
GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE E PROPOSTAS DE MELHORIAS ÀS PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

Aline Grasielle Cardoso de Brito

Mestre em Engenharia de Produção pela EESC - USP

Professora da Unesp Araraquara.

E-mail: ligrasielle@yahoo.com.br

Edmundo Escrivão Filho

Doutor pela EESC - USP

Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção da EESC - USP

E-mail: edesfi@sc.usp.br

Resumo: O objetivo principal da pesquisa foi propor medidas de aperfeiçoamento dos procedimentos de Gestão Estratégica da Informação (GEI) na pequena empresa, compatíveis com suas especificidades. Para avaliar as dificuldades e possibilidades das pequenas empresas no uso desses procedimentos, foi utilizado o artifício de compará-los aos procedimentos utilizados pela média e grande empresa. A GEI vem se tornando cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. Porém, nas pequenas empresas, isso é realizado de uma maneira peculiar devido às suas especificidades, que apresentam diferenças significativas em sua forma organizacional. Empregou-se o método comparativo de casos e a pesquisa qualitativa; para a coleta de dados fez-se uso de entrevistas, além da observação livre. Entre os principais resultados, constatou-se que as empresas estudadas se apoiam em fontes de informações informais para tomada de decisão. Foi possível afirmar que, no primeiro momento do processo estratégico, as informações informais e pessoais são mais valorizadas, mas ao passo que uma estratégia se instaura, todos os procedimentos da GEI facilitam a continuidade do que foi estabelecido. A GEI foi identificada como consciente e compartilhada nas grandes empresas, enquanto que, nas pequenas, é inconsciente e centralizada.

Palavras-chave: Gestão Estratégica da Informação. Pequena Empresa. Processo Estratégico.

Abstract: This study aimed at proposing measures to improve Strategic Information Management (SIM) procedures at small enterprises, compatible to their specificities. In order to assess the difficulties and possibilities of small enterprises in using these procedures, they were compared to those used by medium and large enterprises. Strategic Information Management has become an important procedure in the everyday management of enterprises. At small enterprises, however, this is carried out differently due to their particularities, since they present distinctive organizational features. The research method employed a comparative case method of a qualitative nature: interviews and unstructured observations were used as data collection tools. In general, the results show that all of the enterprises rely on information to make decisions. This study also shows that while informal and personal information is more valued in the beginning of the strategic process, SIM procedures are then used to promote the continuity of the chosen strategic actions. In addition, while SIM is intentional and shared at large enterprises, it seems to be rather instinctive and centralized at small enterprises.

Key-words: Strategic Information Management. Small Enterprise. Strategic Process.

1. Introdução

A crescente valorização do uso da informação relaciona-se com o contexto mundial em que esse período se insere conhecido como a Era da Informação ou Sociedade da Informação. No que tange ao meio empresarial, a informação tornou-se o insumo principal, seja nos processos comunicativos, seja nas estratégias implementadas, na tomada de decisão, dentre outros.

A Gestão da Informação (GI) constitui-se peça-chave nas empresas, uma vez que a informação, em conjunto com o conhecimento e/ou gerando este, é a necessidade principal para uma tomada de decisão eficaz (MINTZBERG et al., 1975; KAST & ROSENZWEIG, 1980; KIELGAST & HUBBARD, 1995; ALWIS & HIGGINS, 2001; COHEN, 2002), podendo ser uma arma poderosa para a criação, formulação e implementação estratégica de uma organização (ALVIM, 1998). No entanto, o enorme número de informações produzidas diariamente corrobora com a incapacidade de assimilação total dessas informações pelos gestores empresariais.

Com o surgimento da internet, estima-se que a humanidade tenha gerado nos últimos 50 anos a mesma quantidade de informação que nos 5.000 anos anteriores, e que a informação mundial dobrou de 1999 a 2002 e aumenta 30% a cada ano (STAREC, 2005). Nesse turbilhão de dados, a informação deve estar acessível, gerenciada e organizada (DIAS & BELLUZO, 2003; MARCHIORI, 2002; McGEE & PRUSAK, 1994;). Nesse sentido, o processo de GI faz a diferença entre dados e informação, e entre a informação e a sua utilização.

Em síntese, diversos autores (MARCHAND apud DIAS & BELLUZO, 2003; KUNDU, 2004; HICKS, 2007) definem a GI como um processo composto por diversos procedimentos que se assemelham e se complementam quando reunidos; dessa forma, a presente pesquisa reuniu, no quadro 1, os procedimentos mais pertinentes de acordo com a literatura.

Quadro 1: Procedimentos da Gestão da Informação

PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	
PROCEDIMENTOS	DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS
SENSIBILIDADE	Por serem incertas, dinâmicas, multifacetadas e dependerem da representação do todo, as informações desse procedimento são subjetivas; possuem uma influência externa, que deve ser antevista.
COLETA	Precisa ser planejada e continuamente monitorada e avaliada. É necessário unir abordagens humanas e automatizadas, além de uma padronização. Deve-se evitar a sobrecarga, mediante buscas ponderadas e significativas.
ORGANIZAÇÃO	A principal importância constitui no tempo poupado em procurar a informação necessária, deve-se determinar o acesso dos usuários, bem como a divulgação da informação recolhida em meios e formatos corretos. É importante para as situações correntes e para a memória da organização.
PROCESSAMENTO	É necessário analisar e instruir o sistema e as pessoas para obterem uma resposta rápida as suas perguntas. Ajuda o usuário a esclarecer uma situação ou tomar uma decisão. Auxilia a agregação de valor da informação.
MANUTENÇÃO	O desenvolvimento de novos produtos ou serviços de informação deve aproveitar o conhecimento interno das pessoas, agregando valor às informações, oxigenando o uso e as necessidades informacionais.
DISTRIBUIÇÃO	Concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários, promovendo a partilha e a recuperação da informação para os usuários certos no momento certo.
UTILIZAÇÃO	Além de criar significados, entendimentos e trocas entre os usuários, implica a aplicação de informações em tomadas de decisões.

