

Maria Manuel Borges
Elias Sanz Casado
Coordenação



Ciência
da Informação Criadora
de Conhecimento

Vol. II

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA BASEADA NO ESTUDO DO USUÁRIO E DE SEU AMBIENTE

Camila Rufino Melgarejo

Tribunal Regional Federal de Mato Grosso do Sul (Brasil)

Virgínia Ávila Ornellas

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Brasil)

Resumo

Trata da administração estratégica no contexto da biblioteca. No cotidiano profissional do bibliotecário, é exigido resolver problemas em relação ao usuário. Percebe-se que as bibliotecas focam seus esforços para a resolução de tarefas e demandas que já afetam alguma área de seus serviços. Nessa preocupação e a partir da ocorrência de dificuldades reais, elas acabam por deixar de lado atividades que contribuiriam com perspectivas de inovação, o que deveria ser uma atividade fundamental no planejamento de sua organização como forma de antecipar-se a problemas. Por outro lado, questões relacionadas ao procedimento interno da biblioteca que se refletem no atendimento ao usuário são passíveis de soluções antecipadas com uma gestão estratégica. Similarmente às empresas comerciais, a biblioteca possui uma estrutura constituída por um corpo de funcionários, um espaço físico, bens materiais. Recorrendo-se aos estudos de Administração, percebe-se que o bom atendimento está diretamente relacionado à imagem da corporação. Verifica-se que o planejamento antecipado a possíveis problemas é um dos procedimentos mais utilizados atualmente na dinâmica empresarial, como forma de preservar ou conquistar uma imagem de respaldo comercial e social. Tendo em vista a constante inovação tecnológica, exige-se atentar para projeções que impeçam o declínio de atividades empresariais. Utiliza-se de teorias e ferramentas aplicadas à administração estratégica, ao estudo de usuário a fim de investigar o contexto em que se encontram, de forma a constituir um roteiro que investigue e permita compreender o ambiente para agir estrategicamente com o intuito de prever e evitar situações que afetem a qualidade de suas atividades, de sua imagem e, ainda, da imagem de própria instituição mantenedora.

Abstract

This is the strategic administration in the library. In the daily work of the librarian is required to solve problems for users. It is perceived that libraries focus their efforts to solving tasks and problems that already affect some area of their services. This concern and from the occurrence of real difficulties, they eventually leave out activities that bring prospects for innovation, which should be a fundamental activity in the planning of your organization as a way to anticipate the problems. Moreover, issues related to the internal procedure of the library that are reflected in the attendance to the user are likely to advance solutions to the strategic management. Similarly to commercial enterprises, the library has a structure consisting of a body of officials, a physical space, material goods. Resorting to the studies of Administration, realizes that the good attendance is directly related to the image of the corporation. There is planning in advance of possible problems is one of the most currently used in the dynamic

business as a way to preserve or capture an image of support commercial and social. In view of the constant technological innovation, is required to pay attention to projections that prevent the decline of business activities. Use is made of theories and tools applied to strategic management, the study of user to investigate the context in which they are, so a roadmap to investigate and to comprehend the environment in order to act strategically in order to predict and avoid situations that affect the quality of their activities, their image, and also the image of the institution maintains

1. Administração de organizações

Administrar é uma ação automática consolidada no cotidiano do ser humano. O tempo, por exemplo, quando administrado adequadamente na realização de atividades, se consegue atingir os objetivos propostos, desde um simples itinerário para o trabalho a uma estratégia de negócios. A flexibilidade em administrar as situações que lhes são apresentadas, é uma característica intrínseca do homem. Ele possui a capacidade de se adaptar a todas as transformações que ocorrem na sociedade, seja no âmbito político, econômico, social ou cultural. Assim sendo, no contexto organizacional, o conceito de administrar vem sofrendo adaptações conforme o cenário se transforma. Isso se percebe a partir das principais forças que impulsionam as mudanças: a economia e a tecnologia da informação.

Hoje, muito se fala em estratégia e flexibilidade no mundo dos negócios como os caminhos para a conquista de mercado. A organização que souber coordenar essas duas vertentes nos âmbitos interno e externo pode considerar assegurada a sua permanência e sobrevivência no mercado competitivo.

