



GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

DOI 10.5281/zenodo.13528616

Rita de Cássia Silva dos Santos¹
Tamara de Souza Brandão Guaraldo²

Resumo: Este estudo se propõe elaborar a um modelo de um programa de gestão estratégica para pequenas e médias empresas que possibilite ao microempreendedor planejar, implementar e monitorar todos os processos de gestão das informações relevantes da sua organização. Por meio de estudo das teorias sobre gestão estratégica e gestão do conhecimento, com ênfase na competência em informação e fluxos informacionais, apresenta-se uma proposta, em andamento, para elaboração de um modelo de gestão estratégica que possa ser útil a estas empresas que estão iniciando ou que desejam melhorar sua forma de gestão e obter melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Gestão do conhecimento; Competência em informação; Fluxos Informacionais, Planejamento estratégico; Pequenas e Médias empresas.

Abstract: This study proposes to develop a model of a strategic management program for small and medium-sized companies that allows microentrepreneurs to plan, implement and monitor all relevant information management processes in their organization. Through the study of theories on strategic management and knowledge management, with an emphasis on information competence and informational flows, an ongoing proposal is presented for the elaboration of a strategic management model that could be useful to these companies that are starting out or who want to improve their management style and obtain better results.

Keywords: Strategic management; Knowledge management; Information literacy; Information Flows, Strategic Planning; Small and Medium companies.

1 Introdução

A informação e a comunicação estão presente nos afazeres de todos, seja na vida cotidiana pessoal, nas rotinas empresariais, na gestão de unidades de informação. Os indivíduos traduzem dados, geram informações e constroem conhecimento a todo momento. Todos esses processos são constantemente permeados pela comunicação.

¹ Professora, doutoranda em Ciência da Informação - Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4042031753124075> - E-mail: rca.santos@unesp.br

² Professora, doutora em Ciência da Informação - Unesp – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9889031497844442> - E-mail: tamara.guaraldo@unesp.br



A respeito de dados, informação e conhecimento, Davenport e Prusak (1998) destacam que o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles.

Embora se possa considerar que a informação é importante para todas as empresas, independentemente do setor de atuação, é evidente que uma informação sobre determinado evento, pode ser relevante para uma empresa do setor de mineração e pode não ser relevante para uma empresa do setor de aviação. Do mesmo modo, uma empresa com capital aberto, possui um conjunto mais amplo de informações que devem ser geridas de forma diferente ao de uma empresa com capital fechado.

Sendo assim, uma empresa cuja estrutura esteja pautada em modelos de governança corporativa, possui um conjunto mais amplo de informações que devem ser geridas de forma diferente ao de uma empresa que não possui padrões de governança. Independentemente da missão, visão e objetivos de uma empresa, qualquer modelo de gestão da informação promoverá comportamento positivo em relação a informação em seus colaboradores.

Nesse sentido, as empresas que melhor gerenciarem seus fluxos informacionais, estarão mais preparadas para reagirem favoravelmente às mudanças cada vez mais frequentes do mercado.

Choo (2003) explica que embora a tomada de decisão seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é parte essencial da vida da organização. Para o autor, “toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação”.

Para isso é importante melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe, manter padrões éticos elevados e definir sua estratégia.

O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios. Maximiano (2000) comenta que no campo da administração de empresas, estratégia tem diversos significados, e diversos autores foram atribuindo



algumas palavras-chaves como: seleção de oportunidades, metas e objetivos de longo prazo, adaptação da empresa ao ambiente.

O planejamento estratégico pode contribuir para a gestão da informação da empresa na medida em que ajuda a empresa a organizar suas informações mais relevantes e definir os objetivos que deseja alcançar.

Deste modo o objetivo deste ensaio é aliar a gestão estratégica, com indicadores de desempenho, à gestão do conhecimento e a competência em informação, que possibilitem ao microempreendedor um melhor desempenho desde o início do planejamento empresarial.

