

A GESTÃO ESTRATÉGICA NOS DEPARTAMENTOS DE TRATAMENTO TÉCNICO A PARTIR DA VISÃO DE PORTER E DE PRAHALAD E HAMEL: fator de competitividade e sobrevivência das unidades de informação¹

Nilcéia Lage Medeiros*
Anthero de Moraes Meirelles**
Ester Eliane Jeunon***

RESUMO

Revisão bibliográfica relativa à gestão estratégica nos departamentos incumbidos do tratamento técnico de unidades de informação responsáveis pela catalogação, classificação e indexação, a partir da visão de Abordagem Estrutura, Comportamento e Performance – ECP de Porter (1998) e da Visão Baseada em Recursos – VBR de Prahalad e Hamel (1998). Concluiu-se ser essencial a adoção de uma política estratégica nesses departamentos que se refletirá nos catálogos, registros bibliográficos, mecanismos de busca, acessos e usos da informação e geração do conhecimento podendo proporcionar um aprimoramento nos posicionamentos das unidades de informação. Destaca-se a importância de se traçar objetivos que busquem um atendimento mais sintonizado com as exigências informacionais dos clientes, bem como a expansão da visibilidade e manutenção da competitividade organizacional para justificar a sobrevivência das unidades de informação em mercado competitivo.

Palavras-chave

RECURSOS INFORMACIONAIS
GESTÃO ESTRATÉGICA
TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO
UNIDADES DE INFORMAÇÃO
COMPETÊNCIA INFORMACIONAL

¹ Trabalho originado de artigo apresentado no XXII Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, 2007 e no Seminário Internacional de Bibliotecas Digitais Brasil, 2007.

*Mestranda da Faculdade Novos Horizontes. Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Minas Gerais.
E-mail: nilceia.lage@meistrado.unihorizontes.br

** Doutorado (2003) e Mestrado (1994) em Administração (ênfase em Estratégica e Mercadologia) pela Universidade Federal de Minas Gerais. Graduação em Comunicação (Jornalismo) e Matemática. Atualmente é analista do Banco Central do Brasil e professor titular da Faculdade Novos Horizontes.
E-mail: anthero.meirelles@bcb.gov.br

*** Doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialização em Administração de Recursos Humanos pela União de Negócios e Administração. Graduação em Psicologia pela Faculdade de Ciências Humanas Fundação Mineira de Educação. Atualmente é professor Adjunto 3 da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e professor titular da Faculdade Novos Horizontes.
E-mail: ester@unihorizontes.br

1 INTRODUÇÃO

A informação é, atualmente, um ativo da sociedade que auxilia na tomada de decisões, sendo assim, ela necessita ser gerenciada estrategicamente² visando agregar valor, interna e externamente, com o intuito de

atender às necessidades dos clientes informacionais e, conseqüentemente, levando à garantia de sobrevivência e à competitividade organizacional.

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

² A informação, sendo um ativo de grande valor da sociedade, precisa ser gerida estrategicamente por todos, seja por nações, sociedades, organizações, empresas, unidades de informação, clientes da informação, trabalhadores, estudantes... visando agregar valor e gerar conhecimento.

A explosão documentária, os diversos formatos em que a informação vem sendo disponibilizada, os estoques informacionais dinâmicos³ disponíveis na Internet aumentaram significativamente a complexidade para tratamento e recuperação de informações em unidades de informação⁴ requerendo a criação de novos padrões para descrições do registro. É nesse sentido que o setor de processamento técnico⁵ – catalogação, indexação e classificação – bem como a aquisição, referência e a disseminação dos recursos digitais – deve levar em conta a natureza dinâmica das informações e, para isso, é essencial a adoção de uma política estratégica que se refletirá nos catálogos, registros bibliográficos, mecanismos de busca, acessos e usos da informação e da geração do conhecimento.

Diante do exposto, pretende-se discutir a gestão estratégica, a partir da visão de Abordagem Estrutura, Comportamento e Performance – ECP de Porter (1998) e da Visão Baseada em Recursos – VBR de Prahalad e Hamel (1998), nos departamentos de tratamento técnico de Unidades de Informação responsáveis pela catalogação, classificação e indexação, considerando-se essencial a adoção de uma política estratégica que se refletirá nos catálogos, registros bibliográficos, mecanismos de busca, acessos e usos da informação e geração do conhecimento.