Pesquisadores e estudiosos sobre administração, buscam investigar e encontrar a forma mais adequada para administrar uma organização seja de porte – grande, médio ou pequeno – ou de natureza privada, pública ou mista, com ou sem fins lucrativos. Não existe uma receita para que o gestor alcance os objetivos planejados. Cada realidade exhibe características comuns e singulares ao mesmo tempo, necessitando de adequação específica. A teoria da administração oferece subsídios teóricos que podem ser adaptados a cada tipo de organização para a resolução de problemas de gerenciamento a curto, médio e longo prazo.

No caso das organizações sem fins lucrativos, promover mudanças e inovações, não é uma tarefa fácil considerando como impedimentos a burocracia, a política e a escassez de investimento. Outra variável importante é a não continuação de projetos implantados, visto que muitas dessas instituições possuem vínculo com o setor público. Embora as perspectivas sigam essas premissas, uma coisa está muito clara e não pode ser ignorada ao se propor alguma mudança: conhecer o usuário e o ambiente interno e externo. São estes que dão o norte para a administração alcançar a sua função e para a organização cumprir sua missão diante da sociedade.

Partindo da administração estratégica, enfoca-se a biblioteca como uma organização que exige uma monitoração constante do ambiente e do usuário para não ficar presa somente às atividades tradicionais, evitando o risco de que seus planos não estejam adequados ou não acompanhem as transformações que ocorrem na sociedade.

1.1 Administração de Bibliotecas

A biblioteca é uma organização que tem um passado permeado de intempéries e júbilos. Sua história relata o longo caminho que percorreu para alcançar o conceito que hoje a caracteriza. Enfrentou fatos históricos que a cristalizou, desde destruição e incêndios à pobreza e esquecimento. A sua figura não está alicerçada somente na grandeza de acervo ou na suntuosidade de arquiteturas. Na retaguarda, existe uma administração a assegurar não só o seu crescimento e existência, mas a inovação em todos os aspectos administrativos que se reflete no meio científico e no universo do tipo de biblioteca.

É uma organização que está em constante crescimento e desenvolvimento, na tentativa de acompanhar as mudanças que ocorrem no seu ambiente interno e externo, por isso é importante conhecer suas finalidades, funções e características. Somado a esses atributos, encontra-se o profissional bibliotecário, a pessoa ideal para gerir todo o processo organizacional, considerando sua formação básica e continuada que o justifica como diferencial para a organização e administração da biblioteca.

A administração de uma biblioteca pode ser realizada por qualquer profissional capacitado e conhecedor das linhas que a contemplam: planejamento, organização, direção e controle. Entretanto, constata-se que a organização de uma biblioteca necessita seguir um padrão no que diz respeito às técnicas utilizadas no tratamento da informação e na circulação dos dados resultantes desse processo. Essa organização-padrão, como define Prado (2003), se molda à realidade de cada tipo de biblioteca para responder a sua missão com a sociedade, a instituição e a comunidade que serve. O profissional bibliotecário é o encarregado de dar movimento a toda essa conjuntura de fatores. É a pessoa devidamente capacitada para gerir e administrar toda extensão das atribuições da organização biblioteca suscetíveis ao seu adequado funcionamento.

Para administrar uma biblioteca adequadamente, o bibliotecário precisa conhecer a verdadeira dimensão de seu trabalho, bem como os conceitos e as ferramentas que o auxilia no desempenho de suas atividades, ou seja, a abordagem pragmática dos procedimentos e dos recursos de trabalho deve ser complementada por uma discussão da atividade administrativa. Compreende-se que a administração consiste não só de um conjunto de ferramentas, mas também da adequada visão e compreensão do empreendimento em si. Assim, o bibliotecário como um gestor, torna-se agente de mudança e transformação.

1.2 Administração Estratégica

A administração tem como principal papel direcionar todos os recursos da organização – financeiro, humano, material e informacional – para o alcance dos objetivos e/ou missão de forma alinhada e estratégica. Ao se falar sobre estratégia, reporta-se aqui às táticas de guerras, algo como se posicionar sempre à frente do oponente, evitando ser atingido de surpresa. Conhecendo o oponente, é possível usar as informações como tática de ataque. Estratégia no meio organizacional segue basicamente a mesma conceituação: constitui-se de planos da alta administração para atingir resultados, conforme a missão e os objetivos da organização. Isso se reflete no perfil do gestor ao criar, planejar e explorar as condições favoráveis que lhes são apresentadas.