A competência em informação “refere-se à capacidade do aprendiz de mobilizar o próprio conhecimento que o ajuda a agir em determinada situação” (Gasque, 2013, p.5). Nos mais diversos ambientes, os indivíduos podem desenvolver competências: [...] para identificar a necessidade de informação, avaliá-la, buscá-la e usá-la eficaz e eficientemente, considerando os aspectos éticos, legais e econômicos (Gasque, 2013, p.6).

Nota-se que o planejamento estratégico, quando aplicado a empresas e indivíduos, é altamente importante para a qualidade de tudo que a empresa oferece, sejam produtos ou serviços. E do mesmo modo, a aprendizagem, a competência e programas de avaliação de desempenho com foco no capital humano contribuem para maior participação do grupo, reconhecimento, autonomia e cultivo de ideais elevados.

2 Referencial Teórico

Uma organização deve ser entendida de uma forma holística, integrada, pois se apresenta através de uma concepção sistêmica, ou seja, a organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações. Desse modo, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis, bem como resultam das interações e interdependência de suas partes (Capra, 1982).

A informação tem por sentido, exercer influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora das empresas.



- Internamente a informação tem o intuito de influenciar o comportamento de indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos da empresa. A informação trata de um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto de esforços.
- Externamente, a informação tem por interesse, influenciar o comportamento dos atores, de modo que seja favorável aos objetivos da empresa: clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo, grupo de influência, etc. Mais uma razão para considerar a informação um vetor estratégico (Lesca, Almeida, 2004).

Por meio de fluxos informacionais, formais ou informais, a informação perpassa todos os ambientes da empresa, fazendo parte dos processos organizacionais de forma natural, podendo existir sob a forma registrada e não registrada.

Os fluxos formais são decorrentes da própria estrutura da empresa, ou seja, rotinas e elementos aplicados aos fazeres produtivos, estando relacionados ao organograma da empresa. Quanto aos fluxos informais, esses podem surgir espontaneamente, através de uma reunião ou até mesmo em conversas entre os funcionários, estando relacionado à estrutura intelectual de cada indivíduo atuante na empresa (Lopes e Valentim, 2010, p.115).

A informação registrada perpassa os sistemas formais da empresa: portais corporativos, Intranets, relatórios, registros, documentos contendo normas e códigos, entre outros. E sob a forma não registrada através de reuniões, cursos e eventos formalizados, mas não registrados em algum tipo de suporte.

Os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional.

Ressalta-se que os fluxos informais, em geral, assumem a forma não registrada, considerando se tratar de diálogos e interações não formalizados entre sujeitos e, portanto, não registrados em suportes.

Uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões.



Importante destacar que os sistemas hierárquicos de todas as organizações influem de forma preponderante nos fluxos informacionais. Seja nas rotinas inerentes aos fazeres produtivos ou nos processos de tomada de decisão, a interação entre a estrutura hierárquica, indivíduos e sistemas ocorre o tempo todo.

Naturalmente, a cultura da organização tem papel fundamental nesse processo.

