



# A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições portuguesas

***Information as the link between purpose, processes, and people: a study of the portuguese institutions***

Antonio Rodrigues de Andrade<sup>1</sup>  
Catarina Roseira<sup>2</sup>

**Resumo:** Para que o gerenciamento da informação seja efetivo no cumprimento de seu objetivo deve-se saber com clareza o que é a informação para a empresa, quem a possui, como é conservada, quem é o responsável pelo seu gerenciamento, como controlar e utilizar a informação. Esta pesquisa tem por objetivo avaliar o papel da informação como elemento integrador do propósito, do processo e das pessoas em organizações de captação, processamento e disseminação de informação em organizações portuguesas. É uma pesquisa interdisciplinar e insere-se no contexto da Ciência da Administração e da Ciência da Informação no aspecto em que a informação e seus fluxos colaboram com os vários componentes do processo de alinhamento estratégico da organização. O estudo de natureza exploratória adotou uma metodologia multicaso. Foram estudados três casos de organizações portuguesas. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas com profissionais da gestão das organizações pesquisadas. Os casos foram analisados individualmente e, posteriormente, procedeu-se à sua análise comparativa. Os resultados obtidos indicam que, apesar da centralidade da informação no seu propósito estratégico, as organizações pesquisadas não utilizam a informação em sua gestão interna e não revelam a mesma efetividade que possuem na prestação desses serviços informacionais.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico; Propósito; Processo; Pessoas.

**Abstract:** For information management to effectively meet its goal, companies must clearly know the information concept they are pursuing, to whom it belongs, how it is stored, and who is responsible for managing, controlling, and using it. This research aims to evaluate the role of information as an integrating element of purpose, process, and people in Portuguese organizations that focus on collecting, processing, and disseminating information. It is an interdisciplinary study included in the context of Administration and Information Science in the aspect in which information and its flows connect with the various components of the strategic alignment of organizations. This exploratory study adopted a multi-case methodology. Three Portuguese organizations were studied. Data were collected through semi-structured interviews with managers of the organizations under study. The cases were analyzed individually and subsequently subjected to comparative analysis. The findings suggest that, despite the centrality of information in their strategic purpose, the organizations surveyed do not use the information in its internal management and do not present the same effectiveness depicted in the provision of information services to external parties.

**Keywords:** Strategic alignment; Purpose; Process; People.

## 1 Introdução

As organizações empresariais estão por toda parte. Diversificadas quanto a tamanho e formas de atuação, produtos e serviços, recursos e disposições geográficas e operacionais, as organizações são formadas por um sistema de recursos que procura alcançar seus objetivos por meio de uma rede de processamento de informações.

A busca pela vantagem competitiva das organizações está passando a depender, cada vez mais, de sua capacidade de tomada de decisões, de gerar estratégias e transformar as estratégias em ações diárias, em que seus profissionais possam contribuir, gerando resultados significativos. Dessa forma, encontra-se

<sup>1</sup> Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, Av. Pasteur, 296, Urca, CEP 22290-240, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, e-mail: antonio.andrade@unirio.br

<sup>2</sup> Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Rua Roberto Frias, CEP 4200-464, Porto, Portugal, e-mail: croseira@fep.up.pt

Recebido em Set. 9, 2015 - Aceito em Jan. 20, 2016

Suporte financeiro: CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Processo BEX 6175/14-7).

na informação um elemento importante para que isso possa se concretizar.

A administração tem por objetivo aperfeiçoar o funcionamento organizacional por meio de um melhor processo decisório. A coleta, o processamento, o armazenamento, a recuperação e a distribuição da informação criam o conhecimento na organização e capacitam a gestão nesse sentido. Assim, para o desenvolvimento e consecução de suas atribuições relacionadas ao planejamento, gerenciamento e execução, é necessário que o administrador tenha informações adequadas, específicas e pertinentes.

O desempenho de uma empresa depende de como suas partes interagem e não de como elas se comportam por si só. Além disso, de como as informações são processadas e disseminadas, e é nessa perspectiva que a Administração e a Ciência da Informação encontram confluência para contribuir com as organizações.

A Ciência da Informação preocupa-se com os princípios e práticas da produção, organização e distribuição da informação, com o estudo da informação desde sua geração até a sua utilização, bem como com a sua transmissão em uma variedade de formas, através de uma variedade de canais. A Ciência da Informação é a área de conhecimento que investiga as propriedades e o comportamento da informação, bem como as forças que determinam o seu fluxo e os métodos de processá-la para acesso, disseminação e uso de forma eficiente e eficaz.

A relevância da informação nas organizações, nesse contexto, dá-se na sustentação e no crescimento existente entre o sistema organizacional, o meio ambiente e seu funcionamento operacional. Um processo pelo qual a organização se informa a respeito dela própria e do seu ambiente, bem como informa o ambiente a respeito de si mesmo. A informação é, pois, um instrumento de integração fundamental, que necessita ser avaliado quanto ao impacto produzido nesse processo de integração organizacional.

Assim, para o desenvolvimento e consecução de suas atribuições relacionadas ao planejamento, gerenciamento, execução e controle é necessário que o administrador das empresas tenha informações adequadas, específicas e pertinentes. A informação deve ser vista como o insumo básico para a realização das atividades do gestor na tomada de decisão e efetiva melhoria no desempenho organizacional.

