

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

RAMON MARTINS CASSEMIRO DE AMORIM

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA  
EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO DE CASO NA FIEMG**

Belo Horizonte

2015

RAMON MARTINS CASSEMIRO DE AMORIM

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA  
EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO DE CASO NA FIEMG**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica da Informação

Orientador: Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira

BELO HORIZONTE

2015

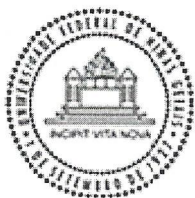
Amorim, Ramon Martins Casseiro de.

A524g      Gestão estratégica da informação e do conhecimento na implementação do planejamento estratégico pela busca da excelência organizacional [manuscrito] : um estudo de caso na FIEMG / Ramon Martins Casseiro de Amorim. – 2015.  
93 f. : enc.

Orientador: Frederico César Mafra Pereira.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.  
Referências: f. 66-68  
Apêndice: f. 69-70  
Anexos: f. 71-93

1. Gestão do conhecimento. 2. Planejamento estratégico. 3. Eficiência organizacional. I. Título. II. Mafra Pereira, Frederico César. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado "**Gestão estratégica da informação e do conhecimento na implementação do planejamento estratégico pela busca da excelência organizacional – um estudo de caso na FIEMG**" autoria de **Ramon Martins Cassemiro de Amorin** aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciência da Informação – UFMG  
Orientador

---

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves  
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 05 de maio de 2015

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia primeiramente a Deus por todas as bênçãos em minha vida com sua presença. Também, dedico à minha família, ao meu pai José Martins, minha mãe Antônia, meu irmão Rômulo e minha avó Nair pela maravilhosa convivência, o apoio e amor dedicados a mim durante toda vida. À minha noiva Amanda Quites pelo companheirismo, confiança e amor que rege nosso relacionamento.

Por fim, dedico a todos os professores e mentores que contribuíram para meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Sou muito grato!

A excelência pode ser obtida se você se importa mais do que os outros julgam ser necessário; se arrisca mais do que os outros julgam ser seguro, sonha mais do que os outros julgam ser prático, e espera mais do que os outros julgam ser possível.

Vince Lombardi

## RESUMO

A gestão estratégica da informação e do conhecimento na fase de implementação do plano estratégico foram apresentadas nesse trabalho como formas de se buscar a excelência organizacional. O objetivo foi evidenciar a importância do uso estratégico da informação e do conhecimento nos processos que envolvem a implementação do planejamento estratégico. Também foi demonstrado que pelo apoio de um modelo de gestão pautado em informação e integrado à fase de implementação do plano estratégico é possível construir um caminho estruturado para a excelência. Essa abordagem foi motivada pela importância da gestão estratégica da informação nos processos organizacionais, principalmente para a tomada de decisão. Também, sensibilizar o leitor para as dificuldades que surgem durante a fase de implementação do planejamento estratégico e as formas de minimizá-las. Foram utilizadas três metodologias de pesquisa para o desenvolvimento desse trabalho. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a construção do referencial teórico intercalando vários conceitos sobre informação, estratégia, conhecimento, boas práticas de gestão e excelência organizacional. Foi feita uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com um gerente, três coordenadores e um consultor buscando entender pela percepção desses profissionais as práticas que abordam o tema desse trabalho. Os entrevistados trabalham em uma organização que representa os interesses da indústria no Estado de Minas Gerais (entidade de classe) e que está em fase de implementação do planejamento estratégico. Pela metodologia observação participante o autor contribuiu com sua visão e considerações na construção do trabalho e interpretação dos resultados obtidos. O Modelo de Excelência da Gestão foi apresentado como apoio na gestão estratégica da informação durante a fase de implementação do plano estratégico. As entrevistas realizadas contribuíram para o entendimento e comparação quanto ao alinhamento da teoria com a prática. Foi possível refletir sobre importantes pressupostos que norteiam a organização para a excelência.

**Palavras-chave:** Informação. Conhecimento. Planejamento Estratégico. Excelência. MEG.

## ABSTRACT

The strategic management of information and knowledge in the phase of implementation of the strategic plan were presented in this work as ways of seeking organizational excellence. The objective was to stress the importance of the strategic use of information and knowledge in processes involving the implementation of strategic planning. It was also shown that the support of a guided management model in information and integrated into the phase of strategic plan's implementation is possible to build a structured path to excellence. This approach was motivated by the importance of the strategic management of information in organizational processes, mainly for decision making, as well as to sensitize the reader to the difficulties that arise during the implementation phase of strategic planning and ways to minimize them. Three research methodologies were used for the development of this work. The literature review was used to build the theoretical framework merging several concepts of information, strategy, knowledge, good management practices and organizational excellence; A qualitative research was devised through semi-structured interviews. The interviews were conducted with a manager, three coordinators and a consultant, trying to understand through their standpoint, the practices that address the subject of this work. Those interviewed work in an organization that represents the interests of industry in the State of Minas Gerais (professional association) which is in the implementation phase of strategic planning. By the methodology participant observation, the author contributed with his perspective and considerations in work construction and interpretation of the results. The Model of Management Excellence was presented as a support to the strategic management of information during the implementation phase of the strategic plan. The interviews contributed to the understanding and comparison as well as to the alignment of theory and practice. It was possible to reflect on important assumptions that guide the organization to excellence.

**Keywords:** Information. knowledge. Strategic Planning. Excellence. MEG.



## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	–	<i>BALANCED SCORECARD</i>
CEO	–	<i>CHIEF EXECUTIVE OFFICER</i>
FNQ	–	FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
GED	–	GERÊNCIA ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS
IA	–	INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
MEG	–	MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO
PDCA	–	<i>PLAN, DO, CHECK, ACTION</i>
PDCL	–	<i>PLAN, DO, CHECK, LEARN</i>
PMO	–	PROJECT MANAGEMENT OFFICE
SGE	–	SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
SWOT	–	<i>STRENGTHS, WEAKNESS, OPPORTUNITIES E THREATS</i>
TI	–	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
WEB	–	WORLD WIDE WEB

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.1.1 Objetivo geral .....	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A ORGANIZAÇÃO .....	15
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....	19
2.3 AVALIAÇÃO E CONTROLE NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA APOIADA PELA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO.....	36
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ATIVOS INTANGÍVEIS NA BUSCA DA EXCELÊNCIA .....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O termo “Excelência” vem sendo muito utilizado no ambiente corporativo por organizações de classe mundial, ou seja, aquelas que buscam constantemente adaptação às mudanças objetivando a excelência. Estas organizações geralmente demonstram maturidade e credibilidade no mercado. Existem muitas formas de se chegar a excelência, pode ser por um produto ou outro diferencial que a coloca muito a frente de seus concorrentes. Para aquelas organizações que não possuem tais vantagens, o planejamento estratégico pode proporcionar oportunidades de se chegar a excelência. Uma gestão integrada, consistente em informações e conhecimento alinhados com a estratégia, pode ser um caminho.

Existem alguns modelos de gestão que permitem a integração e sinergia com outros modelos, ferramentas e metodologias na busca da excelência organizacional. Como exemplo, o Modelo de Excelência da Gestão – MEG (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011) é complementar às ações decorrentes Balanced Scorecard – BSC (KAPLAN; NORTON, 2009), outra metodologia voltada para a implementação do plano estratégico. Será possível esse modelo de excelência da gestão contribuir positivamente para as decisões estratégicas na organização? O apoio de modelos e metodologias de gestão na fase de implementação da estratégia podem permitir um melhor controle e aproveitamento dos dados e informações presentes nos processos que contribuirão para as tomadas de decisão e conseqüentemente para os resultados.

Pela gestão estratégica da informação, entender conceitualmente a diferença entre dados e informação permite identificar adequadamente as fontes de obtenção que são estratégicas para atingir o objetivo proposto. A informação estratégica é um recurso valioso para a organização e deve ser gerido como tal.

A gestão desse recurso na fase de implementação do planejamento estratégico pode levar à identificação dos pontos críticos de sucesso do plano. É na fase de implementação do plano estratégico que muitas organizações têm a oportunidade de se conhecerem melhor ao avaliarem seus recursos para a execução do plano. Sendo uma fase importante, quais seriam os desafios nesse caminho? Durante a implementação, diversas mudanças ocorrem como um processo natural de transformação pela estratégia. Devido a essas mudanças, algumas resistências podem ser criadas pelas pessoas. Pela gestão estratégica da informação é possível direcionar ações para minimizar essas resistências. A motivação das pessoas pode ser identificada e trabalhada por meios formais (estrutura organizacional) e meios informais (fora da estrutura organizacional) no sentido de diminuir essas resistências.

Faz parte da gestão estratégica da informação entender o funcionamento do fluxo informacional da organização, permitindo a estruturação de ramificações estratégicas entre os níveis organizacionais e outras partes interessadas na cadeia informacional. Pode-se obter benefícios por essa gestão dos fluxos informacionais durante os ciclos de implementação do plano estratégico ao destinar adequadamente cada informação estratégica de acordo com as tomadas de decisão demandantes.

A cada tomada de decisão e ação executada ao longo do ciclo de implementação da estratégia, o conhecimento organizacional é alimentado e transformado devido a novas informações ou mesmo associações de valor estratégico às informações existentes. Interpretar a relação das atividades de gestão do conhecimento com a informação podem indicar quais dimensões e atributos da informação serão trabalhados estrategicamente na organização.

Durante a fase de implementação do planejamento estratégico é muito importante criar e manter processos de avaliação e controle para a gestão estratégica da informação. A utilização de indicadores e métricas pode contribuir para manter a organização dentro do curso. A liderança da organização tem grande responsabilidade na realização desse monitoramento organizacional visto o seu posicionamento estratégico, contudo, propor práticas de autoavaliação para os liderados podem contribuir para aumentar o desempenho do sistema de gestão informacional e organizacional, descentralizando as tomadas de decisão para maior agilidade nas ações.

Na busca pela excelência organizacional, a gestão estratégica da informação aliada à gestão do conhecimento, permite cooperar no desenvolvimento dos recursos intangíveis de forma a agregar valor para o negócio da organização. O desenvolvimento de ativos intangíveis como o conhecimento organizacional, propriedades intelectuais, boas práticas de gestão entre outros na organização podem criar um diferencial competitivo, e assim, durante os ciclos de implementação da estratégia, esses ativos intangíveis são revisados e melhorados, buscando a excelência organizacional.

Partindo-se do princípio que a organização possua um plano estratégico formulado, independentemente do tipo de negócio ou porte da empresa, a dificuldade ou criticidade em se implantar um plano estratégico é notável. Planos bem formulados podem falhar nessa etapa.

Entende-se também, que a organização por meio do plano estratégico, tem a possibilidade de alcançar um nível de excelência. Para tanto, o autor desse trabalho acredita que um modelo de gestão sistêmico à organização poderá mitigar o risco de insucesso na fase de implementação.

Mesmo que um modelo de gestão aliado às ferramentas de controle seja adotado para auxiliar o processo de implementação do plano estratégico, existem duas questões muito importantes que devem ser consideradas, a informação estratégica e o conhecimento organizacional. Nem sempre a organização dá a devida atenção aos processos que envolvem a gestão da informação e do conhecimento na organização. A gestão estratégica da informação e do conhecimento poderá cooperar para que a organização se aperfeiçoe na busca da excelência nos processos cíclicos do plano estratégico.

Para contextualizar a busca pela excelência, o estudo de caso na FIEMG contribui para o entendimento do tema em questão. A Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) faz parte do Sistema FIEMG, uma organização privada composta também pelo Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (CIEMG), o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). O sistema FIEMG promove ações de desenvolvimento defendendo o interesse da indústria mineira.

A busca pela competitividade, inovação e sustentabilidade da indústria, contribuindo também para o crescimento econômico e social do Estado de Minas Gerais, a torna uma organização fortemente relacionada com informações estratégicas, que são insumos para o desenvolvimento de suas ações. A gestão voltada para a excelência se faz necessária devido à grande responsabilidade e relevância para as partes interessadas.

## 1.1 OBJETIVOS

A busca pela excelência é um tema relevante para a maior parte das organizações, contudo, existem diversas formas se buscar esse objetivo. A proposta desse trabalho é o foco na gestão estratégica da informação e do conhecimento no processo de implementação do planejamento estratégico.

Enfatizar como a informação e o conhecimento são importantes e muitas vezes necessários para uma gestão voltada para a excelência. Fundamentar conceitualmente a gestão estratégica da informação e do conhecimento para preparar o leitor quanto a aplicabilidade do tema proposto.

A implementação do planejamento estratégico é uma fase delicada que envolve toda organização. Entender como a gestão estratégica da informação pode contribuir para implementar estratégias, proporcionando tomadas de decisão mais consistentes como base para a caminhada rumo à excelência é uma das propostas desse trabalho.

Sugerir modelos de gestão e metodologias de forma integrada à gestão informacional e à promoção do conhecimento para agregação de valor aos ativos organizacionais como busca pela excelência organizacional.

### 1.1.1 Objetivo geral

O propósito macro deste trabalho é analisar a importância da gestão estratégica da informação e do conhecimento para as organizações principalmente na fase implementação do planejamento estratégico pela busca da excelência.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar o Modelo de Excelência da Gestão de forma integrada a gestão estratégica da informação e do conhecimento na fase de implementação do planejamento estratégico objetivando a excelência organizacional;
- Interpretar a relação das atividades da gestão do conhecimento com as dimensões e atributos da informação;
- Sugerir práticas de gestão da informação e do conhecimento de forma estratégica como possíveis formas de criar diferenciais competitivos para as organizações que buscam a excelência.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Muitas organizações estão buscando a excelência em sua gestão tanto para sua sustentabilidade como também para se destacarem no mercado. O autor acredita que pelo bom uso da informação e do conhecimento, de forma estratégica, o caminho para excelência pode ser facilitado por focar naquilo que realmente é relevante e factível para a organização.

Para tanto, o planejamento estratégico se torna importante para definir o que é relevante, o caminho a ser percorrido, o objetivo. Contudo, muitas organizações não conseguem ou encontram grandes dificuldades na implementação do plano estratégico justamente por não estruturarem, de forma sistêmica, a gestão da informação e do conhecimento nessa fase. Assim, surge o interesse do autor em abordar a gestão estratégica da informação e do conhecimento concomitantemente com a fase de implementação do plano estratégico, apoiado por um modelo de gestão estruturado para a busca da excelência organizacional.

A motivação do autor vem de encontro com sua busca por boas práticas e simplificação das coisas. Melhores formas de se trabalhar são adquiridas quando se otimiza os recursos empenhados devido ao planejamento, informações e estratégia.

Entender esta questão na prática é uma motivação como forma de contrapor o que academicamente está sendo discutido sobre o assunto e o entendimento de atores inseridos nesse processo.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em oito partes. O capítulo inicial, “Introdução”, contém uma abordagem geral sobre o assunto, o problema levantado, os objetivos desse trabalho e a justificativa para sua construção.

O segundo capítulo, “Referencial Teórico”, é dividido em quatro partes. O primeiro subcapítulo, “Informação Estratégica para a Organização”, introduz questões conceituais sobre estratégia, evidenciando o uso da informação estratégica e sua importância para a organização. Para fundamentar o entendimento sobre o assunto, conceitos acerca de dados, informação e conhecimento são apresentados.

Em seguida, o segundo subcapítulo do referencial teórico, “Gestão Estratégica da Informação na Implementação do Plano Estratégico”, contribui para o entendimento da relação entre a gestão estratégica e implementação do planejamento estratégico indicando as possíveis dificuldades e a interação das pessoas nessa fase. O Modelo de Excelência da Gestão é apresentado como um auxílio na gestão do ciclo informacional e tomadas de decisão visando à busca da excelência. É feita uma abordagem da relação entre atividades de gestão do conhecimento e a estrutura informacional. Por fim, são apresentadas metodologias indicadas para a implementação do plano estratégico.

O terceiro subcapítulo, “Avaliação e Controle na Implementação da Estratégia Apoiada pela Gestão Estratégica da Informação”, faz menção ao monitoramento por indicadores e métricas junto a gestão estratégica da informação na fase de implementação do plano. É amplamente sugerido nesse subcapítulo que a liderança se beneficie desse processo avaliação e controle para as tomadas de decisão ao longo do caminho. Também para a correção do curso caso necessário e o incentivo à autoavaliação pelas pessoas.

O quarto e último subcapítulo do referencial teórico, “Gestão do Conhecimento e Ativos Intangíveis na Busca pela Excelência” finaliza o referencial teórico levantando o processo de gestão do conhecimento aliado à gestão estratégica da informação para a geração de valor e desenvolvimento de ativos intangíveis objetivando a busca pela excelência.

No terceiro capítulo, “Procedimentos Metodológicos”, são apresentados os métodos científicos e procedimentos técnicos utilizados pelo autor para o desenvolvimento desse trabalho.

Em seguida, no quarto capítulo, “Apresentação e Análise dos Resultados”, são expostas as análises e os resultados que foram identificados com as metodologias e procedimentos técnicos de pesquisa utilizados, comparando os resultados das entrevistas realizadas na organização escolhida para análise com a abordagem do referencial teórico e também com a percepção e experiência do autor.

O capítulo, “Considerações Finais” são apresentadas as expectativas desse trabalho com o objetivo esperado. São propostas algumas contribuições desse trabalho de acordo com abordagem teórica desenvolvida, análise e resultados obtidos.

No sexto capítulo, “Referências”, constam os apontamentos das menções utilizadas e destacadas ao longo do desenvolvimento do tema proposto.

O sétimo capítulo, “Apêndice A”, inclui-se o roteiro utilizado nas entrevistas semiestruturadas.

O oitavo capítulo “Anexo A”, apresenta as entrevistas realizadas com as respostas dos entrevistados transcritas logo abaixo de cada pergunta.

Por fim, a autorização para o estudo de caso está apresentada no nono capítulo “Anexo B”



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A ORGANIZAÇÃO

As organizações que buscam melhores posições no mercado e destaque em seus setores demandam por informações estratégicas em sua operação. “O conceito de estratégia refere-se ao caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e assegurar sua sobrevivência no longo prazo” (CAMILO, 2003, p. 45).

A informação sendo o principal elemento do planejamento estratégico permite que a organização se apoie em tomadas de decisão mais consistentes e que ampliarão as chances de resultados satisfatórios.

“A oportunidade e o contexto tornam-se contingências importantes, onde fatores como o momento oportuno, influência e esforço influem na escolha das ações ou decisões” (MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2009, p.1116).

O termo “informação estratégica” abordado nesse trabalho tem o foco no que diz respeito a seu uso pelas organizações, “é o uso da informação, e não a informação propriamente dita, que torna a informação valiosa para o indivíduo e a sociedade” (ALMEIRA; NASSIF, 2009, p.39). O uso da informação tem um grande valor para a organização quando contribui para o processo de formulação e implementação das estratégias.

Na primeira metade do século XX e na época pós-guerras, a cultura das organizações era totalmente orientada à produção, ou seja, o principal objetivo era produzir, aumentando a eficiência e a produtividade. Algumas teorias da organização e direção de empresas desta época (Organização científica do trabalho, Escola Administrativa de Fayol, Modelo Burocrático de Max Weber) reforçavam a ideia de produtividade e eficiência, sem considerar as mudanças externas e outros aspectos. Nesta época, toda a produção era vendida, não importando características como: as necessidades do cliente, a qualidade, e a necessidade informacional. (AGUILLO *apud* CALAZANS, 2006, p.65).

Ao longo dos anos as organizações foram evoluindo, passando por processos de melhoria na qualidade, relacionamento com o mercado entre outras voltadas para seus processos e produtos até chegarmos à era da informação. Impulsionados pela internet e outros avanços nas telecomunicações, chegou-se a um novo tempo conceituado como a “era do conhecimento” em que a necessidade informacional é muito relevante no quesito estratégico.

