prever cenários, mas não os determina. Constrói o futuro por projeções, e não por definições.

Existe, contudo, grande confusão conceitual e de entendimento sobre o que é estratégia. Para Ansoff, "... estratégia é uma regra para a tomada de decisões"¹.

Chiavenato esclarece que tal conceito surgiu da atividade militar como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Andrews define estratégia como "...conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos

para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser." (Chiavenato²).

No âmbito da administração estratégica, Tabatoni & Jamiou consideram "estratégias" como "... expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração (...) definem critérios operacionais sobre os quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados". (Ansoff *et alii*,³), Yoshihara complementa: "As decisões estratégicas (...) preocupam-se com a maneira pela qual a empresa se relaciona com o ambiente novo e dinâmico para garantir sua sobrevivência e crescimento." (Ansoff *et alii*,⁴).

De acordo com esta estrutura conceitual, o planejamento estratégico pode ser considerado como abordagem gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, de modo que esta tenha o maior grau possível de interação com o contexto ambiental⁵. A adoção de um conjunto de planos de ação com características adaptativas, inovativas e reagentes garantem não só o desenvolvimento dos sistemas, mas também sua sobrevivência a longo prazo.

Nesse contexto, estratégia refere-se à natureza e à direção de uma organização/empresa. É um quadro do que se é hoje e do que se quer ser no futuro, ou seja, é uma visão dirigida ao que a organização deve ser, e não ao como ser, ou ainda, o como fazer. Caso não seja definido claramente o que se pretende colocar em funcionamento e aonde se quer chegar, trabalha-se apenas no nível das ações, e não do planejamento.

Definido o significado de estratégia e planejamento estratégico, pode-se considerar estes conceitos aplicáveis ao ambiente de Sistemas de Informação Bibliográficas (Sibis).

A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Uma vez que a estratégia guia as escolhas sobre a natureza e a direção de uma organização (sistema maior), podendo gerir operações e serviços no sentido de aumentar a competitividade, pode-se dizer que estas escolhas se situam em nível de política de atuação da organização. Esta inclui não só a filosofia ou ideologia da organização, mas seus produtos, serviços, mercados, capacidade e recursos.

Caso exista na organização um Sistema de Informações Bibliográficas (Sibi), este deve desenvolver o seu próprio planejamento estratégico, porém nos mesmos moldes do sistema maior. Para que o Sibi possa efetivamente tornar-se parte integrante desse sistema maior, algumas questões prévias podem ser abordadas:

- a) a organização tem seus objetivos definidos, bem como seus planos de ação elaborados?
- b) o Sibi conhece a estratégia da organização e, por conseguinte, a de suas áreas e departamentos?
- c) a organização (mais especificamente a direção da empresa) já identificou e determinou conscientemente o que deseja que o Sibi deva ser?
- d) outras áreas importantes da organização têm a mesma visão do sistema maior?
- e) essas outras áreas conhecem o rumo estratégico dado ao Sibi?
- f) existem restrições (e de que ordem) na organização que podem influenciar a política e a operação do Sibi?

Tais questões precedem qualquer tipo de definição estratégica que se pretenda dar ao Sibi.

DEFININDO A ESTRATÉGIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

A fim de se evitar a tendência generalizada, que confunde definição estratégica com definição de etapas operacionais, alguns aspectos podem ser considerados:

- a) a organização em que se insere o Sibi tem estratégias claras, explícitas?
- b) o ambiente externo é considerado na formulação estratégica da empresa como um todo, e do Sibi em particular?

- c) em que nível a estratégia do Sibi apoia a estratégia global?
- d) a estratégia do Sibi é suficientemente clara para que o responsável (gerente) e a direção da empresa possam concordar rápida e eficientemente sobre mudanças operacionais?
- e) a estratégia do Sibi é determinante naquilo que se planeja, projeta, decide, inclui-se no orçamento e se adquire?
- g) o desempenho geral do Sibi é periodicamente revisto, tendo em vista tanto a sua realização estratégica como os seus resultados operacionais?

Quanto mais numerosas forem as perguntas às quais se responde não ou às quais não se pode responder sim com firmeza, tanto maiores serão os problemas estratégicos do Sibi.

A percepção de tais problemas, devido à falta de rumo ou metas, quer pela avaliação da qualidade dos serviços, ou pelo colapso administrativo do Sibi, geram o que se poderia chamar de "ansiedade estratégica", cujos "sintomas" podem ser identificados por alguns fatores, como o desconhecimento do ambiente e dos clientes (usuários), a falta de "rumo" do sistema, a inexistência de interação e de trabalho conjunto, a inexistência de objetivo central, a sobreposição das prioridades dos objetivos específicos, a inadequação ou falhas sistemáticas dos serviços e produtos gerados pelo sistema, a deterioração progressiva no atendimento às necessidades dos usuários e a frustração dos usuários das áreas/departamentos que o sistema pretende atender.