A necessidade de as organizações promoverem o alinhamento de suas estratégias com os processos internos e com as pessoas tem-se configurado como uma necessidade crescente. O desdobramento do propósito, por meio dos processos do negócio até as pessoas, garante a visão do todo, substituindo a míope visão tradicional verticalizada por uma ampla visão horizontal. O que assegura, segundo Morrison et al. (2011), o desenvolvimento de ações

de forma convergente e mais orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

É nesse contexto que esta pesquisa está inserida, procurando descrever a situação de organizações de captação, processamento e disseminação da informação. Estão sendo consideradas as bibliotecas, os museus e os arquivos.

Cabe às bibliotecas a preservação, atualização e divulgação da coleção sob sua custódia. Quanto aos museus, cabe a eles o estudo, a preservação e a divulgação da história e memória. E aos arquivos, por sua vez, cabe a responsabilidade pela gestão, pelo recolhimento, tratamento técnico e preservação documental. Como instituições que tratam a informação como seu principal “produto”, esta pesquisa busca entender e descrever como as organizações atuam internamente, considerando a informação o elemento para a realização do alinhamento estratégico. Busca, pois, resposta para a pergunta “na casa de ferreiro, o espeto é de pau?”, conforme o dito popular.

Inserido no campo da gestão estratégica pela perspectiva da Administração e na gestão da informação pela perspectiva da Ciência da Informação, este estudo procurou atender, por meio dos casos estudados, uma necessidade de entendimento quanto à interdisciplinaridade nos campos da Ciência da Administração e da Ciência da Informação no tocante ao estudo do alinhamento estratégico baseado na informação entre propósito – também podendo ser entendido como a missão ou a razão de ser da empresa –, processos – também podendo ser entendidos como o modelo de gestão – e pessoas em organizações de captação, processamento e disseminação de informação. Estudou-se como se processa a formulação estratégica, como ocorre o desdobramento estratégico e sua implementação e, por fim, como ocorre o *feedback* estratégico, de forma a permitir o acompanhamento e controle das ações e intentos estratégicos, visando entender o papel da informação nos ambientes informacionais das organizações estudadas.

Esta pesquisa teve por objetivo descrever o papel da informação como elemento integrador do propósito, do processo e das pessoas em organizações de captação, processamento e disseminação de informação, por meio de um estudo de caso múltiplo. Ela insere-se no contexto gestão da informação no aspecto em que a informação e seus fluxos colaboram com os vários componentes do processo de alinhamento estratégico da organização.

A pesquisa constatou que as instituições pesquisadas não se fundamentam na informação para o alinhamento estratégico entre propósito, processos e pessoas. Embora existam esforços em buscar um alinhamento para a consecução estratégica, pode-se afirmar que não está na informação o componente principal para proporcionar a integração organizacional. Assim concluiu

a pesquisa, quanto à questão colocada, que em casa de ferreiro, o espeto é de pau.

Este artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. A primeira trata das bases para a pesquisa, abordando os principais conceitos relacionados ao assunto em foco. A segunda seção trata da abordagem metodológica, descrevendo os componentes básicos do processo em que ocorreu a pesquisa. Na terceira seção relatam-se os resultados da pesquisa e, relacionando-os aos conceitos apresentados na primeira seção, discutem-se os principais aspectos e aprendizados gerados pela pesquisa. Os comentários finais apresentam uma visão geral, seus resultados e as lições aprendidas com a pesquisa.

## 2 Revisão de literatura

O conceito de alinhamento tem suas origens nos estudos da abordagem contingencial (Venkatraman & Camillus, 1984). Para a abordagem contingencial, não há uma única melhor maneira de administrar, tudo depende do contexto ambiental significativo para a organização, ou seja, busca a adequação e ajustes necessários da organização, procurando a melhor utilização das suas capacidades e recursos para responder ao seu ambiente.

Uma organização está alinhada internamente quando seus dirigentes e atores atuam de acordo com a estratégia da empresa. Prieto & Carvalho (2004) afirmam que estudos recentes apontam que a execução bem-sucedida da estratégia é considerada uma prática relevante para o bom desempenho organizacional. Desenvolver e implementar estratégias de forma adequada tem sido considerado importante para a conquista da melhoria do desempenho organizacional. Os alinhamentos das ações do dia a dia da empresa com as estratégias podem-se tornar um diferencial relevante para as organizações, segundo Costa et al. (2009).

Vários autores abordaram a questão do alinhamento estratégico, dentre eles: Henderson & Venkatraman (1992), Beer & Eisenstat (2000), Prieto (2006), Kaplan & Norton (1997), Galbraith et al. (2002) e Morrison et al. (2011). Todos convergem para a ideia de que a integração de recursos e capacidades é fundamental para que o alinhamento possa acontecer, embora não exista consenso entre os autores quanto à sua forma de desenvolvimento.

O alinhamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão empresarial que objetiva proporcionar à empresa condições de atuar em sua área de negócios otimizando recursos na direção de seus objetivos. Corresponde à adequação e integração funcional entre ambiente externo e interno de forma a desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional (Prieto, 2006; Kaplan & Norton, 1997; Okumus, 2001; Hussey, 2007).