Para as organizações, o termo “estratégia” agrega um sentido diferenciado no uso da informação. As autoras Schuch e Rodegheri (2011, p.54) compartilham que:

[...] para entender a evolução do pensamento estratégico empresarial, faz-se necessário analisar seu ponto de partida, as estratégias militares. O termo estratégia foi usado largamente pelos exércitos para determinar as ações ofensivas, com o único propósito de alcançar a vitória sobre o inimigo. [...] Somente na segunda metade do século XIX, após a Segunda Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável.

Portanto, nesse contexto da informação estratégica no ambiente organizacional, inicialmente é importante entender os conceitos que diferem dado, informação e conhecimento para que a gestão estratégica seja realizada adequadamente a cada tipo de elemento.

Um dos conceitos apresentados para “dado” o apresenta como o conjunto de evidências obtidas pela observação de um fato. A observação desses dados no ambiente organizacional acontece por meio das transações de negócios e processos realizados. Portanto, a fase de coleta de dados é importante para formar uma informação relevante.

Conforme Beuren (1998, p. 44), a delimitação no processo de coleta de dados é um fator importante na construção da informação:

A informação tem sua origem na coleta de dados, os quais por sua vez, são organizados e recebem significado de acordo com um contexto delimitado. Isso implica na necessidade da delimitação inicial do problema, o que servirá de base para identificar as informações pertinentes a serem selecionadas, dentre as já disponíveis na empresa, ou, em não existindo, buscar dados em outras fontes, fora da organização e transformá-los em informação útil para o contexto da definição da estratégia.

Um fator inerente aos dados é a sua facilidade de processamento, armazenamento e transferência se comparado à informação e ao conhecimento. As máquinas e os sistemas eletrônicos vêm auxiliando o homem na manipulação dos dados, o que contribui para agilidade na formação da informação.

As fontes de dados para as organizações são coletadas com base no ambiente interno, sendo estes gerados pela própria empresa pelos seus processos e projetos organizacionais, como também no ambiente externo, sendo esses dados coletados por fontes que interagem com a organização ou estão disponíveis de alguma forma para sua obtenção. O monitoramento para coleta de dados em fontes externa é realizado em órgãos que informam dados estatísticos, demonstrações contábeis, entre outros que são importantes em contribuir com a construção de uma base de dados que sustentam a informação para tomadas de explo

Pode-se afirmar que o desafio associado à coleta de dados consiste na capacidade de reunir material potencialmente relevante, bem como estruturar o fluxo dos dados de modo a transformá-los em informações úteis à elaboração da estratégia empresarial. Em outras palavras, informação que deem o devido suporte na definição de estratégias, que evidenciem no que a empresa se diferencia em relação a seus concorrentes, que orientem, com requinte de detalhes, escolhas procedidas, que considerem características específicas do ambiente externo, e mostrem claramente quais são os recursos requeridos do ambiente interno.

Estruturar a coleta e o processamento de dados tem como objetivo gerar a informação que será utilizada pela empresa como insumo ou diferenciador estratégico na tomada de decisão. A informação é constituída por dados que foram agrupados com algum propósito e que, em um contexto, lhe garante um uso específico.

Há diversas definições para informação. Calazans (2006, p.63-70) cita alguns autores que conceituam a informação. Um dos conceitos defendidos por Drucker (1999) é que informação, “são dados organizados dotados de significado”. O autor Davenport (1998), conceitua o termo informação como algo que “engloba dados, informação e conhecimento, fazendo uma conexão entre o que é obtido de conhecimento por meio dos dados”. Sob a perspectiva de Miranda (1999) “a informação é composta de dados organizados significativamente para subsidiar a tomada de decisão”.

Nesse sentido, diferente dos dados, a informação requer obrigatoriamente a intervenção humana. É necessária a interpretação e contextualização para que a informação exista, principalmente quando há um contexto estratégico que requer maior precisão em sua concepção.

Os autores Mafra Pereira e Barbosa (2009, p.1113) concordam que:

De fato, levando-se em conta que todo decisor é um usuário da informação, o entendimento do processo decisório passa, inevitavelmente, pelo entendimento de seu comportamento informacional, ou seja, a sua escolha de fontes de informação e, de uma maneira especial, a interação e a influência mútua entre essas diversas fontes.

Para uma maior precisão na concepção das informações estratégicas, dentre as fontes consideradas como estratégicas, o autor Miranda (1999) identifica e cita alguns tipos:

- Cliente: dados sobre comportamentos de consumo, nível de qualidade requerido, perfil, etc.;
- Concorrente: abrangendo perfil dos concorrentes, a imagem no mercado, preços praticados e prazos concedidos, faturamento, qualidade dos produtos e serviços ofertados, etc.;
- Cultural: informações sobre educação (grau de alfabetização, níveis de escolaridade), acesso aos meios de comunicação (TV, rádio, periódicos, internet), hábitos culturais (teatro, cinema, exposições - pintura, escultura, etc.)
- Demográfica: abrangendo dados da população (idade, sexo, raça, cor, área geográfica, nível de renda, crença religiosa), índices de natalidade e de mortalidade (geral e infantil), a expectativa de vida da população, as taxas de crescimento demográfico-vegetativo, etc.;
- Econômica/Financeira: informações sobre a conjuntura econômica nacional e mundial, a atuação de blocos econômicos e segmentos de mercado (Mercosul), a balança comercial e de pagamentos, a taxa de juros, tarifas de prestação de serviços, planos econômicos, etc.;
- Fornecedor: informações sobre o perfil, atitudes, localização, preços, prazos de pagamento, descontos, entrega, etc.;

- Política/Governamental: dados e informações sobre regulamentações, desregulamentações, políticas fiscais, de importação, de exportação, habitacional, salarial e de privatizações, relações internacionais, planos de governo);
- Outros.

Em outra abordagem sobre as fontes de informação, Mafra Pereira e Barbosa (2009, p.1119), de uma forma mais desagregada, apresentam fontes que permeiam cada tipo apresentado anteriormente. Para as fontes pessoais internas, ou seja, aquelas que estão ligadas à organização no nível estratégico, consideram-se os empresários e os executivos. No nível tático os diretores e gerentes e no nível operacional os demais empregados.

Para as fontes pessoais externas, os amigos, conhecidos, familiares, clientes, os concorrentes e parceiros, fornecedores, distribuidores, funcionários de órgãos públicos, do governo, empresários e executivos de outras empresas. Outros profissionais como consultores, analistas, profissionais liberais, advogados, publicitários e as universidades. Ex-funcionários de empresas diversas e da própria concorrência. Associações comerciais, empresariais e de classe, os bancos, agentes financeiros, entre outras compõem as fontes externas.

As fontes documentais e impessoais internas são representadas pelas atas de reuniões, os relatórios, os projetos e pesquisas realizadas pela organização. Os memorandos, circulares, minutas, políticas e normas. *Clippings*, *press releases*, biblioteca, centro de documentação e informação interna.

Para as fontes documentais e impessoais externas, são citadas as bibliotecas públicas e de outras empresas, jornais e revistas, periódicos de negócios, artigos, teses, monografias, relatórios de negócios, relatórios financeiros e de mercado (pesquisa), publicações governamentais, leis e regulamentações, patentes, normas técnicas, material promocional de empresas e concorrentes, congressos, feiras e eventos (anais).

Por fim, como fontes eletrônicas internas geradas pela organização, são consideradas a intranet / portal corporativo e o *newsletter* da empresa. Para as bases de dados da empresa que são externas, temos como exemplo sites e portais de empresas, universidades, governo e sites de busca na *web*, *newswires* (publicações abertas online), *newsletters* de empresas e concorrentes, como também rádio e televisão.

Mafra Pereira e Barbosa (2009, p.1119) também complementam essas fontes citando os meios de comunicação e de obtenção de informações por fontes pessoais, como o contato direto (face a face), reuniões e/ou grupos presenciais, observação, *e-mail*, grupos ou fóruns de discussão, *chats*, comunidades virtuais, telefone e correios / carta (em papel).

As formas de apresentação das informações documentais / impessoais são exemplificadas como o papel, meio magnético e o meio eletrônico (online).

Podem-se acrescentar diversos outros meios e formas de comunicação e apresentação que, são produtos de comunicação constantemente modificados ou renovados para atender as mudanças relativas às percepções e necessidades humanas na captação da informação.

Mcgee e Prusak (1994) entendem que “a informação é uma peça fundamental na estratégia da organização, um recurso estratégico equivalente à mão-de-obra, tecnologia ou ao capital”. A informação como um dos recursos a ser utilizado pela organização, sua gestão e utilização, objetivando a excelência, torna-se um diferencial ainda mais estratégico do que outros recursos da organização, que muitas vezes, se encontram equalizados em comparação com a concorrência.

Beuren (1998, p.49) afirma que:

Grandes organizações, que alcançaram e continuam sustentando sua posição como empresas de classe mundial, já elevaram a informação e a tecnologia da informação ao patamar dos demais recursos, que constituem o conjunto de variáveis a serem analisadas no processo de elaboração da estratégia empresarial.

Do ponto de vista econômico, é pela informação que poderá haver o resultado esperado. Os autores Shapiro e Varian (1999) *apud* Calazans (2006, p.63-70) nesse ponto afirmam que:

As mudanças vistas hoje são decorrentes dos avanços tecnológicos, mas as leis da economia continuam valendo. Não mudaram. A mudança na economia está na forma em que se usa a informação, daí o termo, mais apropriado de economia da informação.

A informação é predominante em todos os aspectos que relacionam a organização, portanto, deve ser tratada como um dos maiores recursos para se buscar excelência.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Objetivando a excelência organizacional, a implementação do plano estratégico é uma tarefa complexa que depende quase que integralmente da gestão estratégica da informação. Visto que implementar o plano é “traduzir” o que foi concebido pela alta direção ao nível tático e operacional da organização, isso requer um gerenciamento sistêmico das informações.

Conforme Santos (2007, p.102), “todo processo de planejamento é uma forma de estruturar o pensamento, onde a estratégia fornece o caminho aonde se quer chegar (objetivo/meta)”. Esse pensamento estruturado é a parte que cabe a liderança em planejar

com base nos relatórios gerados pela gestão da informação e processos de inteligência que indicam o que deve ser feito pela organização para que consiga atingir seus objetivos dentro de um prazo estabelecido.

Mesmo com um bom plano elaborado, a fase de implementação do plano estratégico, que é colocar em prática o que foi planejado, requer muita atenção e cuidado. Com frequência a direção das organizações propõem ações de mudança conforme o objetivo estratégico, contudo, não conseguem transmitir as informações estratégicas de forma adequada para os níveis táticos e operacionais. Chiavenato e Sapiro (2009, p.252) afirmam que:

A boa formulação estratégica é crítica para o sucesso de todo o processo estratégico. Mas, quase sempre, ela não é concretizada e nem chega a acontecer por falhas em sua execução. Por melhor que seja formulada, se a execução da estratégia não for cuidadosamente implementada não será bem-sucedida.

A importância dada às informações para a elaboração de um bom plano também deve ocorrer na fase de implementação das estratégias, pois é pelo uso da informação que a estratégia de fato será colocada em prática.

A viabilidade de utilização da informação para a elaboração da estratégia empresarial é amplamente discutida na literatura. A mesma ênfase não é atribuída ao uso da informação no momento em que as estratégias definidas passam para o plano operacional. BEUREN (1998, p. 59).

Um dos fatores que mais contribui para o insucesso da implementação das estratégias é a barreira criada pela resistência das pessoas envolvidas. O fator humano é preponderante para o sucesso. Os autores Chiavenato e Sapiro (2009, p.254) fazem uma importante observação:

Deve-se avaliar, antes de qualquer coisa, se não são os próprios processos de mudança que propiciam barreiras para tais mudanças. Ao remover as barreiras, as pessoas se apropriam dos processos e assume a iniciativa pela mudança. O reconhecimento e a recompensa são imprescindíveis para que elas favoreçam o processo.

Faz parte do processo de gestão estratégica captar informações do ambiente interno antecipando-se às possíveis barreiras no engajamento das pessoas e resistência às mudanças.

Kotter e Schlesinger *apud* Chiavenato e Sapiro (2009, p.254), destacam quatro razões para a resistência às mudanças: Autointeresse, algumas pessoas se preocupam mais com os impactos que ela irá sofrer do que os benefícios coletivos; baixa tolerância à mudança, pessoas inseguras que tendem a preferir a estabilidade e status quo; visão não compartilhada, discordância pessoal das razões de mudanças; e **o não entendimento, as pessoas resistem porque não tem todas as informações necessárias para decidir positivamente** (grifo nosso). Por isso a gestão estratégica da informação se faz importante ao contribuir na redução

da resistência das pessoas pelo uso adequado da informação de modo a motivá-las no cumprimento do seu papel em prol da estratégia organizacional.

Oliveira (2005, p.293) cita algumas maneiras para minimizar as resistências às mudanças, como o treinamento antecipado e contínuo sobre as atividades envolvidas na mudança; a comunicação adequada entre as partes envolvidas, visando salientar a necessidade para a mudança, bem como toda a lógica contida em seu processo; a participação efetiva das pessoas afetadas pela mudança, principalmente dos descrentes, criando uma situação de troca de ideias; a melhoria do sistema de informação nas empresas; o apoio que o agente da mudança pode fornecer às pessoas afetadas principalmente quando o medo e a ansiedade são os pontos cruciais da resistência; a manipulação das pessoas afetadas pela mudança, através da utilização seletiva de informações e da estrutura consciente de eventos; a viabilização, em curto prazo e a custos mínimos, de módulos ou da totalidade da mudança planejada; o oferecimento da estrutura de poder da empresa; e a coerção aos resistentes, de forma explícita ou implícita, visando ao cancelamento da resistência à mudança.

A mudança de cultura que inerentemente ocorre nesse processo interfere no conjunto de crenças e expectativas dos executivos e funcionários da organização. Os aspectos informais são parte da cultura, muitas vezes invisíveis ao sistema organizacional e de difícil percepção devido subjetividade e personalidade presentes.

Assim, as “redes informais” são naturalmente criadas nas organizações pela troca informacional não estruturada entre as pessoas. São nos “bastidores”, por meios não estruturados nos processos de negócio que muitas vezes surgem essas redes informais. Podem contribuir positivamente, ou não, em qualquer atividade na organização.

O autor Beuren (1998, p. 64) afirma que:

É imperativo, então, que o impacto dessa nova percepção seja contemplada no gerenciamento da informação, não apenas na fase de elaboração da estratégia empresarial, mas também no momento de traduzir definições estratégicas em execução, isto é, na fase de operacionalização da estratégia. Talvez uma definição mais acurada das necessidades de informação das áreas usuárias possa, se não eliminar, minimizar a criação de redes informais de informações.

Por outra perspectiva, os autores Gomes e Salas (1997, p.113) contrapõem a questão da estruturação e precisão da informação ao analisar a questão informacional estratégica tomando como exemplo um dos tipos tradicionais de informação:

A informação estratégica não requer a precisão da informação contábil tradicional, podendo esta, na maior parte das vezes ser contraproducente. Nesse sentido, informação semiconfusa (não estruturada, imprecisa) pode ser, paradoxalmente, muito útil.

Pode-se estender essa afirmação aos demais tipos de informação que são tradicionalmente estruturados na organização, ou seja, aquelas sem o caráter subjetivo e não controlado. O que é importante frisar, que nem sempre na implementação da estratégia haverá esta estruturação presente nos relacionamentos entre as pessoas. As informações que permeiam essas redes informais, mesmo não estruturadas, podem contribuir como um fator diferenciador.

Oportunamente, são nessas redes informais que surgem discussões sobre questões do dia a dia na organização, dificuldades encontradas, ou mesmo entraves que desmotivam as pessoas na condução e conseqüentemente a conclusão de atividades importantes. Como também, podem surgir soluções e novas ideias que podem preencher lacunas informacionais existentes que não seriam possíveis pelos meios estruturados. Por meio da gestão da informação é possível identificar tais redes, e se possível, é desejável incorporá-las ao modelo de gestão utilizado aproveitando os benefícios desse canal informacional.

Para auxiliar organizações que estão em busca pela excelência, existe um modelo brasileiro que sistematiza esse processo e valoriza muito a informação em seu conceito, o Modelo de Excelência da Gestão – MEG (2011). Ele é baseado em 11 fundamentos: Pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e **informações**; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Os fundamentos são praticados por meio dos oito critérios: liderança; **estratégias e planos**; clientes; sociedade; **informações e conhecimento**; pessoas; processos e resultados.

O gerenciamento da informação nesse modelo permite identificar o que é importante e necessário em cada fundamento de modo a praticá-los conforme os critérios estabelecidos. Pelo fundamento “orientação por processos e informações” as atividades e processos que agregam valor para as partes interessadas são compreendidos e segmentados, objetivando construir informações estratégicas com base na medição e análise do desempenho, análise dos riscos, oportunidades e outras informações disponíveis na organização visando à tomada de decisão para execução das ações necessárias.



FIGURA 1  
Inter-relacionamentos dos Fundamentos e critérios de excelência.



FONTE: Fundação Nacional da Qualidade; Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão, 2011, p.9.

Reconhecido internacionalmente, o MEG, juntamente com os Critérios e Fundamentos da Excelência da Gestão, constituem um modelo sistêmico da gestão, que incorpora as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração. Mais do que apresentar conceitos de alinhamento e estruturação dos componentes gerenciais, o uso do MEG possibilita às organizações o exercício da autoavaliação e a implantação de um programa de excelência da gestão, o que permite à organização ter foco em resultados, maior cooperação interna, compartilhamento de informações e aprendizado, melhora do clima organizacional, elevação do desempenho financeiro e aumento da competitividade. Ao absorver internamente esses princípios e valores da busca pela excelência, as organizações tornam-se ainda mais bem preparadas para superar desafios e adaptar-se rapidamente a eventuais mudanças no mercado nacional e internacional, como as oportunidades de crescimento do Brasil, a recente crise financeira e a intensificação das mudanças climáticas causadas por impacto ambiental da atividade humana. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: CADERNOS DE EXCELÊNCIA: INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2011, p. 5).

As informações e o conhecimento são muito valorizados no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Conforme a Figura 1, informações e conhecimento são representados por um círculo branco que envolve todos os critérios do modelo.

“Na figura do Modelo, o Critério Informações e Conhecimento aparece como elemento de ligação entre os demais, representado na área de cor branca, pelo fato de permear todo o sistema de gestão” (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO / FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p.6).

Outra representação interessante na Figura 1 é o posicionamento do critério Estratégias e Planos de forma centralizada e integrada aos outros critérios. Sua forma gráfica é como uma seta apontando para o critério Resultados. O critério Informação e Conhecimento representado no perímetro da figura do modelo envolvem todos os outros critérios direcionando as informações para estratégias e planos que por fim irão direcionar informações estratégicas objetivando os resultados.

O fluxo informacional na organização, de acordo com a estrutura do MEG, tem início com a percepção e identificação das necessidades dos Clientes e da Sociedade. O monitoramento e coleta dessas informações devem ocorrer com periodicidade, pois permitirão a organização saber o que se espera dela conforme o fundamento Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado.

Estas informações levantadas serão analisadas junto a outras informações e dados da organização para permitir tomadas de decisão mais consistentes pela Liderança. Pelo fundamento Liderança e Constância de Propósitos, as informações são associadas às questões estratégicas e preparadas influenciar nas de tomadas de decisão.