2 A GESTÃO ESTRATÉGICA NA VISÃO DE PORTER E PRAHALAD E HAMEL

Porter (1998) discorre sobre o conhecimento das forças competitivas como essência para formulação da estratégia. Esta é uma abordagem “de fora para dentro” (*Abordagem Estrutura Comportamento Performance – ECP*), visando conhecer a concorrência (mercado), clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. Para ele, a análise das forças competitivas e a reunião de esforços coletivos para influenciá-las a seu favor ou, até mesmo, equilibrá-

las, farão parte de uma agenda estratégica de ação, determinada pela identificação de tendências e oportunidades. Em relação à abordagem de Porter (1998), salienta-se que não há mais espaço somente para ação/reação: é necessário criar, antecipar... e a fonte para tal está no ser humano.

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

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

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

Parte-se da premissa de que a chave para o estabelecimento e sobrevivência esteja em: ser especialista em diagnósticos estratégicos (interno e externo); desenvolver planos de ações espelhados nos resultados de tais diagnósticos; identificar investimentos prioritários (principalmente em competências essenciais); ser eterno vigilante das

³ Estoques informacionais dinâmicos – este termo será utilizado para designar registros bibliográficos disponíveis em catálogos automatizados e bases de dados, principalmente aqueles que trazem arquivos anexados, *links*, entre outros recursos.

⁴ Optou-se por utilizar o termo “Unidades de Informação” para englobar os termos bibliotecas, “centros de documentação, informação e conhecimento” e outras nomenclaturas.

⁵ O enfoque deste trabalho será nos departamentos de tratamento técnico de Unidades de Informação, responsáveis principalmente pela Catalogação, classificação e indexação.

forças competitivas e ativos internos, tendo capacidade para identificar e minimizar as vulnerabilidades, antecipar, ou, mesmo, reconfigurar-se, alocando rapidamente recursos estratégicos visando responder e adaptar-se às novas oportunidades em constante mutação. Enfim, conhecendo o ambiente externo e interno do negócio para a formulação da estratégia.

As colocações de Porter (1998) e Prahalad e Hamel (1998) propiciam as seguintes reflexões para a gestão estratégica nos departamentos de tratamento técnico em unidades de informação:

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

Será a partir de tais reflexões, sem o intuito de respondê-las,⁶ que serão reunidas observações

disponíveis na literatura visando chamar a atenção para uma abordagem estratégica do universo dos negócios informacionais,⁷ suas respectivas unidades de informação e, em especial, seus departamentos de tratamento técnico que, em plena Era da Informação/Conhecimento, se depararam com estoques informacionais dinâmicos disponíveis na internet, que precisam ser focados, compreendidos e tratados estrategicamente visando, principalmente, o atendimento das necessidades de informação dos clientes.

3 UNIDADES DE INFORMAÇÃO NA ERA DA INFORMAÇÃO/CONHECIMENTO: A INTERNET, AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E OS ESTOQUES INFORMACIONAIS DINÂMICOS

O ciberespaço, um local onde a informação navega livremente, é marcado pela desterritorialização virtual, “hibridização das linguagens”, ausência de um “centro de significância estruturado”, enfim, um espaço não hierarquizado e alinear. Assim sendo, não existe, no ciberespaço, somente uma possibilidade de organização e tratamento da informação e do conhecimento visando atingir a universalidade. Essa maneira livre, aberta e flexível de produção de sentido, dá origem a uma nova estrutura que se reflete na organização, tratamento e recuperação da informação e do conhecimento (MONTEIRO, 2006).

Na visão de Franco (1997) o ciberespaço é composto da reunião de bancos de dados, e respectivas bases de dados, que de uma forma dinâmica e aberta, os registros são atualizados constantemente, sendo importante frisar que qualquer usuário pode ter um espaço para cadastrar livremente a informação que desejar.

Além do cadastro da informação passa a existir, na opinião de Barreto (1997), a possibilidade do cliente da informação acessar em tempo real diferentes estoques informacionais, representado pela interatividade, que possibilita a criação, o acesso, a distribuição e o reposicionamento dos acervos de informação. Complementam Nathansohn e Freire (2005) que a demanda impulsiona o rearranjo da estrutura informacional. Dessa forma, vale ressaltar que a interatividade,

⁶ Não se pretende, aqui, esgotar o assunto, mas apenas alertar para o tema e propor estudos.

