

## **Alinhamento estratégico nas organizações a informação como elemento integrador de propósito, processos e pessoas**

*Strategic alignment in organizations: information as integrator of purpose, processes and people*

por [Antonio Rodrigues de Andrade e Aldo de Albuquerque Barreto](#)

-

**Resumo:** Não há gestão possível sem informação e ao lado de funções tradicionais, a empresa deve incorporar a função informacional. Como uma função de caráter transversal, não se limita somente ao ambiente interno da organização. Percorre órgão a órgão de uma forma transversal, para ligando-os entre si e ao ambiente externo. Para que o gerenciamento da informação seja eficaz, eficiente e 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 gerenciamento, como controlar e utilizar a informação. Assim, esta pesquisa tem por objetivo avaliar a informação e seus fluxos como elementos integradores do propósito, do processo e das pessoas em organizações receptoras, processadoras e disseminadoras de informação no município do Rio de Janeiro. 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 metodologia utilizada teve um caráter qualitativo e de pesquisa exploratória e descritiva. Valeu-se de pesquisa de campo na forma de entrevistas estruturadas com profissionais da gestão das organizações pesquisadas. Através das entrevistas, buscou-se conhecer as organizações pesquisadas em relação à integração entre propósito, processos e pessoas. A análise dos dados foi interpretativa, buscando avaliar as informações relatadas com as abordagens teóricas destacadas na primeira parte do trabalho. Constatou-se que as organizações pesquisadas, de maneira geral, não utilizam a informação em sua gestão com a mesma qualidade que captam e disseminam as informações objeto de seus objetivos organizacionais. Palavras-chave: alinhamento estratégico ; propósito; processo; pessoas.

**Abstract:** There could not be management without information and alongside the traditional functions of an organization and its incorporated informational function. Considering the function of lying across and not only limited to the organization's internal environment. For information management to be efficient and effective in meeting its goal they must be to know clearly what is the information concept for the company, who has it is , how it is conserved and who is responsible for managing, controlling and using it. Thus, this research aims to evaluate the information, and its integrating elements flows with the purpose to examine the process and people in the recipient organizations, also to observe its processors and disseminators in the municipality of Rio de Janeiro. This research is part of the information management aspect in the context of information flows and their work with the various components of the strategic alignment in the organization process. The methodology was qualitative, exploratory and descriptive. In the field, research was structured as interviews with professionals in the management of each organization surveyed. Through the interviews was intended to know the surveyed organizations regarding its integration between purpose, process and workers. Data analysis had an interpretive seeking in a way to evaluate the gathered information with the theoretical approaches outlined in the first part of this work. The survey found that organizations in general do not use the information in its management with the same quality as they gather captured, and disseminated information used for its objectives and organizational goals. Key-words: strategic alignment; purpose; process; people.

### **Introdução**

Vivemos em uma sociedade estruturada em torno de organizações, sejam empresas, instituições públicas, escolas, setores econômicos dentre outras. Desenvolver ações para o bom funcionamento de cada uma é condição fundamental para a obtenção de melhores níveis de desenvolvimento humano, econômico, social e cultural. A vantagem competitiva de uma organização, empresa pública ou privada, ou, até mesmo, uma nação, 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 ao encontro de seus objetivos. Vemos a informação como objeto principal para que isso possa se concretizar.