Enquanto a administração convencional foca a organização no presente, com vistas à articulação dos procedimentos que a manterão no mercado competitivo, a administração estratégica se encarrega da organização no futuro ao projetar como se posicionar, o que fazer e porque fazer. Alday (2000) conceitua a administração estratégica “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

No contexto da biblioteca, a utilização da administração estratégica é de suma importância para o cumprimento de seus objetivos. É fato que a realidade das bibliotecas difere de acordo com o seu tipo e a instituição que a mantém. Entretanto, a fim de alcançar sua missão junto à sociedade, fazer uso de situações favoráveis é uma questão universal e comum a todos os gestores de biblioteca. A questão está em como colocar em prática essa proposição.

As preocupações com as atividades do cotidiano como atendimento, processamento técnico e relatórios, geralmente, consomem a maior parte do tempo dos gestores de bibliotecas, impossibilitando-os de se dedicarem ao planejamento estratégico de forma contínua. Se o faz, isso ocorre esporadicamente, somente para sanar uma situação, um problema a curto ou médio prazo. Tempo para articulação, sondagem, análise e reflexão no processo de administração estratégica é essencial. Sem esses princípios o processo da estratégia não ocorre, não se fundamenta.

Administração estratégica – um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos (Wright, Kroll, & Parnell, 2000, p. 45).

Outra questão que os estudiosos pontuam sobre o assunto é a liderança nas organizações. Hoje, se discute muito o perfil do líder, as variações que vem sofrendo mediante as mudanças advindas da globalização de mercado. A figura do líder determina o sucesso ou insucesso das metas e objetivos na gestão de uma organização. A administração estratégica depende muito do líder à frente da organização.

Segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghosnal (2006), cada líder possui um perfil específico em sua gestão. Entretanto, para ser um bom estrategista no mundo contemporâneo, exige-se que o líder possua algumas características: com a soma de aprendizados, o líder passa a ser projetista, professor, administrador. Acrescenta-se a isso, novas habilidades que devem ser cultivadas: visão compartilhada, pensamentos sistêmicos e inovação de idéias.

O administrador estratégico é o responsável por criar um clima organizacional propício para a implementação do plano a partir do envolvimento da alta-administração, lideranças intermediárias e colaboradores, obtendo sincronia, sintonia em todos os envolvidos no processo, o que somente ocorrerá com a clara comunicação dos benefícios almejados, uma vez que, empreitadas de longo prazo tendem a perder foco e força com o passar do tempo (Herrera, 2009).

Além disso, MINTZBERG et al. (2006) destacam a importância da sincronia e do alinhamento das forças que conduzem o processo estratégico. Para que o gestor consiga implantar o processo de estratégia é importante coordenar e sintonizar todas as forças que a organização possui: conhecimento humano, organização, tecnologia, colaboração, globalização e valores. Essas forças são como a mola propulsora do processo de administração estratégica, funcionam como variáveis das oportunidades a serem aproveitadas. Convém chamar a atenção para a questão da comunicação no desenvolvimento desse processo, o uso de uma comunicação adequada e de um sistema de informação condizente com a realidade da organização, é um diferencial instaurado. A manutenção do clima organizacional positivo e harmônico entre as partes interessadas, desde o topo da pirâmide a sua base, é uma das atribuições necessárias à articulação do gestor para que possa ter o apoio e a participação de todos no processo de administração estratégica.

1.3 Inteligência Competitiva

No processo de administração estratégica, destaca-se a Inteligência Competitiva por se entender que um dos pilares que sustentam o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a avaliação deste procedimento está alicerçado no poderio informacional da organização. A organização que possuir um sistema de informação estruturado e ativo estará apta a driblar a concorrência.

