

Gestão estratégica de sistemas de informação

Jonas K. Kahumba

Mestrado em Ciências de Computação

UNIDA, Assunción, Paraguay

E-mail: eng.kahumba@gmail.com

Palavras-chaves: *Gestão estratégica da informação, organizações.*

Resumo : *Este artigo tem por objectivo mostrar como a gestão estratégica da informação, é aplicada nas organizações e influências das suas competitividade neste processo, qualidade de serviço para satisfazer as necessidade dos concorrentes. Umas das razões em a facta das estratégias de informações nas organizações, cuja preocupação é pouca nesta área. Nota-se que as estratégias da informação na gestão das organizações são poucas usadas. Este trabalho foi baseado em uma metodologia descritiva realizada por meio de um estudo de pesquisa exploratoria.*

Keywords: *Strategic management of information organizations.*

Abstract : *This article aims to show how the strategic management of information, and is applied in organizations influences their competitiveness in this process, quality of service to meet the needs of competitors. One reason for the fact of the strategies of information in organizations, which is little concern in this area. Should be noted that the strategies in the management of information organizations are little used. This work was in a descriptive analysis carried out through a study of exploratory research.*

1. Introdução

O trabalho tem por objectivo mostrar o quanto a gestão estratégica de sistema de informação (GESI) é importante para o desenvolvimento e sucesso nas organizações em quanto ele está voltado para Tecnologia da Informação.

Os SI não são apenas um aglomerado de tecnologias de apoio as operações de negócios. A TI pode mudar a maneira como as organizações compete no mercado, ajudando as mesmas a adotar estratégias e ter sucesso.

Dessa forma, as organizações começaram a valorizar um recurso primordial para sua sobrevivência: a informação. As empresas diagnosticaram que pela gestão da informação tornaram-se competitivas, organizadas e aptas a responder às mudanças exigidas pelo cenário econômico mundial.

2. Gestão Estratégica da Informação

Para Rezende "a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada" (2001, p.3). Nesse sentido, observa-se que, quanto melhor for a gestão estratégica da informação, maior será a chance de a organização manter-se competitiva.

Santos afirma que *"O tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara"* (2000, p.1).

Todas as estratégias giram em torno de escolhas e ênfases. Uma organização, ao ser criada e/ou quando busca o seu desenvolvimento econômico e patrimonial, promoverá um processo de escolha, precisará optar pelo tipo de negócio a que pretende se dedicar ou ampliar, que produto produzirá, que mercado buscará atingir. Consequentemente, precisará de informações que indiquem o norte a ser seguido, que indiquem qual é o melhor caminho, propiciando maior segurança para o desenvolvimento das acções estratégicas ou não-estratégicas.

As estratégias corporativas requerem informações tacticamente gerenciadas, isto é, uma excelente estratégia sempre será subsidiada por informações. Davenport e Prusak (1998, p.66) sugerem alguns motivos para pensar estrategicamente acerca da informação:

- 1.Os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre;
- 2.Os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados;
3. As estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptar às mudanças;
4. As estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

A gestão estratégica da informação não é algo que possui uma linearidade; o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelas variações dos ambientes de negócios interno e externo, e essas alterações exigem informações que indiquem sua natureza e intensidade e como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente à nova demanda gerada.

O monitoramento do ambiente do negócio pode gerar um número incomensurável de informações que, ao invés de contribuir para a definição das acções e construção da consciência, acabam prejudicando o processo, pois a informação, muitas vezes, não chega a ser utilizada. Para que isso não ocorra, é necessário conseguir definir os conteúdos informacionais que atendam de fato às necessidades dos tomadores de decisão.

Embora os tomadores de decisão tenham acesso a uma grande quantidade de informações, a maioria presta atenção a determinados tipos, como por exemplo, financeiras, operacionais e mercadológicas; ou seja, a informação que de algum modo, esclareça melhor as incertezas estratégicas dos ambientes interno e externo à corporação. Isso não é uma regra: existem organizações que dão ênfase às informações dos clientes, dos concorrentes tradicionais e não-tradicionais, informações internas e, dependendo do ramo de actividade, definem sua estratégia de informação com informações de produtos gerados internamente, informações conseguidas junto aos fornecedores e parceiros, aperfeiçoamento da informação logística e informações dos próprios funcionários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.69-72).