Cabe, ainda, destacar que, no campo das disciplinas voltadas à administração, mais especificamente à gestão das organizações, pode-se encontrar o tema de alinhamento no gerenciamento por objetivos (Management by Objectives – MBO) e no gerenciamento pelas diretrizes, conhecido pelos nomes que os originaram: Hoshin Kanri (Prieto & Carvalho, 2004). Também são relevantes os trabalhos que surgiram com a visão da organização baseada em recursos (RBV), onde surgem as abordagens de Galbraith (1977) e de Waterman et al. (1980).

Outros autores também abordam o alinhamento estratégico e o dirigem a questões específicas quanto ao seu desenvolvimento. Tal é o caso de Sender (1997), que aponta a importância dos recursos humanos para o alinhamento organizacional. Para Gordo (2010), a gestão do desempenho é uma ferramenta importante para as organizações que buscam o alinhamento estratégico, pois disponibiliza informações para a tomada de decisão. Em Afonso (2014), a avaliação de desempenho é fundamental à obtenção do alinhamento estratégico. Em sua pesquisa, Afonso (2014) procura avaliar a utilização de ferramenta de avaliação de desempenho e identifica que a falta de integração entre a avaliação de desempenho e seus critérios de avaliação não integrados ao alinhamento estratégico prejudica a sua realização.

Toda organização vista como uma empresa é um sistema aberto e está inserida em um ambiente dinâmico que compreende outros sistemas, o que, muitas vezes, devido às múltiplas relações entre ambiente e sistema, torna difícil a clara definição de suas fronteiras. Entende-se que a informação pode ser considerada um dos principais ativos das organizações e o elemento que permitirá a integração entre os ambientes externo e interno dessas organizações. Pode-se observar que, apesar disso, pouco destaca-se a informação quanto ao alinhamento estratégico.

Na informação, encontra-se o elemento que figura como fio condutor para a integração organizacional e promoção do alinhamento organizacional. O alinhamento estratégico tem na informação o elemento para a integração do propósito, dos processos e das pessoas e cria condições para promover a harmonia entre os ambientes organizacionais e seus espaços informacionais, tanto internamente quanto na transferência de informações entre eles, de forma ajustada às necessidades e demandas específicas de cada ambiente. É atribuição dos espaços informacionais, por meio dos fluxos de informação, prover o atendimento à demanda informacional tanto inter quanto intra-ambientes organizacionais.

Gestão Estratégica e Gestão da Informação devem caminhar lado a lado para que o alinhamento se realize. Gestão Estratégica pode ser considerada como a criação, escolha e formulação da estratégia, a tradução em ação por meio da consecução das

necessárias mudanças e, por fim, a monitoração e a avaliação da sua efetividade (McGee & Prusak, 1994; Ferlie & Ongaro, 2015).

A gestão da informação, por sua vez, pode ser conceituada como o processo de aplicação de princípios administrativos referentes a aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para o gerenciamento das organizações. Tem como principal objetivo identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e a sua capacidade de informação relacionada, principalmente, às mudanças ambientais (Tarapanoff, 2001).

O conceito gestão da informação tem suas peculiaridades, pois seu entendimento em Administração difere do da Ciência da Informação. No campo da Administração, a gestão da informação abrange o processo de coleta, armazenamento, tratamento e disseminação da informação no ambiente organizacional, sem, contudo, considerar a Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva. Por sua vez, a gestão da informação para a Ciência da Informação engloba todos os aspectos e aplicações da informação considerando que o ciclo informacional inclui todas as questões inerentes ao uso da informação, nele contidas a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva (Oliveira et al., 2011).

Nessa união entre Gestão Estratégica e Gestão da Informação encontram-se, segundo McGee & Prusak (1994), os elementos necessários à aplicação da informação na estratégia, que pode ser tratada como um problema de quatro partes:

[1] **Informação e definição estratégica** –

A informação a respeito do ambiente competitivo e da organização atual, como um auxílio aos executivos na identificação de oportunidades e ameaças à empresa, e criação do cenário para uma resposta competitiva mais eficaz;

[2] **Informação e execução estratégica** –

A informação tanto do ponto de vista de circulação interna quanto do da sua relação com o ambiente de pôr em prática as opções estratégicas adotadas;

[3] **Informação e integração** –

Informações que busquem a consistência entre planos, processos, ações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização, proporcionando o alinhamento eficaz, no qual o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares possam possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo;

[4] **Informação de controle estratégico** –

O *feedback* da informação sobre o desempenho é essencial à criação de uma organização flexível, que

implementa a realização estratégica de seus objetivos e reconhece a necessidade de mudá-los quando se tornam ineficazes num conjunto de indicadores de desempenho abrangente, de medidas financeiras e não financeiras. Um processo de gestão claramente definido para se adaptarem os indicadores e, por fim, uma infraestrutura para coletar, filtrar, analisar e propagar indicadores importantes a quem de direito dentro da organização.

Nesta pesquisa, o **propósito** foi considerado o primeiro componente na definição da existência do alinhamento estratégico. Nele, serão encontrados os elementos que permitirão avaliar a existência de uma formulação estratégica, bem como os mecanismos que permitirão à organização proceder à integração por meio do desdobramento estratégico. Segundo Heijden (2004), a classificação genérica que esclarece as formas com que os gestores pensam sobre a realização de suas intenções e ações estratégicas são denominadas de racional, evolucionária e processuais.