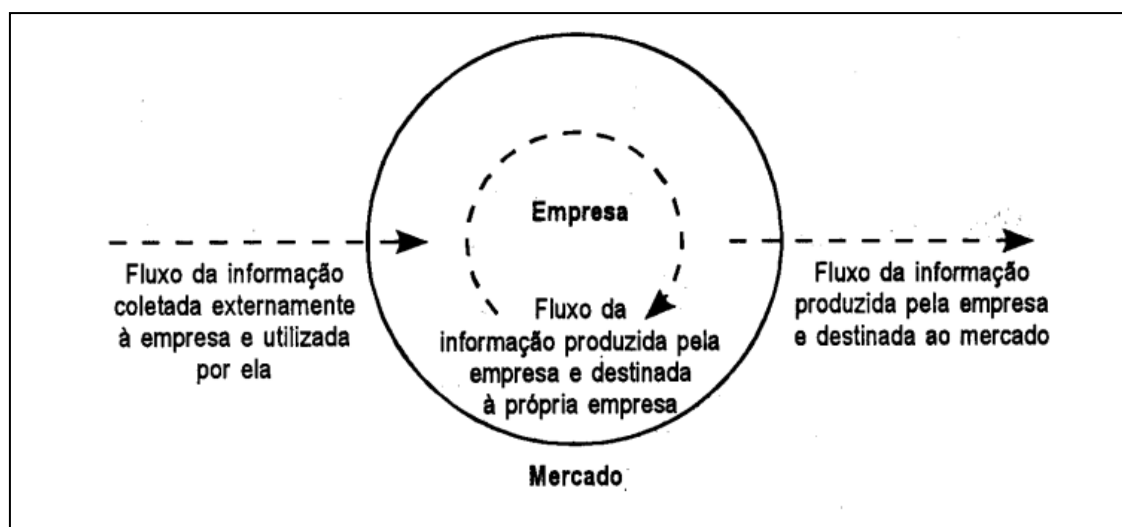
2.1 Gestão baseada em fluxos Informacionais

A gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas das quais os fluxos informacionais são responsáveis (Vital, 2010, p. 85).

Podemos dizer que os fluxos informacionais fazem parte de tudo o que se faça dentro de uma empresa. Desse modo, todo processo de tomada de decisão, desde o mais simples até o mais complexo, deve perpassar pela análise de informações relevantes, o que nos faz confirmar que a informação deverá ser gerenciada com base no estabelecimento de fluxos informacionais adequados à realidade da empresa.

Os autores consideram que os fluxos de informação permeiam em dois níveis: o interno e o externo, conforma mostra a Figura 1.

Figura 1: Fluxos de Informação





Fonte: Vital, 2010

Cada indivíduo ou grupo de uma organização precisa da informação de outros indivíduos ou grupos para poder exercer seu trabalho corretamente.

A informação suporta o planejamento, controle e a tomada de decisões na organização. A importância de se fornecer oportuna e apropriada é indispensável para tomar uma decisão adequada.

Ilharco (2003) argumenta que a mesma informação pode ter significados diferentes e gerar possibilidades diversas em diferentes indivíduos e em diferentes situações. Essa afirmação mostra a necessidade de um olhar mais crítico sobre os saberes e fazeres que envolvam a emissão, mediação e recepção da informação.

2.2 Competência em informação no contexto organizacional

A Gestão do Conhecimento (GC) atua diretamente junto aos fluxos informais de uma determinada organização, cujo foco é o capital intelectual gerado internamente, ou seja, o conhecimento construído pelos sujeitos organizacionais e não se limita a grandes empresas, podendo ser aplicada a todo tipo de organização (Valentim, 2008). Porém, antes de a organização implementar ações de GC é necessário trabalhar a cultura e a comunicação organizacional, ou seja, é fundamental realizar um planejamento estratégico que crie princípios, valores e crenças que disseminem a importância de gerar e compartilhar/socializar o conhecimento individual.

Defende-se que são as informações que se constituem a base para a construção de conhecimento fundamental para a tomada de decisão. Ainda que um indivíduo use a própria experiência, antes ele recorre às informações disponíveis, seja por meio do acesso a websites, jornais e analistas, seja por meio de outros recursos.

Fator crucial é que exista um aprendizado contínuo, para que a apropriação e utilização das informações ocorram de maneira eficaz. Neste caso, é fundamental que as empresas utilizem critérios aplicados a gestão da informação que favoreçam a disseminação de modo responsável, bem como possuam interesse em propiciar competência em informação nos usuários da



informação (internos e externos), visando desenvolver habilidades para que possam interpretar tais informações.