É importante a análise contínua do negócio para uma gestão estratégica da informação, como por exemplo: como está a posição da empresa no mercado e/ou como está a posição das rivais tradicionais e estreantes. Além disso, observar as forças externas que impulsionam a demanda de mercado, a própria estrutura e função da organização, as novas tendências regionais, nacionais ou mundiais, assim como as mudanças que a empresa precisa sofrer para obter êxito em sua actividade.

O reconhecimento e compreensão desses factores contribuem para o desenvolvimento das estratégias de informação consistentes, que apoiem o processo de tomada de decisão reduzindo a insegurança. As organizações que melhor gerenciarem as informações do ambiente interno e externo, certamente terão potencializadas suas condições de análise e identificação de ameaças e oportunidades de mercado.

Um dos factores determinantes para o sucesso das organizações é o gerenciamento das informações internas e externas. Neste caso, é importante destacar que somente ocorrerá um gerenciamento dinâmico e efectivo da informação, se as fontes de informação forem identificadas correctamente em cada ambiente; o reconhecimento, manutenção e gestão informacional são cruciais para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação.

Para que uma organização consiga adoptar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva algumas actividades, dentre as quais: prospectar/monitorar informação (captação/colecta/aquisição, selecção/filtragem); tratar informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação); usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema).

Uma vez compreendido o ambiente informacional interno, a organização deverá partir para um processo informacional mais amplo, buscando as informações geradas externamente à organização. Para Garber, o maior desafio para a organização é identificar e recuperar as informações externas, foco da maioria das incertezas para a tomada de decisão exógena (2001, p.51).

Muitas informações que não são acessadas pelos executivos durante o desenvolvimento de suas acções, devido à avalanche informacional advinda dos ambientes interno e externo, poderiam contribuir para o desenvolvimento das estratégias e políticas de crescimento económico corporativo. O cenário actual marcado pela competitividade entre as organizações exige o desenvolvimento da gestão estratégica da informação, constituindo-se assim em um modelo de gestão, que permita um processo de tomada de decisão seguro e eficaz. Para Oliveira e Bertucci (2002, p.9), os objectivos da gestão estratégica da informação são:[1]

- a) promoção da eficiência organizacional de forma a organizar e suprir as demandas por informação vindas de dentro e de fora;
- b) planeamento de políticas de informação;
- c) desenvolvimento e manutenção de sistemas e serviços de informação;
- d) optimização de fluxos de informação;
- e) controle da tecnologia de informação.

3. Gestão Estratégico da Informação em organização- GEI

Toda e qualquer organização, seja qual for o porte e o ramo de negócio, adota estratégias para alcançar os objetivos planeados, visando direccionar e coordenar esforços, definir a estrutura e sobreviver ao ambiente competitivo.

Estratégia é definida por **Fernandes e Alves** como:

o conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa. (1992, p.14)

Uma economia baseada em informação caracteriza-se, principalmente, por dois fatores: a informação como base para a competição e as necessidades do gerenciamento como acionadores das alternativas tecnológicas.

Assim sendo, a informação afeta a estratégia tanto como um dado vital para o processo de planejamento, quanto como uma variável essencial na definição da estratégia.

A gestão do sistema de informação, como um processo vital nas organizações contribui para o aprimoramento do intercâmbio da informação, a fim de manter o alinhamento das estratégias. Assim, segundo Prusak citado por Beuren, a FIGURA 2 representa um sistema de alinhamento das estratégias o que possibilita o gerenciamento do sistema de informações.

Para lidar que a gestão dos sistemas de informação contribuem na competitividade das organizações é necessário produtos ou serviços que sejam atraentes ao seu público-alvo.

Cada organização possui as suas próprias estratégias de atuação, existem estratégias genéricas em que a maioria das organizações faz uso:

- Estratégias de Liderança em custo
 - Estratégias de diferenciação
 - Estratégias de Inovação
 - Estratégias de Crescimento
 - Estratégias de Aliança
- **Estratégias de Liderança em custo**

Nesta estratégia consiste em oferecer ao mercado produtos e serviços de baixos custos no seu ramo de atividade, representando competitividade no mercado.