Fonte: Adaptado de Taylor *apud* Kielgast e Hubbard (1997); McGee; Prusak, 1994; Choo, 2003; Davenport; Prusak, 2002; Kundu, 2004

2. Processo Estratégico

Por muito tempo, praticar estratégia representou empregar as diversas metodologias do planejamento. Houve tamanha aceitação que o seu significado passou a ser caracterizado pela palavra plano; no entanto, por volta da década de 70 o planejamento começou a receber algumas críticas. Diversos autores elucidaram o lado adormecido desse campo, divulgando uma vertente diferente da proposição dos defensores do planejamento, cuja principal crítica baseou-se na idéia de emersão da estratégia.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia não tem a ver simplesmente com planejamento, uma vez que o planejado geralmente não é realizado pelas empresas. Nesse sentido, o processo estratégico não é puramente emersão ou planejamento, mas, sim, uma combinação das duas abordagens.

Mintzberg (1978) propôs o termo "formação de estratégia" para se referir ao processo pelo qual as estratégias são criadas, seja ele um processo de planejamento consciente e explícito, ou como um processo de imersão.

A literatura administrativa traz diversos casos em que a criação da estratégia foi emersa de uma situação favorável, ou seja, de alguma maneira, a organização proporcionou condições para que as ações ocorressem durante seu processo de formação. De modo geral, a estratégia não é inventada ou criada do nada (partindo do zero); pode-se dizer que ela já existe e que, dependendo do que ocorre com e ao redor das pessoas (com liberdade e com capacidade de percebê-la), ela é identificada. Para esse caso, a capacidade em percebê-la não requer práticas de formalização ou regras predefinidas, requer basicamente da capacidade de interpretar informações em conhecimentos e também da própria experiência das pessoas envolvidas nesse processo na organização.

Por outro lado, o formalismo do processo de planejamento auxilia a organização a se preparar para as mudanças, condicionando o tempo dos tomadores de decisão para se concentrarem nas atividades estratégicas. Na formação mediante o planejamento, a estratégia se constitui de modo bem mais consciente e deliberado. A racionalidade impera e exige um grande esforço por parte dos estrategistas em prever as exigências do mercado, antecipando suas ações.

3. Gestão Estratégica da Informação

A Gestão Estratégica da Informação (GEI) tornou-se uma parte crítica e integrada a qualquer estrutura gerencial de sucesso. A análise de aquisição dos produtos e serviços de tecnologia está vinculada à avaliação dos valores internos da empresa, desde a sua cultura, o nível dos seus gestores e colaboradores, até a análise dos seus negócios, sem desconsiderar o planejamento estratégico para o futuro; é imprescindível esta reflexão interna (ALVIM, 1998).

Para Curry e Knowles (2005), fatores como mudança na tecnologia, competitividade e demanda dos consumidores têm causado a necessidade de alteração das estratégias e infraestrutura da maioria das organizações. Esses fatores contribuíram para que os empresários pudessem enxergar a necessidade de integração entre suas estratégias de mercado e a gestão da informação.

Para obter vantagem competitiva, o enfoque principal deve estar na capacidade de desenvolver internamente informação exclusiva sobre seu segmento de negócio. Essa é uma

estratégia que pode e deve ser almejada por qualquer organização, pois para uma gestão efetiva, é necessário considerar o ambiente do país, bem como as práticas ligadas à economia, à política e ao social (McGEE; PRUSAK, 1994; SAWYERR, 1994).

Nesse ambiente, a tecnologia vem desempenhando uma importante atuação, pois fornece os subsídios necessários para que diversas atividades sejam otimizadas em tempo ou em qualidade. O resultado mais significativo da tecnologia para a informação empresarial vem sendo apresentado na forma de Sistemas de Informação (SI).

Os SI dispensam enormes quantidades de papel, além de buscas intermináveis de um único dado. Sua capacidade de armazenamento é suficiente para atender grandes demandas; sua agilidade em buscar e apresentar dados é surpreendente. Os SI armazenam, organizam, indexam, estruturam, buscam, distribuem e apresentam dados. No entanto, dois cuidados devem ser tomados. O primeiro se refere à escolha de um SI, pois este deve atender as necessidades da organização e, de certa forma, adequar-se aos seus processos e não o contrário. O segundo se refere à responsabilidade compartilhada, pois todos os membros da organização devem alimentar o SI com informações verdadeiras.

A decisão por um SI deve ser bem analisada, antes de implementada, de maneira que satisfaça as necessidades dos usuários, assim como os objetivos da empresa. A adoção de um SI devem estar atrelada à GEI de modo consciente, pois essa união permite vantagens visíveis como: auxílio na tomada de decisão; diminuição dos desperdícios com relação à informação (externa e interna); proteção contra os impactos externos; tratamento dos dados gerando informações úteis.