Em relação ao conceito de aprendizado, Choo (2003) destaca em suas “arenas” que, a criação, a organização e o processamento da informação para a construção de conhecimento ocorrem por meio do aprendizado.

Embora o autor faça referência ao contexto empresarial, no que se refere ao aprendizado para a construção de conhecimento, é possível aplicá-la a todos os contextos, ou seja, podemos considerar que o aprendizado é capaz de preencher os gaps ou lacunas de conhecimento sobre produtos, serviços, parceiros comerciais, concorrentes, etc.

Assim como as empresas, os usuários da informação precisam, [...] reexaminar crenças herdadas e questionar as práticas existentes como as únicas alternativas viáveis (Choo, 2003, p.28).

Construir conhecimento requer o uso das estruturas cognitivas, mas vai além, pois informações que não são familiares, requerem uma alteração nessa estrutura cognitiva propiciando condições para que a informação seja percebida e apropriada.

Essa alteração só pode ser alcançada por meio do aprendizado, da educação e de treinamentos.

Precisamos ter em mente que:

- Quanto mais complexo o modelo de informação, menor será a sua utilidade
- A informação pode ter muitos significados em uma organização
- A tecnologia trata-se de apenas um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta como meio mais adequado para se operar a mediação com fins de construção de conhecimento para tomada de decisão. São suportes e devem contar com a mediação humana e a competência em informação dos agentes que as utilizam: Contudo, para que essas tecnologias tragam inovação e conhecimento é necessário que as pessoas saibam o que fazer com as informações, isto é, a tomada de decisão é um processo cognitivo que depende do ser humano (Gasque, 2013, p.8).



Para alcançar o objetivo de uma eficiente gestão da informação nas pequenas e médias empresas, seria necessário então um plano simples, porém eficaz que seja capaz de reunir e acompanhar as informações mais relevantes e proporcionar o acompanhamento das metas definidas.

2.3 Gestão Estratégica da informação

A gestão da informação atua diretamente com os fluxos formais, tendo como foco o negócio da informação agindo de forma restrita às informações contidas em suportes, sejam eles impresso, digital, entre outros (Valentim, 2007).

As considerações sobre o fenômeno da informação e as formas como ela é utilizada em diferentes ambientes e contextos devem-se à ideia de que a informação não pode ser considerada como algo que é recebido e concebido da mesma maneira pelos indivíduos, pois uma informação pode ser captada com sentidos e valores distintos de um indivíduo para outro.

A gestão da informação (GI) tem como objetivo apoiar a gestão das empresas por meio de processos que tornem mais eficientes e acessíveis a informação e sua articulação em todos os âmbitos, de modo que a criação do conhecimento seja favorecida.

A gestão estratégica da informação possui como ponto principal a integração entre fontes, sistemas de informação, receptor e emissor da informação, considerando os objetivos e propósitos da organização tanto no contexto interno quanto no externo.

Assim, destaca-se que através do conhecimento e aplicação de modelos efetivos para mapear, prospectar, filtrar, tratar e disponibilizar informações é possível otimizar os fluxos informacionais, propiciando seu uso racional e eficiente.

Para uma empresa, não basta adotar a estrutura correta, contratar os melhores profissionais e dispor de meios de comunicação corretos, pois para se tomar decisões apropriadas num ambiente complexo e de rápido desenvolvimento é necessário gerir de maneira eficaz as informações e



compartilhar conhecimento entre os sujeitos organizacionais (Hanaka; Hawkins, 1997).

Independentemente da missão, visão e objetivos de uma empresa, qualquer modelo de gestão da informação promoverá comportamento positivo em relação à informação em seus colaboradores.

A criação de modelos de gestão da informação deve ser vista como uma ação essencial, pois a maneira como, os indivíduos, a sociedade e o mercado se comportam em relação à informação, revela que a empresa também depende desse elemento para sua atuação e desenvolvimento.

A prospecção e o monitoramento, bem como a coleta, seleção e filtragem de dados e informações são atividades fundamentais para a GI.