- **Estratégias de diferenciação**

Encontrar maneiras de diferenciar produtos ou serviços da empresa em relação aos seus concorrentes ou reduzir as vantagens da diferenciação dos seus concorrentes.

- **Estratégias de Inovação**

Consiste em encontrar novas estratégias de desenvolver negócios, serviços exclusivos ou ingresso em mercado exclusivo que não são explorados, isto pode envolver novas produções, mudanças no processo da empresa.

- **Estratégias de Crescimento**

Consiste em fazer crescer as atividades da empresa e tornar mais competitiva no mercado. O crescimento pode ser através da capacidade e expansão significativa da empresa para produzir bons serviços no mercado mundial.

- **Estratégias de Aliança**

Consistem em estabelecer alianças comerciais com clientes, fornecedores, concorrentes ou qualquer outro agente do mercado.

É importante estabelecer que o que hoje é uma estratégia de informação nas organizações, isto significa organizar a empresa e aplicar diferentes estratégias para competitividade no mercado e estabelecer bons serviços para os seus concorrentes e clientes. As políticas estratégicas nas empresas devem sugerir melhoramento do desenvolvimento do mercado de competitividade e melhoria na produção dos seus serviços.

Além destas estratégias existem mais outras que podem melhorar uma organização na produção dos seus produtos e serviços para o mercado. Sistema de informação são aqueles que envolvem a utilização das tecnologias de informação para desenvolver produtos, serviços e capacidades que confirmam a empresa algumas vantagens estratégicas sobre a competitividade no mercado.

Os SIE apoiam ou moldam a posição e as estratégias de uma empresa segundo este conceito uma folha de cálculo de pagamento seria uma estratégia.

Tipicamente é utilizado um sistema de informação estratégico (SIE) para gerir a informação e assistir no processo de decisão estratégica. Os SIE representam a evolução natural dos sistemas de informação de gestão face às necessidades das empresas em tirar partido da informação recolhida e processada por forma a ganhar vantagem competitiva e redefinir os objetivos da empresa para reajustá-la às alterações ambientais. Um sistema de informação estratégico foi definido como "O sistema de informação que suporta ou altera a estratégia da empresa" por Charles Wiseman (Strategy and Computers 1985). Sprague definiu três classificações destes sistemas: [2]

- ✓ Sistema competitivo
- ✓ Sistema cooperativo
- ✓ Sistema de operações de mudança na organização

4. Definição de Estratégia e a Administração Estratégica.

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3.000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Segundo MINTZBERG (1996), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos. Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo.

Não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica.

5. A informação como interface na definição da estratégia empresarial

Conforme Porter (1989), a estratégia identifica a posição da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar ou, até mesmo, melhorar sua posição em relação a seus concorrentes. Fica evidente, assim, que os gerentes necessitam de informação sobre a organização e o ambiente externo da empresa, com vista a identificar ameaças e oportunidades, criando um cenário para uma resposta eficaz e competitiva.

No entanto, Beuren afirma que:

Assim, se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltada à liderança em custos, então, a ênfase maior deve estar centrada no controle de custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. (1998, p. 46).

6. Gerenciamento Estratégico da Informação - GEI

Toda e qualquer organização, seja qual for o porte e o ramo de negócio, adota estratégias para alcançar os objetivos planejados, visando direcionar e coordenar esforços, definir a estrutura e sobreviver ao ambiente competitivo.

Estratégia é definida por Fernandes e Alves como:

o conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa. (1992, p.14)

Uma economia baseada em informação caracteriza-se, principalmente, por dois fatores: a informação como base para a competição e as necessidades do gerenciamento como acionadores das alternativas tecnológicas.

Assim sendo, a informação afeta a estratégia tanto como um dado vital para o processo de planejamento, quanto como uma variável essencial na definição da estratégia.

A gestão do sistema de informação, como um processo vital nas organizações contribui para o aprimoramento do intercâmbio da informação, a fim de manter o alinhamento das estratégias. Assim, segundo Prusak citado por Beuren, a FIGURA 2 representa um sistema de alinhamento das estratégias o que possibilita o gerenciamento do sistema de informações.