Acrescente-se a isso que os movimentos na administração e gestão de negócios vêm sofrendo significativas alterações ao longo da história. O mundo, transformado de local para global, em que a

busca pela garantia da obtenção e preservação das competências essenciais à realização do negócio passou a ser de vital importância, faz com que a perspectiva da administração foque os processos, com uma visão mais horizontal da organização, e não apenas as tarefas. Considerando-se, não só, os recursos financeiros, mas, também, os humanos e os tecnológicos em uma perspectiva mais integrada. Assim, o desdobramento do propósito por meio dos processos do negócio até as pessoas permite garantir a visão do todo, substituindo a míope visão vertical por uma ampla visão horizontal da empresa, o que assegura o desenvolvimento de ações de forma convergente e mais orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A administração é a interpretação dos objetivos propostos pela empresa por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação ([Chiavenato, 1993](#)). Cada empresa incorpora um modelo de gestão que, ao longo do tempo, vai sendo alterado e ajustando-se de forma a melhor contribuir com os seus objetivos. O modelo de gestão não é único nem rígido e varia de organização empresarial para organização empresarial, em função do desenvolvimento de variáveis internas e externas ([Rodriguez y Rodriguez, 2001](#)).

A necessidade de as organizações promoverem o alinhamento de suas estratégias com os processos internos e os externos tem-se configurado como uma necessidade crescente. Além disso, a informação deve ser integrada aos produtos, serviços e, principalmente, às decisões. Essa integração torna-se função vital da gestão de qualquer empresa. Não há gestão possível sem informação.

Mesmo diante da ausência de consenso sobre uma teoria de alinhamento, deve-se considerá-lo sempre que a proposta inclua voltar os recursos da organização para uma única direção visando garantir a melhoria da performance ([Prieto e Carvalho, 2004](#)). O processo de alinhamento estratégico evidencia aspectos como a necessidade de definir os fatores críticos de sucesso do negócio, a efetividade do processo de comunicação e do seu fluxo, controle da estratégia e utilização de métricas, bem como as competências individuais e os sistemas de recompensa ([Kaplan e Norton, 1997](#)). O que leva a uma perspectiva, tanto externa quanto interna, do alinhamento da organização. O alinhamento estratégico, ainda, é um tema carente na literatura ([Gonçalves, 2000](#)). Também, [Mintzberg e Quinn \(2001\)](#) discutem a lacuna existente entre as fases de elaboração e de implementação da estratégia corporativa e afirmam que esse é um dos principais assuntos a serem tratados nos próximos anos.

A empresa possui uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Além disso, possui uma estrutura de funcionamento composta por diversas unidades relacionadas entre si, que atuam de forma harmônica e estão orientadas para objetivos definidos, não só para a organização como para seus participantes ([Porter, 1998](#)). A relevância que a informação assume, 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 sobre ela própria e sobre o seu ambiente, bem como informa o ambiente sobre ela própria. Isso implica em criação, comunicação, tratamento e memorização da informação. Além disso, o processo deve produzir resultados que permitam avaliar a qualidade da informação. Resultados quanto à quantidade, ao custo, ao tempo de geração e à sua utilidade para o usuário. A informação é um instrumento de integração fundamental, que necessita ser avaliada quanto ao impacto produzido nesse processo de integração organizacional.

As mudanças de mercado provocadas pelas alterações nas necessidades dos clientes fazem com que, a cada instante, as organizações tenham que se ajustar à nova realidade. Está no alinhamento estratégico o meio que a empresa possui para dar consistência entre planos, processos, ações e decisões que apoiem as estratégias, objetivos e metas globais da organização. A fim de torná-lo eficaz, faz-se necessário o entendimento das estratégias e metas, e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo. Nesse ponto, a informação desempenha um papel significativo ([FPNQ, 2003](#)).

O desempenho de uma empresa depende de como suas partes interagem, e não de como elas se comportam por si só. E, ainda, de como as informações são disseminadas. Nesse momento e, sob esse

ponto de vista, as pessoas representam um papel importante no contexto. Junto a essa nova visão, incorpora-se a perspectiva de o conhecimento existente nas pessoas ser um aliado nessa nova jornada das organizações. Aí, é que a Administração e a Ciência da Informação encontram confluência em contribuir com as organizações. Sendo assim, para o desenvolvimento e consecução de suas atribuições relacionadas ao planejamento, gerenciamento e execução, 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, de forma que venha a contribuir para a tomada de decisão e efetiva melhoria no desempenho organizacional.