É necessário conhecer as fontes de informação mais relevantes ao negócio da organização para elaborar estratégias de busca dos dados e informações necessárias para uma boa gestão dos seus processos organizacionais, definição de objetivos, metas e acompanhamento dos resultados

2.4 Modelos de gestão da informação

Davenport e Prusak (1998) descrevem o que denominam de Modelo Ecológico para o gerenciamento da informação que, segundo eles, abrange quatro etapas básicas:

Etapa 1. Determinação das exigências;

Etapa 2. Obtenção;

Etapa 3. Distribuição;

Etapa 4. Utilização.

Sendo:

Etapa 1: Determinação das exigências informacionais.

- Envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais.



- Requer a realização de um diagnóstico sobre distintas perspectivas como, por exemplo, política, psicológica, cultural, estratégica tanto em nível individual quanto organizacional, isto é, requer o acompanhamento constante das atividades desenvolvidas no contexto organizacional.

Etapa 2: Obtenção de informações.

- É necessária a exploração do ambiente informacional;
- Classificação da informação em uma estrutura pertinente;
- Formatação e estruturação das informações.

Etapa 3: Distribuição da informação.

- Envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam.

Etapa 4: Uso da informação.

- É bastante pessoal.
- A maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão.

2.5 Modelos de GI: Choo

O modelo de Choo (2003) é denominado de “modelo processual de administração da informação” que, segundo o referido autor é composto por seis processos:

1. Identificação das necessidades de informação;
2. Aquisição de informação;
3. Organização e armazenamento da informação;
4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
5. Distribuição da informação;
6. Uso da informação.

Nos quais:



O primeiro processo: a identificação das necessidades de informação identifica as necessidades que nascem de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências específicas.

O segundo processo: a aquisição de informação, a seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização.

O terceiro processo: a organização e o armazenamento da informação estabelecem de que maneira a informação será analisada, organizada e armazenada. A informação é recuperada para facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como responder a perguntas, interpretar situações ou resolver problemas.

O quarto processo: o desenvolvimento de produtos e serviços de informação é essencial, pois visa garantir que as necessidades de informação dos membros da organização sejam atendidas com uma mistura equilibrada de produtos e serviços. Os usuários desejam informações não apenas para responder a perguntas, mas também para gerar ações que resolvam os problemas.

O quinto processo: a distribuição da informação refere-se ao processo pelo qual as informações se disseminam pela organização. O objetivo da distribuição da informação é promover e facilitar a partilha de informações, que é fundamental para a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão.

O sexto processo: o uso da informação é um processo dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação.

A gestão da informação pode ser compreendida em três grandes ações: entradas de dados e informações; tratamento de dados e informações e saídas de dados e informações.

No âmbito da entrada de dados e informações, a palavra de ordem é priorização, em que se enfocam as informações estruturadas, estruturáveis e não estruturadas existentes nos fluxos formais. Para isso, é necessário levantar dados e informações que realmente estão voltados ao negócio da organização,



bem como estabelecer a prioridade da entrada dos referidos dados e informações, a partir das necessidades e demandas dos sujeitos organizacionais.

No tratamento de dados e informações a palavra de ordem é consistência, para tanto, é necessário realizar a análise, organização e armazenagem dos dados e informação com rigor.

Assim, é necessário identificar os tipos documentais, utilizar vocabulário controlado especializado integrado à linguagem natural – o jargão – da organização e agregar valor às informações sempre que for possível.

Essas práticas estão relacionadas à competência em informação nas organizações, quando os indivíduos dominam estratégias de buscas e de uso da informação mais eficazes e eficientes, bem como possuem postura mais crítica e reflexiva nas e sobre as atividades (Gasque, 2013, p. 8).

Deste modo a competência em informação pode atuar no âmbito organizacional para gerar mais confiança e espírito de colaboração e autonomia.