Com base nas decisões tomadas, as informações estratégicas são desagregadas em outras informações que seguem o por caminhos diversos entre os processos e projetos organizacionais, ramificando em outras informações, gerando novos dados e fatos

contribuindo para a estruturação das Estratégias e Planos. De acordo com as estratégias e o plano elaborado, as informações estratégicas são disponibilizadas com o cunho de guiar a organização para a excelência. A comunicação das estratégias e planos é realizada na organização com as informações adequadamente preparadas para cada grupo de Pessoas. Para essa comunicação e disseminação da informação, o fundamento Valorização das Pessoas tem a função no Modelo de Gestão da Excelência de estimular o envolvimento e entrosamento entre as áreas da organização por meio da comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as equipes de trabalho da organização.

As informações e o conhecimento são os principais insumos para o planejamento estratégico e a comunicação necessária para a excelência da gestão. Promovem também a atividade criadora efetiva e um ambiente apropriado, que leva à autonomia, à melhoria, à inovação, à proatividade e ao aprendizado organizacional. (CADERNOS DE EXCELÊNCIA: INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO / FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p.5).

O processo de comunicação das estratégias conduzirá o fluxo informacional para alimentar os demais Processos existentes na organização. O fundamento Orientação por Processos e Informações preconiza conduzir ações estruturadas por processos alinhados com as informações estratégicas para o negócio, sendo subsídio para novas tomadas de decisão adotadas em níveis mais estratificados da organização. Os processos organizacionais guiados pelas informações estratégicas levam aos Resultados, que por vez, geram novas Informações e Conhecimento para retroalimentar o sistema de gestão.

Nesse processo cíclico de retroalimentação das informações no sistema organizacional, “o fluxo informacional é responsável pela qualidade da informação, sua distribuição e adequação da informação às necessidades do usuário” (CALAZANS, 2006, p.68). Ainda, segundo a mesma autora, “a gestão da informação organizacional é realizada através da coordenação, administração e planejamento do ambiente informacional e dos seus fluxos de informação”.

Administrar o fluxo informacional de forma planejada em todos os níveis da organização permite um ganho no desempenho no sistema de gestão organizacional e, conseqüentemente, contribui para as questões estratégicas.

Para Krovi, Chandra e Rayagopalan (2003) *apud* Calazans (2006, p.68):

“As organizações necessitam empreender esforços sistemáticos e conscientes para influenciar e controlar o fluxo da informação para promover um processo de negócio eficiente no ambiente organizacional”.

Para que haja consistência no fluxo informacional na organização, o usuário da informação, principalmente aqueles que decidem sobre o uso da informação, têm um

relevante papel no sistema de gestão, visto que são por essas pessoas que as informações na organização são conduzidas de acordo com a necessidade.

O importante é identificar, dimensionar e focar em fontes que sejam compatíveis com a estratégia adotada e modelos de gestão.

Nem sempre essa tarefa é fácil. Conforme Mafra Pereira e Barbosa (2009, p.1120) a dificuldade em categorizar e a ambiguidade da informação na organização são fatores que causam dificuldades. “Isso porque, na prática, a informação pode ser transmitida ao longo de elos de uma ‘cadeia alimentar informacional’ (CHOO, 1998)”. O que pode ser um grande desafio para a organização, pois a cadeia alimentar informacional transmite a ideia de transversalidade ao longo das hierarquias de níveis de detalhe e agregação de valor à informação e também é constantemente alimentada por novas informações, fruto das conexões entre os elos.

Shank e Govindarajan (1997, p.62) complementam:

[...] a estrutura da cadeia de valor é um método para se dividir a cadeia - desde as matérias-primas básicas até os consumidores finais - em atividades estratégicas relevantes a fim de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. Não conhecemos empresa alguma que atravesse toda a cadeia de valor em que opera.

Dando sequência no entendimento ao termo “cadeia alimentar informacional” utilizado por CHOO (1998), os autores Mafra Pereira e Barbosa (2009, p.1120) apresentam:

[...] as fontes se alimentam umas das outras, formando diversas cadeias alimentares inter-relacionadas, de forma que a informação é tipicamente transferida através de vários consumidores intermediários antes de chegar ao usuário final. (CHOO, 1998).

A ideia central é que, especialmente em contextos organizacionais, as informações são transmitidas sequencialmente ao longo de uma série de canais. Por exemplo, um profissional inicialmente descobre uma ideia interessante em um artigo, repassa essa ideia para um colega que, em seguida o encaminha por um e-mail para um outro colega. Ao longo dessa cadeia a informação pode ser transmitida em diversos tipos de formatos, ser transformada em termos de seu conteúdo, perder ou ganhar relevância, significado e valor. Acredita-se que, especialmente em decorrência das profundas transformações dos contextos informacionais contemporâneos, o estudo da dinâmica dessas cadeias informacionais torna-se cada vez mais importante.

Portanto, a forma como são construídas as ações necessárias para atingir os objetivos da organização passa pela tomada de decisão de cada integrante. Não apenas os líderes e corpo tático da empresa serão envolvidos. O corpo técnico e operacional formado por profissionais ligados diretamente à atividade da empresa, principalmente aqueles ligados aos recursos essenciais ao negócio, passarão por quatro momentos:

O momento de pré-decisão é formado por quatro passos, referentes à identificação da necessidade de decisão e do tipo de informação necessária, da escolha das fontes de informação e do conteúdo obtido ao final do processo de busca. O segundo momento inclui a decisão propriamente dita,

e os fatores que efetivamente mais a influenciaram. O momento de pós-decisão é formado por três passos, e correspondem à implementação da decisão escolhida, da avaliação sobre os resultados obtidos e do registro da decisão como conhecimento explícito para futuras decisões similares. (MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2009, p.1116).

É sabido que as decisões estratégicas serão tomadas pelo alto escalão da organização, mas a lógica em avaliar e entender o momento predecessor, a decisão em si e suas consequências, podem ser adotadas por todos os níveis hierárquicos. Assim, a cadeia alimentar informacional poderá ser alimentada de forma estratégica e funcional.

Trabalhar com os atributos da informação adequadamente ao seu grau de representatividade em uma tomada de decisão, levando-se em consideração a sua transversalidade em complementar e apoiar outras informações e o conhecimento, é uma das tarefas mais importantes na estruturação da informação para uma gestão em excelência.

Priorizar e desenvolver os atributos da informação com a gestão sob a ótica do que se espera dela (informação de qualidade), do seu uso (aplicabilidade) e consequências (resultados), é ser estratégico.

O autor Sordi (2008, p.127) apresenta uma relação entre as atividades do processo de gestão do conhecimento e os atributos que qualificam a informação pela perspectiva da sua dimensão. De forma a contribuir com a excelência do processo de implementação do plano estratégico, as atividades de qualificação da informação fazem parte de um conjunto de procedimentos que agregam valor na gestão da informação e do conhecimento sob a ótica da estratégia, um detalhe pode ser o diferencial necessário na contribuição da competitividade para a organização.

Conforme a abordagem de Sordi (2008, p.127), para a atividade “identificar e mapear” a informação, sob a perspectiva da dimensão atualidade, tem-se o intervalo temporal em que é gerada a informação. Para a dimensão confidencialidade, o público alvo, suas características e níveis informacionais estão presentes.

Da mesma forma, para a abrangência da informação, um atributo importante é o mapeamento dos vetores da informação (abrangência horizontal). Assim, auxilia tanto na verificação das informações no quesito similaridade como também na ocorrência de informações idênticas, ou seja, repetidas. Isso contribui para reforçar a dimensão ineditismo, o que inerentemente gera valor se baixo for o coeficiente de repetitividade desta informação.

O nível de precisão (abrangência vertical) é outro quesito considerável que contribui muito para a informação estratégica. A dimensão identidade composta pelo atributo nome e seus sinônimos junto à dimensão precisão, de certa forma, está diretamente ligada ao atributo credibilidade da fonte pertencente à dimensão confiabilidade.

Dessa forma, a atividade de “identificação e mapeamento” confere o primeiro passo para agregação de valor da informação que é atribuir-lhe valor potencial.

Em seguida, na próxima atividade da gestão do conhecimento que é “obter” a informação, conforme a relação de Sordi (2008, p. 127), a acurácia na obtenção da informação tem tanto o seu nível quanto o método para aferi-lo como atributos importantes para a gestão do conhecimento. É na obtenção que são coletados dados de data e hora da geração da informação, complementando assim a dimensão atualidade, tão importante para o uso da informação considerando sua temporalidade.

As formas e os meios em que a informação pode ser acessada são atributos que conferem a dimensão disponibilidade da informação relevância para aqueles que farão uso da informação. O horário de disponibilização também reforça esta dimensão, para que a informação esteja disponível no tempo certo para a atividade fim.

A indexação é outro atributo importante da dimensão disponibilidade, pois contribui e facilita nos processos de busca e organização da informação. Muitas vezes pode ser um diferencial no momento da implementação da estratégia pelo requerimento de agilidade na obtenção da informação registrada.

Visto a informação tratar-se de um elemento intangível, a dimensão existência se apoia em dois atributos básicos, são eles a localização do algoritmo de geração da informação e a fonte do armazenamento.

Muito presente na fase de coleta (aquisição da informação), a dimensão integridade apresenta maior relevância tão quanto maior for seu grau de importância no processo de obtenção da informação. Além da integridade da informação, o atributo caracterização, de forma complementar, ganha força no processo de obtenção da informação pela dimensão contextualização.

Neste aspecto, fechando a atividade de “coleta”, conforme apresentado por Sordi (2008), a dimensão originalidade possui um atributo homônimo que lhe confere valor de unicidade.

A atividade de “distribuição”, apesar de muito complexa e possui campos de estudo que envolvem logística, telecomunicações, engenharia, entre outras específicas, o único atributo apresentado por Sordi (2008) é o tempo decorrido entre a solicitação e o acesso.

Após a atividade de “distribuição”, Sordi (2008) apresenta as atividades de “utilização e aplicação” com base na prática do usuário. A dimensão confiabilidade nesse contexto tem como atributo a credibilidade do conteúdo. Isso está em função da dimensão agregação de valor da informação, pois um conteúdo com credibilidade aumenta o valor entregue pela informação. A importância desse atributo é notável, pois a utilização da informação com um conteúdo qualificado, sendo um insumo no processo de implantação do

planejamento estratégico, pode potencializar o sistema de gestão da informação na contribuição para excelência da organização. Qualquer tomada de decisão que tenha como base uma informação com credibilidade geralmente algum aumento de valor será agregado.

O que pode impactar e influenciar no valor da informação, mesmo sendo uma informação com credibilidade, é o atributo frequência de acesso. Quanto maior for, mais se desvaloriza a informação.

O autor Guerreiro (1989) reforça esta questão do ponto de vista monetário:

A informação, como muitos outros recursos da empresa, apresenta o conhecido fenômeno dos rendimentos decrescentes, ou seja, após um certo volume de informação, o aumento da quantidade produz aumento cada vez menor no valor da informação. Dessa forma, a concepção de sistemas de informação ótimos ocorre quando o valor marginal da informação iguala seu custo marginal. Assim, a utilidade marginal da informação é nula, ou seja, a informação é incrementada até o ponto que o valor de uma quantidade adicional de informação iguala o seu custo.

Contudo, dependendo do contexto e dos parâmetros que estabelecem o valor da informação esta lógica pode se inverter, ou seja, quanto maior utilização e compartilhamento da informação, maior valor terá se assim for benéfico à organização. Como exemplo, uma informação estratégica ligada à imagem promocional da empresa no mercado, e por assim dizer, quanto mais disseminado for esta informação, maior valor será atribuído ao sistema.

Nesse quesito, também é analisado como atributo a duração do uso da informação durante o seu acesso. O período de utilidade da informação sendo curto ou longo irá lhe atribuir valor de acordo com o contexto estratégico imputado na ação correspondente.

Para a atividade “contribuir”, o atributo autoria é indicado pelo autor Sordi (2008) como representante da dimensão identidade. A contribuição é associada a alguém. E esse atributo autoria também está relacionado à atividade de “construir e sustentar”, sendo insumo nos processos de desenvolvimento da informação. Isso faz muito sentido, visto que o autor da informação (pessoa) ou a área da organização (autora) é chave no desenvolvimento dessa atividade nos processos de gestão da informação ao promover a sustentabilidade dentro do sistema organizacional (Construir e sustentar).

Também ligado à atividade de “construir e sustentar”, a identificação e mapeamento do público alvo, que é um atributo correlacionado a dimensão confidencialidade, implica em como a informação estratégica será relacionada a diferentes públicos. Esta é uma questão fundamental sob o ponto de vista da informação estratégica.

Da mesma forma, o atributo de localização do algoritmo de geração da informação e o atributo de localização do armazenamento do conteúdo, que estão sob a dimensão existência e são oriundos das atividades de “obtenção”, se tornam um dos fatores de destaque para a atividade de “construção e sustentabilidade” da informação.

Por fim, nas atividades “construir e sustentar”, os atributos frequência e duração do acesso confere à dimensão audiência a importância em manter o acesso adequado à informação. Esses mesmos dois atributos estão diretamente ligados à atividade de “descarte”, que é uma atividade inerente ao ciclo de vida da informação, quando esta cumpre o seu papel ou deixa de fazer sentido no contexto empregado.

A atividade “criar” e a atividade “aprendizado” são muito importantes para a gestão estratégica da informação por estarem ligadas a todos os atributos de qualidade da informação. Estão ligados diretamente na geração de valor e formação do conhecimento.

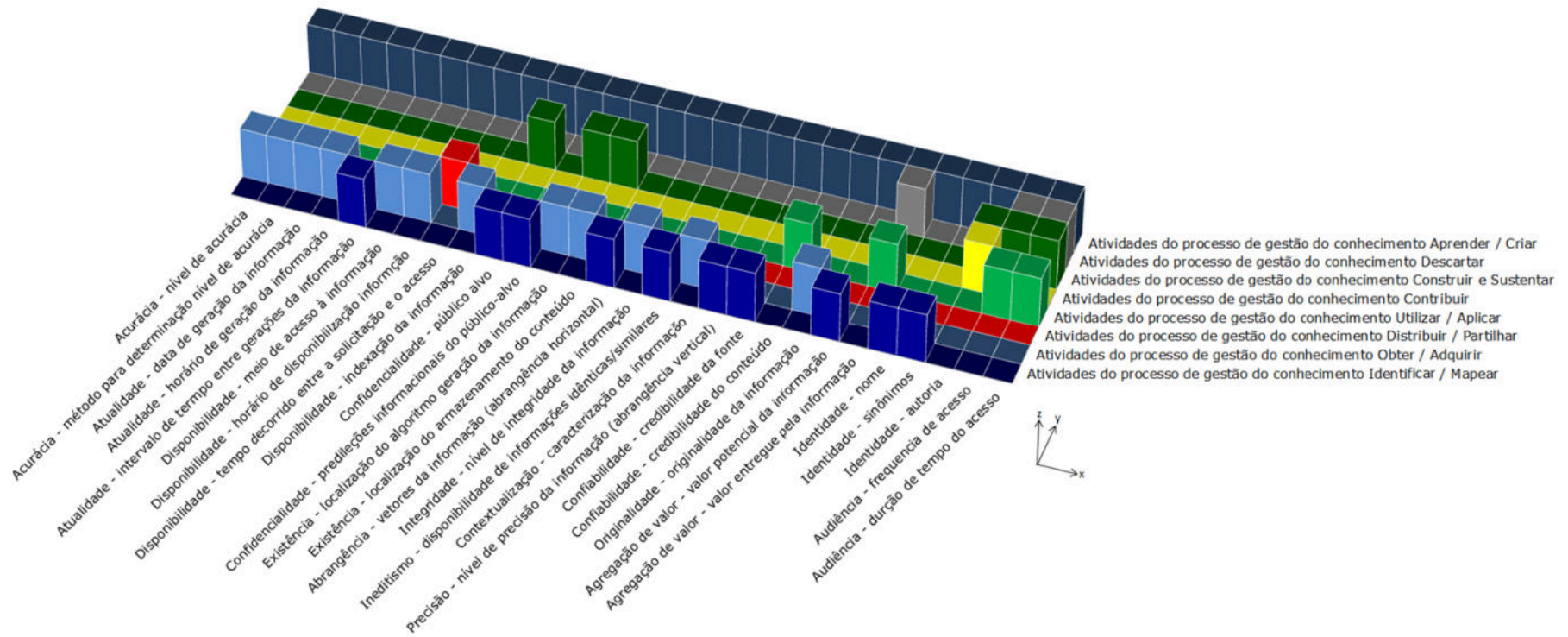
A atividade aprender/criar é a mais crítica de todo o processo de gestão do conhecimento; ela não se beneficia de um atributo de qualidade da informação específica, mas de todo o conjunto destes. Considerando-se que a aprendizagem é um processo individual que tem como base o modelo mental e as experiências do indivíduo, os quais são fortemente influenciados pelas informações absorvidas e utilizadas no seu dia-a-dia de trabalho, tem-se que, quanto maior o volume de informações, importantes e de qualidade, em uso por essas pessoas da organização, maior a probabilidade da ocorrência de aprendizagem (SORDI, 2008, p.132).

A FIGURA 2 resume a relação entre as dimensões e atributos (eixo x) com as atividades de gestão do conhecimento (eixo y) sendo destacada a relação entre elas de forma matricial (eixo z):



FIGURA 2

Relação entre as dimensões / atributos da informação e as atividades de gestão do conhecimento



FONTE: Elaborado pelo autor baseado em Sordi (2008).

Sem considerar as atividades ligadas à criação e aprendizado, visto que estão presentes em todas as dimensões da qualificação, com base nesta visualização, é possível observar que as atividades iniciais destinadas ao processo de gestão do conhecimento, que estão relacionadas à identificação / mapeamento e obtenção / aquisição das informações, de forma quantitativa, abrangem grande parte das dimensões e atributos que qualificam a informação (longitudinalmente ao eixo x).

Sendo assim, é plausível qualitativamente inferir que essas atividades são de suma importância para a gestão estratégica da informação de forma que o alicerce é construído em informações que irão fazer a diferença para a organização se trabalhado cada item (dimensão / atributo) de forma sistêmica, envolvendo assim um maior arcabouço de qualificações.

Para as dimensões e atributos, pelo aspecto quantitativo, a dimensão audiência é a que mais se destaca por envolver um número maior de atividades do processo de gestão do conhecimento, se igualando a dimensão disponibilidade em número de atividades relacionadas (transversalmente ao eixo y).

Portanto, é possível coligir os atributos que estão diretamente ligados a estas duas dimensões e deduzir que abrangem a relação do usuário da informação e seu acesso, dependendo de sistemas informacionais, computacionais e redes (TI) que formam a estrutura necessária para o uso. E geralmente esses atributos são diretamente proporcionais, ou seja, o nível de audiência poderá estar regulado proporcionalmente ao nível de disponibilidade.

Beuren (1998, p.72) concorda que:

A criação de uma arquitetura da informação, em que há consonância entre as necessidades informativas dos usuários e os atributos da estrutura da informação e suas inter-relações, bem como seu adequado gerenciamento, viabilizam o uso da informação pelas diversas partes envolvidas em todo o processo de gestão empresarial.

Aliado ao modelo de gestão utilizado pela organização, a implementação de um planejamento estratégico permite a organização se estruturar de forma que as informações estratégicas contribuam efetivamente na busca da excelência organizacional.

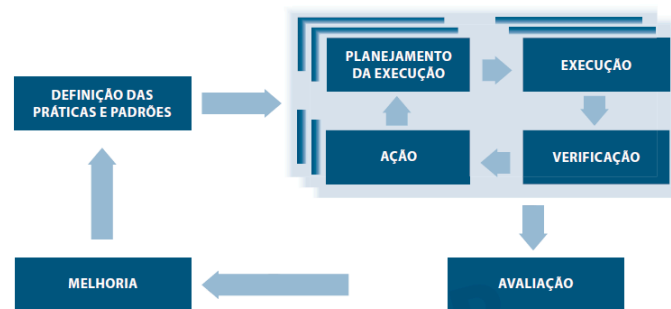
“Planejamento estratégico é o momento em que os cenários futuros são antecipados, e oportunidades e ameaças são identificadas.” (SCHUCH; RODEGHERI, 2011, p.54). Portanto, o planejamento estratégico reflete a questão informacional levantada para preparar e dispor informações para os possíveis cenários (passado), ao identificar e criar os caminhos para conduzir a estratégia (presente), minimizando os riscos das consequências da tomada de decisão (futuro).