Afinal, vive-se a era da informação que exige o intercâmbio mútuo e contínuo da informação. Como lembra Chiavenato (2003) sobre a força que possui a Internet: proporcionar a interação dos seres humanos e a transmissão da informação independente de tempo e espaço físico. Isso só é possível com o avanço da tecnologia da informação. A organização que souber lidar habilmente com a informação produzida ou coletada pelos seus colaboradores possuirá sempre um diferencial em relação aos seus concorrentes. Enfim, o gerenciamento inteligente da informação é o princípio e o fim em qualquer processo implantação de mudança.

quanto mais poderosa a tecnologia da informação, tanto mais informado e tanto mais poderoso se torna seu usuário, seja ele uma pessoa, uma empresa ou país A informação é o petróleo da empresa, seu principal combustível. Porém, a informação não pode ser confundida com qualquer outro tipo de matéria-prima. Ela tem propriedades mágicas que os outros recursos não possuem nem proporcionam. A informação pode ser infinitamente divulgada. Ela não drena os demais recursos. É infinitamente mais fácil de transportar do que os bens físicos. É difundível e, quanto mais vaza, mais a temos. É compartilhável e não simplesmente trocada. Por essa razão, a informação multiplica-se sem limites (Chiavenato, 2003, p. 35).

Uma das características da era da informação é a valorização da capacidade de reflexão humana. Ao utilizar inteligentemente o poder que tem em suas mãos – dados, informação e conhecimento – o homem coloca-se sempre à frente dos acontecimentos. Utilizando-se dessa estratégia, os reverses das mudanças de paradigmas e de cenários não o surpreenderá. Esse é o objetivo maior que o sistema de informação proporciona

a uma organização e o processo que rege a utilização adequada das informações no momento de tomada de decisão é a Inteligência Competitiva (IC), um dos diferenciais das organizações no mundo globalizado. A ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva) lembra que no ambiente de constantes mudanças, dispor de um sistema de IC devidamente coordenado e seguro é vital para a sobrevivência no mercado.

É um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação. (ABRAIC, 2009).

No mundo organizacional, a Inteligência Competitiva é diferencial para o sucesso e sobrevivência de uma empresa ou organização. Em relação à biblioteca, uma organização que tem na disseminação da informação o seu maior atributo, poder-se-ia supor que o seu sistema de informação fosse um dos setores que recebesse maior investimento, focado, inclusive, na segurança. Essa afirmativa não é uma realidade para todas as bibliotecas, visto se tratar de uma organização onde a contenção de despesa sempre está presente.

Paralelo a essa carência no setor de sistema de informação e, conseqüentemente, de Inteligência Competitiva, os gestores de bibliotecas, desde o setor estratégico ao intermediário, se envolvem com as atividades padrões e projetos de curto e médio prazo. Entretanto, generalizar sobre a inexistência de planejamento ou discussão sobre o futuro no âmbito das bibliotecas, seria uma inverdade. Porém, pesquisas e estudos comprovam que a própria cultura das organizações gera dificuldade em dedicar-se a planejar e investir em projetos a longo prazo, como é o caso das bibliotecas.

É oportuno lembrar e enfatizar a importância da informação no processo de comunicação. A comunicação está estritamente associada ao fluxo informacional produzido e/ou recuperado pela organização. A Inteligência Competitiva em uma biblioteca poderia ser atuante a julgar que a mesma possui ferramentas e canais para manter um setor estratégico de informações em constante atualização, proporcionando subsídios que envolvem a organização como um todo, perfazendo todos os seus níveis.

2. Estudo de usuário

As atribuições de pesquisa e desenvolvimento geralmente estão a cargo do Departamento de Comunicação e Marketing com respaldo do Sistema de Informação. A parceria e o compartilhamento de informações é importante na busca do perfil do usuário, dos produtos e serviços fornecidos pelas organizações. O investimento na obtenção de dados para criação de um novo produto/serviço e/ou inovação daqueles já existentes é fundamental; trata-se de uma estratégia para evitar prejuízos futuros.

É visível que as mudanças no ambiente tecnológico, sócio-cultural e competitivo influenciam o comportamento dos consumidores e as organizações já estão atentas para esse aspecto.