Distinguir o que fazer do como fazer é o caminho para sanar a "ansiedade estratégica." A distinção entre postura estratégica e postura operacional torna-se fundamental para a identificação da capacidade estratégica de enfoque, congruência e reação à mudanças.

Quanto ao enfoque, o Sibi deve evitar abstrações, conceitos e atitudes vagas e sem especificidade, bem como complexidades ou considerações operacionais prematuras. Enquanto produtor de serviços e áreas de staff, o Sibi também necessita de direção, a fim de orientar-se para a obtenção de resultados-chave.

Quanto à congruência, o Sibi deve desenvolver e avaliar sua postura em função da estratégia da empresa. Isto significa que o

Sibi pode ter sua estratégia própria, desde que esta seja consistente e mantenha a mesma filosofia do sistema maior.

Quando à reação às mudanças, o Sibi deve ser flexível e ousado o suficiente para perceber que toda a mudança traz tanto ameaças como oportunidades e também que estas últimas são o desafio do sistema. Para que se aproveitem estas oportunidades e se afastem ameaças, cabe ao Sibi fazer um acompanhamento cuidadoso e frequente dos ambientes internos e externos a ele afetos, analisando:

- 1) se a mudança apoia a estratégia atual ou os novos rumos que a empresa está tomando;
- 2) se a mudança implica reformulações/modificações que a curto ou médio prazo trarão melhorias e maior adequação à realidade;
- 3) se considerados os ambientes internos e externos, a mudança vale a pena.

À maneira do raciocínio anterior, quanto mais repostas positivas a estas questões, mais apropriado é o momento para a tomada de decisões operacionais.

METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS EM GERAL

Uma consequência flagrante, causada pela distorção dos conceitos de ação estratégica e ação operacional aparece, não raras vezes, nas etapas usualmente seguidas para o planejamento de sistemas de informações bibliográficas em geral. Esta sequência de passos geralmente implica:

- a) o "desenho"/definição do sistema;
- b) a definição/planejamento dos produtos e serviços;
- c) o levantamento dos recursos financeiros necessários;
- d) a identificação dos objetivos e prioridades do sistema;
- e) a identificação/exame dos recursos informacionais disponíveis nos ambientes internos e externos;
- f) o levantamento/pesquisa do tipo de informação e produtos exigidos (estudos de usuários);
- g) a identificação do mercado a ser atingido.

Esta metodologia, que, em geral, rege a concepção e o desenvolvimento do Sibi, tende, no entanto, a acarretar problemas durante a evolução e manutenção dos sistemas, exigindo consequentes gastos para a sua redefinição.

Uma seqüência mais apropriada dos passos a serem seguidos no planejamento de Sibis pode ser obtida, invertendo-se completamente a ordem anteriormente descrita.

- a) a identificação do mercado a ser atingido;
- b) o levantamento/pesquisa do tipo de informação/produtos exigidos;
- c) a identificação/exame dos recursos informacionais disponíveis nos ambientes internos e externos;
- d) a identificação dos objetivos e prioridades do sistema;
- e) o levantamento dos recursos financeiros necessários;
- f) a definição/planejamento dos produtos e serviços;
- g) o "desenho"/definição do sistema.

OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES ACERCA DO PLANEJAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Cabe ao profissional da informação, atuando como gerente, dirigir as atividades que envolvem o planejamento, a organização, a coordenação e o controle do sistema. Ele deve estar capacitado a tomar decisões e a formular estratégias para o Sibi, bem como compreender que a dinâmica do Sibi é um processo contínuo, que necessita de avaliação e reajustes constantes.

O planejamento estratégico do Sibi envolve uma preocupação contínua de mapeamento do meio ambiente onde este se insere.

O Sibi deve definir procedimentos internos e externos, a fim de permitir a tomada de decisões-meio e de decisões-fim, quanto aos clientes/usuários, aos produtos oferecidos e quanto à postura estratégica de relacionamento.