Tanto no planejamento estratégico como também no Modelo de Excelência da Gestão o ciclo informacional na organização é trabalhado levando-se em consideração o ciclo

PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), ou seja, utilizar as informações estratégicas para formulação do planejamento, estruturar e disponibilizar informações necessárias para conduzir o plano, analisar e medir o que foi feito gerando dados e novas informações para subseqüentes tomadas de decisão, e assim, agir conforme essas decisões de acordo com as informações. Pelo conceito do ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), ao fim dos processos de planejamento, execução e avaliação, as informações geradas contribuem com o aprendizado organizacional.

Visto esse alinhamento entre ciclo da informação e o ciclo do planejamento e gestão na organização, o processo de definição das práticas e padrões é referenciado no MEG com ênfase nas melhorias obtidas pelo fluxo informacional.

FIGURA 3  
Diagrama da Gestão do MEG para itens de processos gerenciais.



FONTE: Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão, 2011, p.18.

Ou seja, a cada ciclo realizado, as informações geradas permitem o melhoramento do processo de gestão e a definição de melhores práticas.

O MEG permite a organização se estruturar para a busca da excelência utilizando-se de outros vários modelos e metodologias já utilizadas na organização. Esta flexibilidade permite a organização utilizar aquilo que está dando certo. Para a implementação do planejamento estratégico a metodologia BSC – *Balanced Scorecard* é muito utilizada por diversas organizações. Esta metodologia foi concebida no início da década de 90 pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton (2009) ao notarem que os indicadores financeiros, avaliados isoladamente, eram incapazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas aos ativos intangíveis.

O BSC se baseia no equilíbrio da organização pelo balanceamento de quatro diferentes perspectivas: Perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de inovação e aprendizagem.

O BSC busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e

indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.263).

O desdobramento do planejamento estratégico por meio da metodologia do BSC acontece através das seguintes etapas:

1) Construção do Mapa Estratégico: o Mapa Estratégico é um diagrama que representa como os objetivos se relacionam. Ele descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

2) Definição dos Objetivos Estratégicos: objetivos estratégicos são o alvo ou a situação que se pretende atingir. Eles determinam para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

3) Definir Indicadores de Desempenho para cada Objetivo Estratégico: os indicadores são índices que mensuram a "performance" financeira e operacional de uma empresa. Os indicadores contribuem com dados na formação de informações estratégicas para a tomada de decisão e também na correção do curso da implementação, caso necessário.

Os indicadores devem ser construídos de acordo com o tipo de negócio da organização e representar os resultados.

4) Definir Metas para cada Indicador Estratégico: metas são valores que devem ser alcançados em prazos determinados pelos indicadores. As metas comunicam para a organização o que se espera dela, isto é, qual é o grau de mudança requerido para se chegar ao objetivo. Permite que as pessoas compreendam o quanto e como contribuem para o resultado geral da empresa, concentrando a atenção da organização naquilo que é chave para o seu sucesso.

5) Determinar Iniciativas Estratégicas: iniciativas são medidas necessárias para o cumprimento das metas estabelecidas. Uma vez definida a meta, os executivos vivenciam a "crise", isto é, a lacuna existente entre a situação atual e a situação futura. Procuram entender o que deve ser feito e a maneira de fazê-lo para atingir o objetivo.

O desdobramento das metas ocorre na maior parte das vezes simultaneamente ao processo de definição dos planos de ação, determinando os benefícios esperados para melhoria do desempenho dos processos da organização.

Os planos de ação são iniciativas direcionadoras em prática na implementação das estratégias formuladas. Os indicadores demonstrarão se a estratégia está sendo seguida e conduzida por meio desses planos de ação.

6) Implementar o Modelo BSC: Concluídas todas as etapas anteriores, chega-se o momento da implementação do *Balanced Scorecard*.

Em resumo, Chiavenato e Sapiro (2009, p.267) concluem:

O BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas. E, além de tudo, medir e avaliar o desempenho através dos indicadores.

O BSC tem se mostrado uma excelente metodologia, pois torna a estratégia em tarefa diária para as pessoas dentro da organização, caso seja desdobrado até as atividades primárias. Desdobrar o plano em objetivos plano de forma clara entre os níveis organizacionais até chegar às operações, mostrando a contribuição de cada um nos resultados. Isso pode ser um motivador para as pessoas nas organizações se sentirem importantes pela contribuição do seu trabalho. Promover o comportamento estratégico permite o “rumo para a excelência”.

Por meio das quatro perspectivas do BSC em consonância com outras metodologias, e principalmente, com a gestão estratégica da informação, é possível gerar valor e promover aos processos meios de torna-los parte integrada e consciente ao negócio.

### 2.3 AVALIAÇÃO E CONTROLE NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA APOIADA PELA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

O processo de avaliação e controle deve acontecer em todas as etapas do planejamento estratégico, tanto em sua elaboração como também na implementação e execução dos planos. A avaliação da estratégia é a fase em que os executivos acompanham e avaliam se, na escolha da estratégia, a implementação e execução está de acordo com os objetivos esperados. Muitos dados e informações serão gerados por esse processo de avaliação e controle da implementação do plano estratégico. Uma gestão estratégica (e estruturada) dessa massa informacional gerada permite estabelecer padrões comparativos e de análise para tomadas de decisão durante a execução das atividades planejadas.

No processo de elaboração do plano são definidos critérios, indicadores e métricas para se chegar aos objetivos. O monitoramento é importante visto que se houver a necessidade de ajustes e correções, que sejam realizados a tempo para não comprometer os processos e etapas subsequentes. Na maioria das vezes isto é normal, ocorrem muitas mudanças ao longo do caminho, desvios, gargalos, cancelamentos, manobras, novas situações ocorrem para desviar do curso. Por isso os indicadores de desempenho são importantes.

A análise de correlação entre indicadores de processos com indicadores de estratégia proporciona um mecanismo para avaliar a coerência e o alinhamento do sistema de medição das estratégias com o dos processos. Os mecanismos frequentemente encontrados nas organizações de Classe Mundial envolvem a avaliação da correlação entre esses indicadores, buscando as relações de causa nos processos e efeitos nas estratégias. Nos casos em que as correlações não se evidenciam ou são fracas, o sistema de medição do processo é revisto, a fim de encontrar indicadores mais apropriados para refletir a estratégia no processo. Os mecanismos mais populares são as matrizes de indicadores de estratégias versus indicadores de processos, com a análise da força de correlação – forte ou fraca – na intersecção e as análises de espinha-de-peixe, partindo de cada indicador de estratégia e identificando causas em cada processo. (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: CADERNOS DE EXCELÊNCIA: ESTRATÉGIAS E PLANOS, 2011, p. 32).

A gestão estratégica da informação pode e deve ser utilizada para apoiar os processos de monitoramento e controle. Informações importantes surgem ao longo do caminho e devem ser consideradas. O planejamento deve ser construído de tal forma que possa ser avaliado tanto no resultado ligado aos objetivos como também em termos do comportamento organizacional e evolução das pessoas no processo.

Para isso, criar um sistema integrado de gestão da estratégia pode auxiliar a organização para obter um bom desempenho. O Sistema de Gestão Estratégica (SGE) proporciona excelência no que tange a avaliação e controle do processo estratégico. O SGE é quem comanda o processo em todas as etapas.

O SGE é composto pelo conselho administrativo, que representa os acionistas ou proprietários da empresa, apoiado pelo conselho fiscal, auditoria interna ou externa. Ao conselho administrativo se reporta o presidente da organização, como principal executivo, assessorado pelo comitê ou equipe estratégica. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p.270).

Para o bom funcionamento de qualquer sistema de gestão da estratégia, os planos de ação, conforme descritos no capítulo anterior, são importantes para que se possa executar o que precisa ser feito. Os planos de ação resumem ideias mais abrangentes que se desdobram em projetos ou ações específicas tendo como responsáveis pessoas chaves, objetivos definidos, datas de início e fim, metas objetivando um benefício em cada etapa, investimentos previstos para sua implementação, indicadores para avaliação, prazos e outras informações que são acompanhadas pelo SGE.

O responsável pela estratégia, sendo o presidente, CEO, etc. tem grande importância não somente como exemplo de liderança para o desdobramento em planos de ação para os demais níveis, mas também pelo engajamento na proposta de mudança e quebra de paradigmas no fornecimento de informações estratégicas que guiam a organização.

O líder deve ser aquele que incansavelmente irá guiar o seu time para o resultado conforme preconização do plano. A sua responsabilidade na consistência das informações

que serão desdobradas na organização para que as pessoas possam desenvolver a estratégia é notória.

“Um líder forte no mercado ou um pequeno grupo de líderes é capaz, frequentemente, de comandar uma expansão ordenada através de seus pronunciamentos e atitudes” (PORTER, 1986, p. 306).

O ato de medir se faz necessário para que as tomadas de decisão possam ser feitas embasadas em métodos de coleta dos dados / informações e modelos científicos / gerenciais que validam o curso da estratégia na organização.

A medição e avaliação é algo que todos da organização podem exercer em suas atividades diárias. É desejável que a liderança incentive esta prática em todos os níveis da organização. Para ampliar o desempenho do sistema como um todo, introduzir a autogestão permite reduzir os gargalos decisórios e contribui para que as pessoas tenham mais autonomia em suas atividades e fiquem responsáveis pela avaliação e resultados de seus feitos.

A Fundação Nacional da Qualidade, de acordo com o Caderno de Excelência Guia de Autoavaliação e Implementação de Melhorias (2011), tem por princípio realizar uma análise regular, sistemática e abrangente dos processos gerenciais e dos resultados de uma organização utilizando como base os critérios de excelência do MEG. O objetivo primordial do processo de autoavaliação é contribuir para o aprendizado organizacional. Se bem aplicado, deve servir de subsídio para outros processos de gestão, como também, para o processo do planejamento estratégico.

Pela autogestão das informações que cada pessoa tem acesso, é possível ser estratégico para contribuir com a macrogestão da informação estratégica, ou seja, a autoavaliação potencializa o sistema de gestão, por permitir maior foco em resultados pela avaliação do desempenho dos resultados dos indicadores e gerar referências para parametrizar a eficácia do modelo de excelência adotado individualmente ou por equipe.

Caso a organização realizar uma análise periódica do tipo SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*), ela deve considerar a autoavaliação como um processo que permite identificar os pontos fortes e os pontos fracos, oportunidades e ameaças com um grau de detalhe que somados podem fornecer informações realmente estratégicas para a retroalimentação do sistema de gestão.

São várias as técnicas para aplicar a autoavaliação, e elas podem ser complementares ou evoluir na aplicação à medida que a organização desenvolve seu sistema de gestão. Pelas práticas do MEG, como exemplo, uma sequência lógica para a aplicação das técnicas seria: questionário, entrevistas, *workshop* e relatório da gestão.

O questionário é a técnica que exige menos recursos e pode ser concluída em menor tempo possível. É um instrumento que permite um trabalho individual para a autoavaliação, colhendo a percepção de cada indivíduo acerca da gestão da organização.

As Entrevistas consistem em realizar vários eventos com pessoas da organização, nos quais são identificadas as práticas que respondem aos requisitos dos critérios adotados.

Os *workshops* permitem a geração de discussões por parte dos integrantes dos grupos de trabalho, contribuindo para fornecer evidências das práticas aplicadas pela organização, bem como estabelecer consenso entre os integrantes.

Relatório da gestão é a mais rica para o aprendizado da organização, mas também é a que demanda um tempo maior e mais esforço. A técnica consiste em elaborar um relatório da gestão, de acordo com os critérios de excelência.

Todas essas técnicas de autoavaliação levantam informações qualitativas que, junto aos dados gerados pelos indicadores de desempenho permitem um monitoramento da evolução da implementação do plano estratégico com muita qualidade, contribuindo também que as pessoas percebam sua contribuição nos resultados.

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ATIVOS INTANGÍVEIS NA BUSCA DA EXCELENCIA

O conjunto de vivências, informações obtidas ao longo da vida, relações cognitivas, entre outras conexões constrói uma “rede de conhecimento” própria e distinta em cada indivíduo. O ser humano em sua individualidade é diferente de outro ser humano em opinar, decidir, contribuir, processar, analisar, etc., sendo mutável a interpretação e resultado a qualquer percepção, novas informações e acontecimentos, levando em consideração o espaço e tempos diferentes. Muitas vezes até sobre o mesmo fato (dados e informações), diferentes conhecimentos serão gerados pelo caráter tácito deste processo.

Qualquer que seja a definição ou visão do conceito informação, os termos conjunto de pessoas, atividades e objetivos comuns estão presentes em quase todas as definições. A forma como as organizações atuam, tanto na cultura organizacional quanto na estrutura organizacional e seus inter-relacionamentos, é que estão se modificando constantemente até mesmo o seu relacionamento com a informação. (CALAZANS, 2006, p.65).

O conhecimento baseia-se em mapas mentais, podendo ser formulados de forma não fidedigna a um fato, visto a influência dos fatores cognitivos, aprendizados, cultura e valores, infundados ou não, da interpretação humana.

Para as organizações, devido a esta necessidade inerente da interferência humana na formação da informação e conhecimento frente ao desafio de interpretar e dar



sentido à grande massa de dados e informações em um curto espaço de tempo, é que o homem busca meios de tornar cada vez mais fácil e abrangente esse processo. Por meio da automatização, tornando artificiais os modelos mentais destinados a certas atividades.

Atualmente encontramos em diversos meios a presença da inteligência artificial para o processo de obtenção da informação estratégica, simulando uma interação humana ou “sobre-humana”, que por parametrizações de sistemas e a possibilidade de agregar conhecimentos prévios, podem aumentar o poder de decisão.

A autora Paim (2003, p. 17) complementa que a evolução tecnológica no campo da microeletrônica, que sucedeu à invenção do computador eletrônico, em 1941, levou à criação do conceito de Inteligência Artificial (IA). Por esse conceito, foram criados inúmeros sistemas que são capazes de processar o conhecimento. A gestão do conhecimento deve em grande parte, à produção acadêmica e técnica da ciência da computação, em especial à inteligência artificial. Por isso, a ciência da computação foi e continuará sendo um dos apoios fundamentais da evolução da gestão do conhecimento.

Vários campos como engenharia, química, psicologia entre tantos outros, compõem esta estrutura multifacetada. Conseqüentemente a forma como a gestão do conhecimento será construída depende de diversos fatores, o que torna sua sistematização complexa em abordar o conteúdo tácito presente em cada pessoa.

O autor Oliveira (2005, p.311), propõe que os processos de gestão do conhecimento são consolidados quando “a informação é filtrada, sintetizada e resumida, o que ajuda os executivos e profissionais das empresas a conseguirem o tipo de conhecimento e informação necessários para passar à ação e à busca de resultado efetivos e planejados”.

O conhecimento organizacional é formado por todas as influencias e ações criadas sob o fato (informação) e pontos de vista. O entendimento desse fato é diferente em maior ou menor grau entre as pessoas.

A definição de conhecimento no âmbito da organização é tanto variável quanto inerente a sua própria gestão, sendo muito importante diferenciar quais ações ou processos que estarão ligados à gestão do conhecimento e quais estarão voltadas para a gestão da informação. Mesmo que a linha divisória na prática se torne muito tênue por se tratar de questões intangíveis, de difícil captação e gerenciamento, entender essa diferença é importante para a gestão como um todo.

O autor William (2002) *apud* Paim (2003, p. 11) contribui com uma reflexão:

Cabe ressaltar, que existem divergências a respeito do que seja conhecimento e essas divergências, naturalmente, se fazem refletir nas concepções a respeito do que constitui gestão do conhecimento. Para uns, gestão do conhecimento é um oximoro, uma impossibilidade e o que normalmente se chama de GC é, na verdade, gestão da informação.

Essas divergências frequentemente se dão pelas diversas frentes que defendem e definem conceitos para o conhecimento e sua gestão. Sob um aspecto generalizado, Davenport e Prusak, L. (1998) apresentam dez princípios para a gestão do conhecimento:

- 1 - Seu custo é elevado (mas não gerir incorre em um custo maior ainda);
- 2 - Soluções que integrem pessoas a sistemas;
- 3 - Gestão com grande influência política;
- 4 - O papel do gestor do conhecimento é requerido;
- 5 - A gestão do conhecimento é beneficiada mais de mapas e mercados do que modelos e hierarquias;
- 6 - O comportamento relacionado ao compartilhamento e uso do conhecimento é considerado antinatural;
- 7 - Gestão do conhecimento é o mesmo que aperfeiçoar os processos relacionados ao conhecimento;
- 8 - O acesso ao conhecimento é o início do processo;
- 9 - A gestão do conhecimento é um ciclo contínuo;
- 10 - Gestão do conhecimento requer a estruturação de um contrato de conhecimento na organização.

Diante desses princípios, a gestão do conhecimento tem como característica integrar as pessoas em um ciclo de melhoria estruturado, de aprendizagem contínua, incentivadas pela prática do compartilhamento e agregação de valor.

“A capacidade de geração de valor aos *stakeholders* é mais dependente da gestão dos recursos intangíveis, fortemente baseados em conhecimento, do que na posse de recursos financeiros ou físicos” (SORDI, 2008, p.111).

Portanto, o conhecimento organizacional pode ser um alicerce para empresa, uma base de apoio à visão e a estratégia:

O conhecimento organizacional envolve múltiplas entidades, como: cultura organizacional, softwares, normas e rotinas, pessoas, política, entre outras entidades. Dessa percepção, fundamentaram-se durante a última década a teoria da empresa baseada em conhecimento (*knowledge-based theory*), bem como as estratégias direcionadas ao conhecimento (*knowledge-based strategy*) e a visão baseada em conhecimento (*knowledge-based view*) (SVEIBY, 2001 *apud* SORDI, 2008, p. 110).

No Modelo de Excelência da Gestão (MEG) a informação e o conhecimento são apresentados em um critério específico, devido à importância desse recurso para a excelência na gestão da organização. Este critério está dividido em dois temas principais. Um seria para “Informações da organização”, o outro relacionado aos “Ativos intangíveis e conhecimento organizacional”. Essa separação é para que sejam destinados planos e recursos específicos para cada tipo de informação e conhecimento.

A gestão dos ativos intangíveis é muito importante porque são reconhecidos pelas partes interessadas como patrimônio da organização e considerados relevante valor

agregado. Os ativos intangíveis muitas vezes permitem alcançar os diferenciais competitivos voltados para os resultados.

Os ativos intangíveis estão associados ao acervo de conhecimentos e outras condições geradoras do diferencial competitivo e que agregam valor à organização e podem abranger, dentre outros:

- Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.
- Ativos Humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- Ativos de Propriedade Intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.
- Ativos de Infraestrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como, sistema de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

(CADERNOS DE EXCELÊNCIA: INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO / FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p.21).

Nas organizações de classe mundial, a identificação dos ativos intangíveis frequentemente ocorre durante a revisão do ciclo de planejamento estratégico, assim, a estratégia será reformulada levando-se em consideração as especificidades de cada ativo para se criar o diferencial competitivo.

A integração na avaliação dos ativos intangíveis pode ser feita ao comparar os diferenciais em relação à concorrência, nos balanços financeiros, nos índices de satisfação dos clientes, participação e comportamento no mercado e pelos atributos diferenciais dos produtos. A visão global desses ativos permite a organização tanto se conhecer melhor frente ao mercado como também ser mais efetiva no alinhamento com a estratégia.