No âmbito das bibliotecas, é de suma importância as pesquisas com o usuário, considerando que este é a razão da existência e sobrevivência daquelas. A literatura fornece resultados de pesquisas variadas sobre o estudo do usuário. Geralmente, estas ocorrem para obter o índice de satisfação no atendimento e captar sugestões para implantação de melhorias. Dependendo do objetivo da pesquisa, o estudo de usuário envolve todas as categorias de usuário que a biblioteca possui ou uma determinada categoria.

A dificuldade de interação com as novas tecnologias da informação, por exemplo, é um aspecto que afeta o usuário na busca pela informação. “Avaliações sistematizadas, tanto para analisar o desempenho do usuário final, quanto para detectar possíveis dificultadores no uso dessas tecnologias, devem ser meta permanente para a busca da qualidade na prestação de serviço pelas bibliotecas” (Cuenca, 1999, p. 298). O estudo do usuário é um recurso estratégico para munir o gestor bibliotecário no processo estratégico, na comunicação e no relacionamento com o usuário e com os seus colaboradores, já que estes são os representantes e executores de suas decisões e implantações.

O setor de Circulação ou Referência pode ser denominado como o pára-raio da maioria dos ruídos existentes na biblioteca, tendo sempre sua origem no atendimento ao público. Geralmente, são situações em que o funcionário não está devidamente preparado para resolver a dúvida do usuário ou casos em que este não aceita a solução fornecida pelo funcionário. O usuário preza a *feedback*, sempre esperando contar com a resolução de sua necessidade. É importante que toda equipe tenha conhecimento das informações necessárias para o bom atendimento, pois qualquer um pode ser abordado por um usuário com alguma dúvida. Segundo Daft (2006), é importante frisar que para a comunicação acontecer com eficácia, cada colaborador necessita estar consciente de sua responsabilidade.

Ao monitorar o comportamento do usuário, o gestor bibliotecário tem a oportunidade de se antepor às solicitações de seus usuários e de alcançar a excelência no atendimento. Hoje, o usuário apresenta um perfil de maior autonomia para o acesso à informação e se revela mais exigente quanto à qualidade dos serviços prestados. Surpreendê-lo com inovações e com eficácia seria o ápice da realização da biblioteca.

3. Estudo do ambiente

O estudo do ambiente para o alcance das metas e objetivos é extremamente necessário, pois este é considerado o ponto de partida para o início de um processo de mudança ou inovação. O ambiente engloba tanto a visão micro como a macro, uma está ligada à outra. Não se pode focalizar somente o microambiente para a tomada de decisão, tudo está envolvido, uma visão holística não só da organização, mas também de seu macroambiente faz parte do processo.

O público-alvo da biblioteca, os usuários, encontra-se inserido em diversos ambientes organizacionais, desde o contexto de micro e até o de macro ambiente. Analisar e compreender esses ambientes são os primeiros passos para se propor

planos estratégicos. Embora utilizem os serviços padrões, os usuários possuem perfis diferenciados de acordo com os fatores cultural, social, pessoal e psicológico. Sendo assim, ao possuir dados sobre o universo que relaciona os usuários ao fornecimento de seus serviços, o gestor bibliotecário encontra facilidade e segurança na busca de soluções e inovações futuras.

3.1 Construção de cenários

Atualmente, percebe-se que as tecnologias de comunicação e informação vêm instaurando mudanças profundas em todas as áreas de conhecimento, mas principalmente na vida do homem. Cada nova tecnologia altera a sua relação com o mundo, modificando antigos conceitos e tornando imprescindível à compreensão do ambiente, que é uma atividade de grande importância na gestão das organizações atualmente, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Na construção de cenários, o grande desafio consiste em transformar a informação e o conhecimento que está disponível ao alcance dos olhos/monitor e das mãos/*mouse*, em ações que propiciem um melhor relacionamento entre a organização e o seu cliente ou usuário.

Neste contexto, é importante pensar na globalização, na velocidade com que serviços e produtos vêm se tornando obsoletos. Só a partir desta reflexão se poderá abolir antigos paradigmas e criar novos, percebendo o cenário atual e suas conjunturas. E, assim, interagir com o macroambiente, refletir sobre cada dado e sobre cada informação de forma a relacioná-los e transformá-los em ferramentas de trabalho. Portanto, habilitar e capacitar todos os envolvidos, convergendo propósitos e ações na busca pela excelência, constitui-se como elemento estratégico primordial.