A primeira delas, a abordagem racional, trata do pensamento e da ação separadamente. Parte do princípio de que existe uma resposta, e a tarefa do estrategista é encontrá-la. A premissa básica é que existe sempre uma solução melhor e que a tarefa do estrategista, que representa e pensa em nome da organização inteira, é chegar o mais próximo dela, considerando a melhor utilização dos recursos disponíveis. Essa abordagem compara a organização a uma máquina. A ênfase na utilização de modelos matemáticos e de simulação é uma prática normal (Heijden, 2004).

Como a abordagem racional não consegue responder determinadas questões envolvidas no desenvolvimento da estratégia das organizações, surge a abordagem evolucionária, que passa a dar maior ênfase à natureza complexa do comportamento emergente nas organizações, preconizando a necessidade de um processo de experimentação ao acaso e filtragem daquilo que é malsucedido. Nessa abordagem predomina a visão de que não existe muito sentido em dedicar-se esforço tentando definir estratégia, pois ela considera o mundo demasiado complexo para tentar controlá-lo, acreditando que o melhor é reagir à medida que as coisas acontecem e esperar quais as mudanças terão êxito. Com isso, emerge dessa abordagem a possibilidade de constituição de um quadro de estratégias que são desenvolvidas para satisfazer às necessidades psicológicas dos gestores, de forma que possam se sentir no controle (Heijden, 2004).

Por fim, a abordagem processual entende a organização como um sistema adaptável complexo, aberta ao ambiente, ajustando-se de acordo com

o que nele percebe. Racionais e evolucionistas não se preocupam com como funciona o processo organizacional, já os processualistas incluem os processos internos da organização no contexto do planejamento (Heijden, 2004).

O segundo componente na definição da existência do alinhamento estratégico é o **processo**, aqui entendido como a forma de implementação da estratégia na organização e como o controle de sua execução. Duas abordagens podem ser constituídas para a implementação estratégica. Uma delas é a adoção da orientação por processos, outra, a abordagem por orientação funcional.

Para enfrentar tais desafios, a solução encontrada por Neubauer (2008) é a Gestão de Processos ou, na denominação original, Business Process Management (BPM), que permite às organizações uma rápida adaptação organizacional.

O objetivo da gestão de processos é entregar valor ao cliente, portanto, não consiste, somente, em desenhar, desenvolver e executar processos de negócio mas também em considerar a interação entre os processos, controlá-los, analisá-los e otimizá-los (Kohlbacher, 2010).

No modelo de integração organizacional promovido pelo alinhamento estratégico, a abordagem orientada por processos é um dos elementos do alinhamento horizontal (Carvalho et al., 2012).

O alinhamento estratégico ocorre na integração entre propósito, processos e pessoas e tem, na Gestão por Processos, o elo que permitirá a ligação entre a estratégia organizacional e seus colaboradores (Morrison et al., 2011). Portanto, conforme proposto nesta pesquisa, considera-se o alinhamento interno sem se desconsiderar, contudo, a importância do alinhamento externo.

Sendo transdisciplinar, o processo é a sincronia entre insumos, atividades, infraestrutura e referências necessárias para adicionar valores ao ser humano e pode ser entendido como um conjunto de ações dispostas de forma a proporcionar um fluxo contínuo de informações, de material e de trabalho (pessoas e máquinas) que consomem recursos (tempo e dinheiro), a fim de gerar satisfação a seu receptor (cliente, espaço de convivência e sociedade) (Gonçalves, 2000; Harmon, 2007; Kohlbacher, 2010; Rosemann & Vom Brocke, 2015).

O modelo com a abordagem funcional denota um conjunto de ações mais monológico, denominado Fordismo, com características da abordagem mecanicista da escola de administração fundada por Taylor.

O terceiro e último componente na definição da existência do alinhamento estratégico está relacionado às **pessoas**. É nele em que serão encontrados os elementos que permitirão avaliar a existência de uma capacitação apropriada para a construção do alinhamento.

As pessoas possuem uma característica importante no processo de alinhamento. São elas que fazem efetivamente a execução da estratégica. Ganha expressão, nesse momento, o desenvolvimento de competências e capacitação de pessoas (Carvalho et al., 2012).

Segundo Zarafian (2001), a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade das situações.

A partir de 1990, a terminologia passa a ser entendida como um acúmulo de recursos que o indivíduo possui, substituindo, nas organizações, o conceito de qualificação profissional ancorada nos postos de trabalho (Fleury & Fleury, 1997).

Fleury & Fleury (1997) conceituam competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, em integrar, em transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ao longo do tempo, com as reestruturações produtivas, a imprevisibilidade econômica, organizacional e mercadológica, bem como as modificações do mercado de trabalho e suas relações, o conceito de competência vem se transformando (Fleury & Fleury, 1997).

Portanto, o conceito de competência passou a ser entendido com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal conceito abrange não só os conhecimentos técnicos, mas a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. A competência possui, em sua composição, conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que viabilizam o alcance de um objetivo por determinada organização. Como o próprio esquema denota, os CHA funcionam de maneira interdependente, ou seja, cabe ao indivíduo apresentar determinada habilidade; entende-se que o mesmo possua conhecimentos e atitudes específicos (Durand, 2006).

Concluindo, o conhecimento é o conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo através das quais ele processa a realidade, inclusive a capacidade de receber informações e integrá-las, o saber “o quê” e o “por quê”. Habilidade é a capacidade de aplicar e utilizar, produtivamente, o conhecimento, contemplando técnica e aptidão. Já a atitude está relacionada às características afetivas e sociais do trabalho, ou seja, a identidade do indivíduo com os valores da organização, seu comprometimento e motivação para alcançar os resultados esperados.