Os ativos intangíveis identificados como aqueles principais e que atingem um diferencial competitivo estão fundamentados na gestão do conhecimento na organização. A organização deve gerenciar o seu acervo de conhecimentos associado a cada ativo identificado com ferramentas adequadas durante a implementação do plano estratégico, assim pode-se obter um desempenho satisfatório para que se chegue a excelência de classe mundial.

Visto a identificação do acervo de conhecimentos específicos para cada tipo de ativo, a organização pode focar no compartilhamento e disseminação de forma mais eficiente e alinhada com os objetivos durante a implementação do plano estratégico. A incorporação de cada acervo ao capital intelectual da organização faz com que a organização possa obter maior fluidez nos processos que são mais estratégicos ao negócio.

Para se chegar a um alto nível de desenvolvimento, os métodos utilizados podem incluir práticas para contratação e retenção de talentos, incentivo aos funcionários quanto à formação acadêmica em 4° grau, aquisição de novas tecnologias de informação para o apoio, pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, *benchmarking*, *workshops*, cursos e outras práticas para ampliar o conhecimento organizacional.

Comprovadamente, a gestão da informação e do conhecimento tem um papel muito importante no planejamento estratégico. A implementação poderá ser um sucesso se o conhecimento organizacional for transformado em valor ou for utilizado como suporte para se chegar aos objetivos elencados na estratégia, e assim, qualquer organização pode conseguir atingir a excelência se fundamentar seus planos e operações em informação e conhecimento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência, como outras formas de conhecimento, busca o entendimento e o saber objetivando a veracidade dos fatos, contudo, o conhecimento científico é diferenciado dos demais por permitir a sua verificação.

“Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.” (GIL, 2008, p.8).

Sendo o método o caminho escolhido para se chegar ao objetivo, o desenvolvimento desse trabalho está fundamentado no método científico. Conforme Gil (2008), método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, “é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática.” (LAKATOS, 2003, p.174).

Com base nos procedimentos técnicos, a construção desse trabalho está pautada na pesquisa social.

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A partir dessa conceituação, pode-se, portanto, definir pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Realidade social é entendida aqui em sentido bastante amplo, envolvendo todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais. (GIL, 2008, p.26).

Conforme Lakatos (2003, p.175), “a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O tipo de pesquisa presente nesse trabalho conforme sua natureza é uma pesquisa aplicada, ou seja, “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.” (GIL, 2008, p.27). Assim, o autor busca propor ao leitor resultados práticos e aplicáveis às organizações na busca pela excelência organizacional.

Pela sua abordagem, é uma pesquisa qualitativa. Triviños (1987, p.121) explica que:

[...] Alguns autores entendem a pesquisa qualitativa como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas podem ser caracterizadas por traços comuns. Esta é uma ideia fundamental que pode ajudar a ter uma visão mais clara do que pode chegar a realizar um pesquisador que tem por objetivo atingir uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo.

A pesquisa qualitativa aborda aquilo que não pode ser mensurável visto a relação dinâmica entre a realidade e o sujeito. Em se tratando do sujeito, são considerados seus traços subjetivos e características. Estas particularidades não podem ser traduzidas em números quantificáveis. As relações entre os temas propostos no ambiente organizacional são extremamente qualitativas, principalmente no que tange a informação e o conhecimento.

Pelo ponto de vista do objetivo, o tipo de pesquisa nesse trabalho é a descritiva.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p.28).

Assim a pesquisa foi desenvolvida com base em quatro procedimentos metodológicos.

A primeira metodologia é a pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2008, p.50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Manzo (1971) *apud* Lakatos, 2003, p.173) a bibliografia levantada “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”, e tem por objetivo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

A escolha por adotar essa metodologia de pesquisa é devido à necessidade de fazer um levantamento do que já foi publicado sobre informação estratégica, conhecimento organizacional, implementação do plano estratégico, modelos de gestão e excelência organizacional formando um conteúdo coerente com a proposta desse trabalho.

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2008, p.50). Portanto, o levantamento bibliográfico dos temas em questão sendo analisados sob a delimitação do ambiente organizacional permite uma compreensão amplificada para as possíveis formas de se buscar a excelência em uma organização. Portanto, a metodologia entrevista semiestruturada é complementar e pontual para entender a participação e entendimento das pessoas envolvidas com as ações de implementação do planejamento estratégico.

Conforme Triviños (1987, p.146):

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Nesse trabalho foi escolhida uma organização para aplicar a entrevista buscando colher percepções e conhecimentos sobre o assunto em prática. Os entrevistados são membros de uma gerência que participam efetivamente de tomadas de decisão estratégicas. São eles o gerente, dois coordenadores, um consultor interno. Também há a participação de um coordenador de projetos que atua em outro setor, contudo, tem um forte relacionamento com questões estratégicas e a implantação do Modelo de Excelência da Gestão nessa organização. São treze perguntas distribuídas em um roteiro conforme os assuntos desenvolvidos nesse trabalho. O roteiro foi desenvolvido pelo autor para buscar nas respostas percepções dos entrevistados relacionadas ao tema.

A terceira metodologia escolhida é a observação participante. Gil (2008, p.103) explica essa metodologia:

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

A observação participante é empregada nesse trabalho com o intuito de contribuir com a experiência e visão do autor nos temas abordados, principalmente na interpretação e apresentação dos resultados da entrevista.

O estudo de caso, sendo a quarta metodologia empregada, contribui contextualizando a abordagem na organização escolhida. A Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG é uma entidade de classe representante dos interesses da indústria mineira com foco em seu desenvolvimento. A delimitação para o estudo de caso é a Gerência de Inteligência de Mercado (setor) que tem um forte relacionamento com questões estratégicas e a gestão da informação e do conhecimento. A implementação de um planejamento estratégico integrado no Sistema FIEMG possibilita uma estudar o caso de forma pontual, em uma área intermediária na organização, assim observar e questionar aqueles que irão executar as estratégias, produzindo e consumindo informação, muitas vezes entregando para os níveis superiores, as informações potencialmente estratégicas.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2001, P.32). O estudo de caso

proporciona uma contribuição significativa no desenvolvimento do trabalho por considerar pontos específicos do grupo de pessoas escolhido, a fase de implementação do plano estratégico da FIEMG, as ações ligadas à gestão da informação e do conhecimento realizadas pela gerência e o emprego do Modelo de Excelência da Gestão.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A busca pela excelência organizacional por meio da gestão estratégica da informação e do conhecimento aliada aos modelos e metodologias voltadas para esse fim foi abordada nos capítulos anteriores sob o âmbito da fase de implementação do plano estratégico pela contribuição de diversos artigos, obras acadêmicas e construção / desenvolvimento do assunto pelo autor desse trabalho. Tanto a gestão estratégica da informação como também a gestão do conhecimento foram abordadas de forma conjunta durante a fase de implementação do plano estratégico visto que é um momento crítico e importante para a organização construir um alinhamento sistêmico dos processos organizacionais com o objetivo e por contribuírem no desenvolvimento de diferenciais competitivos que podem conduzir a organização para a excelência.

Para um aprofundamento nos temas abordados nesse trabalho, foi escolhida uma organização para aplicação da entrevista semiestruturada por três critérios: estar em fase de implementação do plano estratégico; possuir um modelo de gestão com o foco na excelência; ser acessível ao entrevistador.

A organização escolhida é uma empresa privada, contudo, essa organização tem algumas características peculiares por se tratar de uma entidade de classe representante da indústria. Esta organização estabelece um alto grau de interação com o ambiente externo ao atender os interesses da indústria em Minas Gerais e uma complexa estrutura interna composta de entidades interligadas sistemicamente. Diversas indústrias, sindicatos, entidades governamentais, órgãos de fomento, regulatórios, entre tantos outros formam a cadeia de relacionamento dessa organização. Devida a essa relação, existe uma grande quantidade e um alto fluxo de dados, informações e conhecimentos para ser gerenciado, o que demanda uma atuação estratégica para a efetividade de seu objetivo, ser essencial para a indústria mineira.

Para delimitar a enfoque do assunto nessa organização, foi escolhida uma gerência que tem uma forte relação com a gestão da informação e do conhecimento, a Gerência de Inteligência de Mercado. Algumas pessoas chave nessa gerência foram entrevistadas. Participaram o gerente, a coordenadora do Núcleo de Inteligência Competitiva (Coordenador NIC), o coordenador do Núcleo de Promoção de Negócios (Coordenador NPN) e um consultor interno que atua transversalmente na gerência. Foi estendido o convite de participação a um coordenador de projetos de outra gerência visto seu apoio e ligação com o Modelo de Excelência da Gestão e o planejamento estratégico.

A questão “Para você, o que é excelência na gestão organizacional?” é a primeira pergunta do roteiro e busca um entendimento amplo do entrevistado com relação ao termo

excelência organizacional. Todos os cinco entrevistados apresentaram um entendimento correlato ao que foi apresentado nesse trabalho, estabelecendo uma ligação da gestão com as práticas voltadas para o resultado e a estratégia da organização.

O gerente entende que: “É ser capaz de gerir a organização de forma que os processos e as atividades sejam cumpridas de forma eficaz, dentro das diretrizes estratégicas da organização, trazendo os resultados esperados, que foram previstos em seu Planejamento estratégico”.

O consultor concorda com o gerente em sua resposta:

A meu ver excelência em gestão de organização se faz ao priorizar na estratégia organizacional às melhores práticas de execução de processos, com medições frequentes de resultados, padronizando e readequando com periodicidade. Para tanto, é necessário investimentos constantes nos ativos intangíveis (capital humano) e tangíveis (capital estrutural) da organização, levando sempre em consideração o que importa às partes interessadas.

A segunda questão, “Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você”, tem por objetivo identificar o grau de conhecimento do entrevistado sobre o MEG e sua representatividade na gestão, visto que é um modelo utilizado na organização em que trabalha.

Todos conhecem o modelo e concordam que o modelo está ligado às melhores práticas de gestão. De acordo com as respostas o gerente, a coordenadora NIC e o coordenador de projetos, há um entendimento mais próximo do conceito do MEG. Isto pode ser devido esses profissionais estarem mais ligados às atividades desse modelo na organização. A coordenadora NIC confirma. “Sim conheço o Modelo. O MEG é um modelo de referência e aprendizado em gestão, que possibilita que a instituição adeque suas práticas de acordo com empresas que têm práticas reconhecidas como de excelência”.

O Gerente conhecendo o MEG, o define:

Sim. Ele é um modelo construído que teve por base as melhores práticas de gestão que foram aplicadas em empresas de sucesso e que foram possíveis de serem consolidadas em um padrão de gestão que traz bons resultados para as organizações que o implementa. Ele representa uma importante orientação para buscar as melhores práticas de gestão para nossa organização.

Após uma introdução ao tema “excelência na gestão” pelas duas primeiras perguntas, a terceira questão, “A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?”, averigua se o entrevistado têm o conhecimento da existência de um planejamento estratégico, e caso positivo, qual é a sua percepção quanto à fase de implementação.

Todos os entrevistados sabem da existência de um planejamento estratégico e entendem que o plano está em sua fase de implementação. Foi exposta uma percepção

positiva no envolvimento das pessoas nesse processo. Também constatado que está sendo feita a comunicação das estratégias, e para exemplificar foi citada algumas ações como o “roda de prosa” e o “café com a presidência” como formas de comunicação das estratégias. O gerente ao citar que esta é a fase mais delicada e que muito frequentemente é a que leva a entrar em desvios ou não conseguir executar o plano, corrobora com a proposta desse trabalho em evidenciar esta questão e alertar para sua importância:

Sim. Esta fase de implementação do plano estratégico é a mais delicada e muito frequentemente é a que nos leva a entrar em desvios, ou não conseguir executar o que foi planejado. O plano de nossa organização foi concluído no final de 2014 e agora estamos começando a executar as ações operacionais e projetos que nos permitirão cumprir as metas definidas no Plano. Até o momento o andamento está sendo bem executado e o Plano conseguiu nos dar orientações importantes sobre o que é mais estratégico e que devemos priorizar em nossas ações. Penso que este ano teremos um desempenho bem melhor que o ano passado exatamente por termos as diretrizes que o Planejamento Estratégico nos ofereceu.

O coordenador NPN tem uma percepção positiva sobre o processo de implementação do plano estratégico:

Sim. Neste momento estamos trabalhando com a implantação desse planejamento estratégico, e entendo que está adequada. Existe engajamento em todos os níveis, e os funcionários se sentem envolvidos e interessados em participar e contribuir com o sucesso da ação.

A quarta pergunta seguindo o roteiro da entrevista, “De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência? Cite alguma(s) ferramenta(s) e/ou metodologia(s) utilizada(s).”, tem por objetivo identificar no entrevistado se ele entende como é feita a tradução das estratégias em ações no seu setor. Nessa questão o gerente e o coordenador de projetos apresentaram de forma mais clara um entendimento sobre a questão. O coordenador de projetos, sob uma visão macro, descreveu a transformação da estratégia em ações como acordos:

As estratégias são transformadas através de acordos de resultados. Foram definidos acordos de 1º Nível onde a superintendência presta contas à presidência da organização. Acordos de 2º Nível, firmados entre as gerências e superintendência. Por último os acordos de 3º Nível entre os funcionários do setor e gerentes.

Não há uma ferramenta, a metodologia utilizada é um Plano de Ação no formato 4W1H.

O gerente de inteligência de mercado faz um detalhamento em etapas do processo de tradução das estratégias. A definição do foco para avaliar se o planejamento das atividades, projetos e ações estão de acordo com a estratégia. Em seguida, estabelecer metas factíveis que representam o esforço realizado para assim definir as ações operacionais e projetos. O próximo passo é o plano orçamentário e alocação de recursos. Com o orçamento aprovado, executar as ações e projetos apoiados por metodologias de gestão e realizar acompanhamentos por reuniões mensais.

Os dois coordenadores e o consultor interno da gerência apresentam percepções de suas contribuições conforme a estratégia por ações como fornecer informações para subsídio de tomada de decisão, ações orientadas pelas metas, citado também um programa denominado “Nossa Causa” com treinamentos e atividades ligados à estratégia. São percepções de alinhamento com as ações necessárias, citando também ferramentas de acompanhamento e o MEG como exemplos para esse apoio.

Pela observação participante, o autor evidencia os programas “Café com o Presidente”, “Roda de Prosa” e “Nossa Causa” como formas de comunicação das estratégias. Não somente pela estratégia, mas pela integração entre as pessoas e valorização da informação. O Café com o Presidente conta com a presença da liderança comunicando as estratégias e principais ações da organização. Transmite a missão para as pessoas de uma forma clara e unânime na presença de todos. O Roda de Prosa promove encontros de discussão entre equipes e faz a preparação dos gerentes e coordenadores para o desdobramento das estratégias. Conforme a observação participante do autor, o “Nossa Causa” é o mais abrangente de todos. Possui quatro pilares: valorizando as nossas pessoas; assegurando a excelência dos processos; construindo relacionamentos e governança consistentes; e garantindo resultados efetivos. Por meio desses programas ficam evidentes as ações voltadas para envolver as pessoas com a estratégia.

A quinta pergunta, “Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?”, busca identificar nos entrevistados os critérios para definir os indicadores pelos quais demonstram o resultado do seu trabalho. Todos os entrevistados concordam que os indicadores são definidos de acordo com a estratégia. O que é enfatizado pelo coordenador de projetos é que os indicadores são estabelecidos no acordo pelos níveis citados anteriormente, ou seja, todos participam de alguma forma dessa definição entre os níveis. O gerente em sua resposta caracteriza os indicadores definidos em sua gerência como para medir “resultado de esforços” por haver uma dificuldade em medir o resultado efetivo para a indústria por meio de suas ações. É uma análise interessante, mostrando reconhecimento do nível de maturidade com relação à medição das ações frente às estratégias. Provavelmente, no próximo ciclo de revisão do plano, esta questão poderá ser discutida e melhorada levando em consideração o esforço medido.

O coordenador NPN sintetiza como são definidos os indicadores: “São definidos pela superintendência, repassado para a gerência e refletem as necessidades da empresa de acordo com a estratégia organizacional estabelecida”.

Tomando como entendido os questionamentos anteriores pelos participantes, a sexta pergunta, “Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência

das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?”, tem como objetivo avaliar as ações para que o engajamento das pessoas ocorra. Os três coordenadores apontam o processo de comunicação e programas de integração. O consultor interno referenciou o apoio de consultorias externas como o *Great Place to Work*® e a implantação do MEG, que são ações voltadas para as pessoas e conexão com a estratégia.

Conforme o gerente:

Uma primeira ação que estamos fazendo é a de apresentar e debater com as equipes da gerência as definições que foram tomadas no planejamento estratégico, suas diretrizes, buscando que todos possam ter uma visão clara do que foi estabelecido e porque se traçou aquelas estratégias. Procuramos também mostrar como nossas ações operacionais e nossos projetos estão vinculados às estratégias para que cada um compreendesse porque estamos executando esta ou aquela atividade, ou seja, que cada um tenha uma visão clara de qual é a contribuição de cada um, com suas atividades, para atender as metas estabelecidas. Procuramos, também, estimular as equipes a trazer sugestões, ideias, propostas que permitam maior qualidade, eficácia e a superação de dificuldades na busca de nossas metas.

Ficou bem claro o envolvimento de sua equipe em debates e reuniões para explicar como as ações propostas estão ligadas às estratégias, com abertura para novas ideias. Também foi citado pelo (coordenador de projeto) o incentivo na valorização das pessoas a participação nos resultados (incentivo financeiro). As respostas de todos demonstram ações da organização para valorizar pessoas e mitigar resistências, contribuindo assim positivamente para o processo de implementação do plano estratégico. Esse é um ponto chave levantado nesse trabalho. As pessoas devem ser motivadas para que a implementação ocorra satisfatoriamente.

Levando o entrevistado para uma reflexão de cunho informacional no contexto abordado até então, por meio do sétimo item no roteiro, o entrevistado é solicitado a comentar sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional. Foi exposto dessa forma para que o entrevistado pudesse desenvolver o tema em uma ampla perspectiva, porém, delimitada pelo ambiente organizacional. O gerente, a coordenadora NIC e o coordenador de projetos responderam de forma objetiva, evidenciando a questão do “uso” da informação para que se torne estratégica conforme sua ligação com o objetivo da organização. Este é um ponto que torna a informação de fato em informação estratégica, o seu uso. O coordenador NPN e o consultor interno responderam de forma complementar, introduzindo outros temas relacionados ao termo, demonstrando conhecimentos conceituais no campo da informação e conhecimento, o que contribui no entendimento da relevância em ser estratégico com a informação.

Conforme o entendimento do consultor interno, ele discorre sobre “informação estratégica”:

A informação estratégica no meio corporativo é, a meu ver, a utilização de todos os recursos da organização (independentemente das dicotomias de ideias organizacionais), para o atingimento dos objetivos do negócio em questão, levando-se em consideração as partes interessadas, mais ainda, as partes opositoras. Neste contexto, a informação se destaca como ativo intangível, o qual se espera dele o gerenciamento dessa informação. Esse gerenciamento informacional depende de “acessamento” dos dados, organização dos dados geradores da informação e o compartilhamento desses dados organizados em informação, o que motiva a formação de conhecimento organizacional, que por um lado é muito bom para a competitividade do negócio em questão. Por outro lado, difícil para o negócio em questão (mas não impossível) pela dificuldade de se manter um fluxo de qualidade entre a eficácia (gerenciamento) e a eficiência (operação).

As pessoas escolhidas para a entrevista fomentam ou exercem tomadas de decisão de acordo com o seu posicionamento na organização, portanto, a oitava questão, “Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?”, tem por objetivo trazer a reflexão sobre a importância da informação no processo decisório.