E para compreender melhor o que é e o que representa o cenário no mundo globalizado, Chiavenato (2003) explicita:

o cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado. Não basta conhecer o hoje; é preciso conhecer como será o amanhã ... A construção de cenários torna-se fundamental para a adequação da estratégia da organização aos objetivos que ela almeja atingir no longo prazo. Quase sempre um cenário é uma referência imaginária a respeito do futuro. No entanto, não se trata apenas de futurologia no sentido usual, e sim de projetar antecipadamente como as condições ambientais e organizacionais deverão de comportar. As organizações constroem cenários alternativos que servem para questionar premissas, explorar possibilidades alternativas do futuro e abrir novos caminhos. Talvez esta seja a parte mais importante na construção de cenários: explorar o futuro (p. 142-143).

Evidencia-se, portanto, a importância de se diagnosticar os ambientes – interno e externo – e de se formular conhecimentos de maneira a combiná-los para que seja possível prever ações que permitam a evolução da organização. Desse modo, busca-se minimizar riscos “inerentes à tomada de decisão” (Chiavenato, 2003, p. 142), possibilitando ao gestor lidar de forma competente com as variáveis ambientais.

Percebe-se então que a construção de cenários apóia a tomada de decisão e formula opções de ambientes e/ou cenários que devem ser viáveis. Afinal, quanto mais mutáveis os ambientes, mais importante a construção de diversos cenários que interpretem os sinais de mudança, permitindo assim explorar uma gama maior de possibilidades de forma a não somente vislumbrar mas também preparar-se para “entender as incertezas e o que elas podem significar” (Chiavenato & Sapiro, 2003, p. 176). A partir disto, será possível elaborar ações que ampliem os resultados e minimizem as ameaças, traçando-se um plano estratégico para cada cenário criado.

3.2 Planejamento estratégico

No âmbito administrativo, o planejamento estratégico vem ganhando força a cada dia e tem sido fator determinante nas organizações no quesito desenvolvimento/sucesso, pois tem influenciado positivamente as suas ações diante de oportunidades. Principalmente diante das ameaças que surgem com as constantes mudanças no micro e macro ambiente organizacional.

Por este motivo, o planejamento estratégico vem sendo utilizado como instrumento para a reflexão sobre o que afeta, positivamente ou negativamente, a organização. Destarte, este instrumento permite prever e promover ações que minimizem mudanças de efeitos negativos e proporcionem a criação de novos mercados e serviços diante dos cenários positivos que surgem.

Para Philip Kotler (1975), o planejamento estratégico permite à organização estabelecer a direção mais adequada para a interação com o ambiente. O que demonstra a necessidade de não somente a diretoria estar ciente e atuante – conforme o planejamento estratégico – mas todos os seus setores, bem como todos os seus funcionários, haja vista a importância da interação da organização com o ambiente externo.

Portanto, para que o planejamento estratégico atinja seu propósito, é necessário projetar diversas ações direcionadas a atingir resultados claros e objetivos. Somente assim o gestor poderá controlar os fatores determinantes para o sucesso dos resultados, tornando o planejamento estratégico “um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão” (Alday, 2000). Nesse aspecto, o sistema de informação fornece subsídios informacionais que asseguram ao gestor traçar, implantar, executar e avaliar metas com menor risco. Tornar possível algo impossível é a função da Inteligência Competitiva ao interpretar dados e informações objetivando empregá-las com o fito de atender às necessidades das organizações e de seus clientes. Semelhantes subsídios elevam esse procedimento projetivo como o elemento estratégico chave no mundo organizacional contemporâneo.