4. Métodos de Pesquisa

A pesquisa de campo estudou seis empresas, sendo duas pequenas, duas médias e duas grandes do setor de serviço hoteleiro da região central do estado de São Paulo. Toma-se como premissa que as grandes façam uso das “melhores práticas gerenciais” e possam servir de referencial e sinônimo dos critérios de desempenho do setor; e as médias serviriam de referencial do esforço de uma “empresa não-grande” na busca e adoção das “melhores práticas”.

As limitações da pequena empresa na adoção das “melhores práticas”, porém com possibilidades concretas de realizar melhorias em sua gestão estratégica da informação foi o objetivo da pesquisa. As recomendações de melhoria visam à pequena empresa. Para a coleta de dados, além da observação livre, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes e/ou proprietários das empresas. A coleta ocorreu durante o primeiro semestre de 2007. Foram realizadas, em média, três visitas em cada empresa.

O quadro 2 apresenta a classificação das empresas estudadas de acordo com a classificação do SEBRAE (2005).

Quadro 2: Representação dos números que definiram o porte das empresas

Nº. FUNC	GRANDES		MÉDIAS		PEQUENAS	
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F
	195	22*	80	60	49	32

*Pertence a uma rede hoteleira

5. Análise do processo de Gestão Estratégica da Informação

Os procedimentos da GEI são apresentados a seguir (vide Quadro 3), detalhadamente, na forma de quadros que ilustram o confronto entre os dados dos casos coletados e a teoria dos procedimentos da GEI.

De acordo com o quadro 3, todas as empresas estudadas entendem esse processo de modo subjetivo, incerto, dinâmico e multifacetado, de acordo com a literatura.

Apenas a empresa D percebe, de modo declarado, a necessidade de antecipação das mudanças. As fontes de informação utilizadas nesse procedimento são as pessoais informais e orais, pois ocorrem basicamente face a face, revelando a característica subjetiva desse procedimento. O contato direto com o ambiente interno e externo à organização é primordial.

Quadro 3: Procedimento sensibilidade na GEI.

SENSIBILIDADE	
TEORIA	Por serem incertas, dinâmicas, multifacetadas e dependerem da representação do todo, as informações desse procedimento são subjetivas; recebem uma influência externa que devem antever.
EMPRESAS	
Empresa A - (grande)	A identificação das necessidades de mudança é percebida por meio do contato com as pessoas envolvidas com a empresa, gerando informações obtidas em conversas informais ou nas reuniões.
Empresa B - (grande)	A maior preocupação está voltada para o alcance de metas e objetivos quantitativos bem definidos.
Empresa C - (média)	Não há nada estruturado; de acordo com o gerente-geral é necessário estar sempre atento aos acontecimentos diários.
Empresa D - (média)	Identificam, de maneira conjunta, e incentivam sugestões. Há contato direto, pessoal, com clientes e funcionários; também com base em pesquisa de satisfação, mas o ideal é se antecipar a uma reclamação, e isso é assegurado obtendo-se o máximo de contato com os clientes.
Empresa E - (pequena)	Os próprios funcionários identificam muitas alterações, pois muitos possuem anos de convivência com a família proprietária.
Empresa F - (pequena)	O questionário que os hóspedes respondem proporciona um vínculo entre a empresa e os clientes, e que mantém as atualizações do que deve mudar, além de ser uma indicação do nível de satisfação.

O procedimento de coleta das informações, representado no quadro 4, ocorre de acordo com as necessidades das empresas e de seus departamentos; fica clara a dependência formal dos *softwares* utilizados, pois as empresas contam com essa ferramenta para decidir as políticas de coleta das informações internas.

Cabe ressaltar que as informações vindas dos clientes são valorizadas e coletadas, mas nem sempre são organizadas de modo estruturado.

De modo geral, não há uma forte preocupação com as questões ligadas à padronização da coleta das informações, entre as empresas médias (C e D) e pequenas (E e F). No entanto, as empresas grandes (A e B) possuem esse procedimento fortemente estabelecido; na empresa A, de um modo mais flexível, e na empresa B, de um modo mais rígido.

Quadro 4: Procedimento coleta na GEI.

COLETA	
TEORIA	Precisa ser planejada, continuamente monitorada e avaliada. É necessário unir abordagens humanas e automatizadas, além de uma padronização. Deve evitar-se a sobrecarga, mediante buscas ponderadas e significativas.
EMPRESAS	
Empresa A - (grande)	Identificou-se que os dados de todos os setores são registrados de maneira satisfatória. A coleta de informações externa é mais trabalhosa e parcialmente estruturada.
Empresa B - (grande)	A coleta de informações internas é bastante rica. Investe-se muito em auditorias e treinamentos, o que não deixa de ser uma forma de coletar informações de erros e acertos, e de buscar melhorias contínuas.
Empresa C - (média)	Não têm problema com a recuperação de dados e relatórios dos setores da empresa. O monitoramento do ambiente externo realizado pela jornalista terceirizada é uma fonte estruturada, no entanto o uso real dessa fonte pode ser questionado, visto que o gerente-geral só se sente ameaçado pelo hotel vizinho.
Empresa D - (média)	O que tem dado mais certo são as informações que obtêm mediante as pessoas que têm contato com a empresa. As informações operacionais e administrativas são analisadas e coletadas pelo <i>software</i> .
Empresa E - (pequena)	Possuem <i>Intranet</i> e um sistema financeiro. Tudo é documentado, o que faziam por costume agora é formalizado.
Empresa F - (pequena)	Informações financeiras e de recursos humanos são gerenciadas pelo contador, as informações internas são coletadas periodicamente de acordo com a demanda de cada departamento.