O gerente enfatiza a importância da gestão da informação como uma forma de contribuir efetivamente para a tomada de decisão. Qualificar a informação de acordo com sua importância em resposta à estratégia. Ele cita também modelos de inteligência e metodologias de análise que culminam em processos de tomada de decisão:

Hoje temos um volume muito significativo de informações que se não forem geridas de forma adequada não contribuem efetivamente para a tomada de decisão. Em nosso processo de gestão da informação procuramos qualificá-las frente ao grau de contribuição das mesmas para responder às questões estratégicas levantadas, com isto trabalhamos apenas com aquelas mais significativas. Procuramos correlacioná-las com outras informações através de modelos de inteligência, como SWOT, fatores críticos de sucesso, que nos levem a ter uma visão mais clara do mercado analisado, e daquelas questões estratégicas que queremos responder. É a qualidade desta análise das informações que nos permite tomar as decisões mais assertivas.

A coordenadora do núcleo de inteligência competitiva (NIC) explicita que a gestão realizada segue os conceitos do autor Choo, ao identificar necessidades de informação, o mapeamento de fontes primárias e secundárias, coleta e tratamento de dados e distribuição da informação com um retorno do usuário quanto ao atendimento da sua demanda para a tomada de decisão:

Os conceitos de gestão da informação norteiam o trabalho da gerência, justamente por trabalharmos com o serviço de informação tecnológica e com inteligência competitiva. Todo o trabalho é feito seguindo o modelo teórico de gerenciamento da informação (Referencial teórico que tem como base os conceitos do autor Choo), que se inicia com a identificação das necessidades informacionais do usuário. O passo seguinte é o mapeamento de fontes primárias e secundárias. Em seguida, os dados são coletados, tratados e analisados. O produto final é disseminado ao usuário. Após a conclusão é realizada com o usuário uma avaliação se a informação enviada atendeu a demanda, ou se surgiram novos questionamentos, que precisam ser pesquisados.

O coordenador NPN e o coordenador de projetos apontam alguns benefícios de caráter técnico pela gestão da informação como a facilidade de disseminação, controle de acesso, rastreabilidade das informações, velocidade na obtenção de dados e na confiabilidade de origem como suporte à decisão. O consultor interno pela sua perspectiva entende que a gestão da informação está em status nascedouro. Assim, foi perguntado ao consultor: por quais motivos você entende que a gestão da informação está em um estágio inicial? Em sua resposta, alegou que tem muito amor pelo tema, e isso o fascina, chegando ao ponto de pensar nele sempre “no estado da arte”. Isso pode representar expectativas não atendidas com relação à gestão realizada.

Seguindo o roteiro da entrevista, a nona questão, “De que forma são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?”, busca nos entrevistados uma correlação do conhecimento e a implantação do planejamento estratégico / processos do negócio. Para o gerente, de acordo com a demanda, determinado especialista será mobilizado pela sua experiência e conhecimentos. Também a formação de equipes multidimensionais. Se é necessário a contratação de consultorias para algum trabalho, há um acompanhamento por alguém da equipe para assimilação do conhecimento. De acordo com sua resposta é possível identificar estratégias para aproveitamento do conhecimento na implementação de ações na gerência.

Os coordenadores apontam que a identificação do conhecimento se dá pela necessidade do atendimento à indústria e no desenvolvimento e implantação de projetos.

Conforme o coordenador de projetos, a identificação e desenvolvimento do conhecimento ocorrem “através dos desdobramentos do Planejamento Estratégico. Por meio de identificação e desenvolvimento de líderes, por programa de capacitação da força de trabalho”.

Também foi citado o desenvolvimento de lideranças e capacitação da força de trabalho. O contraponto foi por parte do consultor interno, que no seu ponto de vista, o conhecimento identificado é pouco trabalhado. Demonstrando uma visão antagônica perante os demais entrevistados.

Considerando a questão da gestão da informação para a tomada de decisão e da identificação do conhecimento para suporte às estratégias e operações, a próxima questão aborda a Tecnologia da Informação como apoio.

Em resposta à décima questão, “Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.”, o gerente entende o apoio da TI como fundamental devido à quantidade de informações e a necessidade de tratamento e análise da informação e o conhecimento em sua gerência. Citou

juntamente com a coordenadora NIC o uso de um sistema como apoio na gestão estratégica da informação. O gerente afirma que:

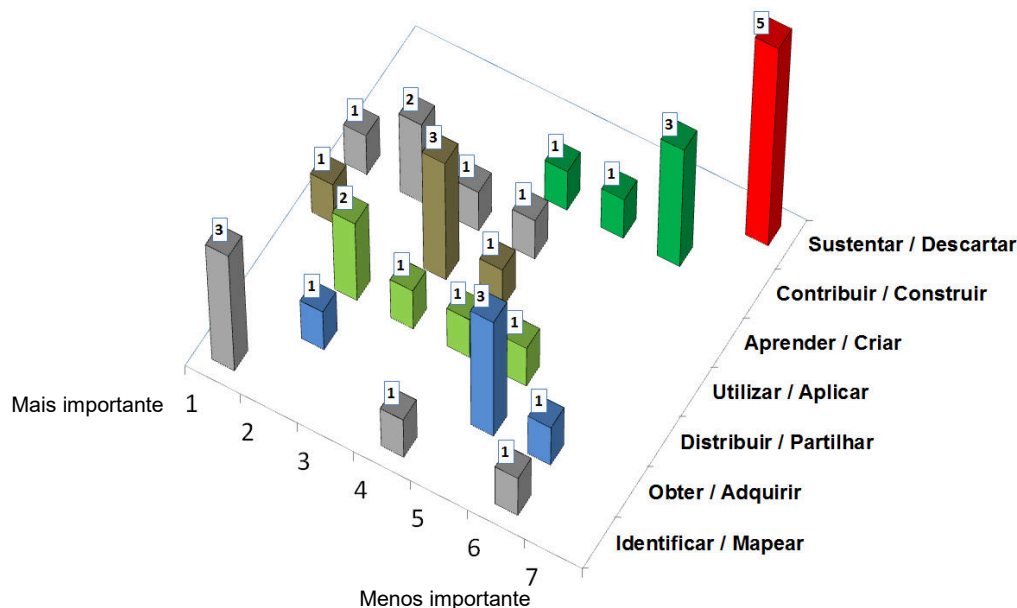
É fundamental devido à quantidade das informações e a necessidade de instrumentos de inteligência para trata-las de forma mais adequada, principalmente nos processos de análise. Hoje usamos um Sistema de Inteligência *Discovery* que coleta informações, nos permite montar uma árvore de inteligência que facilita as correlações e auxilia na construção dos modelos de análise *SWOT*, fatores críticos de sucesso, 5 forças de Porter, etc. Temos também uma boa arquitetura de armazenamento de informações baseada na plataforma do *SharePoint*, que permite a recuperação rápida de informações e documentos além de recursos de GED (Gerência Eletrônica de Documentos).

Todos os entrevistados de alguma forma entendem o papel da TI em apoiar a gestão das informações e conhecimento.

O décimo primeiro item do roteiro propõe ao entrevistado avaliar a relação das atividades do processo de gestão do conhecimento com a informação, de acordo com o que foi apresentado nesse trabalho baseado no artigo de Sordi (2008, p. 127). Foi solicitado ao entrevistado enumerar as atividades priorizando o grau de importância para a implementação do planejamento estratégico, sendo “1” a mais importante e “7” a menos importante. Cada barra indica a quantidade de “votos” nas intercessões do eixo grau de importância e o eixo atividades. As barras (eixo perpendicular ao plano) permitem uma rápida visualização das atividades de gestão do conhecimento consideradas mais importantes.

FIGURA 4

Resultado consolidado da classificação de grau de importância das atividades da gestão do conhecimento que relacionam com a informação na implementação do plano estratégico conforme percepção dos entrevistados



FONTE: Elaborado pelo autor.



Um ponto de reflexão é reforçar a atenção no relacionamento da informação estratégica com as atividades menos destacadas, de forma que as ações não se concentrem nas atividades consideradas somente mais importantes.

Após a classificação foi proposto aos entrevistados comentar sobre as duas mais importantes atividades escolhidas. Conforme a classificação consolidada pelos entrevistados, as atividades “Identificar e mapear”, foram consideradas por três entrevistados como as atividades mais importantes por impactar em todo o processo subsequente que irá lidar com a informação e o conhecimento.

Conforme o gerente:

Identificar / Mapear: O trabalho de tratamento de informações é como uma mineração, a matéria prima é o dado e ele precisa ter qualidade e ser de fontes confiáveis, para que não seja comprometido todo o processo seguinte de análise e geração de informações e conhecimento. Por isto considero a tarefa de identificar e mapear como uma das principais para se buscar estes dados e informações básicas de qualidade e confiáveis. Esta não é uma tarefa simples e interfere de forma significativa na qualidade dos produtos de inteligência.

Para o coordenador NPN: Identificar/Mapear: “Considero muito importante a identificação e o mapeamento do conhecimento para orientar as ações na implantação do plano estratégico”.

A segunda posição em importância ficou dividida entre as atividades “Distribuir / Partilhar” e “Aprender / Criar”, sendo escolhida por duas pessoas em cada item. O coordenador NPN comentou a relevância das atividades “Distribuir / Partilhar” visto que a aderência ao plano estratégico também passa pela distribuição do conhecimento com todos os envolvidos:

O coordenador de projetos também comentou que as atividades “Distribuir / Partilhar” permite as informações estejam disponíveis a toda força de trabalho. Também justifica que as atividades “Aprendizado / Criação” levam a organização ao melhoramento contínuo das práticas e conseqüentemente a resultados superiores.

A terceira posição em importância ficou relacionada às atividades “Utilizar / Aplicar”. A coordenadora NIC concorda que:

Utilizar – a informação só será útil se for útil, ou seja, se agregar algo ao usuário, se permitir ao usuário a compreensão dos fatos que ocorrem no ambiente organizacional. Aprender – a informação permite que os decisores compreendam as mudanças, que ocorrem no ambiente de negócios, entendam e estabeleçam sentido para os movimentos que ocorrem no ambiente. A compreensão possibilita que se criem novas estratégias e novos produtos e até mesmo novo posicionamento de mercado.

A quarta posição foi inconclusiva, não havendo consolidação para um único item.

Na quinta posição em grau de importância para os entrevistados estão as atividades “Obter / Adquirir”. Estas atividades foram classificadas como uma das mais

importantes pelo gerente (posição dois em importância). Comenta que a obtenção da informação deve ser dentro de princípios éticos e com um forte relacionamento com fontes confiáveis e de qualidade.

As duas últimas posições conferem às atividades “Contribuir / Construir” e “Sustentar / Descartar” respectivamente, sendo a última escolhida por unanimidade.

De acordo com a relação entre as atividades da gestão do conhecimento e a informação apresentada no subcapítulo 2.1 do referencial teórico, as atividades “Aprender / Criar”, “Identificar / Mapear” e “Obter / Adquirir” que se destacaram ao abranger grande parte das dimensões e atributos que qualificam a informação estão entre as mais importantes conforme classificação do grupo de entrevistados, o que de certa forma apresenta um alinhamento com relação à importância dessas atividades para a implementação do plano estratégico conforme entendimento construído no subcapítulo 2.1.

A décima segunda questão do roteiro, “A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?”, tem por objetivo identificar se o entrevistado percebe o apoio dado pela alta direção na gestão da informação e do conhecimento em seu setor.

Todos concordam que existe o apoio. Percepções como o crescimento do número de profissionais da gerência, infraestrutura de TI, metodologias e procedimentos de inteligência e gestão do conhecimento como apoio.

O gerente contribui com sua percepção:

Sim. Nos últimos anos tivemos um apoio no forte no crescimento e qualificação de nossa equipe. Desde o surgimento da Gerência, a cerca de 10 anos, que começou com 4 funcionários e 2 estagiários, hoje temos uma equipe de 30. Também pudemos construir um conjunto de ferramental de TI de última geração que tem permitido avanços significativos em nossas metodologias e procedimentos de inteligência e gestão do conhecimento. Sentimos também o apoio da alta direção para a nossa área quando avaliamos a importância e o nível estratégico das demandas que nos são passadas; existe uma grande confiança em relação ao nosso trabalho.

A disponibilização de ferramentas pela gerencia; capacitações e treinamentos também são citados como formas de apoio.

O coordenador NPN compartilha em seu entendimento: “Sim há este apoio. Acho que a evidência é o fato de sermos uma gerencia de inteligência de mercado e de se esperar que a gerência colete, analise e dissemine informações estratégicas”.

Considerando o conhecimento organizacional, formado pelo conjunto de pessoas e diferentes níveis de conhecimento, como são desenvolvidos os ativos intangíveis na organização em que trabalham? Esta é a última questão da entrevista.

Os três coordenadores concordam que por meio de capacitações e valorização do profissional em diversas perspectivas, as equipes participam de eventos, reuniões e comitês técnicos, que permitem “mergulhar” em áreas técnicas. O fator multidisciplinar da equipe também contribui no desenvolvimento de ativos intangíveis. O consultor interno pondera sobre o assunto visto perceber pouco espaço à criação e à inovação devido à organização ser uma entidade de classe com muitos processos por demanda. Para entender melhor esta colocação o entrevistador perguntou sobre o que ele quis dizer com pouco espaço? Em resposta, o consultor alega que a organização em que trabalha tem viés político (não que isso seja negativo ou ruim), é uma característica que no seu ponto de vista não proporciona à estratégia a exploração e utilização de todos os recursos.

O gerente conclui pelo seu ponto de vista que há uma forte dependência do trabalho realizado com o nível de formação da equipe:

Nosso trabalho depende de uma forma muito intensiva da experiência e nível de formação de nossa equipe. A produção de inteligência surge dos profissionais e não de sistemas automatizados de informação. Desta forma procuramos trabalhar muito em equipe, de forma que o conhecimento tácito dos mais experientes e sêniores sejam passados para a equipe de plenos e juniores. Procuramos manter treinamentos, mesmo informações, nas novas tecnologias e metodologias que existem e são *bestsellers* de mercado. As ferramentas de gestão da informação e conhecimentos implantados procuram compartilhar entre as equipes o conhecimento acumulado.

“A produção de inteligência surge dos profissionais e não de sistemas automatizados de informação”. Esta afirmativa é verdadeira, o conhecimento está nas pessoas. O conhecimento e experiência das pessoas formam um dos ativos intangíveis mais importantes e diferenciadores em uma organização. Equipes qualificadas e de alta performance são requisitos de uma organização de classe mundial.

As entrevistas contribuíram para entender tanto a percepção pessoal quanto ao tema como também extrair informações relevantes para análise. Alguns pontos estão destacados nas tabelas seguintes:

1) Para você, o que é excelência na gestão organizacional?	
<u>Gerente:</u>	<u>Consultor Interno</u>
“É ser capaz de <b>gerir</b> a organização de forma que os processos e as atividades sejam cumpridas de forma eficaz, <b>dentro das diretrizes estratégicas</b> da organização, <b>trazendo os resultados</b> esperados, que foram <b>previstos</b> em seu Planejamento estratégico”	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Priorizar estratégia</b> organizacional;</li> <li>✓ <b>melhores práticas</b> de execução de processos;</li> <li>✓ <b>medições frequentes</b> de resultados;</li> <li>✓ <b>investimentos constantes</b> nos ativos intangíveis.</li> </ul>
Os 5 entrevistados apresentaram um entendimento correlato ao que foi apresentado.	

<b>2) Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você.</b>	
<u>Coordenadora NIC:</u>	<u>Gerente:</u>
“Sim conheço o Modelo. O MEG é um modelo de referência e aprendizado em gestão, que possibilita que a instituição adeque suas práticas de acordo com empresas que têm práticas reconhecidas como de excelência”.	[...] Ele representa uma importante orientação para buscar as melhores práticas de gestão para nossa organização. Obs.: Eles tiveram um entendimento mais próximo do conceito do MEG
Todos conhecem o modelo e concordam que está ligado às melhores práticas de gestão.	

<b>3) A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?</b>	
<u>Autor:</u>	<u>Gerente:</u>
Foi exposta uma percepção positiva no envolvimento das pessoas nesse processo.	“Sim. Esta fase de implementação do plano estratégico é a mais delicada e muito frequentemente é a que nos leva a estrair em desvios, ou não conseguir executar o que foi planejado. [...]”
Todos sabem da existência de um planejamento estratégico. Entendem que o plano está em sua fase de implementação	

<b>4) De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência?</b>	
<u>Coordenador de projetos:</u>	<u>Gerente:</u>
Acordos de resultados. 1º Nível - Superintendência com a Presidência da organização. 2º Nível - Gerências com a Superintendência. 3º Nível - Funcionários do setor com a Gerência.	Detalhamento em etapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do planejamento das atividades de acordo com a estratégia;</li> <li>• Estabelecer metas factíveis;</li> <li>• Definir as ações operacionais e projetos;</li> <li>• Plano orçamentário e alocação de recursos;</li> <li>• Execução das ações e projetos apoiados por metodologias de gestão.</li> </ul> O Gerente e o Coordenador de Projetos apresentaram um entendimento mais claro.

<b>5) Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?</b>	
<u>Coordenador NPN</u>	<u>Gerente:</u>
“São definidos pela superintendência, repassado para a gerência e refletem as necessidades da empresa de acordo com a estratégia organizacional estabelecida”.	Caracteriza os indicadores definidos em sua gerência como para medir “resultado de esforços” por haver uma dificuldade em medir o resultado efetivo para a indústria.
Todos concordam que os indicadores são definidos de acordo com a estratégia.	

<b>6) Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?</b>
<u>Gerente:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar e debater com as equipes as definições e diretrizes do planejamento estratégico;</li> <li>• Buscar para que todos possam ter uma visão clara do que foi estabelecido;</li> <li>• Mostrar como as ações operacionais e projetos estão vinculados às estratégias;</li> <li>• Mostrar qual é a contribuição de cada um, com suas atividades, para atender as metas estabelecidas;</li> <li>• Estimular as equipes a trazer sugestões, ideias, propostas.</li> </ul>
Todos demonstram ações da organização para valorizar pessoas

<b>7) Comente sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional:</b>	
<u>Gerente:</u>	<u>Coordenadora NIC:</u>
É aquela informação que utilizamos para a tomada de decisão que nos façam ser mais eficazes, rápidos e alcançarmos um alto desempenho no atendimento às estratégias definidas pela organização.	A informação só é considerada estratégica se for usada pelos decisores da instituição, o uso é que confere o caráter estratégico [...].
Uso da informação.	

<b>8) Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?</b>	
<u>Gerente:</u>	<u>Coordenadora NIC:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação da informação conforme sua importância em resposta à estratégia;</li> <li>• Cita modelos de inteligência e metodologias de análise como processos de tomada de decisão.</li> </ul>	<p>A gestão realizada segue os conceitos do autor Choo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao identificar necessidades de informação;</li> <li>• No mapeamento de fontes primárias e secundárias, coleta e tratamento de dados;</li> <li>• Distribuição da informação;</li> <li>• Retorno do usuário quanto ao atendimento a sua demanda para a tomada de decisão</li> </ul>

<b>10) Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.</b>	
<u>Gerente:</u>	<u>Sistemas citados:</u>
Fundamental devido à quantidade de informações e a necessidade de tratamento e análise da informação e o conhecimento.	Sistema de Inteligência Discovery: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Árvore de inteligência;</li> <li>• Modelos de análise SWOT;</li> <li>• Fatores críticos de sucesso;</li> <li>• 5 forças de Porter, etc.</li> <li>• Arquitetura de armazenamento - SharePoint;</li> <li>• GED (Gerência Eletrônica de Documentos).</li> </ul>
Todos os entendem o papel da TI em apoiar a gestão das informações e conhecimento.	