### 3 Metodologia da pesquisa

As bibliotecas, os museus e os arquivos têm, no seu objetivo, a informação como principal elemento e são, em última análise, organizações de processamento da informação. Esta pesquisa busca entender e descrever como as organizações atuam internamente considerando a informação como

elemento fundamental à realização do alinhamento estratégico. Busca, portanto, resposta para: “em casa de ferreiro, o espeto é de pau?”

Sendo esse o problema ou questão basilar da pesquisa, foi estabelecido o objetivo de descrever o papel da informação entre o propósito, os processos e as pessoas para o alinhamento estratégico em organizações de captação, processamento e disseminação da informação. Para suporte ao estudo, foi proposto: (1) Identificar as formas como as instituições estabelecem as estratégias; (2) Identificar o processo de desdobramento estratégico no processo de gestão com foco na informação; e (3) Descrever o papel da informação para o alinhamento estratégico nas instituições pesquisadas.

A metodologia utilizada foi um estudo de casos múltiplos enquadrados nas características da abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos envolveram estudos descritivos, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores das instituições escolhidas para o estudo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a direção, bem como com colaboradores em nível gerencial de cada instituição, no período de março e abril de 2015 (Alves-Mazzot & Gewandsnajder, 2000; Yin, 2001; Cervo & Bervian, 2002; Gil, 2002).

A pesquisa de campo baseou-se nos procedimentos propostos por Alberti (1990). O roteiro de entrevista foi dividido em três partes, considerando-se questões relacionadas com o propósito, os processos e as pessoas nas instituições. Foram elaboradas 10 questões para propósito relacionadas com planejamento estratégico, interação com os clientes/usuários e nível de inovação; 15 questões de processos com a abordagem de temas como modelo de gestão, uso de tecnologia da informação, conectividade, acesso e disponibilidade da informação e controle. Por fim, foram elaboradas 10 questões do tópico pessoas buscando identificar o recrutamento e seleção, avaliação e capacitação de talentos.

As instituições pesquisadas foram Museu Nacional Soares dos Reis, ligado à Direção Geral de Patrimônio Cultural do governo português; a Biblioteca Municipal do Porto e o Arquivo Geral, ligados à Câmara Municipal do Porto.

## 4 Resultados e discussão

Conforme já apresentado, foram considerados três aspectos para a construção da integração organizacional por meio da informação: propósito, processos e pessoas.

### 4.1 Propósito

Como já mencionado, o primeiro componente para a definição da existência do alinhamento estratégico é o **propósito**. Nele serão encontrados os elementos

que permitirão avaliar a existência de uma formulação estratégica, bem como os mecanismos que permitirão à organização proceder à integração por meio do desdobramento estratégico.

A classificação que esclarece as formas como os gestores pensam sobre a realização de suas intenções e ações estratégicas são denominadas de racional, evolucionária e processual.

A primeira delas, a abordagem racional, trata o pensamento e a ação separadamente. É a que mais se aproxima das instituições pesquisadas. A abordagem racional é encontrada no Arquivo Geral, na Biblioteca Municipal e no Museu Soares dos Reis.

Merece destaque a atuação da Câmara Municipal que, com um planejamento estratégico, permite às instituições a ela subordinadas um planejamento organizacional elaborado por meio do desdobramento do planejamento com ponto de partida na Câmara Municipal.

Em decorrência do planejamento estratégico da Câmara Municipal, são apresentados os objetivos estratégicos e gerado um *Balanced Scorecard* (BSC). Contudo, o desdobramento do nível estratégico para o operacional ocorre de forma semelhante ao proposto pelo modelo Hoshin Kanri ou Gerenciamento pelas Diretrizes. Nota-se uma fusão de metodologias em função da configuração organizacional hierarquizada das instituições que compõem a Câmara Municipal.

O Museu Nacional Soares dos Reis procura desenvolver o alinhamento sem uma metodologia definida a partir do planejamento estratégico apresentado pela Direção Geral do Patrimônio Cultural. Quanto ao desdobramento da estratégia, em estudo realizado por Santos & Varejão (2015), o Museu Soares dos Reis apresenta uma rigidez crescente que se expressa como uma incapacidade de definição de delegações e inexistência de elaboração e implementação de respostas estratégicas, rápidas e eficientes às crescentes exigências provocadas pelas transformações no campo dos museus.

No Arquivo Geral e na Biblioteca Municipal, a realização de reuniões para a avaliação estratégica não é uma prática sistematizada. As reuniões ocorrem com mais frequência no nível operacional quanto a questões relacionadas à melhoria contínua da qualidade. No Museu Soares dos Reis, a realização de reuniões não constitui uma prática, portanto, a avaliação estratégica não é desenvolvida de forma regular e participativa.

A comunicação por meio da Tecnologia da Informação não é explorada para a construção do alinhamento pelas três instituições, que mais a utilizam para a realização das ações operacionais.