Quanto às saídas de dados e informações, a palavra de ordem é velocidade, o que exige sistemas de informações em rede (intranet e internet), saídas em diferentes formatos, mídias e suportes, cujos produtos e serviços devem ser customizados para atender às necessidades e demandas informacionais da organização, garantindo velocidade de resposta, qualidade e integridade dos dados e informações processados.

Dividimos as informações inerentes a esse contexto como sendo setoriais e conjunturais. Seriam as especificidades informacionais existentes em cada setor da indústria e, posteriormente, as especificidades informacionais, considerando-se o âmbito conjuntural.

O tipo de informação diz respeito às especificidades de cada setor. Tais informações podem ser fundamentais, considerando-se que cada setor pode sofrer influências econômicas de maneiras diferentes. Um determinado evento pode atingir a um setor especificamente e não ao outro.

Desse modo, compreender quais informações são inerentes e influenciadoras para cada setor faz com que as análises sejam mais pontuais e assertivas.



No planejamento estratégico, especialmente quando se trata de inovação ou uso da inteligência organizacional, as informações são consideradas como insumos fundamentais para o processo de análise. Sejam informações sobre perspectiva futura para a empresa, ou a divulgação de um importante indicador econômico, todas podem fazer com que o valor do preço das ações seja elevado ou depreciado.

2.6 Gestão estratégica organizacional

Apresenta-se aqui algumas definições conceituais, porém que podem ser usadas em termos práticos pelas pequenas e médias empresas, definindo as metas e acompanhado os resultados.

Para Almeida (2001), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de se ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Maximiano (2000) sugere que se faça a preparação dos planos estratégicos através de:

- Definição de valores;
- Propósito de existência;
- Missão;
- Visão;
- Análise do ambiente interno e externo;
- Definição de objetivos;
- Ações para alcançar os objetivos;
- Determinação de prazos para realização das ações.

Após a implementação da gestão estratégica, faz-se necessário ainda o acompanhamento dos resultados que pode ser feito através da função de controle e avaliação.



De acordo com Oliveira (2002), o controle e avaliação num processo estratégico têm algumas finalidades, mencionadas a seguir:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

As medidas de desempenho mostram para a gerência os resultados dos processos e auxiliam no controle dos recursos. Martins (1995), afirma que um sistema de medidas de desempenho deve:

- Ser simples;
- Ser abrangente para toda a empresa;
- Permitir à administração monitorar o progresso;
- Prever e evitar problemas;
- Auxiliar no aperfeiçoamento contínuo dos processos;
- Oferecer informações confiáveis e no momento certo.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e uma metodologia exploratória para investigar o tema em questão. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória sobre teorias relevantes relacionadas ao assunto, com o objetivo de compreender os principais conceitos e fundamentos.

A pesquisa exploratória permitiu a obtenção de percepções e compreensão preliminar do problema em estudo, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento da proposta de projeto de um programa de planejamento estratégico.



A segunda fase da pesquisa envolveu a elaboração da proposta de projeto de planejamento estratégico. Nesta etapa, foram aplicados os conhecimentos e percepções adquiridos durante a pesquisa exploratória para desenvolver uma solução prática para o problema em questão.

Dessa forma, a abordagem metodológica adotada nesta pesquisa pode ser considerada como uma combinação de pesquisa exploratória e proposta de projeto prático, permitindo não apenas a investigação teórica, mas também a aplicação prática dos conceitos estudados.

4 Resultados e discussão

A proposta aqui apresentada é de um programa de gestão estratégica com indicadores de desempenho que possibilite ao microempreendedor um melhor desempenho desde o início, possibilitando identificar as informações relevantes ao negócio, planejar, implementar e monitorar todos os processos, bem como buscar o desenvolvimento da competência em informação nas PMEs; e suas consequências para os indivíduos envolvidos.