<b>11) As atividades do processo de gestão do conhecimento que estabelece relação com a informação estão descritas abaixo.</b> <b>Para você quais são as mais importantes para a implementação do planejamento estratégico? Enumere entre 01 e 07, sendo 01 a mais importante e 07 a menos importante:</b>
<u>Autor:</u>
O resultado demonstrado na Figura 4 indicam as atividades da gestão do conhecimento que se destacaram conforme grau de prioridade pelos entrevistados. O método para identificação e consolidação dos dados e a apresentação gráfica são subproduto desse trabalho, contribuindo assim para a análise em questão.

<b>12) A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?</b>
<u>Percepções do Gerente:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologias e procedimentos de inteligência e gestão do conhecimento;</li> <li>• Importância pelo nível estratégico das demandas passadas;</li> <li>• Grande confiança em relação ao trabalho;</li> <li>• A disponibilização de ferramentas de gestão;</li> <li>• Capacitações e treinamentos como formas de apoio.</li> </ul>
Todos concordam que existe o apoio

<b>13) Considerando o conhecimento organizacional (coletivo), como são desenvolvidos os ativos intangíveis em sua gerência / superintendência?</b>
<u>Gerente:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A produção de inteligência surge dos profissionais e não de sistemas automatizados de informação;</li> <li>• Conhecimento tácito dos mais experientes e sêniores sejam passados para a equipe de plenos e juniores.</li> </ul> Compartilhar o conhecimento acumulado por meio de ferramentas de gestão da informação e conhecimentos entre as equipes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo apresentado neste trabalho reuniu diversos conceitos e referências às melhores práticas, modelos, metodologias, gestão e estratégia. A importância do tema “excelência organizacional” é notória para muitas organizações de sucesso, contudo, o caminho para sua busca requer algumas competências que muitas vezes não são trabalhadas adequadamente. Deve haver um planejamento embasado por informações estratégicas.

Para buscar a excelência organizacional, começar pela formulação do planejamento estratégico é um bom caminho. Colocá-lo em prática, ou seja, traduzir o plano estratégico em atividades diárias é uma tarefa complexa que geralmente envolve toda a organização, e invariavelmente, barreiras para a sua conclusão irão surgir. Para que a implementação do planejamento estratégico não saia do curso ideal, é preciso gestão dos recursos que envolvem esse processo, principalmente a informação estratégica e o conhecimento organizacional. O plano estratégico sozinho não será suficiente na busca da excelência organizacional. É preciso uma gestão sistêmica.

O Modelo de Excelência da Gestão tem proporcionado mudanças significativas em muitas organizações, não importando o porte ou faturamento da organização, o modelo é flexível. É uma recomendação adotar algum modelo integrado de gestão como base de apoio para se implementar projetos, metodologias, normas, planos, etc. Preparar a organização sistemicamente para buscar a excelência. Assim, a gestão estratégica da informação e a gestão do conhecimento ao contribuir com o contínuo desenvolvimento de competências poderão envolver os processos organizacionais que são estratégicos na busca pela excelência.

Tomando como base o que foi apresentado nesse trabalho, partes de seu conteúdo poderão servir de apoio para aqueles que buscam um ponto de partida no desenvolvimento de temas específicos da gestão da informação e do conhecimento, melhores práticas de gestão para excelência e implementação do plano estratégico. A abordagem conceitual e referencial realizada nos capítulos do referencial teórico pode contribuir com algum pré-requisito no embasamento de estudos mais aplicados e focados em determinadas áreas específicas do conhecimento, caso correlatos ao tema.

O autor ao analisar o relacionamento entre as dimensões / atributos da informação e as atividades de gestão do conhecimento apresentados por Sordi (2008), desenvolveu uma matriz que representa esse relacionamento (Figura 2). Para entender quais as dimensões e atributos da informação estão mais ligados a cada atividade de gestão do conhecimento, o autor propõe o uso dessa matriz como uma forma de analisar as informações estratégicas de forma estrutural e sua contribuição no conhecimento organizacional. Pelo desmembramento

da informação em dimensões e atributos é possível realizar um aprofundamento na análise dessa informação, identificando sua contribuição para o conhecimento organizacional de forma estratégica. Foi solicitado aos entrevistados que classificassem quais atividades da gestão do conhecimento eram mais importantes. As atividades da gestão do conhecimento “Aprender / Criar”, “Identificar / Mapear” e “Obter / Adquirir” foram consideradas as mais importantes pelos entrevistados e também na construção da matriz ao identificar que essas atividades se relacionam com um número maior de dimensões e atributos. Diante desse alinhamento, o autor concorda que a matriz de relacionamento possa contribuir no planejamento dessas atividades.

As entrevistas ocorreram como o esperado, pois foi possível extrair pontos de vista, percepções e conhecimentos (tácito) de pessoas que lidam diariamente com a gestão em um ambiente voltado para a estratégia. A Gerência de Inteligência de Mercado, escolhida para a realização das entrevistas se mostrou um “cenário” ideal por conter grande parte dos elementos teóricos apresentados em prática. Conforme análise apresentada no capítulo quatro há um alinhamento com o que está sendo praticado pela organização e a proposta desse trabalho. Pela observação participante, o autor fazendo parte dessa equipe, percebe que o plano de comunicação das estratégias é essencial para que a implementação do plano estratégico de fato esteja presente nos níveis operacionais da organização, ou seja, na execução das ações conforme a estratégia.

Programas de interação entre as pessoas e as informações estratégicas como o “Café com o Presidente”, “Roda de Prosa” e “Nossa Causa” citados nas entrevistas contribuem para envolver e motivar as pessoas em prol da estratégia. Programas assim podem e devem ser desenvolvidos nas organizações. Esses programas são complementares às ações de implementação do plano estratégico, pois eles divulgam as informações estratégicas em um sentido amplo.

Pela busca da excelência organizacional, o desenvolvimento dos ativos intangíveis por meio da gestão da informação e gestão do conhecimento, foi defendido nesse trabalho como formas de se desenvolver diferenciais competitivos que permitirão a organização se torne referência em algum determinado quesito, ou processo, ou mesmo o negócio como um todo. Organizações de classe mundial possuem ativos intangíveis que às suportam nessa posição de excelência.

A excelência organizacional não é algo fácil de manter, portanto, a manutenção dessa excelência depende da constante busca desse objetivo.

O autor acredita que a Gestão Estratégica da Informação é importante para qualquer organização. A contribuição do curso de especialização para o autor é ampliada pela convivência e a riqueza no compartilhamento entre discentes, de diversas áreas e



experiências. A Gestão Estratégica da Informação é transversal e presente em qualquer atividade organizacional, o que oportunizou analisar e evidenciar sua importância em uma delimitação específica, a implementação do planejamento estratégico.

O caminho é factível pelo que foi apresentado nesse trabalho, mas não pode ser levado como verdade absoluta. Na era do conhecimento, as mudanças acontecem com maior velocidade e em menores intervalos de tempo. Novos saberes colocarão a prova às práticas atuais, o que necessariamente deve permanecer imutável é o fato das organizações serem estratégicas frente aos desafios dos novos tempos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIRA CUNHA, Raquel Andrade de; NASSIF, Mônica Erichsen. **Uso estratégico da informação gerada pelo serviço de atendimento ao consumidor**. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação, v.10, n.4, ago. 2009.

BEUREN, Ilse M., **Gerenciamento da Informação, Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. **Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica**. Transinformação, Campinas, v. 18, nº1, p.63-70, jan./abr. 2006.

CAMILO, Ronald Darwich, **Modelagem Dinâmica da Gestão: passos para a excelência e resultados superiores**. Instituto Qualidade Minas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão; **Planejamento estratégico**; 2.ED.; Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2009.

CHOO, Chum Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2.ED., Medford, New Jersey: ASIS Monograph Series, 1998.

DAVENPORT, L., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE; **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos / Fundação Nacional da Qualidade**. 19.ed; São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE; **Cadernos de Excelência: Guia de Autoavaliação e Implementação de Melhorias / Fundação Nacional da Qualidade**. 19.ed; São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE; **Cadernos de Excelência: Informações e Conhecimento / Fundação Nacional da Qualidade**. 19.ed; São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE; **Cadernos de Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão / Fundação Nacional da Qualidade**. 19.ed; São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

- GIL, Antonio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil.** - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.
- GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** p. 113. São Paulo : Atlas, 1997.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. p. 118-119. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1989.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A execução premium.** São Paulo: Elsevier, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marcconi, Eva Maria Lakatos.**; 5.ed; São Paulo: Atrlas, 2003.
- MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **A decisão estrtrégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação.** In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência de Informação, X ENANCIB, João Pessoa, 2009. Anais... João Pessoa: UFPB, p.1113-1131, 2009.
- McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MIRANDA, R. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas.** Ciência da Informação, v.28, n.3, p.286-292, Brasília,1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas;** 23.ed.; São Paulo, Editora Atlas, 2005.
- PAIM, Ísis. **A gestão da Informação e do conhecimento,** ECI/UFMG, Belo Horizonte, 2003.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SANTOS, Marcio Bambirra; **Mudanças organizacionais: técnicas e métodos para a inovação;** Belo Horizonte, Lastro Editora, 2007.
- SCHUCH, Maria Alice; RODEGHERI, Vera Lúcia. **Estratégia empresarial: planejamento e implementação.** Revista Sabber Humano, Recanto Maestro, nº 1, p. 52-66, fevereiro, 2011.

SHANK, Hohn K., GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação: como princípios econômicos se aplicam a era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva, **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação / Augusto Nivaldo Silva Triviños**. São Paulo : Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi**. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

CURSO: Especialização Gestão Estratégica da Informação.

TÍTULO DA MONOGRAFIA: **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL.**

### ROTEIRO ENTREVISTA

CARGO:

SETOR:

- 1) Para você, o que é excelência na gestão organizacional?
- 2) Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você:
- 3) A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?
- 4) De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência? Cite alguma(s) ferramenta(s) e/ou metodologia(s) utilizada(s).
- 5) Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?
- 6) Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?
- 7) Comente sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional:
- 8) Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?
- 9) De que forma são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?

10) Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.

11) As atividades do processo de gestão do conhecimento que estabelece relação com a informação estão descritas abaixo. Para você quais são as mais importantes para a implementação do planejamento estratégico? Enumere entre 01 e 07, sendo 01 a mais importante e 07 a menos importante:

- Identificar / Mapear ( )
- Obter / Adquirir ( )
- Distribuir / Partilhar ( )
- Utilizar / Aplicar ( )
- Aprender / Criar ( )
- Contribuir / Construir ( )
- Sustentar / Descartar ( )

Considerando as duas mais importantes, comente sua relevância na implementação do plano estratégico:

12) A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?

13) O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades diárias. Considerando o conhecimento organizacional (coletivo), como são desenvolvidos os ativos intangíveis em sua gerência / superintendência?

## ANEXO A

CURSO: Especialização Gestão Estratégica da Informação.

TÍTULO DA MONOGRAFIA: **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL.**

### ROTEIRO ENTREVISTA

CARGO: Gerente

SETOR: Gerência de Inteligência de Mercado

1) Para você, o que é excelência na gestão organizacional?

É ser capaz de gerir a organização de forma que os processos e as atividades sejam cumpridas de forma eficaz, dentro das diretrizes estratégicas da organização, trazendo os resultados esperados, que foram previstos em seu Planejamento estratégico.

2) Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você:

Sim. Ele é um modelo construído que teve por base as melhores práticas de gestão que foram aplicadas em empresas de sucesso e que foram possíveis de serem consolidadas em um padrão de gestão que traz bons resultados para as organizações que o implementa. Ele representa uma importante orientação para buscar as melhores práticas de gestão para nossa organização.

3) A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?

Sim. Esta fase de implementação do plano estratégico é a mais delicada e muito frequentemente é a que nos leva a estrar em desvios, ou não conseguir executar o que foi planejado. O plano de nossa organização foi concluído no final de 2014 e agora estamos começando a executar as ações operacionais e projetos que nos permitirão cumprir as metas definidas no Plano. Até o momento o andamento está sendo bem executado e o Plano conseguiu nos dar orientações importantes sobre o que é mais estratégico e que devemos priorizar em nossas ações. Penso que este ano teremos um

desempenho bem melhor que o ano passado exatamente por termos as diretivas que o Planejamento Estratégico nos ofereceu.

4) De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência? Cite alguma(s) ferramenta(s) e/ou metodologia(s) utilizada(s).

Primeiro precisamos definir um foco para a Gerência que estivesse aderente às estratégias da organização. Este foco, é a orientação maior que nos permite avaliar se as atividades, projetos e ações que estamos planejando são realmente aquelas mais importantes e adequadas para atendermos ao foco definido.

Um segundo passo foi o de estabelecer metas de resultados factíveis de serem alcançadas e que representam nosso esforço no atendimento aos nossos clientes.

Como terceiro passo definimos ações operacionais e projetos a serem executados que nos permitam cumprir as metas estabelecidas.

No quarto passo montamos um orçamento e definimos os recursos necessários para cumprir as ações operacionais e projetos definidos.

Uma vez aprovado o orçamento estamos no momento de iniciar a execução propriamente dita, fazendo o detalhamento dos projetos usando metodologias de gestão de projetos (PMO) e buscando a execução de nossas ações operacionais acompanhando mensalmente os resultados que estamos alcançando frente às metas estabelecidas. Fazemos reuniões mensais com as equipes avaliando os resultados.



5) Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?

Considerando nossos produtos e os projetos que podemos executar definimos os indicadores e as metas para cada um deles. Estes indicadores foram definidos considerando uma forma de medir nosso esforço para atender ao foco de nossa gerência que está ligado às diretrizes de nosso planejamento estratégico. Foram definidos indicadores objetivos, com uma descrição bem clara da forma de ser calculado e negociado junto à Superintendência de maneira que se transformasse em um compromisso assumido pela Gerência, retratando nosso esforço de atendimento à indústria mineira. Devido às dificuldades de definir e calcular indicadores que retratem nosso desempenho efetivo no atendimento às necessidades da indústria mineira, tornando-as mais competitivas, levou-nos a definir indicadores que medem mais nosso esforço, do que propriamente o desempenho efetivo de nossas ações.

6) Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?

Uma primeira ação que estamos fazendo é a de apresentar e debater com as equipes da gerência as definições que foram tomadas no planejamento estratégico, suas diretrizes, buscando que todos possam ter uma visão clara do que foi estabelecido e porque se traçou aquelas estratégias. Procuramos também mostrar como nossas ações operacionais e nossos projetos estão vinculados às estratégias para que cada um compreendesse porque estamos executando esta ou aquela atividade, ou seja, que cada um tenha uma visão clara de qual é a contribuição de cada um, com suas atividades, para atender as metas estabelecidas. Procuramos, também, estimular as equipes a trazer sugestões, ideias, propostas que permitam maior qualidade, eficácia e a superação de dificuldades na busca de nossas metas.

7) Comente sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional:

É aquela informação que utilizamos para a tomada de decisão que nos façam ser mais eficazes, rápidos e alcançarmos um alto desempenho no atendimento às estratégias definidas pela organização.

8) Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?

Hoje temos um volume muito significativo de informações que se não forem geridas de forma adequada não contribuem efetivamente para a tomada de decisão. Em nosso processo de gestão da informação procuramos qualifica-las frente ao grau de contribuição das mesmas para responder às questões estratégicas levantadas, com isto trabalhamos apenas com aquelas mais significativas. Procuramos correlaciona-las com outras informações através de modelos de inteligência, como SWOT, fatores críticos de sucesso, que nos levem a ter uma visão mais clara do mercado analisado, e daquelas questões estratégicas que queremos responder. É a qualidade desta análise das informações que nos permite tomar as decisões mais assertivas.

9) De que forma são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?

Quando recebemos uma demanda que precisamos atender procuramos identificar os conhecimentos e experiências de especialistas que precisamos mobilizar para aquele atendimento. Se temos o conhecimento internamente, procuramos montar equipes multifuncionais que cubram as necessidades requeridas pela demanda. Se precisamos da contratação de terceiros, especialistas em determinadas áreas, procuramos sempre ter membros de nossa equipe interna que possa acompanhar aquele serviço de consultoria e assimilar o conhecimento produzido. Quando é um trabalho novo, que exigiu o desenvolvimento de novas metodologias, procuramos documentar de forma bem completa o que foi produzido para que possamos utilizar aquele conhecimento em novas demandas.

10) Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.

É fundamental devido à quantidade das informações e a necessidade de instrumentos de inteligência para trata-las de forma mais adequada, principalmente nos processos de análise. Hoje usamos um Sistema de Inteligência Discovery que coleta informações, nos permite montar uma árvore de inteligência que facilita as correlações e auxilia na construção dos modelos de análise SWOT, fatores críticos de sucesso, 5 forças de Porter, etc. Temos também uma boa arquitetura de armazenamento de informações baseada na plataforma do SharePoint, que permite a recuperação rápida de informações e documentos além de recursos de GED (Gerência Eletrônica de Documentos).

11) As atividades do processo de gestão do conhecimento que estabelece relação com a informação estão descritas abaixo. Para você quais são as mais importantes para a implementação do planejamento estratégico? Enumere entre 01 e 07, sendo 01 a mais importante e 07 a menos importante:

Identificar / Mapear	( 01 )
Obter / Adquirir	( 02 )
Distribuir / Partilhar	( 05 )
Utilizar / Aplicar	( 03 )
Aprender / Criar	( 04 )
Contribuir / Construir	( 06 )
Sustentar / Descartar	( 07 )

Considerando as duas mais importantes, comente sua relevância na implementação do plano estratégico:

**Identificar / Mapear**: O trabalho de tratamento de informações é como uma mineração, a matéria prima é o dado e ele precisa ter qualidade e ser de fontes confiáveis, para que não seja comprometido todo o processo seguinte de análise e geração de informações e conhecimento. Por isto considero a tarefa de identificar e mapear como uma das principais para se buscar estes dados e informações básicas de qualidade e confiáveis. Esta não é uma tarefa simples e interfere de forma significativa na qualidade dos produtos de inteligência.

**Obter / Adquirir**: A justificativa para a importância desta atividade está relacionada com os argumentos anteriores, se não conseguimos obter, adquirir dados e informações básicas confiáveis e de qualidade, todo o trabalho de inteligência fica comprometido. A obtenção da informação deve ser dentro de princípios éticos e precisamos ter uma estrutura forte de relacionamento com fontes de qualidade e confiáveis destas informações para que o trabalho de inteligência e gestão do conhecimento produza conhecimentos de qualidade.

12) A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?

Sim. Nos últimos anos tivemos um apoio no forte no crescimento e qualificação de nossa equipe. Desde o surgimento da Gerência, a cerca de 10 anos, que começou com 4 funcionários e 2 estagiários, hoje temos uma equipe de 30. Também pudemos construir um conjunto de ferramental de TI de última geração que tem permitido avanços significativos em nossas metodologias e procedimentos de inteligência e gestão do conhecimento. Sentimos também o apoio da alta direção para a nossa área quando avaliamos a importância e o nível estratégico das demandas que nos são passadas; existe uma grande confiança em relação ao nosso trabalho.

13) O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades diárias. Considerando o conhecimento organizacional (coletivo), como são desenvolvidos os ativos intangíveis em sua gerência / superintendência?

Nosso trabalho depende de uma forma muito intensiva da experiência e nível de formação de nossa equipe. A produção de inteligência surge dos profissionais e não de sistemas automatizados de informação. Desta forma procuramos trabalhar muito em equipe, de forma que o conhecimento tácito dos mais experientes e sêniores sejam passados para a equipe de plenos e juniores. Procuramos manter treinamentos, mesmo informações, nas novas tecnologias e metodologias que existem e são *bestsellers* de mercado. As ferramentas de gestão da informação e conhecimentos implantados procuram compartilhar entre as equipes o conhecimento acumulado.