A busca de informações externas, principalmente, a do cliente, não é feita de forma proativa e, tampouco, a captura das informações recebidas é realizada de forma sistematizada pelas três instituições. As informações

são recebidas por canais instituídos como Fale Conosco, *e-mails* e caixa de sugestões no dia a dia. As três instituições conhecem bem seus clientes, mas não os exploram no sentido de suas informações contribuírem com o processo estratégico. Não pode ser ignorado, porém, que ao ouvi-los, mesmo de forma reativa e com os meios que possuem, aproveitam as informações fornecidas para melhorias operacionais.

No caso de o cliente ser ouvido, cabe destacar dois aspectos. O primeiro é relacionado ao Arquivo Geral e à Biblioteca Municipal, que desenvolvem as pesquisas de dois em dois anos. A iniciativa promovida pela Câmara Municipal não tem um caráter de especificidade para a atuação das instituições, ou seja, não é identificada conforme o serviço prestado. Assim, sendo genérica, pouca contribuição traz para o Arquivo Geral e para a Biblioteca Municipal, que não podem se valer dela para a revisão das estratégias. O segundo aspecto refere-se ao Museu Soares dos Reis, que não tem a prática sistemática de ouvir os clientes.

Todas as instituições dizem-se inovadoras, o que ocorre com limitações. Destaque merece ser dado ao Museu Soares dos Reis nas atitudes inovadoras relacionadas à ampliação do seu público. Contudo, Santos & Varejão (2015) afirmam que, considerando-se as mudanças no campo dos museus, requer-se um esforço de soluções inovadoras em gestão por parte do Museu Soares dos Reis.

Quanto ao controle existente nas instituições, ele é desenvolvido levando-se em consideração indicadores de desempenho estabelecidos e de forma que satisfaçam as informações que devem estar contidas nos relatórios de gestão e que pouco valem para decisões estratégicas.

As instituições possuem indicadores, mas não se valem deles para a tomada de decisões estratégicas. A única instituição que informou se valer dos indicadores para tratar de questões relacionadas com o alinhamento estratégico foi o Arquivo Geral, mas que muito mais se utilizam de indicadores para o processo de melhoria contínua.

Santos & Varejão (2015) descrevem que os indicadores de desempenho no Museu Soares dos Reis são reduzidos, limitando-se à quantificação de visitantes, satisfação, tempo, custos e produtividade.

Por fim, nenhuma das instituições se utiliza das informações vindas do ambiente para redirecionar suas estratégias.

O segundo componente para a definição da existência do alinhamento estratégico é o **processo**, como já mencionado, aqui entendido como a forma de implementação da estratégia na organização e como o controle de sua execução.

Duas abordagens podem ser constituídas para a implementação estratégica. Uma delas é a adoção da

orientação por processos e outra, a abordagem por orientação funcional.

Pode-se constatar que as instituições adotam a abordagem orientada por função. Possuem uma estrutura organizacional hierarquizada e centralização no processo decisório, o que confirma o modelo de gestão mecanicista. O Museu Soares dos Reis apresenta equipes interdisciplinares no desenvolvimento de projetos (ad hoc). Santos & Varejão (2015) confirmam, no caso do Museu Soares dos Reis, que há rigidez de procedimentos, ausência de autonomia e, ainda, concentração e centralização, prosseguem os autores, “na dimensão organizacional e de gestão, segundo o modelo funcional hierarquicamente concentrado e rígido”. O que vem, portanto, ao encontro de uma organização hierarquizada.

O Arquivo e a Biblioteca adotam o conceito de Gestão DE Processos, e não de Gestão POR Processos (BPM). A Gestão por Processos é transversal, ou seja, de ponta a ponta. Nas instituições mencionadas, a ligação é feita entre as partes dos processos sob a responsabilidade específica de sua área de atuação em uma organização verticalizada. As unidades administrativas operam cada parte dos processos e as transferências ocorrem nas mudanças de órgão e não em um fluxo contínuo.

A Câmara Municipal possui uma Cadeia de Valor e toda documentação orientada para processos, mas o que se constata, nas instituições estudadas, é que a prática não corresponde à forma de atuação das instituições.

Os aspectos relacionados com os processos referentes à implementação estratégica são: desenho dos processos e definição de atividades/tarefas para a realização estratégica; uso da Tecnologia da Informação aplicada na organização; e os fluxos de informação. Outros aspectos a serem considerados relacionam-se com o acompanhamento e o controle estratégico. São eles: a existência de indicadores de desempenho quanto à sua constituição e à sua utilização, bem como as formas de realização do acompanhamento e controle estratégico.

Tanto a implementação quanto o controle são elementos que, após a formulação estratégica, precisam ser definidos para que a organização conduza as ações necessárias ao alcance de seus objetivos e metas para, assim, adotar um modelo de gestão integrado e apoiado na informação.

A abordagem funcional adotada possui uma dinâmica informacional que ocorre entre os vários ambientes organizacionais. Os ambientes organizacionais estão nos níveis hierárquicos da organização, ou seja, nível estratégico, nível tático e nível operacional. Contudo, com reduzido fluxo informacional, restringindo-se ao que é exigido pelas atividades desenvolvidas: o que demonstra alta concentração nos fluxos e baixa comunicação entre as áreas.

Nesse modelo, é comum a descida de fluxos pelos níveis hierárquicos, do estratégico ao operacional, no qual a informação deve se propagar a fim de desenvolver a execução estratégica e construir a integração organizacional. E, ainda, a ascensão do fluxo de informações do nível operacional ao estratégico, para acompanhamento e controle das operações e projetos organizacionais.