O quadro 5 representa a síntese do procedimento “organização das informações”. As empresas A e B estruturam, padronizam e organizam as informações, realizando esse procedimento de modo satisfatório. Há um consenso por parte das pessoas que compõem a organização, e a responsabilidade por esse procedimento é compartilhada.

Quadro 5: Procedimento organização na GEI

ORGANIZAÇÃO	
TEORIA	A principal importância constitui no tempo poupado em procurar a informação necessária; deve-se determinar o acesso dos usuários, bem como a divulgação da informação recolhida em meios e formatos corretos. É importante para as situações correntes e para a memória da organização.
EMPRESAS	
Empresa A - (grande)	A FNRH* é preenchida na chegada; antes de ser arquivada, seus dados são passados ao computador. Os demais dados de todos os setores (menos o do almoxarifado) são organizados em formato eletrônico. O gerente de informática ressaltou que há um sério cuidado com o <i>back-up</i> dos dados gerados diariamente.
Empresa B - (grande)	As informações são tratadas para que representem os quantitativos. É muito importante a mensuração dos dados internos de cada setor. Todos são organizados por meio de planilhas eletrônicas e formulários impressos.
Empresa C - (média)	Ao serem inseridos no <i>software</i> , os dados estão bem organizados, pois todo sistema de informação tem suas formas de busca; até mesmo no próprio <i>e-mail</i> isso é possível. Não se notou nenhum tipo de procedimento com relação à estrutura dessa organização; os <i>clippings</i> , por exemplo, ficam armazenados no próprio <i>e-mail</i> , mas poderiam compor um histórico impresso das principais informações do ambiente.
Empresa D - (média)	As informações são organizadas no <i>software</i> e em arquivos manuais. O que o <i>software</i> armazena fica organizado; o que não está informatizado fica apenas na memória dos gerentes e dos funcionários.
Empresa E - (pequena)	Informações são organizadas por meio digital. Os anúncios veiculados são todos datados e documentados (<i>clipping</i>), referenciando onde e em quais veículos saíram; fazem isso para todas as mídias.
Empresa F - (pequena)	Existem pastas suspensas e a organização dos <i>softwares</i> . Três cadernos registram as informações de interesse individual dos gerentes.

*Ficha Nacional de Registro de Hóspedes

Já as empresas C, D, E e F parecem confiar nas ferramentas automatizadas para organizarem suas informações internas, outra fonte são os contadores. Devido ao fato de responderem pela empresas no quesito fiscal, organizam e armazenam as informações fiscais, o que favorece a recuperação dessas informações pelas empresas pesquisadas.

Foi possível observar que as empresas C, D, E e F possuem dificuldades para organizar suas informações externas; mesmo contando, às vezes, com assessorias terceirizadas para realizar o monitoramento, notou-se que essas informações se organizam mais cognitivamente do que física e explicitamente.

No quadro 6, é possível visualizar o procedimento processamento. À medida que as pessoas utilizam o sistema de informação, ou seja, adquirem conhecimento das necessidades organizacionais e da tecnologia envolvida, é possível realizar um processamento satisfatório que agrega valor às informações, às pessoas e à organização.

Foi possível identificar que, em todas as empresas, o início do processamento estratégico ocorre no momento em que se cria uma estratégia – geralmente para atender uma demanda ou mudar algo apontado pelos clientes. Após esse processamento inicial, os gerentes buscam as informações que darão suporte ao planejamento (sequência de passos a serem realizados). Geralmente, a primeira ação é a análise das informações financeiras e de capacidade de pessoal, só depois disso realizado, inicia-se a implementação.

As informações tendem a ser processadas apenas para atender algum objetivo. Do contrário, são meros dados congregados e interligados, não passam de dados. A geração de informação só ocorre se houver a necessidade de atender objetivos, sendo gerada por meio de processamento, que nada mais é do que a junção de análises aos dados.

Quadro 6: Procedimento processamento na GEI.

PROCESSAMENTO	
TEORIA	É necessário analisar e instruir o sistema e as pessoas para obterem uma resposta rápida às suas perguntas. Ajuda o usuário a esclarecer uma situação ou tomar uma decisão. Auxilia a agregação de valor da informação.
EMPRESAS	
Empresa A - (grande)	O sistema é habilitado a gerar relatórios de acordo com a área pelo qual atende, mas, como não atende toda a necessidade, muitas vezes criam-se outros relatórios em cima dos já criados pelo <i>software</i> . Esses casos não são rotineiros.
Empresa B - (grande)	Todos os dados obtidos parecem possuir uma finalidade clara: alimentar o Contrato de Gestão anual da unidade. Os dados obtidos estão ligados ao Contrato de Gestão e às normas de certificação ISO 9.000 e 14.000.
Empresa C - (média)	Para fins estratégicos, as informações só são processadas no momento em que são necessárias, geralmente a pedido de alguém. De outra forma, o processamento é realizado de acordo com o já previsto pelo <i>software</i> . Para fins estratégicos, o processamento é bem cognitivo, partindo quase sempre das idéias do proprietário.
Empresa D - (média)	Informações são analisadas mais de acordo com a experiência. Conseguem reutilizá-las por causa do sistema, mas as informações estratégicas não vêm do sistema; o que vem são os números. Segundo os gerentes, "a estratégia vem da nossa cabeça".
Empresa E - (pequena)	Não é estruturado e ocorre de acordo com as necessidades, mas ao final de cada temporada, a empresa realiza uma avaliação de todos os setores.
Empresa F - (pequena)	Conforme a entrevistada, "o processamento é realizado de acordo com a necessidade, o financeiro é diário e é de fácil reutilização".