⁷ Universo dos negócios informacionais – engloba unidades de informação, editoras, jornais, sites, entre outros, que comercializam produtos e serviços baseados na informação organizada e tratada, como por exemplo, acesso a bases de dados.

para as unidades de informação, representa a possibilidade de adequar-se mais rapidamente às demandas dos consumidores e clientes da informação.

Já os *links* podem ser vistos como atalhos e sinalizações de estoques informacionais em movimento, ressaltando então as estruturas da informação e as múltiplas formas de interação entre elas e as demandas dos usuários. Ao ligarem estoques informacionais que possuem quaisquer tipos de afinidades, Nathansohn e Freire (2005), ressaltam que os *links* fazem tal como os tesouros. Assim sendo, os *links* permitem levar os usuários da informação, por meio de seus diversos pontos de acesso, aos estoques informacionais, daí a importância deles no tratamento técnico da informação.

Foram então as novas tecnologias da informação que trouxeram instrumentos para lidar com a abundância informacional, disponível na sociedade da informação, visando potencializar o acesso à informação (UNITED KINGDOM, 1999 *apud* CAMPELLO, 2003), em um momento, que de acordo com Frade *et al.* (2003), a informação passa a ser hipertextual refletindo a cognição da mente humana, e finalizando com Monteiro (2006) onde há um crescimento na complexidade das linguagens, da produção e da organização do conhecimento no ciberespaço.

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

É mister que os gestores da informação vejam as novas tecnologias da informação como aliadas, principalmente para os que visam o aumento no acesso e uso da informação, opinião essa compartilhada por Day (1998 *apud* CAMPELLO, 2003). Conclui-se então que o ciberespaço, um ambiente diferente e mutante, exige, na visão de Costa (2000, p.191), "uma coevolução do coletivo

como um todo" e complementando com Campello (2003) novas habilidades dos profissionais que atuam no mercado informacional para que nele possam sobreviver, um dos interesses desse trabalho.

4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA UNIDADE DE INFORMAÇÃO VISANDO À COMPETITIVIDADE NO MERCADO INFORMACIONAL

A informação e o conhecimento, "fatores integrantes de produção", sempre fizeram parte do trabalho produtivo e, na Era da Informação e do Conhecimento, conforme Miranda (2004), isso se tornou visível e reconhecidamente importante.

A informação, para Calazans (2006) é um ativo que possui diferentes valores nos diversos níveis da organização e que necessita ser gerenciada visando agregar valor, internamente e externamente, levando à garantia de sobrevivência e competitividade organizacional.

Para Beal (2004) a informação é fator de sinergia já que a eficiência em seu ciclo proporciona o "intercâmbio de idéias e informações" e pode permitir a geração de conhecimentos.

Uma das utilidades das informações é auxiliar na tomada de decisões e, sendo assim, é de extrema importância que elas sejam, conforme Frade *et al.* (2003, p.2-3), "temporais, relevantes e qualitativamente suficientes" interferindo na tomada de decisões de qualidade de uma organização. Assim sendo, é indispensável que as organizações estabeleçam mecanismos visando a maximização na geração, disponibilização e acesso às informações.

Para Prahalad e Hamel (1998), a vantagem competitiva está relacionada com a carteira de competências e, em longo prazo, a competitividade é derivada de competências essenciais, pensamento esse compartilhado por Santos e Tolfo (2006), ao afirmarem que o sucesso de uma organização está ligado às competências de suas pessoas, e por Leite *et al.* (2001), ao dizer que é essencial identificar e mapear as competências organizacionais que agregam valor ao negócio e contribuem para a criação do diferencial competitivo.

Ter competência informacional, ou seja, competência para solução de problemas que incluem na visão de Miranda (2004) habilidade para selecionar informações e conhecimento de metodologias e ferramentas para o tratamento adequado de informações que visam gerar resultados eficientes e eficazes. Vale ressaltar que as competências essenciais

estão distribuídas tanto no interior como no exterior das unidades de informação, visto que os gestores das unidades – intermediárias e participantes do processo de comunicação e tratamento da informação – como os clientes/fornecedores de matéria-prima para a geração do conhecimento, possuem tais competências.