Observa-se que a dinâmica informacional corresponde aos fluxos descritos, nos quais as informações apresentadas nos planos, programas e projetos são desdobradas pela cadeia hierárquica e, através dela, “sobem” informações de controle por meio dos indicadores de desempenho apurados.

A pesquisa não se preocupou com a abrangência e aprofundamento das informações contidas nos planos desdobrados, bem como dos indicadores de desenvolvidos, ou seja, não foi objeto da pesquisa avaliar conteúdo e, sim, o movimento (processo) da realização estratégica. Nesse sentido, as instituições pesquisadas, teoricamente, cumprem o estabelecido para a implementação estratégica.

Por fim, não é uma cultura das instituições utilizar a informação como elemento fundamental à tomada de decisão, fazendo-o de forma intuitiva. Os indicadores não são analisados sistematicamente para gerarem informações que subsidiem o alinhamento estratégico. As informações são extraídas dos indicadores ou quando da ocorrência de alguma irregularidade ou anomalias, em alguns casos. No Arquivo Geral, com mais intensidade; e, na Biblioteca Municipal, em alguns casos, para a resolução de problemas ou para a melhoria contínua.

Como já mencionado, o terceiro e último componente para a definição da existência do alinhamento estratégico está relacionado às **pessoas**. É nele em que serão encontrados os elementos que permitirão avaliar a existência de uma capacitação apropriada para a construção do alinhamento.

A área de Recursos Humanos da Câmara Municipal está substituindo a atuação externa por capacitação interna com vistas a atender as demandas e não ficar restrita devido à inexistência de recursos para a capacitação do pessoal. Mas não ficou clara a sua participação nas capacitações visando ao alinhamento estratégico. Outro aspecto a considerar é que não há renovação de seus quadros há vários anos.

Não é prática sistemática a formação de times de trabalho e a adoção de práticas colaborativas no dia a dia para desenvolvimento das atividades, salvo em movimentos orientados de forma específica para projetos, no caso do Museu Soares dos Reis, ou de resolução de problemas, nos demais casos.

Por fim, cabe destacar-se um fato que pode se agravar com o decorrer do tempo, relacionado com o conhecimento e sua conservação: em função da baixa renovação dos quadros de pessoal e da

baixa preocupação de manutenção da memória e conhecimento da organização, tudo pode ser posto a perder, considerando-se as perdas de capital humano decorrentes de saídas por tempo de serviço.

## 5 Considerações finais

Este trabalho procurou avaliar a informação aplicada ao alinhamento estratégico com ênfase na relação entre o propósito, os processos e as pessoas em organizações de captação, processamento e disseminação de informação. Foram selecionados para a pesquisa o Museu Nacional Soares dos Reis, a Biblioteca Municipal do Porto e o Arquivo do Porto, em Portugal. A Biblioteca Municipal do Porto e o Arquivo do Porto são serviços da Câmara Municipal do Porto.

Ao longo do trabalho procurou-se relacionar a dinâmica das instituições com o alinhamento estratégico para efeito da integração organizacional, tendo-se em vista a consecução de seus objetivos estratégicos.

Merece destaque a atuação da Câmara Municipal do Porto e, principalmente, o Arquivo Geral que, com seu Sistema Geral da Qualidade, busca o alinhamento estratégico, diferenciando-se das demais instituições.

A sintonia com o ambiente, de forma geral, é baixa, cabendo ao Museu Soares dos Reis uma maior dinâmica com seus usuários.

Todas as instituições apresentam uma estrutura organizacional rígida e permanente. Observando-se, ainda, a centralização, o que vem ao encontro da característica de autoridade baseada na hierarquia e no comando, mas pôde-se observar que as instituições têm alguma flexibilidade nesse aspecto.

Prevalece, mas três instituições, a comunicação vertical, constatando-se em caso de situações urgentes a interação com a gestão das instituições.

Por sofrerem controle e estarem expostos a um acompanhamento por organismos não só governamentais como também da própria sociedade, as instituições procuram ater-se a regras e regulamentos formalizados. Apesar disso, não possuem manuais normativos quanto aos processos em funcionamento que descrevam os procedimentos operacionais em muitas situações, à exceção da Câmara Municipal do Porto, que merece destaque pela documentação e diretrizes emanadas para seus serviços, em que a Biblioteca e o Arquivo se inserem.

No que se refere a Tecnologia da Informação, não apoia as questões estratégicas, limitando-se a melhorias dos problemas operacionais em todas as instituições, tanto brasileiras quanto portuguesas.

O gerenciamento do desempenho das instituições não é desenvolvido e os indicadores de desempenho são utilizados para cumprir exigências de instâncias superiores e os que são desenvolvidos cumprem seus benefícios somente no nível operacional, como é o caso do Arquivo Geral do Porto.

Pode-se concluir que as instituições portuguesas pesquisadas não carregam na informação a forma para a construção do alinhamento estratégico e, também, não buscam a sua diferenciação baseada na informação. Constatou-se, ainda, que não existe uma única forma de buscarmos o alinhamento e que a Câmara Municipal do Porto, em especial, e as demais instituições pesquisadas possuem elementos para a sua realização, entretanto sem aproveitá-los na sua plenitude.