A Gestão Estratégica deve 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. A informação desempenha papel essencial na integração das três etapas, onde: *(a) a informação na definição estratégica cria as condições para uma resposta competitiva mais eficaz da organização às exigências do ambiente; (b) a informação para a execução estratégica está relacionada à disseminação das definições estratégicas por toda a organização e contribuição à criação das condições para a sua implementação; e (c) o feedback da informação sobre o desempenho permite que reconheçam-se as necessidades de modificações e ajustes nas definições quando tornarem-se ineficazes* ([Mcgee e Prusak](#), 1994).

As informações, obtidas pelo monitoramento ambiental, subsidiarão a formulação estratégica da empresa, a definição de atuação dos processos e, conseqüentemente, das pessoas envolvidas. Embora, os estudos não abordem nenhuma empresa ou segmento econômico específico, ressaltam a sua importância para o processo de inteligência competitiva e organizacional desenvolvido ou por quem pretende desenvolvê-lo nas organizações. A interação empresa – cliente, somente, será eficaz se o recebido e transmitido por ela for, efetivamente, percebido e aceito como tal pelos envolvidos no processo informacional. Isso vai ao encontro do apresentado por [Barreto](#) (1995) ao introduzir o conceito de assimilação da informação como um processo de interação entre os indivíduos e uma determinada estrutura de informação, possibilitando gerar uma modificação em seu estado cognitivo. Dessa forma, produz-se conhecimento que se relaciona, corretamente, com a informação recebida.

[Barreto](#) (1994) cunhou o termo estrutura significativa quando, ao adaptar os conceitos de informação de *Wersig, Nelling, Belkin e Robertson*, apresentou o seu próprio conceito em que apresenta a informação como “estruturas significativas com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade. Sempre presente em todos os períodos históricos, a informação tornou-se, ao final do século passado, um relevante fator de produção. Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, a utilização da informação assume importante papel na orientação das estratégias das organizações. Vive-se uma fase cujas transformações aceleram-se nas tecnologias de informação, na comunicação e na configuração da economia.

O conhecimento da origem, da organização e da disseminação da informação deve ser encarado como condição fundamental para o crescimento das possibilidades de realizações estratégicas nas organizações. Por meio de um processo informacional alinhado aos objetivos organizacionais é que será possível, aos seus gestores, a interpretação, a transformação e a utilização da informação na tomada de decisão e nas escolhas estratégicas. Assim, entende-se que a informação e, principalmente, a sua organização e o seu compartilhamento permitirão aos envolvidos, nas várias organizações públicas ou privadas, direta ou indiretamente, a prática do planejamento, monitoramento e controle de forma consistente. Resumidamente, tudo isso nos leva a constatar a inexistência de um processo informacional sistematizado entre os vários atores responsáveis nas organizações, em que, fundamentalmente, o compartilhamento de informações e a utilização ótima da informação não são desenvolvidos.

Cabe lembrar, conforme já destacado, que a vantagem competitiva de uma organização está passando a depender, cada vez mais, de sua capacidade de tomada de decisões e de gerar estratégias. O objeto principal para isso concretizar-se está na informação. Assim, esta pesquisa tem por objetivo avaliar a informação e seus fluxos como elementos integradores do propósito, do processo e das pessoas em organizações receptoras, processadoras e disseminadoras de informação no município do Rio de Janeiro. 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.