Se para McGee e Prusak (1997) a informação tanto é a matéria-prima, como recurso estratégico de alto valor agregado para a sociedade, vale complementar então com Calazans (2006) que as atenções devem se voltar para a possibilidade de gerenciar a informação visando obter valor estratégico. Sendo assim, é necessário, conforme dito por Bento e Antunes (2006), buscar, de forma proativa, ferramentas de gestão para alcançar os objetivos estratégicos que levem à permanência em mercados competitivos. Da mesma forma que Bento e Antunes (2006), acreditamos que informações assumem um papel decisivo para posicionar e movimentar as organizações na Era da Informação e do Conhecimento, permitindo então a consecução dos objetivos e metas.

As unidades de informação, conforme dito por Santos e Tolfo (2006), tal como outros tipos de organizações, também se sujeitam às mesmas pressões e devem buscar acompanhar a evolução sem perder de vista o alcance de seus objetivos específicos. Unidades de informação vistas sob a ótica de negócios informacionais devem objetivar o próprio reconhecimento e sobrevivência. Assim sendo, é imprescindível conhecer o negócio informacional de tal forma que esteja em sintonia e alinhada com a missão, objetivos, estratégias, metas, ações e controle estratégico. Para isso vale ressaltar o que dizem Frade *et al.* (2003): o método utilizado para transferência do conhecimento deve ser compatível com a cultura da organização.

Finalizando esse tópico fazemos uso do que dizem Müller e Fontes (1996): as unidades de informação necessitam estabelecer objetivos e funções visando atender às necessidades da instituição e dos clientes informacionais que atende, dentro de um contínuo processo de interação e ajustes de interesses, justificando assim a sua existência.

5 GESTOR ESTRATÉGICO DOS ESTOQUES INFORMACIONAIS E A COMPETÊNCIA INFORMACIONAL

O profissional da informação tem destaque, na Sociedade da Informação/Conhecimento, na

mediação de todo processo que vai desde a produção, passando pela transferência, até o uso de informação em rede, sendo tal visão também compartilhada por Medeiros (2006). Isso nos leva a pensar que esse profissional é o responsável, tal como dito por Beraquet *et al.* (2006), por garantir a comunicação efetiva entre todos os atores que participam do fluxo informacional. Para isso ratificamos que é preciso, conforme dito também por Amorim (2006), que sejam feitas descobertas diárias mostrando ao profissional da informação como se portar e utilizar mecanismos que viabilizem trabalhar essas novas relações de interação e trocas com os usuários, projetando serviços adequados às necessidades informacionais desses últimos.

Destaca-se que a gestão da informação, realizada por esse mediador, se localiza, preferencialmente, na oferta da informação, conforme exposto por Barreto (1999). Sobre essa oferta, Araújo, Freire e Mendes (1997) destacam que ela excede a sua demanda e, assim sendo, não se trata apenas de organizá-la e fazê-la circular, mas, sim, de fazer com que chegue a seu receptor a que realmente represente possibilidades de acesso, disponibilização e viabilização de seu uso para a geração do conhecimento. Vale salientar que o uso das novas tecnologias na gestão de todo esse processo pelo profissional da informação, agora nas palavras de Santos e Tolfo (2006), auxiliam e permitem reempacotar tais informações tornando-as mais sofisticadas.

A sociedade da informação é constantemente alterada pela rapidez na disponibilização e abundância de informação em diversos formatos (AASL, 1998 *apud* CAMPELLO, 2003), e é nela que se começa a tráfegar o movimento da competência informacional⁸. A competência para lidar com a informação requer habilidades tais como as destacadas abaixo na literatura:

- a) acessar a informação efetiva, avaliar e validar a informação, organizar e proteger a informação, atuar em rede por meio da colaboração, publicação e disseminação da informação (TERRA, 2001 *apud* BERAQUET *et al.*, 2006);
- b) ser capacitado para trabalhar de forma compartilhada em escala universal (MEDEIROS, 2006);
- c) fazer uma abordagem crítica da informação, tendo capacidade para lidar com diversas

⁸ "Bandeira erguida pela classe bibliotecária americana para tirar a biblioteca do estado de desprestígio em que se encontrava" (CAMPELLO, 2003, p.32).