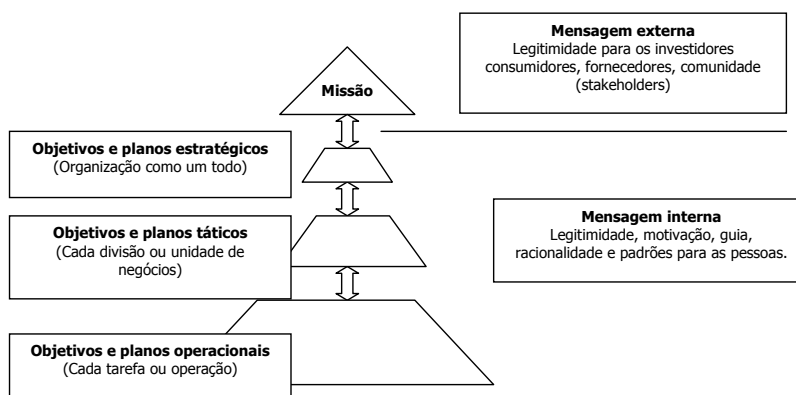
3.2.1 Roteiro da Administração Estratégica no Ambiente da Biblioteca

Os roteiros têm como objetivo relacionar os principais tópicos que devem ser abordados em um trabalho, tendo como objetivo primordial sintetizar os tópicos da administração estratégica a serem utilizados na construção de um plano estratégico no ambiente da biblioteca.

Conforme a figura apresentada a seguir, o primeiro passo é saber qual a missão da organização, no presente caso, a missão da biblioteca. Isto implica no conhecimento não somente da diretoria, mas de todos os que atuam na biblioteca, para que todas as ações e os esforços sejam direcionados a fim de sanar toda e qualquer deficiência.

Após o conhecimento da missão, surgem os objetivos da organização. Neste momento, em seguida à construção do cenário em que a biblioteca se encontrará, se desenvolvem os planos estratégicos para toda a organização. Verificam-se as prováveis mudanças que irão afetar positivamente os serviços/produtos da biblioteca e quais redundarão em efeitos negativos. A partir disso, se elaboram opções de medidas e de ações que minimizem ou convertam essas mudanças negativas para positivas.

Assim, passa-se ao próximo passo que são os planos táticos, ou seja, as medidas a adotar para solucionar os problemas já existentes. Após isso, se chega aos planos operacionais – as atividades e as ações práticas a serem realizadas para que os atuais problemas sejam solucionados. Dessa maneira, conforme a construção de cenários, novas ações e atividades serão realizadas para melhorar e/ou minimizar e, até mesmo, criar-se novos serviços e produtos com a aprovação de diretoria e gerência e o empenho de todos os que atuam no nível tático e operacional.



Fonte: CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 336.

Como se pode perceber, este roteiro pode ser utilizado por qualquer biblioteca, visto que, independente do tipo de público, de acervo e de recursos disponíveis, inúmeras ações podem ser propostas, mas principalmente, aceitas por todos os integrantes da biblioteca. Sempre tendo em vista que não serão obtidos resultados positivos se um ou mais setores não estiverem dispostos ao trabalho em equipe, ao desenvolvimento de novas formas de se realizar um trabalho, enfim de se integrarem.

É necessária a integração da diretoria, da administração, dos setores de aquisição, de processamento técnico e de referência, além dos terceirizados, para que a gestão da biblioteca e dos planos estratégicos esteja de acordo com a sua missão. Principalmente com a vontade de oferecer o acesso à informação e ao crescimento do indivíduo

– missão primordial de toda e qualquer biblioteca, independente de ser especializada, especial, escolar ou universitária.

Considerações finais

A proposta de trazer a administração estratégica para o universo das bibliotecas, focalizando-a como elemento de Inteligência Competitiva partiu da preocupação de chamar a atenção para a carência de utilização do planejamento estratégico neste segmento, um recurso que muito contribui na projeção dessa organização que tem uma participação atuante e importante no processo de construção do senso crítico e criativo do indivíduo. É um tema relevante porque envolve um estudo minucioso e contínuo dos ambientes onde a biblioteca está inserida, o qual resulta e reflete em pontos positivos para sua imagem.

O processo de organização e de administração de uma biblioteca obedece ao tipo e a finalidade concernente a cada uma. Todas são caracterizadas pela missão e pelas atividades básicas, mas se diferenciam a partir do tipo de usuário e da comunidade onde se encontra, adquirindo características singulares. À frente dessa organização, encontra-se o bibliotecário, o profissional mais indicado para essa função, considerando sua formação e seu conhecimento científico sobre o usuário e o objeto (documento). Ao amparar-se na teoria administrativa, revela sua capacidade de inovar e acompanhar as mudanças advindas do processo evolutivo da sociedade, justificando a permanente monitoração do seu ambiente interno e externo.