## **As empresas estudadas**

Foram três as Instituições pesquisadas: [Biblioteca Nacional](#) do Brasil; [Arquivo Nacional](#) e [Museu Nacional](#). A Biblioteca Nacional tem por objetivo a preservação, atualização e divulgação da coleção sob sua custódia sendo a depositária do patrimônio bibliográfico e documental do Brasil. Insere-se a Biblioteca no conceito de nacional, em contraposição ao de pública por apresentar as seguintes características: ser beneficiária do instituto do Depósito Legal; possuir mecanismo estruturado para compra de material bibliográfico no exterior a fim de reunir uma coleção de obras estrangeiras, nas quais se incluam livros relativos ao Brasil ou de interesse para o país; elabora e divulga a bibliografia brasileira corrente através dos Catálogos em linha, disponíveis no Portal Institucional; é também o centro nacional de permuta bibliográfica, em âmbito nacional e internacional. Sob o novo estatuto de Fundação, a Biblioteca Nacional ampliou seu campo de atuação, passando a coordenar as estratégias fundamentais para o entrelaçamento de três dos mais importantes alicerces da cultura brasileira: biblioteca, livro e leitura. Assim a instituição coordena o Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas e a política de incentivo à leitura através do [Proler](#).

O Arquivo Nacional responsável pela gestão, recolhimento, tratamento técnico e preservação documental tem por finalidade implementar e acompanhar a política nacional de arquivos, definida pelo *Conselho Nacional de Arquivos - Conarq*, por meio da gestão, do recolhimento, do tratamento técnico, da preservação e da divulgação do patrimônio documental do País, garantindo pleno acesso à informação, visando apoiar as decisões governamentais de caráter político-administrativo, o cidadão na defesa de seus direitos e de incentivar a produção de conhecimento científico e cultural. O objetivo, desde a fundação, foi implementar e acompanhar a política nacional de arquivos, definida pelo Conselho Nacional de Arquivos (*Conarq*). Com decreto n. 7.430, o Arquivo Nacional volta a integrar a estrutura básica do Ministério da Justiça.

O Museu Histórico Nacional responsável pelo estudo, preservação e divulgação da história do Brasil possui um vasto acervo constituído por mais de 287 mil peças sob a guarda do Ministério da Cultura, tais como documentos, imagens, moedas, selos, móveis, armas, esculturas, pratarias etc., utilizados no estudo, preservação e divulgação da História do Brasil. Abrigou o primeiro curso de museologia do país e servindo como ponto de partida para a constituição de importantes museus brasileiros.

## **Método de estudo**

A metodologia utilizada teve um caráter qualitativo e de pesquisa exploratória e descritiva. Valeu-se de pesquisa de campo aplicada, na forma de entrevistas estruturadas, com dois profissionais da gestão das organizações pesquisadas. Por meio da entrevista, buscou-se conhecer as organizações pesquisadas quanto à integração entre propósito, processos e pessoas e, por meio das consultas, identificaram-se rumos das áreas de conhecimento, mas, principalmente, das instituições que administram a captação, processamento e disseminação das informações, notadamente museus, arquivos e bibliotecas.

A pesquisa de campo baseou-se nos procedimentos propostos por [Alberti](#) (1990). O primeiro procedimento é a identificação dos profissionais das empresas pesquisadas e os da área acadêmica. Em seguida, é feita uma sondagem para a realização da pesquisa e a formalização dos convites de participação. Foram consultados dois profissionais de cada Instituição pesquisada, na forma de entrevista. O principal critério de seleção dos participantes foi uma consulta a Instituição quanto a indicação dos gestores considerando o tempo de experiência na Organização e sua posição hierárquica, havendo preferência pelo ocupante de cargo ou função de gestão. Após o aceite dos participantes, foi formalizado o convite para a realização das entrevistas e foi encaminhado um resumo do assunto a ser desenvolvido no encontro.