- variedades de formatos de informação, bem como ter a sensibilidade para o entendimento das necessidades informacionais das diferentes classes de usuários (AASL, 1998 *apud* CAMPELLO, 2003);
- d) lidar com o universo complexo da informação (KUHILTHAU, 1989 *apud* BEHRENS, 1994 *apud* CAMPELLO, 2003);
 - e) compreender, recuperar, avaliar e usar efetivamente a informação... tendo discernimento e raciocínio (ACLR, 2000 *apud* CAMPELLO, 2003);
 - f) ter atitude pró-ativa (CAMPELLO, 2003).

Em plena Era da Informação e do Conhecimento a ALA (1989 *apud* CAMPELLO, 2003) salienta que as pessoas precisam ser preparadas para se tornarem competentes em informação, tendo, assim, capacidade de lidar com uma enorme quantidade de informações disponíveis, visando, conforme dito por Campello (2003), tirar vantagem das oportunidades que estão latentes em uma sociedade da informação globalizada. Ainda sobre a competência informacional, para Kuhlthau (1989 *apud* BEHRENS, 1994 *apud* CAMPELO, 2003), tal competência envolve tanto a habilidade de ler quanto a de usar a informação para a vida cotidiana, reconhecendo a necessidade de informação e sua busca para embasar a tomada de decisões.

Salienta Liesener (1985 *apud* CAMPELLO, 2003) que já não são mais suficientes as concepções “abstratas e ambíguas” que embasaram, por anos, os serviços bibliotecários. E, completando com Campello (2003), a disponibilização de materiais na unidade de informação, combinada com o auxílio limitado ao usuário, já não é suficiente para atender à crescente demanda sofisticada de aprendizagem. Pode-se concluir, tal como pensam Carvalho e Kanisk (2000), que as unidades de informação, muito mais que armazenadoras da informação, devem centrar-se no processo de comunicação.

Os profissionais da informação devem estar em constante atualização de suas competências profissionais, como acreditam também Santos e Tolfo (2006). Para isso, citando Levacov (1997), devem partir para o desenvolvimento de novos métodos de instrução bibliográfica, participando do processo de desenvolvimento de metaferramentas que visem permitir a recuperação eficiente das informações. Assim sendo vale

salientar o que dizem Beraquet *et al.* (2006): o mercado vem demandando, cada vez mais, especialistas em informação que sejam capazes de trazer e oferecer a informação relevante, e destacar o que não é importante ou o que não é verdade. Tal atividade sabe-se, tal como Morin (1986), como é complexa e extremamente difícil, já que inexistem testes de reconhecimento de informação que mostrem previamente o que é bom ou ruim, verdade ou mentira.

Cabe então ao gestor da informação, compartilhando do que diz Bento e Antunes (2006), a tarefa de identificar e reconhecer as informações de caráter estratégico e que poderão auxiliar nas interpretações acerca das evoluções do ambiente e que permitirão chances maiores de reação para as organizações ao se utilizarem dessas informações. Dessa forma, ressaltam os autores, a necessidade de se possuir capacitação para pré-análise e classificação de informações de valor, criando-se meios que possibilitem a classificação da informação estratégica e de dispositivos que possam sinalizar para a informação que tenha potencial na resolução de problemas. É assim que invocamos Calazans (2006) para dizer que os gestores estrategistas de unidades de informação devem fazer a promoção de produtos ou serviços que visem garantir a supremacia da organização em relação às concorrentes. Acertadamente, diz Amorim (2006) que a visão estratégica deles deve, sempre que possível, ser compartilhada por toda a equipe, criando um ambiente organizacional de colaboração e flexibilidade que possibilite fazer ajustes de rota necessários.

Diante do exposto, conclui-se, tal como Carvalho (2002), que o papel desempenhado pelos gestores da informação e do conhecimento é determinante no desempenho da organização. As atividades tradicionais de mediação entre a informação e o cliente informacional devem ser agregadas às técnicas de gerenciamento da informação e conhecimentos com o objetivo de selecionar informação que agregue valor aos produtos e serviços da informação. Salientam, acertadamente, Frade *et al.* (2003) que se o objetivo da transferência de conhecimento é auxiliar na melhora da capacidade da organização aumentando o seu valor, a mera disponibilização do conhecimento não é transferência. É aí que McGee e Prusak (1994 *apud* CALAZANS, 2006) ressaltam que é imprescindível ter capacidade para aquisição, interpretação e utilização da informação

de forma eficaz com o intuito de garantir a diferenciação e a competitividade. Em 1994 os autores já sinalizavam para a habilidade de responder rapidamente às demandas do consumidor final.