O quadro 7 apresenta o procedimento manutenção. De modo geral, houve certa confusão com relação a esse procedimento, pois, para os entrevistados, o processo de GEI não é algo declarado em suas rotinas. Sendo assim, a manutenção foi o procedimento mais difícil de ser compreendido, pois para eles não é possível atualizar algo que nem se sabe que está desatualizado.

Quadro 7: Procedimento manutenção na GEI.

MANUTENÇÃO	
TEORIA	O desenvolvimento de novos produtos ou serviços de informação deve aproveitar o conhecimento interno das pessoas, agregando valor às informações, oxigenando o uso e as necessidades informacionais.
EMPRESAS	
Empresa A - (grande)	A manutenção dos dados inseridos varia entre os departamentos. Nesse sentido, a alimentação desses dados torna-se praticamente diária, e a utilização ou reutilização é obtida de modo satisfatório.
Empresa B - (grande)	As informações são atualizadas diariamente, e os funcionários se sentem parte das atividades e, de certa forma, são motivados a estarem sempre atentos às reclamações e às exigências de seus superiores com relação às metas a serem cumpridas; de modo que manter a atualização das informações é um dos procedimentos.
Empresa C - (média)	Mantêm mediante as reuniões. O trabalho da jornalista e o <i>software</i> , por ser estruturado, auxiliam os demais procedimentos.
Empresa D - (média)	É realizada mediante o <i>software</i> , o contato com os clientes e a interação da equipe. A manutenção das informações dos clientes é prioritária para os gerentes.
Empresa E - (pequena)	Os dados são mantidos periodicamente, à medida que ocorrem. A empresa possui três <i>sites</i> pelos quais disponibiliza informação para os diferentes públicos.
Empresa F - (pequena)	A manutenção é periódica. Os gerentes têm bastante contato com o ambiente interno e externo à empresa, e como mencionaram que a principal fonte de informação é a vivência da rotina da empresa e a capacidade de estarem sempre atentos às necessidades dos clientes, pode-se concluir que a manutenção é dinâmica.

Mas pode-se compreender que a manutenção ocorre em todas as empresas, seja ouvindo as pessoas ao redor, seja se preocupando com a melhoria dos dados que alimentam o *software*, ou até mesmo atentando-se às inovações do concorrente. Essas situações ocorrem em todas as empresas. Dessa forma, os dirigentes conseguem se atualizar e, conseqüentemente, transmitir essa atualização à sua equipe e aos processos da organização.

Na empresa A, existem informações confidenciais que não podem ser compartilhadas com todos; já na empresa B, por ser uma equipe pequena, essa distribuição fica facilitada, praticamente uniforme. Na empresa C e D, há um forte incentivo para que as pessoas se socializem e troquem informações; os dirigentes são presentes e facilitam o livre acesso dos funcionários a eles. Nas empresas E e F, há o contato face a face nas reuniões, mas não se notou muita abertura para com os funcionários. O quadro 8 apresenta o procedimento comunicação.

Quadro 8: Procedimento comunicação na GEI.

COMUNICAÇÃO	
TEORIA	Concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários, promovendo a partilha e a recuperação da informação para os usuários certos no momento certo.
EMPRESAS	
Empresa A - (grande)	As informações pertinentes ao conhecimento dos funcionários são discutidas em reunião; e os líderes repassam aos seus subordinados em pequenas reuniões dos departamentos.
Empresa B - (grande)	Há um quadro de avisos para os funcionários com as mais diversas informações, o que mantém toda a equipe informada dos principais assuntos da unidade e da rede. Além das reuniões quinzenais realizadas com a maior parte da equipe.
Empresa C - (média)	Os gerentes, bem como os demais líderes, utilizam muito do contato face a face para transmitir as informações necessárias aos funcionários.
Empresa D - (média)	Basicamente, face a face. Há um quadro de avisos e um relacionamento amigável entre os membros da empresa, por isso não há barreiras na comunicação.
Empresa E - (pequena)	"Comunicação é tudo". Fazem grande investimento em divulgação externa. Internamente, acontece mediante <i>e-mails</i> , <i>intranet</i> , face a face.
Empresa F - (pequena)	Há uma reunião mensal entre os gerentes, além das anuais. Usam um quadro de avisos, com as datas das reuniões e outras informações. A integração com novos funcionários é formalizada, sempre há palestras e um filme.

Os dirigentes e gerentes de todas as empresas acreditam na comunicação externa e a praticam, divulgando a empresa. Duas delas merecem destaque, D e E, pois possuem uma comunicação externa bastante forte.

Em suma, todas, sem exceção, valorizam muito os canais de comunicação com o cliente. Utilizam praticamente todas as mídias: jornais impressos, televisão, rádio, revistas, *folders*, *sites*, mala direta, etc. A empresa E, por exemplo, possui três *sites*, um para cada público atendido.