De certa forma, constata-se que o gestor bibliotecário está sempre envolvido com questões relacionadas ao cotidiano da biblioteca. As preocupações com as atividades que diz respeito ao atendimento, ao processamento técnico e relatórios, consomem a maior parte de seu tempo, impossibilitando-o de dedicar-se ao planejamento estratégico de forma contínua. Contudo, generalizar sobre essa realidade se tornaria errôneo, pois é fato a existência de algumas exceções no universo das bibliotecas.

Pesquisas e estudos apontam para as constantes mudanças de cenário, o que exige dos gestores de bibliotecas encontrarem tempo para analisar e refletir sobre os objetivos a longo prazo, ou seja, fazer uso da administração estratégica para alcançar sua missão de forma mais segura e confortável. A literatura administrativa aponta para a administração estratégica como uma forma de fazer frente ao seu campo de atuação se posicionando taticamente a cada variável das mudanças impostas pelo ambiente. Trata-se de uma forma de utilizar a Inteligência Competitiva a seu favor, a monitoração constante de mudanças através do estudo do usuário e do ambiente.

É justamente neste contexto de monitoração dos ambientes que se adentra ao campo da construção de cenários, que não somente monitora, mas também avalia as possibilidades proporcionadas por cada ambiente e, ainda, avalia quais as ações passíveis de eficácia contra os aspectos negativos das mudanças que ocorrem continuamente. Sendo assim, o bibliotecário poderá elaborar planos com objetivos estratégicos, que deverão definir quais os resultados que devem ser almejados e quais as melhores ações para alcançar tais resultados. Sem deixar de atentar à importância dos recursos, sejam eles humanos ou físicos, pois somente assim se poderá dominar o ambiente que se apresenta, antecipando tendências, gerindo acontecimentos, mas principalmente

monitorando os indicadores mais implicados em seus serviços e produtos oferecidos. Desta maneira, a obtenção de êxito nas estratégias de ação e na excelência do acesso à informação estará assegurada.

Ao estabelecer um roteiro para investigação no universo das bibliotecas, se pretende que este se torne um instrumento que permita ao gestor bibliotecário compreender o ambiente e o possibilite a agir estrategicamente, evitando o obsolescência nas práticas administrativas e se posicionando preventivamente ante aos riscos imprevisíveis. Trata-se de uma sugestão de planejamento estratégico apto a alterações e adequações à realidade de cada biblioteca e aberta a estudos, pesquisas, questionamentos e reflexões com intuito de proporcionar perspectivas de investigação na prática da administração estratégica na organização biblioteca.

É fato que na cultura contemporânea existe uma tendência para a resistência e a dificuldade de realizar planos para daqui cinco anos ou mais, prevendo pontos positivos e negativos no curso dos acontecimentos. Entretanto, a necessidade de quebrar paradigmas está cada vez mais clara – interdisciplinaridade entre as áreas de conhecimento, evolução singular e rapidez de obsolescência das tecnologias, a comunicação sem barreiras etc – e comprova a importância de se programar, de encontrar soluções e vantagens em todas as variáveis captadas e apresentadas pelas mudanças de cenários. Não só para atingir objetivos e concluir missões, mas para contribuir de forma direta e indireta à sociedade, realizando a responsabilidade social de forma autêntica e interativa e assegurando uma imagem positiva e competitiva.

Referências bibliográficas

- ALDAY, H. E. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Perguntas Frequentes sobre Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp>> Acesso em: 22 jun 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução geral à teoria da administração**. 2003.
- _____. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 4. ed. São Paulo: Atçs. 2003.
- _____. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CUENCA, A. M. B. O usuário final da busca informatizada: avaliação da capacitação no acesso a bases de dados em biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 293-301, set./dez. 1999.
- DAFT, R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- HERRERA, W. **Administração estratégica**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Administracao_Estrategica.htm>. Acesso em: 25 maio 2009.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSPAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PRADO, H. de A. **Organização e administração de bibliotecas**. 2. ed. rev. São Paulo: T. A. Queiroz, 2003.

WRIGHT, P. ; KROLL, M. J. ; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.