Fechamos esse tópico mostrando que tecnologia da informação tem causado grande impacto nas unidades de informação e nas atividades dos profissionais da informação, mas vale ressaltar que a habilidade humana está acima de tudo isso e, para tal, citamos o que dizem Guincchat e Menou (1994 *apud* SANTOS; TOLFO, 2006, p.73):

ela não diminui a necessidade do trabalho humano. Assim, os sistemas informatizados devem ser concebidos, mantidos e alimentados por pessoas. Isto significa que as tecnologias não substituem completamente as pessoas, mas exigem delas mais qualificação e quase tanto trabalho quanto antes.

A síntese desse tópico nos leva a defender que o responsável pela gestão estratégica de estoques informacionais dinâmicos necessita ter maior qualificação e capacitação, e que elas estejam voltadas à construção de uma base necessária de conhecimentos e habilidades para atuar ativamente e ser mediador dos complexos processos de comunicação e de competência informacional. Tudo isso visando o atendimento das necessidades de informação de seus clientes em um mundo cada vez mais competitivo, informações essas que sejam relevantes à tomada de decisões e que garantam a supremacia das organizações em relação às suas concorrentes e, para isso, é *mister* não se esquecer de ter como aliadas as novas tecnologias da informação.

6 GESTÃO ESTRATÉGICA NO TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

O novo ambiente informacional do século XXI requer uma mudança na *modus operandi* das unidades de informação, conforme dito por Medeiros (2006). Ela pode ser melhor esclarecida na seguinte afirmativa de Monteiro (2006, p.37): “havia o tempo de os bibliotecários aplicarem suas técnicas, elaborarem seus catálogos e índices. Acontece que esse tempo acelerou-se, tornando-se em tempo real, de mudanças, de memória social em constante transformação”.

Cunha (1999) sinaliza para a ampla variedade de recursos informacionais à disposição dos usuários que estão conectados na internet, possibilitando que os clientes da informação resolvam suas demandas de informação por meio das redes, o que antes era suprido exclusivamente pelas unidades de informação. Assim sendo, é necessário ter a consciência de que existe um vasto acervo além dos documentos adquiridos e processados pela unidade de informação, daí a necessidade de integrar, em larga escala, essas fontes eletrônicas aos acervos, produtos e serviços da biblioteca. Não só o acervo, mas os clientes/fornecedores de informação podem ser presenciais, remotos, híbridos, *on line* e virtuais. Na implantação de coleções digitais, muitas unidades de informação procuram fontes úteis no ambiente externo. Imprescindível citar Sherrer (1996 *apud* CUNHA, 1999) quando ressalta que, se houver falha das bibliotecas na incorporação da responsabilidade no gerenciamento da informação que esteja armazenada em outros lugares, elas poderão ser substituídas tanto por empresas comerciais provedoras de informação ou por intermediários da informação.

Ainda, citando Cunha (1999), vale dizer que os recentes tipos de documentos requerem a criação de novos padrões para descrições de conteúdo visando aprimorar os requisitos para seus acessos e usos. É um desafio para o setor de processamento técnico prover novos meios de descrição do registro e do conteúdo de itens que se diferenciam das estruturas informacionais e manipulação dos arrolados tradicionalmente pelo controle bibliográfico. Concordamos com o autor ao afirmar que a catalogação e classificação dos recursos digitais devem levar em conta a constante atualização dos estoques informacionais, ou seja, sua natureza dinâmica. De forma acertada, o mesmo autor diz que o armazenamento digital amplia as possibilidades de descrição dos pontos de acesso aos documentos e, assim, a política estratégica de indexação das unidades de informação determinará os níveis adotados para a representação da informação, trazendo implicações e refletindo nos mecanismos de busca.

Infelizmente, tal como dito por Saffady (1995 *apud* CUNHA, 1999), os projetos de automação de unidades de informação vêm dando maior ênfase para a descrição bibliográfica, ao invés do armazenamento e recuperação do conteúdo. Dessa forma, alguns autores vêm denunciando atividades

estratégicas que estão sendo relegadas, tais como: hiperligações visando mapear os recursos informacionais externos, sinalizadas por Cunha (1999), interconexões de documentos, a que se refere Monteiro (2006), bem como a otimização da acessibilidade e usabilidade das informações geradas, assinalada por Medeiros (2006).