O quadro 9 resume o último procedimento, com certeza o mais próximo da tomada de decisão. As pessoas envolvidas com a execução dos objetivos estratégicos necessitam de diversas informações do passado, presente e até mesmo de simulações para o futuro.

Todos os procedimentos anteriores objetivam uma utilização proveitosa e facilitada, uma vez que o principal objetivo com relação à GEI é favorecer uma tomada de decisão baseada em informações corretas, organizadas e adequadas ao entendimento do tomador de decisão.

Os dirigentes e gerentes de todas as empresas afirmaram se apoiar em informações para a tomada de decisão. É cabível compreender que, num primeiro momento, "fofocas ou boatos, informações boca a boca em feiras comerciais, entrevistas de executivos da concorrência, indiscrições de funcionários ou secretárias, anúncios classificados, comentários em elevadores ou em salas de espera dos escritórios" (SAPIRO, 1993, p.114) sejam as fontes mais utilizadas, mas à medida que se visualiza uma estratégia, todos os procedimentos da GEI facilitam o prosseguimento das ações.

Quadro 9: Procedimento utilização na GEI.

UTILIZAÇÃO	
TEORIA	Além de criar significados, entendimentos e trocas entre os usuários, implica a aplicação de informações em tomadas de decisões.
EMPRESAS	
Empresa A - (grande)	O sistema de informação é um importante facilitador de busca de informações, pois se espera que ele concentre tudo o que é previsível, estruturado, numérico, lógico e quantificável. As informações que fogem a essas características são encontradas nas fontes informais e orais. A tomada de decisão sempre é baseada em informações.
Empresa B - (grande)	A subgerente não utiliza as informações de maneira estratégica, mas ela controla a unidade para que as informações geradas possam alimentar o planejamento estratégico, maior da rede e das unidades.
Empresa C - (média)	"Várias decisões já foram tomadas com base em informações, hoje em dia não se deve agir antes de analisar os passos e a possibilidade dessa ação dar certo".
Empresa D - (média)	A informação é usada para tomada de decisão e para controles cotidianos. Usam e acham importante no operacional, principalmente as internas. No estratégico, as informações externas são mais consideradas.
Empresa E - (pequena)	Conseguem reutilizar informações anteriores; a entrevistada comentou que sempre usam dados anteriores para avaliar desempenho atual e têm fácil acesso a elas.
Empresa F - (pequena)	A tomada de decisões é baseada em informação, sempre. É colhida de alguma forma, mas quase sempre é necessária a junção de todas (formais, informais, pessoais e impessoais); como exemplos tem-se a informação do contador, do escritório, dos clientes, dos funcionários, do que ocorre ao redor da empresa, etc. Tudo é baseado em informação, mesmo que não seja algo bem estruturado. A própria gerente e os demais gerentes filtram e até processam as informações.

6. Comparação entre três diferentes portes de empresas hoteleiras

Foi possível entender que todas as empresas, independentemente de seu porte, adequaram-se a algum sistema de informação. Para elas, essa adequação parece ter sido suficiente com relação à Gestão Estratégica da Informação.

Todavia, os benefícios dos *softwares* utilizados levaram os dirigentes a entender que suas informações estão gerenciadas. No entanto, essa atividade estruturada, formal e de certo modo mecânica, desvia a atenção de uma verdadeira GEI, pois as reações das empresas para com os SI têm sido as de procurar certo conforto.

A longo prazo, será possível questionar as perdas desse momento de conforto. O que tem sido realizado aproxima-se de uma transferência de responsabilidade de gerir a informação para o computador, mas se afasta de uma verdadeira GEI.

A valorização das fontes informais e pessoais mostra-se como a única forma de as empresas exercerem ou resgatarem a GEI. É evidente que organizações mecânicas têm mais dificuldade para exercer a GEI, pois esta requer habilidades descentralizadas e coletivas.

Por essa razão, empresas grandes, médias e pequenas devem procurar bons SI, mas não podem se esquecer de que o gerenciamento desse sistema e das demais fontes de informação fazem parte de um processo maior, o da GEI.

O quadro 10 apresenta as características gerais que relacionam os subtemas da GEI em empresas grandes, médias e pequenas.

Quadro 10: Características da GEI de grandes, médias e pequenas empresas

EMPRESAS	GRANDES	MÉDIAS	PEQUENA
TOMADA DE DECISÃO	Fortemente baseada em informações externas e internas. Faz-se uso de fontes formais e impessoais e informais e pessoais.	Baseadas em informações externas e internas. Faz-se uso de fontes formais e impessoais e informais e pessoais.	Utiliza as informações disponíveis, nem sempre conta com todas as necessárias. Valorizam-se as informações informais e pessoais.
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	Utilizam o melhor sistema informatizado disponível no mercado que satisfaz as necessidades informacionais internas. Há preocupação com a confidencialidade e credibilidade dos dados gerados.	Considerado essencial. Atualmente, possuem um bom sistema informatizado. No entanto, utilizam o SI apenas para a parte de <i>front</i> .	Parcialmente satisfatório, julgado pelas empresas como detentor de qualidades suficientes para desviar a atenção de um efetivo gerenciamento estratégico da informação. Utilizam apenas a parte de <i>front</i> .
GEI	Preocupação satisfatória com as informações formais e informais. Cultura de responsabilidade compartilhada.	Praticada parcialmente, não declarada. Não compartilham as responsabilidades. Parcialmente estruturada.	Praticamente não declarada, mas intuitiva. Pouco estruturada e centralizada.