Buscando consistência de ações internas, em relação aos clientes/usuários, o Sibi deve:

- a) determinar as áreas usuárias;
 - b) identificar as áreas que obterão benefícios mais práticos, tendo em mente que as áreas de pesquisa (técnica ou de mercado) são as que mais necessitam de informações. O retorno de investimento nestas áreas, apesar de menos evidente do que naquelas que ajudam a vender os produtos ou serviços da empresa, podem garantir a sobrevivência do Sibi;
 - c) esclarecer os motivos que levam algumas áreas a serem mais beneficiadas do que outras;
 - d) esclarecer que, mesmo as áreas mais beneficiadas, poderão sofrer limitações de retorno às suas demandas.
- c) interagir interna e externamente com o menor desgaste possível;
 - d) usar o máximo de recursos externos que evitem *inputs* internos (principalmente os orçamentados e de espaço físico);
 - e) diminuir os custos de entrada, incrementando a qualidade de saída do sistema;
 - f) ser simples, flexível, abrangente e, principalmente, criativo;
 - g) detectar e atuar sobre as necessidades reais dos clientes;
 - h) perceber que mercados e clientes tendem a formar grupos segmentados de demandas distintas que podem exigir estratégias também diferenciadas;
 - i) elaborar constantemente "cenários alternativos", de modo a ampliar a gama de possibilidades de ação e reação ao contexto.

Quanto aos produtos oferecidos, o Sibi deve.

- a) ser claro na definição, permanência e manutenção de produtos e serviços;
- b) justificar sua "linha de produtos/serviços" de acordo com seu objetivo maior, uma vez que a política geral de atuação do Sibi difere em função de sua natureza (Sibis Comerciais têm objetivos e metas distintas de Sibis Técnicos).

Em relação ao meio ambiente, o gerente deve desenvolver posturas estratégicas de relacionamento com o contexto externo que abriga o Sibi, compreendendo que:

- a) sem definições prévias, o Sibi dificilmente será positivo na relação custo *versus* benefício, ou investimento *versus* resultado;
- b) a administração da empresa/instituição tem mais interesse nas curvas de custo do que nas "curvas de Zipf Bradford";
- c) os Sibis que despendem mais energia com *inputs* do que com *outputs* podem condenar-se à extinção. O mesmo pode ser dito daqueles que falham na projeção, ou mesmo na identificação de novas necessidades.

Neste sentido, as decisões estratégicas e táticas são tomadas, tendo-se em vista a organização maior e os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis. Assim sendo, cabe ao Sibi:

- a) manter sintonia com o restante da organização e as condições econômicas, políticas e sociais do contexto maior,
- b) estabelecer ótimo relacionamento em todos os níveis da administração;

Na conjuntura atual, incerta e sujeita a mudanças inesperadas, o futuro não pode ser planejado com segurança⁶. A estrutura e os valores institucionais estão cada vez mais enfatizando a adaptação, a integração e o aprendizado pela experiência, principalmente em países em desenvolvimento, o que tem impacto imediato nos Sibis. Estes devem ser criados e adaptados com o tempo, para se ajustarem à organização e ao seu meio.

O planejamento estratégico traz consequências e, quando claramente formulado, permite estabelecer planos, reunir recursos e tomar decisões. A organização pode, então, controlar seu futuro, sem, no entanto, eliminar riscos e incertezas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1979. 203 p. 100, p. 45
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 606 p. 157.
3. TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H.); DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Doplanejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1985. p. 41-47. 271 p.

4. YOSHIHARA, Hideki. Em busca de um conceito compreensivo de comportamento adaptativo estratégico das empresas. In: ANSOFF, H. I; DECLERCK, Reger P. HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1985. p. 113-136. 271 p. *Artigo aceito para publicação em 30 de julho de 1994.*
5. VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. *Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 181 p. 3.
6. HANNA, Nagy. Planejamento estratégico e administração da mudança. *Finanças & Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 30-33, mar. 1987.

Yara Rezende

Coordenadora de Informações da Ind. Com. de Cosméticos Natura, São Paulo. Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela Universidade de São Paulo.

Patricia Zeni Marchiori

Professora Assistente I., Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Paraná. Mestre em Ciência da Informação (CNPq/IBICT/UFRJ/ECO)

Strategic management of the bibliographic information systems

Abstract

It analyses the different interpretations of the strategic and strategic management concepts and their application to the analyses, definition, development and evaluation of bibliographic information systems (BIS). It indicates some aspects to be followed in a strategic attitude, as: to keep a good interaction with all organization levels and with other bibliographic information systems, to use the maximum of external resources to reduce the information access cost and to increase the system answers quality level, to be flexible to make head against changes, to keep its own strategy in according to the organization one. It shows that the most usual steps sequence followed to the bibliographic information systems planning must be rigorously inverted to be in according to the strategic management principles.

Keywords

Management; Bibliographic information systems; Strategy; Strategic management.