Para Cunha (1999, p.267), a entrada da informação no sistema tem sido de maior importância para os bibliotecários do que uma “avaliação mais analítica e depurada da informação”, que poderá então ser determinada por um plano estratégico do setor de tratamento da informação. Tal como mostrado por Medeiros (2006), cada vez mais, torna-se necessária a adoção de instrumentos metodológicos que visem garantir a qualidade na representação de conteúdos informacionais. Assim, a gestão estratégica deve ser implantada no setor de tratamento técnico para a avaliação e previsão de parcerias com concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos. Compartilhamos da visão de Monteiro (2006), ao dizer que o gestor estratégico responsável pelo tratamento técnico, em sintonia com o negócio, deve atribuir qualidade ao processo de representação do conteúdo informacional tornando-se autor conteudista no processo de análise, síntese e interpretação do sentido.

O tratamento da informação não é função isolada, mas, ao contrário, depende de várias outras funções que ocorrem nos sistemas de informação e de recuperação da informação. O setor de tratamento da informação necessita estar em completa sintonia com a administração, a referência, a aquisição e outros departamentos. O conhecimento dos ambientes internos e externos da unidade informacional refletirá no plano de ação podendo trazer a qualidade objetivada pela gestão estratégica. Cabe ressaltar que a seleção, ignorada na maioria das discussões sobre tratamento técnico, é um “dos pilares de qualquer sistema de recuperação da informação, sendo uma função fundamental à própria concepção desses sistemas” (DIAS, 2001, p. 5).

Acredita-se, tal como Cunha (1999), que um plano de ação estratégico do setor de tratamento da informação opte por copiar o registro catalográfico da catalogação original realizada restritamente pelas grandes unidades de informação, ou pela catalogação na fonte, deixando para sua equipe o diferencial de fazer *links*, análises, sínteses e interpretação que trarão qualidade e diferencial a

tais registros. Em relação à catalogação de fontes digitais, devido à natureza efêmera de muitos recursos da *internet*, acredita-se que os gestores definirão, *a priori*, as fontes que poderão ser consideradas de qualidade ou as que possuam uma certa segurança tanto de acesso quanto de confiabilidade.

Concordamos com Cunha (1999) ao afirmar que as normas contidas no AACR 2^o e no formato *Marc*¹⁰ são insuficientes para o tratamento técnico e descrição bibliográfica de estoques informacionais dinâmicos. Assim sendo, torna-se necessário conhecer instrumentos específicos para o tratamento da informação, bem como é mister dominar instrumentos modernos, como metadados.

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

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

Ressalta Cunha (1999, p.267-268) que as unidades informacionais, tradicionais, digitais e

⁹ Código de Catalogação Anglo-Americano.

¹⁰ *Machine Readable Cataloging*.

híbridas, “ainda não possuem instrumentos que informem o nível intelectual do conteúdo”. Espera-se que, em um futuro bem próximo, o cliente informacional possa escolher o nível de conteúdo, o contexto de aplicação e o nível de importância.

Destacamos e concordamos com o que diz Cunha (1999): é bem possível que a disseminação seletiva da informação (DSI) ressurgirá, diante da imensa quantidade de informações disponibilizadas via *internet*. Dessa forma, a seleção de informações e a sua personalização para a disseminação têm perspectiva de crescimento enorme, diante da impossibilidade humana de acompanhar o volume crescente de dados e informações.

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

7 CONCLUSÕES

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

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

Catálogos e registros bibliográficos não podem mais ser estanques. A revisão periódica, com base em um plano estratégico, deve objetivar o acesso e o uso de informações de qualidade por meio de filtragens, análises, sínteses, revisões, inserção de *links* a outros documentos relacionados, indicação de *sites* contendo as íntegras, divulgação de formas para obtenção de íntegras (Comut¹¹), *links*

¹¹ Comutação bibliográfica.

aos currículos dos autores (Lattes) etc. Mesmo não citados nesse trabalho, ressalta-se que a Bireme¹², o Medline¹³, a Lilacs¹⁴ e o RVBI¹⁵ sejam, talvez, bons exemplos de catálogos.