7. Propostas de Melhorias na Gestão Estratégica da Informação

Pode-se concluir que o planejamento estratégico informal ou formal está presente em todos os casos estudados. No entanto, o formal só ocorre nas empresas A e B.

A principal recomendação com relação ao processo estratégico e à GEI é a dedicação de mais tempo por parte dos dirigentes em ouvir os clientes e identificar suas necessidades, fazendo disso uma rotina de suas atividades. A GEI não é declaradamente reconhecida pelas médias e pequenas empresas estudadas. Para que ela possa ocorrer livremente, é necessário incorporá-la na cultura organizacional, além de ser considerada relevante por todas as pessoas que compõem o quadro pessoal da empresa.

Para as empresas de médio e pequeno porte, fica como recomendação que elas trabalhem esse processo de maneira mais efetiva. Talvez por serem bem centralizadas, ainda não tenham percebido o quão benéficas podem ser suas ações ao serem desenvolvidas em um ambiente de responsabilidades compartilhadas, em que se compreenda a verdadeira importância da GEI.

Não se deve esquecer de que para tanto não é necessário quase que nenhum investimento financeiro de imediato, apenas tempo. O dirigente deve conduzir esse processo diariamente até que ele esteja enraizado nas pessoas e na cultura da empresa. O primeiro passo é conhecer as necessidades informacionais de um modo geral, da organização e das pessoas, e os benefícios que podem ser obtidos com a GEI. Palestra, enquête, reunião e treinamento podem ser ferramentas interessantes nesse passo do processo.

O quadro 11 apresenta, sinteticamente, os passos de uma proposta para a GEI em pequenas empresas; em seguida, as atividades da proposta da GEI são detalhadas.

Quadro 11: Resultados dos procedimentos da GEI

PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO		
PROCEDIMENTOS DA GI	DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS	RECOMENDAÇÕES
SENSIBILIDADE	Por serem incertas, dinâmicas, multifacetadas e dependerem da representação do todo, as informações desse procedimento são subjetivas. Possuem uma influência externa, que deve ser antevista.	A. Informação sobre o ambiente geral B. Informação sobre ambiente de tarefa C. Informações internas
COLETA	Precisa ser planejada e continuamente monitorada e avaliada. É necessário unir abordagens humanas e automatizadas, além de uma padronização. Deve se evitar a sobrecarga, mediante buscas ponderadas e significativas.	D. Elaborar rotinas para a coleta de informação E. Proporcionar mecanismos de filtros com relação à comunicação e à informação F. Facilitar o acesso à informação existente
ORGANIZAÇÃO	A principal importância constitui no tempo poupado em procurar a informação necessária; deve-se determinar o acesso dos usuários, bem como a divulgação da informação recolhida em meios e formatos corretos. É importante para as situações correntes e para a memória da organização.	G. Indexar, classificar e organizar as informações internas e externas, prevendo espaço físico e/ou informatizado H. Definir diretrizes para tratamento, uso e reuso das informações
PROCESSAMENTO	É necessário analisar e instruir o sistema e as pessoas para obterem uma resposta rápida às suas perguntas. Ajuda o usuário a esclarecer uma situação ou tomar uma decisão. Auxilia a agregação de valor à informação.	I. Converter os dados em informação útil J. Focar na tomada de decisão K. Converter informação em conhecimento útil
MANUTENÇÃO	O desenvolvimento de novos produtos ou serviços de informação deve aproveitar o conhecimento interno das pessoas, agregando valor às informações oxigenando o uso e as necessidades informacionais.	L. Favorecer mecanismos de buscas para a reutilização eficaz das informações existentes M. Atualizar periodicamente as informações N. Desenvolver produtos e serviços de informação
DISTRIBUIÇÃO	Concentrada em acumular e simplificar o acesso à informação para os usuários, promovendo a partilha e a recuperação da informação para os usuários certos no momento certo.	O. Disseminar as informações P. Compartilhar as informações com os colaboradores internos
UTILIZAÇÃO	Além de criar significados, entendimentos e trocas entre os usuários, implica a aplicação de informações em tomadas de decisões.	Q. Contribuir na tomada de decisão R. Diminuir o tempo de espera pela informação desejada S. Retroalimentar a GI como um todo

Fonte: Adaptado de Mcgee; Prusak, 1994; Choo, 2003; Davenport, 2002; Kundu, 2004

Os dirigentes devem estar bem informados sobre os fatores do ambiente geral, particularmente de seu setor, que são: relações internacionais, desenvolvimento tecnológico, fatores socioculturais, econômicos e o político-legal. Para tanto, podem manter contato com *sites* relacionados ao setor, por exemplo, o da EMBRATUR; periódicos da área, eventos da área, jornais, revistas, contatos com outras empresas, congressos, parcerias com universidades, envolvimento de ações municipais ou de classe do setor, etc.

É importante manter contato próximo com os clientes, com os concorrentes, com os fornecedores e com o mercado de trabalho, sendo necessário dedicar tempo para conversas com eles e para promover reuniões e treinamentos entre os membros da organização. As informações internas devem ser organizadas de modo estruturado; deve-se pensar no ciclo que a informação percorre pela empresa, ou seja, mapear sua trajetória desde sua geração até o seu arquivamento. Dessa forma, é possível priorizar o tratamento. Por exemplo, um relatório produzido mensalmente pelo departamento de vendas pode constituir um livro ao final do ano, compondo um acervo anual de todos eles. Também se pode elaborar uma tabela de temporalidade dos documentos.