7. Sistemas de Informação - SI

Tendo em vista que a economia industrial está sendo substituída pela economia da informação e, neste tipo de economia a concorrência é caracterizada pela maneira eficaz de utilização das informações, é necessário que as organizações utilizem o Sistema de Informação - SI como uma ferramenta estratégica fundamental que irá destacá-la pelos ganhos de qualidade e produtividade, na realização de seus objetivos e de sua missão.

A distinção entre dado, informação e conhecimento é imprescindível para o melhor entendimento do funcionamento de um sistema de informação. Oliveira define que “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação” (1996, p. 34). A partir do dado transformado, obtém-se a informação, o que habilitará que a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos, permitindo, através de seu gerenciamento, a tomada de decisões.

Para gerar uma informação pela relação estabelecida entre dados, exige-se conhecimento. No entanto, Stair afirma que "conhecimento é o corpo ou as regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica" (1998, p. 5).

Portanto, o Sistema de Informação é um mecanismo de apoio à gestão, desenvolvido com base na tecnologia de informação e com o suporte da informática para atuar como condutores das informações, visando facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações. [3]

8. Logística e gestão estratégica da informação.

Dentro da organização há duas correntes principais de atividade (ou dois subsistemas): o subsistema logístico – que se preocupa com a conversão de recursos (materiais, dinheiro, informação e recursos humanos) em bens ou serviços; e o subsistema gerencial – que se preocupa com a orientação e o controle das atividades da organização e que utiliza como ‘matéria-prima’ a informação (ANSOFF e McDONNEL, 1993, p. 289). Dito isso, se pode começar a ver como estes dois subsistemas (logístico e gerencial) se relacionam.

10. Informação na logística.

Um elemento de grande importância nas operações logísticas é o fluxo das informações. Originalmente o fluxo de informações, na forma de papel, era lento, pouco confiável e propenso a erros. A tecnologia reverte este quadro permitindo aos executivos contarem com meios de coletar, armazenar, transferir e processar dados com maior eficiência, eficácia e rapidez [4].

11. Planeamento de Sistemas de Informação.

♦ Análise Estratégica

- Base de todo o processo PSI. Procura a identificação e caracterização da realidade da organização e a interpretação das suas necessidades de SI;
- Resultado desta actividade não deverá apenas ser uma percepção precisa da situação actual, mas também, das aspirações e direcções estratégicas da organização e dos seus SI;

♦ Definição Estratégica

- Precisar o futuro desejado para o SI e como este deverá ser suportado pelas TI, ou seja, o papel pretendido para o SI na estrutura e actividade da Org.;

♦ Implementação Estratégica

- Planos de implementação definem como e quando os objectivos da estratégia serão alcançados, descrevendo e orçamentando as acções a desenvolver a curto prazo;[5]

Conclusão

Já é reconhecido que a estratégia de sistemas de informação na gestão das organizações não existe preocupações em administrar estrategicamente ,isto nota se que em algumas organizações não munitorizam os seus processos de sistemas de informação no uso do processo de resolução das dificuldades na tomada de decisão .Mesmo que a gestão estratégica de informação não precisar fundamentalmente o uso das tecnologias de informação ,as mesmas permitiriam a organização e serviços de qualidade nas organizações.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, fonte incondicional de apoio e sabedoria em todos os momentos da minha vida, além de servirem de inspiração para a busca de conquistas pessoais.

Ao Professor Mário Monges da disciplina de Sistema de Informação que tanto me ajudou e contribuiu para a elaboração deste Paper.

Agradeço também a todos meus amigos do curso, por me proporcionarem óptimos momentos de estudos e descontração, participando directamente da minha investigação como investigador.

Referências

[1] http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm- DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.6 n.3 jun/05 ARTIGO 03- Carlos Cândido Graduado em Biblioteconomia pela Universidade Estadual de Londrina. Atua na empresa Viação Garcia Ltda.

[3] http://www.dgz.org.br/fe5/Art_04.htm- DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.9 n.1 fev/08 ARTIGO 04 -Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação- *Strategy Information Management: an Information Technology company case study*

[4]<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1178/821>

[5]eden.dei.uc.pt/~dourado/Cadeiras/Pg/public_html/Alunos/Veloso.ppt-Marco A.M. Veloso-27 Novembro 2000.