CURSO: Especialização Gestão Estratégica da Informação.

TÍTULO DA MONOGRAFIA: **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL.**

## ROTEIRO ENTREVISTA

CARGO: Coordenador

SETOR: Núcleo Promoção de Negócios / Gerência de Inteligência e Mercado

1) Para você, o que é excelência na gestão organizacional?

Quando conseguimos reunir em um mesmo ambiente algumas práticas como: responsabilidade para sustentabilidade, alcançar resultados equilibrados, acrescer valor ao cliente, construir parcerias, liderar com visão, inspiração e integridade, estímulo a criatividade em todas as suas dimensões, tendo êxito com pessoas, e por fim fazer a gestão por processos.

2) Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você:

Sim. Atualmente em nossa empresa está se trabalhando a implantação dessa prática. Estas práticas são muito importantes, pois mostram e nos auxiliam na estruturação e administração correta da empresa.

3) A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?

Sim. Neste momento estamos trabalhando com a implantação desse planejamento estratégico, e entendo que esta adequada. Existe engajamento em todos os níveis, e os funcionários se sentem envolvidos e interessados em participar e contribuir com o sucesso da ação.

4) De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência? Cite alguma(s) ferramenta(s) e/ou metodologia(s) utilizada(s).

Através de treinamentos que passam por todos os níveis hierárquicos, de um programa chamado “Nossa Causa”, que é produto da estratégia da organizacional, e treinamentos diversos com todo o time.

5) Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?

São definidos pela superintendência, repassado para a gerência e refletem as necessidades da empresa de acordo com a estratégia organizacional estabelecida.

6) Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?

Houve e está havendo um grande movimento no sentido de conscientização para este processo de mudança, com diversas campanhas internas, com o envolvimento dos interessados diretamente, mídia interna, treinamentos interno e externo em todas as esferas da empresa, etc.

7) Comente sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional:

A informação é o alicerce da geração de conhecimento e por este motivo é considerada um dos mais importantes ativos organizacionais. Como um ativo, a informação precisa ser gerenciada e controlada. A gestão da informação, a forma como as organizações acessam, organiza, compartilham, fazem uso da informação e criam conhecimento é uma das importantes bases para a competitividade. Diante das colocações postas toda informação torna-se importante na medida em que traz mais competitividade para empresas e em muitas situações tornando-se estratégica.

8) Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?

Contribuiu de forma direta e positiva, ferramenta que facilita e suporta as decisões e ações da gerencia, além é claro de orientar.

9) De que forma são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?

De várias formas, quando identificado o a necessidade de desenvolvimento e implantação de projetos, quando necessitamos fazer as diversas entregas para nosso cliente final, a empresa; quando somos chamados a responder questões que dizem respeito ao meio que estamos e neste caso, às mais

diversas solicitações da sociedade, da indústria, etc... E neste sentido utilizamos as melhores ferramentas disponíveis.

10) Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.

As áreas de TI das organizações tornaram-se agentes essenciais na gestão das empresas, seja contribuindo com a gestão da informação seja contribuindo com a transformação da informação em conhecimento e sendo um armazenador desse conhecimento.

Ramon, não conheço os nomes dos sistemas...

11) As atividades do processo de gestão do conhecimento que estabelece relação com a informação estão descritas abaixo. Para você quais são as mais importantes para a implementação do planejamento estratégico? Enumere entre 01 e 07, sendo 01 a mais importante e 07 a menos importante:

Identificar / Mapear	( 01 )
Obter / Adquirir	( 05 )
Distribuir / Partilhar	( 02 )
Utilizar / Aplicar	( 04 )
Aprender / Criar	( 03 )
Contribuir / Construir	( 06 )
Sustentar / Descartar	( 07 )

Considerando as duas mais importantes, comente sua relevância na implementação do plano estratégico:

Identificar/Mapear: Considero muito importante a identificação e o mapeamento do conhecimento para orientar as ações na implantação do plano estratégico.

Distribuir/Partilhar: Também muito importante, pois a aderência ao plano estratégico também passa pela distribuição do conhecimento com todos os envolvidos.

12) A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?

Sim. Através de ferramentas de trabalho que são disponibilizadas pela gerencia; através de capacitações e treinamentos que são oferecidos ao corpo técnico e gerencial do departamento.

13) O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades diárias. Considerando o conhecimento organizacional (coletivo), como são desenvolvidos os ativos intangíveis em sua gerência / superintendência?

São desenvolvidos através de ações que valorizam o profissional em diversas perspectivas, emocional, técnica, etc... Com capacitações, dando oportunidade de vivências diversas. Com ações que potencializam o indivíduo na gerência.



CURSO: Especialização Gestão Estratégica da Informação.

TÍTULO DA MONOGRAFIA: **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL.**

## ROTEIRO ENTREVISTA

CARGO: Coordenadora de Núcleo

SETOR: Núcleo de Inteligência Competitiva / Gerência de Inteligência de Mercado

1) Para você, o que é excelência na gestão organizacional?

A adoção de práticas de gestão, que garantem o alcance de resultados positivos para a instituição e que se tornam referência para outras organizações.

2) Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você:

Sim conheço o Modelo. O MEG é um modelo de referência e aprendizado em gestão, que possibilita que a instituição adeque suas práticas de acordo com empresas que têm práticas reconhecidas como de excelência.

3) A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?

Sim, estamos em fase de implementação, que envolve a disseminação do plano para todos os colaboradores. A disseminação conta com estratégias (como rodadas de prosa, café da manhã com presidente e superintendente) que facilitam a absorção das atitudes e comportamentos que são esperados dos colaboradores.

4) De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência? Cite alguma(s) ferramenta(s) e/ou metodologia(s) utilizada(s).

A área em que atuo na gerência é fornecedora de informações, que subsidiam as definições de estratégia organizacional, permitindo a tomada de decisão. Dentre estas metodologias posso citar o monitoramento de compras públicas, que subsidia o empresariado com oportunidades de negócio.

5) Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?

Os indicadores são definidos em conjunto com o gerente da área e para tanto são levados em conta as prioridades elencadas pela Superintendência e pela Presidência.

6) Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?

O Plano estratégico é sustentado pela ação/movimento “ Nossa Causa” que começou a ser implementado em 2012. Foi feito uma grande “campanha” de divulgação e comunicação do plano. As informações são transmitidas por meio de uma serie de mídias: intranet, e-mail marketing, SMS, eventos de sensibilização, TV corporativa. Além disso, em todas as reuniões da gerência são reforçados os pontos de destaque da Nossa Causa.

7) Comente sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional:

A informação só é considerada estratégica se for usada pelos decisores da instituição, o uso é que confere o caráter estratégico. Para tanto, as áreas que coletam e analisam informação precisam conhecer as necessidades informacionais dos decisores.

8) Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?

Os conceitos de gestão da informação norteiam o trabalho da gerência, justamente por trabalharmos com o serviço de informação tecnológica e com inteligência competitiva. Todo o trabalho é feito seguindo o modelo teórico de gerenciamento da informação (Referencial teórico que tem como base os conceitos do autor Choo), que se inicia com a identificação das necessidades informacionais do usuário. O passo seguinte é o mapeamento de fontes primárias e secundárias. Em seguida, os dados são coletados, tratados e analisados. O produto final é disseminado ao usuário. Após a conclusão é realizada com o usuário uma avaliação se a informação enviada atendeu a demanda, ou se surgiram novos questionamentos, que precisam ser pesquisados.

9) De que forma são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?

Nas reuniões das lideranças (gerentes) promovidas pelo Nossa Causa foram identificados conhecimentos necessários para atender a causa “Ser essencial a Indústria” e a partir desta identificação, as lideranças passaram a promover capacitações para suas equipes.

10) Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.

A TI suporta bases de dados, permite o compartilhamento de informações e a sua disseminação. Sistemas: Share point, Discovery

11) As atividades do processo de gestão do conhecimento que estabelece relação com a informação estão descritas abaixo. Para você quais são as mais importantes para a implementação do planejamento estratégico? Enumere entre 01 e 07, sendo 01 a mais importante e 07 a menos importante:

Identificar / Mapear	( 04 )
Obter / Adquirir	( 02 )
Distribuir / Partilhar	( 05 )
Utilizar / Aplicar	( 07 )
Aprender / Criar	( 06 )
Contribuir / Construir	( 03 )
Sustentar / Descartar	( 01 )

Considerando as duas mais importantes, comente sua relevância na implementação do plano estratégico:

Utilizar – a informação só será útil se for útil, ou seja se agregar algo ao usuário, se permitir ao usuário a compreensão dos fatos que ocorrem no ambiente organizacional. Aprender – a informação permite que os decisores compreendam as mudanças, que ocorrem no ambiente de negócios, entendam e estabeleçam sentido para os movimentos que ocorrem no ambiente. A compreensão possibilita que se criem novas estratégias e novos produtos e até mesmo novo posicionamento de mercado.

Saliento que todas as atividades são importantes e sinceramente tive dificuldades em classificá-las.

12) A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?

Sim há este apoio. Acho que a evidência é o fato de sermos uma gerência de inteligência de mercado e de se esperar que a gerência colete, analise e dissemine informações estratégicas.

13) O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades diárias. Considerando o conhecimento organizacional (coletivo), como são desenvolvidos os ativos intangíveis em sua gerência / superintendência?

São oferecidas capacitações – internas e externas - e os colaboradores participam de eventos, reuniões e comitês técnicos, que permitem “mergulhar” em áreas técnicas. Além disso, equipe da gerência é multidisciplinar, sendo que há um compartilhamento de saberes e experiências profissionais.

CURSO: Especialização Gestão Estratégica da Informação.

TÍTULO DA MONOGRAFIA: **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL.**

## ROTEIRO ENTREVISTA

CARGO: Consultor

SETOR: Núcleo de Promoção de Negócios / Gerência de Inteligência de Mercado

1) Para você, o que é excelência na gestão organizacional?

A meu ver excelência em gestão de organização se faz ao priorizar na estratégia organizacional às melhores práticas de execução de processos, com medições frequentes de resultados, padronizando e readequando com periodicidade. Para tanto, é necessário investimentos constantes nos ativos intangíveis (capital humano) e tangíveis (capital estrutural) da organização, levando sempre em consideração o que importa às partes interessadas.

2) Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você:

Sim.

De forma simplista: Ação com priorização no planejamento, medição de resultados, readequação e padronização com implantação de processos, projetando metas e entregando resultados para acompanhamento e controle do cumprimento dos objetivos.

Implantação de rotinas e ferramentas de projeção de metas, de gastos financeiros e operacionais da organização para fins de acompanhamento e controle do cumprimento de seus objetivos seja de curto, médio ou longo prazo.

Desenvolvimento de capital humano e estrutural, com armazenando de informação e conhecimento para serem transformados em criatividade e conseqüente inovação, com toda realização em benefício das partes interessadas.

3) A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?

A organização que trabalho iniciou a implantação do planejamento estratégico no ano de 2013.

Minha percepção sobre a fase de implementação do plano estratégico na organização que trabalho foi positiva, com as pessoas recebendo responsabilidades e tendo um norte definido com metas e indicadores, dentro de um horizonte de curto, médio e longo prazo.

4) De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência? Cite alguma(s) ferramenta(s) e/ou metodologia(s) utilizada(s).

A estratégia organizacional é transformada em ação na gerência a qual sou inserido, na medida em que ela orienta as ações, mensurando-as com metas bem definidas, em prol de objetivo/objetivos claro/claros.

Exemplo de ferramentas:

- Plataforma flex;

Exemplo de metodologia:

- Modelo de Excelência e Gestão (MEG).

5) Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?

São definidos com antecedência e em comitê (com participação de todos os envolvidos e seus coordenadores/gerentes), planejando-os e inserindo-os em ferramentas apropriadas, para acompanhamento durante o ano contábil da organização.

6) Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?

O Plano Estratégico, na organização que trabalho, foi implementado com consultoria externa (*Great Place to Work*), juntamente com a implementação do MEG, também usando consultoria externa.

7) Comente sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional:

A informação estratégica no meio corporativo é, a meu ver, a utilização de todos os recursos da organização (independentemente das dicotomias de ideias organizacionais), para o atingimento dos objetivos do negócio em questão, levando-se em consideração as partes interessadas, mais ainda, as partes opositoras. Neste contexto, a informação se destaca como ativo intangível, o qual se espera dele o gerenciamento dessa informação. Esse gerenciamento informacional depende de acessamento dos dados, organização dos dados geradores da informação e o compartilhamento desses dados organizados em informação, o que motiva a formação de conhecimento organizacional, que por um lado é muito bom para a competitividade do negócio em questão. Por outro lado, difícil para o negócio em questão (mas não impossível) pela dificuldade de se manter um fluxo de qualidade entre a eficácia (gerenciamento) e a eficiência (operação).

8) Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?

Por enquanto a gestão da informação está em status nascedouro na organização que trabalho.

Por quais motivos você entende que a gestão da informação está em um estagio inicial?

Desculpe-me, de ante mão, se fui muito teórico, mas é um tema que tenho muito amor por ele, por isso me fascina, chegando ao ponto de pensar nele sempre “no estado da arte”.

9) De que forma são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?

Por enquanto o conhecimento é identificado e, a meu ver, pouco desenvolvido na organização que trabalho.

10) Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.

Como anteriormente citado, a plataforma “flex” é utilizada para controle informacional de controle de resultados, na organização que faço parte.

11) As atividades do processo de gestão do conhecimento que estabelece relação com a informação estão descritas abaixo. Para você quais são as mais importantes para a implementação do planejamento estratégico? Enumere entre 01 e 07, sendo 01 a mais importante e 07 a menos importante:

Identificar / Mapear	( 1 )
Obter / Adquirir	( 5 )
Distribuir / Partilhar	( 4 )
Utilizar / Aplicar	( 3 )
Aprender / Criar	( 2 )
Contribuir / Construir	( 6 )
Sustentar / Descartar	( 7 )

Considerando as duas mais importantes, comente sua relevância na implementação do plano estratégico:

No meu entendimento, todas tem a mesma importância na implementação do plano estratégico.

12) A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?

Sim.

Ocorre no sentido que é cobrado pela gerência a inserção da informação em repositórios e plataformas digitais.

13) O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades diárias. Considerando o conhecimento organizacional (coletivo), como são desenvolvidos os ativos intangíveis em sua gerência / superintendência?

Com pouco espaço à criação e à inovação, devido à característica da organização, uma empresa formada por entidades de classe e muito voltada à processos demandados.

O que você considera por entender o “pouco espaço para a criação e à inovação”? Para você como isso poderia ser melhorado?

A organização que trabalho tem viés político (não que isso seja negativo ou ruim), uma característica, que a meu ver não proporciona à estratégia a exploração e utilização de todos os recursos, conforme explicitado por mim na questão (7).



CURSO: Especialização Gestão Estratégica da Informação.

TÍTULO DA MONOGRAFIA: **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL.**

## ROTEIRO ENTREVISTA

CARGO: Coordenador de Projetos

SETOR: Gerência de Apoio a Inovação

1) Para você, o que é excelência na gestão organizacional?

É a gestão organizacional orientada para o sucesso nos resultados, de forma sustentável e de alto desempenho.

2) Você conhece ou já ouviu falar do Modelo de Excelência da Gestão? Se sim comente sobre o que ele representa para você:

Sim, ele representa para mim um modelo de gestão integrado e que orienta os processos de gestão com foco em resultados comparáveis às melhores práticas organizacionais.

3) A organização em que você trabalha possui um planejamento estratégico? Caso sim, qual a sua visão sobre a fase de implementação do plano estratégico na sua organização?

Sim, atualmente a empresa está na fase de comunicação das estratégias e planos.

4) De que forma a estratégia organizacional é transformada em ações na sua gerência / superintendência? Cite alguma(s) ferramenta(s) e/ou metodologia(s) utilizada(s).

As estratégias são transformadas através de acordos de resultados. Foram definidos acordos de 1º Nível onde a superintendência presta contas à presidência da organização. Acordos de 2º Nível, firmados entre as gerências e superintendência. Por último os acordos de 3º Nível entre os funcionários do setor e gerentes.

Não há uma ferramenta, a metodologia utilizada é um Plano de Ação no formato 4W1H.

5) Como são definidos os indicadores para a avaliação e monitoramento da implementação das estratégias sob sua responsabilidade?

São desdobramentos dos acordos, conforme os níveis citados na pergunta anterior.

6) Quais ações são tomadas para evitar ou diminuir a dificuldade e resistência das pessoas na fase de implementação do plano estratégico?

Comunicação para a força de trabalho dos objetivos, metas e planos. Foi desenvolvido um sistema de Participação nos Lucros (PL) baseado nos resultados obtidos.

7) Comente sobre o termo “informação estratégica” no ambiente organizacional:

Informações que referem-se aos objetivos organizacionais da instituição.

8) Como a gestão da informação contribui estrategicamente para a tomada de decisão da sua gerência / superintendência?

Contribui através da: facilidade de disseminação, controle de acesso, rastreabilidade das informações, velocidade na obtenção de dados e na confiabilidade de origem.

9) De que forma são identificados e desenvolvidos os conhecimentos que sustentam a implementação das estratégias e as operações?

Através dos desdobramentos do Planejamento Estratégico. Por meio de identificação e desenvolvimento de líderes, por programa de capacitação da força de trabalho.

10) Qual o papel da tecnologia da informação (TI) na gestão da informação e do conhecimento? Cite os sistemas de informação utilizados.

No tratamento e coleta de dados do sistema de gestão da organização. Sistemas utilizados ERP, EPM, SharePoint, DocWeb.

11) As atividades do processo de gestão do conhecimento que estabelece relação com a informação estão descritas abaixo. Para você quais são as mais importantes para a implementação do planejamento estratégico? Enumere entre 01 e 07, sendo 01 a mais importante e 07 a menos importante:

Identificar / Mapear	( 6 )
Obter / Adquirir	( 5 )
Distribuir / Partilhar	( 2 )
Utilizar / Aplicar	( 3 )
Aprender / Criar	( 1 )
Contribuir / Construir	( 4 )
Sustentar / Descartar	( 7 )

Considerando as duas mais importantes, comente sua relevância na implementação do plano estratégico:

Aprendizado / Criação levam a organização ao melhoramento contínuo das práticas e conseqüentemente a resultados superiores aos pares.

Distribuir / Partilhar dão foco à organização para que as informações estejam disponíveis à toda força de trabalho.

12) A alta direção da sua organização apoia a gestão da informação e do conhecimento na sua organização? Se sim, como esse apoio ocorre em sua gerência / superintendência?

Sim, o apoio pode ser percebido pela disponibilização de equipamentos e softwares.

13) O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível, que é de sua única propriedade e serve de base para as suas atividades diárias. Considerando o conhecimento organizacional (coletivo), como são desenvolvidos os ativos intangíveis em sua gerência / superintendência?

Através de capacitação e programas de retenção de talentos.

**ANEXO B**

Autorização da FIEMG.



## DECLARAÇÃO

A FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – FIEMG, representada neste documento pelo Sr. Adair Evangelista Marques – Superintendente de Desenvolvimento Industrial, autoriza o pós-graduando Ramon Martins Cassemiro de Amorim, do curso Gestão Estratégica da-Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais a utilizar o nome da FIEMG, IEL e Sistema FIEMG e divulgar dados, informações e depoimentos coletados na elaboração da monografia intitulada: **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA BUSCA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO NA FIEMG**, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Adair Evangelista Marques  
Superintendente

Superintendência de Desenvolvimento Industrial - IEL/FIEMG  
Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

---

Adair Evangelista Marques  
Superintendente

Superintendência de Desenvolvimento Industrial – IEL/FIEMG