O roteiro de entrevista foi dividido em três partes considerando questões relacionadas com o propósito, os processos e as pessoas nas Instituições. Foram elaboradas dez questões para propósito relacionadas com planejamento estratégico, interação com os clientes/usuários e nível de inovação, quinze de processos abordando temas como modelo de gestão, uso de tecnologia da informação, conectividade, acesso e disponibilidade da informação e controle, por fim mais dez questões do tópico pessoas buscando identificar a captação, avaliação e capacitação de talentos. As entrevistas com os gestores

foram gravadas e transcritas. Foram, ainda, conferidas a fim de ser mantida a integridade da transcrição. No primeiro momento, a transcrição foi feita com o objetivo de concentração da fala do entrevistado nas respostas às perguntas elaboradas. No segundo momento, elaborou-se um ajuste nas respostas, considerando-se que, em certos momentos, algumas delas sobrepuseram-se a outras perguntas, ou foram respostas dadas em complemento a anteriores. Após essa etapa, foi desenvolvida a revisão do texto a fim de eliminar repetições ou outras inadequações que prejudicassem o entendimento do texto extraído da entrevista.

Finalizada a primeira etapa de entrevistas com os profissionais/gestores, foram encaminhadas as consultas para os professores/especialistas através de e-mail. Dos seis professores consultados, somente um encaminhou resposta à consulta. Essa resposta foi considerada durante o desenvolvimento da análise, sendo o único caso em que o respondente (professor) foi identificado. Os demais preferiram não nomeá-lo, mas o silêncio foi considerado como resposta pelos pesquisados, também, sendo avaliado no capítulo específico de análise dos dados coletados.

Concluídos esses procedimentos, o estudo apresenta interpretações objetivando avaliar e comentar, conforme o referencial apresentado na primeira parte, um conjunto de informações para revisão, reflexão e interpretação do objeto do estudo, ou seja, a informação na integração de propósito, processos e pessoas. A análise dos dados foi interpretativa, tomando-se, por base, as informações relatadas pelos entrevistados considerando o corpo de conhecimentos pertinentes ao assunto nos campos das ciências de administração e da informação.

## **Resultado da pesquisa**

A seguir são descritos os resultados dos estudos considerando a percepção dos entrevistados quanto a integração do propósito, processos e pessoas nas Instituições pesquisadas.

### ***A percepção do Propósito nas Instituições***

#### **Museu Histórico Nacional**

É desenvolvido um planejamento estratégico para a Organização como um todo. Foi um trabalho que começou pela Direção há vinte anos, logo que assumiu o Museu Histórico Nacional. Para que o corpo funcional do Museu entendesse o que a Direção recém chegada queria implantar naquela ocasião, foram convidados amigos pessoais que tinham empresas de treinamento que realizaram uma série de programas de capacitação e palestra envolvendo recursos humanos, estratégia dentre outros. Segundo a Diretora do Museu Histórico Nacional, não adianta querer fazer uma mudança se não houver aceitação dos colaboradores com aquilo de novo que se quer implantar. Naquela ocasião era algo de muito novo para eles, estava-se quebrando paradigmas. Aos poucos, o Museu mudou a mentalidade e, hoje, a grande parte dos funcionários já está saindo aposentada, e uma nova equipe, aos poucos, está chegando e está entrando nesse ritmo.

O Museu Histórico Nacional trabalha seu planejamento de quatro em quatro anos e o revisa bianualmente. Além disso, é realizada, no início do ano, uma apresentação da Direção, em que são levantadas todas as necessidades e definidas as diretrizes. A partir daí, são estabelecidos os objetivos e divididos em metas. O desdobramento das estratégias em planos de ação é desenvolvido para cada área da Empresa, considerando o planejamento estratégico. Anualmente, todos os funcionários recebem os seus planos de ações, que estão em consonância com esse planejamento estratégico. Eles recebem o plano de ação e os instrumentos de avaliação.

As ações da Instituição são, sempre, baseadas em planos formais com relação aos planos estratégicos no que diz respeito aos planos de ação. Contudo por não estar acostumada com essa administração por objetivos e metas, se perde um pouco, pois há uma tendência, das Ciências Humanas, a não perseguir o seu plano estratégico. Muitas vezes percebe-se, na Instituição, que está se fazendo outra coisa não relacionada com o planejamento estratégico. Contudo, há uma preocupação, principalmente pela Direção de não deixar que as coisas saiam dos trilhos.