A elaboração de rotinas para a coleta de informação depende do departamento que cria a informação e do ciclo que ele percorre na organização. Por esse motivo, é necessário mapear as informações prioritárias, estabelecendo responsáveis pela coleta.

É necessário conhecer e elencar quais são as fontes principais, pessoais ou impessoais. A partir disso, é possível criar formas para que a comunicação seja facilitada e para que seja retida e não se perca. Passos sugeridos a essa atividade podem ser: dedicação de um bom tempo para ouvir clientes e funcionários, promover reuniões, criar grupos de discussão colocando em pauta assuntos relacionados a algum departamento ou atividade, preparar questionários de satisfação, simples e concisos, delegar cargos de gerenciadores de determinado conhecimento, dentre outros. Devido ao comprometimento que todos devem possuir com a GEI, em longo prazo, a equipe estará entrosada o suficiente para que esse acesso seja automático.

Embora altamente técnicas, as atividades de indexar, classificar e organizar as informações internas e externas facilitam a recuperação de informações em formatos físicos e/ou digitais. Nesse sentido, informações semelhantes devem ser mantidas juntas e palavras-chave devem ser vinculadas aos documentos. Também deve haver a discussão e elaboração de um vocabulário controlado para essa atividade, para que haja uma sistematização com relação aos termos utilizados. O espaço físico deve ser mantido arejado e limpo.

De acordo com as necessidades cotidianas, as informações pertinentes, ao serem criadas, estarão evidenciadas nas rotinas de trabalho; cabe aos membros da organização se sensibilizarem para identificar tais evidências.

A GEI objetiva auxiliar na tomada de decisão em todos os níveis, não almejando apenas que as pessoas gerenciem e encontrem a informação procurada, mas que aprendam e conheçam sua atividade, seu departamento, sua empresa, seu setor. Não basta armazenar a informação, é necessário encontrá-la; para tanto, a fidelidade dos dados é imprescindível. Algumas informações necessitarão de atualização, outras estarão atualizadas diariamente, devido ao uso. Desenvolver produtos e serviços de informação é pensar as melhores formas de obter informações. É importante conhecer a TI disponível no mercado, atentar para as necessidades internas da equipe e externas da organização como um todo.

É necessário que os funcionários saibam o que ocorre nos outros departamentos e que as necessidades de informação sejam esclarecidas e conhecidas por todos. Todos os passos da GEI auxiliam a diminuição da espera pela informação desejada. Os passos não são estáticos, mas sim dinâmicos, devendo ocorrer de acordo com as crenças e a realidade da organização. Nesse sentido, a retroalimentação será um processo contínuo. Deve haver um responsável pela GEI como um todo, que deverá responder pelas dúvidas, bem como pelo controle do processo.

8. Conclusão

O processo estratégico se baseia em diversos fatores, internos e externos à organização, para compor e implementar estratégias. Contudo, as informações, formais e informais, constituem importante insumo para tal processo, pois a grande diversidade de fontes e o contato direto com o contexto organizacional tornam o processo ainda mais rico e eficiente.

A gestão da informação é um importante processo organizacional, no entanto nem sempre reconhecido e praticado pelas organizações de uma forma plena. A falta de sistematização torna tal processo, muitas vezes, camuflado dentro das organizações, respaldado pela TI. Nesse sentido, nota-se que essa tendência atinge todas as empresas, independente de seu porte.

As especificidades da pequena empresa, apresentadas por meio de suas dimensões, contribuem para um entendimento mais integrador de suas particularidades. A gestão da informação, embora presente e necessária, é, muitas vezes, inconsciente e desestruturada nessas empresas. O processo estratégico, por sua vez, apresenta as características semelhantes àquelas descritas para a gestão da informação.

9. Referências

- ALVIM, P. C. R. C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ci. Inf.**, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr.1998.
- ALWIS, S. M.; HIGGINS, E. S. Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. **Information Research**, v.7, n.1, p. 1-35, jun. 2001.
- BEZERRA, J. O gestor de planejamento estratégico da informação. In: STAREC, C; GOMES E.; ____; **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 87-101.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento. São Paulo: Senac, 2003.
- COHEN, M. F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 26-36, set./dez. 2002.
- CURRY, A.; KNOWLES, G. Strategic information management in health care: myth or reality. **Health Services Management Research**, v. 18, n. 1, p. 53-62, feb. 2005.
- DAVENPORT T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DIAS, M. M. K.; BELLUZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

HICKS, B. J. Lean information management: understanding and eliminating waste. **International Journal of Information Management**. v. 27, p. 233-249, 2007.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 1-6, 1997.

KUNDU, S. C. Impact of computer disasters on information management: a study. **Industrial Management + Data Systems**, v. 6, p. 136-142, 2004.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, mai./ago. 2002.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**. v. 53, n. 4, p.49-61, jul./aug. 1975.

_____. Patterns in strategy formation. **The Institute of Management Science**, v. 24, n.9, p.934-948, may/1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SAPIRO, A.; Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p.106-124, mai./jun. 1993.

SAWYERR, O. The search for external strategic information: an examination of nigerian executives. **The International Executive**. v. 36, n. 36, may/jun 1994.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Empresas. Classificação por porte de empresa, por número de funcionários. Brasília - DF. 2005.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: ____; GOMES E.; BEZERRA, J.; **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 47-66.