Principais objetivos do programa proposto:

- Identificar as informações relevantes que deverão ser acompanhadas.
- Medir o desempenho (meios e resultados);
- Estimular a melhoria da gestão da informação e dos fluxos informacionais;
- Identificar e disseminar melhores práticas de gestão para alcance de resultados;
- Reconhecer e premiar os melhores desempenhos (caso a empresa tenha funcionários).
- Orientar o microempreendedor quanto ao foco do sistema de gestão para alcance dos resultados.
- Quanto a identificar as informações relevantes, é preciso exercitar a competência em informação ao saber selecionar e avaliar as informações disponíveis e transformá-las em conhecimento aplicável.



Faz-se a proposta do programa com duas fases:

Fase 1 – Gestão estratégica: definição de todo o programa de gestão comentado.

Fase 2 – Acompanhamento e monitoramento:

- A cada início de ano (ou outra unidade de tempo em meses), são definidas as metas para a empresa toda;
- Desdobramento em ações, ou submetas;
- Definição de indicadores de desempenho para todas as metas e submetas;
- Acompanhamento sistemático dos indicadores de desempenho.

Duração do programa e acompanhamento dos resultados: O programa proposto tem a duração de um ano, sendo reservado à empresa o direito de proceder, no transcorrer do ano, às alterações que se fizessem necessárias para o aprimoramento dele, bem como à legislação vigente à época.

Para alcançar os melhores resultados há necessidade de muito esforço e cooperação da equipe envolvida, numa busca constante pela excelência do desempenho, e pela capacidade de manter os bons resultados já alcançados, assim como a agilidade e motivação para superar os novos desafios. Daí a necessidade de se pensar o diálogo como uma estratégia de desenvolver a competência em informação que capacite este microempreendedor a desenvolver o seu negócio.

5 Considerações finais

Por meio de estudo das teorias sobre Gestão da informação, competência em informação e gestão estratégica organizacional, apresentou-se uma proposta de um programa de gestão estratégica para pequenas e médias empresas buscando construir um modelo que possibilite ao microempreendedor planejar, implementar e monitorar todos os processos de gestão das informações relevantes da sua organização.

A competência em informação ao promover a busca e uso de informação de modo confiável e autônomo, pode estimular a aprendizagem e o exercício de



práticas que forneçam respostas aos membros da organização, e que auxiliem a autonomia, a tomada de decisão e a resolução de problemas.

Quando as pessoas recebem uma visão clara das informações relevantes referentes aos processos organizacionais, têm oportunidades para aprender, conquistam autoridade e responsabilidade, sentem-se mais satisfeitas e são mais produtivas.

Referências

ALMEIDA, M. I. R. Manual do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPRA F. O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982.

CHOO, C. W. (2003) Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho. ISBN 9722115065.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. (1998), Working Knowledge: How organizations manage what they know, Boston, Harvard Business School Press.

GASQUE, K. C. G. D. Competência em Informação: conceitos, características e desafios. AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 5-9, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.atoz.ufpr.br>>. Acesso em: 10 março 2021. Entrevista.

ILHARCO, F. Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003. 207p.

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberta. In: VALENTIM, Marta (Org.). Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica,



2010. p. 277-299. Disponível em:
http://www.culturaacademica.com.br/downloads/%7B0CD8B066-775C-4CF1-AF3D4F6C764E13E3%7D_Gestao_mediacao-digital.pdf. Acesso em: 13 jan. 2024.

MARTINS, S. S. Considerações sobre os novos paradigmas da função controle na manufatura. Tese (doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada, 2 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas, 17. Ed., São Paulo: Atlas, 2002.

VALENTIM, M. Gestão da informação e do Conhecimento. São Paulo: Polis, 2008.

VITAL, L.P, Floriani, V.M. & Varkakis, G. (2010). Gerenciamento do fluxo de informação como suporte para tomada de decisão. Inf. Inf. 15(1), 85-103. <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335>.

UNIESP S.A.