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

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

Ressalta-se que a abordagem proposta das unidades de informação como negócios estratégicos visa o atendimento qualitativo das necessidades dos clientes informacionais, a conscientização da importância da competência informacional em sintonia com a evolução da sociedade, e a visibilidade e sobrevivência de tais unidades em plena Era da Informação e do Conhecimento.¹⁶

A gestão estratégica, nos departamentos incumbidos do processamento técnico de estoques informacionais dinâmicos, tomando-se os modelos de Porter (1998) e Prahalad e Hamel (1998), pode proporcionar um aprimoramento nos posicionamentos das unidades de informação. Daí a importância de se traçar objetivos que busquem um atendimento mais sintonizado com as exigências informacionais dos clientes, bem como a expansão da visibilidade e manutenção da competitividade organizacional para justificar a sobrevivência das unidades de informação em mercado competitivo.

¹² BIREME é um Centro Especializado da OPAS, estabelecido no Brasil desde 1967, em colaboração com Ministério de Saúde, Ministério da Educação, Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo e Universidade Federal de São Paulo.

¹³ [Literatura Internacional em Ciências da Saúde.](#)

¹⁴ [Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde.](#)

¹⁵ Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional.

¹⁶ Espera-se que o projeto da *Google* de bibliotecas digitais tenha, em sua equipe multidisciplinar, profissionais da informação que elaborarão planos estratégicos visando alimentar os catálogos e registros que possam acompanhar as necessidades dos clientes da informação em relação aos estoques informacionais dinâmicos e, quem sabe, chegar a indicar o nível de conteúdo e informação, bem como o contexto no qual possa ser aplicada.

THE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEPARTMENTS OF INFORMATION ORGANIZATION FROM THE VIEWPOINT OF PORTER AND PRAHALAD AND HAMEL: element of competitiveness and survival of the information units

ABSTRACT

It is a bibliographic revision related to the strategic management in the departments in charge of the information organization units responsible to catalogue, classify and organize indexes, based on the viewpoint of the Approach Structure, Behavior and Performance – ECP of Porter (1998) and on the View Based in Resources – VBR of Prahalad and Hamel (1998). Generally it was concluded that it is essential the adoption of a strategic system in these departments that shall reflect in the catalogues, bibliographic registers, search mechanisms, access to and use of information and generation of knowledge, that could propitiate an improvement in the positioning of the information units. It is emphasized the importance of establishing objectives towards answering the individuals' the informational requirements, as well as give visibility and to maintain the organizational competitiveness to justify the survival of the information units in a competitive market.

Keywords

INFORMATIONAL RESOURCES
STRATEGIC MANAGEMENT
INFORMATION ORGANIZATION
INFORMATION UNITS
INFORMATIONAL COMPETENCE

Artigo recebido em 19.11.2007 e aceito para publicação em 19.02.2008

REFERÊNCIAS

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

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

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, maio/ago. 1999. Disponível em:

<<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=643&article=336&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BERAQUET, Vera S.M.; CIOL, Renata; OLIVEIRA, Simone L.G. de *et al.* Desenvolvimento do profissional da informação para atuar em saúde: identificação de competências. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 1-16, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/>

seer/ojs/include/getdoc.php?id=258&article=72&mode=pdf>. Acesso em: 29 jan. 2007.

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

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

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

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

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

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

DIAS, Eduardo Wense. Contexto digital e tratamento da informação. **DataGramaZero** - Revista de Ciência da Informação, v. 2, n. 5, p. 1-9, out. 2001. Disponível em: <http://dgz.org.br/out01/F_I_aut.htm>. Acesso em: 29 jan. 2007.

FRADE, Ana Cristina Morado Nascimento; NASCIMENTO, Denise Morado; TOMAÉL, Maria Inês *et al.* Gestão estratégica da informação: distribuição da informação e do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 37-64, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/90/86>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

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

GUINCCCHAT, C.; MENO, M. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. 2. ed. corr. e aum. Brasília: IBICT, 1994.

LEVACOV, Marília. Bibliotecas virtuais: (r)evolução? **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 2, p. 125-135, maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=751&article=428&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

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

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

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

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

MIRANDA, Silvânia Vieira. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/

ago. 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include/getdoc.php?id=1092&article=115&mode=pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2007.

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

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

MÜLLER, M. S.; FORTES, W. G. Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar. **Transinformação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 33-44, maio/ago. 1996. Disponível em: <http://biblioteca.ricesu.com.br/art_link.php?art_cod=2008>. Acesso em: 29 jan. 2007.

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

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

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

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

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