De maneira geral, as instituições pesquisadas apresentam uma forte influência no seu modelo de gestão tradicional por serem organismos públicos e estarem condicionadas às regulamentações inerentes a essa situação. Contudo, pôde-se observar, nas entrevistas realizadas, que existem ações institucionais que as aproximam de modelos mais contemporâneos de gestão. Em todas as instituições há predominância do modelo mecanicista, contudo pode-se observar indicações do modelo Toyotista, principalmente, no Arquivo Geral, que é impulsionado pela Câmara Municipal do Porto.

O estudo mostra que é importante reconhecer, em primeiro lugar, que o conhecimento em uma perspectiva global, os objetivos e as estratégias devem nortear as ações organizacionais, o que faz com que se considere a informação como um processo contínuo para a criação e tomada de decisão. Em segundo lugar, substituir a visão fragmentada da tarefa por um modelo de gestão que favoreça uma maior integração e crie ou ajude a criar valor para a organização e todas as partes por ela interessadas. Em terceiro lugar, a integração da tecnologia da informação aos serviços prestados, de forma que faça parte do processo e da organização, como mais um recurso, como um meio e não como um fim. Por último, há que disseminar e internalizar esses tipos de competências por toda a empresa.

O resultado da pesquisa não cessa com sua contribuição para o entendimento das organizações de captação, processamento e disseminação da informação. Contribuiu também para o entendimento do modelo de gestão das organizações pesquisadas, de como funcionam e articulam a informação para efeito de sua integração estratégica, na qual os resultados, pode-se afirmar, foram positivos na construção desse entendimento.

Por fim, a pesquisa identificou uma nova possibilidade de aprofundamento do estudo com a incorporação do consumidor/usuário dos serviços das instituições, por meio de sua participação, gerando informações que permitam o aprimoramento das organizações.

## Referências

- Afonso, F. I. P. (2014). *Avaliação de desempenho enquanto ferramenta para prossecução da estratégia organizacional: estudo sobre MCG* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Recuperado em 15 de fevereiro de 2015, de <http://hdl.handle.net/10071/6478>
- Alberti, V. (1990). *História oral: a experiência do Cpdoc*. Rio de Janeiro: FGV.
- Alves-Mazzot, A. J., & Gewandsnajder, F. (2000). *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Carvalho, M. M., Prieto, V. C., & Bouer, R. (2012). *Maximização da estratégia: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cervo, L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall.
- Costa, G. S., Rola E. S. & Azevedo, M. J. (2009). Uma discussão sobre critérios competitivos da produção em empresas que implantaram a construção enxuta. In *Anais do 33º ENANPAD*. São Paulo: ENANPAD.
- Durand, T. (2006). A'alchimie de la competence. *Revue Française de Gestion*, 160, 261-292.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: concepts, schools, and contemporary issues*. New York: Routledge.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Galbraith, J. R. (1977). Organization design: an information processing view. *Organizational Effectiveness Center and School*, 21, 21-26.
- Galbraith, J. R., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processo. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6-19. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>.
- Gordo, R. M. F. (2010). *Sistema de medição de desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Recuperado em 12 de fevereiro de 2015, de <http://hdlhandle.net/100071/2055>
- Harmon, P. (2007). *Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals* (2. ed.). Oxford: Elsevier.
- Heijden, K. V. D. (2004). *Planejamento de cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1992). Strategic alignment: leveraging information technology for

- transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 22(1), 4-16.
- Hussey, D. E. (2007). *Strategic management: from theory to implementation*. Milton Park: Taylor & Francis.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Estratégia em ação: Balance Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16(1), 125-152. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011017985>.
- McGee, J. V., & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.
- Morrison, E. D., Ghose, A. K., Dam, H. K., Hinge, K., & Hoesch-Klohe, J. (2011). Strategic alignment of business processes. In *Proceedings of the 7th International Workshop on Engineering Service-oriented Applications*. Paphos: WESOA. Recuperado em 4 de fevereiro de 2015, de <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2281&context=infopapers>
- Neubauer, T. (2008). Um estudo empírico sobre o estado da gestão dos processos de negócio. *Business Process Management Journal*, Bingley, 15(2), 166-182. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150910949434>.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(7), 227-228.
- Oliveira, J. F. C., Pinheiro, L. V. R., & Andrade, A. R. (2011). Informação como objeto para a construção do corpus interdisciplinar entre Ciência da Informação e Ciência da Administração. *Liinc em Revista.*, 7(1), 61-81.
- Prieto, V. C. (2006). *Análise de modelos de alinhamento estratégico interno* (Dissertação de mestrado). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Prieto, V. C., & Carvalho, M. M. (2004). Análise do alinhamento estratégico e o impacto nos resultados no setor de medicina diagnóstica. In *Anais do 28º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Curitiba: ANPAD.
- Rosemann, M., & Vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. In J. Vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 105-122). Berlin: Springer. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3\\_5](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5).
- Santos, H., & Varejão, J. (2015). *Dinâmicas e desafios dos museus públicos: resultado do estudo realizado no Museu Nacional Soares dos Reis*. Porto: FEL, MNSR. Recuperado em 2 de fevereiro de 2015, de <http://www.museusoaresdosreis.pt/>
- Sender, S. W. (1997). Systematic agreement: a theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 22-40. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.3920080105>.
- Tarapanoff, K. (Ed.). (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. UnB.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(2), 512-525.
- Waterman, R. H. Jr, Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 22(2), 14-26. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zarafian, P. A. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.