O sistema de controle da Empresa gera informações relevantes para os ajustes necessários ao plano estratégico, mas nem sempre se alcançam os resultados desejados.

Consideram-se, no Museu Histórico Nacional, como clientes, todos aqueles que vão ao Museu. Não importa a categoria. Não existe pesquisa sistemática para ouvir o cliente e incorporar sua voz ao planejamento estratégico. É realizada pesquisa de satisfação para saber em que melhorar. Existem, ainda, alguns mecanismos como os e-mails, que é a possibilidade do público em geral falar conosco pelo site. Porém, a pesquisa de opinião pública em si não foi feita. Tem sido constante a tentativa de conhecer, cada vez mais, o cliente da Instituição. Mas, existe um sentimento de que até ele não é bem conhecido e, às vezes, tem-se a impressão que isso nunca acontecerá. Os clientes do Museu são os estudantes e os pesquisadores, porém, não existe a prática de ouvir o cliente sistematicamente. Mas, de certa maneira, temos uma caixinha de sugestões que os visitantes deixam suas opiniões e os e-mails também. Não é, ainda, uma coisa que faça parte do plano estratégico ouvir o cliente do Museu regularmente.

A Instituição é do tipo aberta a ideias inovadoras, mas ainda existem muitas pessoas resistentes. Na Instituição, é desenvolvido um trabalho constante com treinamentos e palestras a fim de ampliar as oportunidades de inovação de toda a equipe, sempre procurando estimular a inovação no Museu. No geral, todos os projetos propostos pelos funcionários e com viabilidade de acontecerem são apoiados na sua realização. Um exemplo disso foi uma área de projetos sociais que nasceu no Museu quando foi recebido um projeto para abrigar um curso para meninos carentes. A partir daí, foram realizados diferentes cursos como entalhadores de cadeira, restauradores, lustradores de móveis. Hoje essa área está consolidada e é considerada um sucesso. Outros exemplos são: levar exposições a presídios, UPP e áreas carentes. Em geral, as decisões são tomadas pela Direção da Empresa ou chefias, cabendo aos colaboradores alimentarem-nas com informações pertinentes. De alguma maneira, há centralização, mas, também, há liberdade em realizar os trabalhos à alçada dos setores e no desenvolvimento das rotinas.

### **Arquivo Nacional**

Existem três tipos de serviço desenvolvidos no Arquivo Nacional: o acervo e a conservação desse acervo; a disponibilização desse acervo para consulta, quer dizer, uma atividade interna no sentido de disponibilizar, preservar, tratar para dar acesso; e uma de assessoramento ao governo, a fim de orientar se um documento pode ou não ser descartado. E, ainda, uma assessoria técnica para instituições diversas, que presta orientação ou assistência técnica. A Instituição desenvolve um Planejamento Estratégico, decorrente do aprimoramento do Plano Plurianual obrigatório, que, de forma evolutiva, pretende-se desenvolver a sua integração ao Planejamento do Ministério da Justiça. O planejamento institucional é discutido com as chefias das áreas e desdobrado, cabendo cada área desenvolver o seu próprio e transformá-lo em plano de ação. Acrescente-se que o planejamento é base do orçamento da Instituição e, por sua vez, estimulado pelo orçamento para a realização de revisões anuais de forma participativa, envolvendo todas as áreas.

O desdobramento das estratégias em planos de ação é desenvolvido para cada área, considerando o planejamento estratégico. Contudo, as ações do Arquivo Nacional nem sempre são baseadas em planos formais relacionados com o plano estratégico. Existem questões políticas que devem ser consideradas. Por várias vezes, surgem demandas específicas do governo federal que exigem adaptações. Está sendo desenvolvida uma tentativa com um núcleo formal de planejamento para que isso possa ser desenvolvido de uma maneira sistemática na Instituição. Esse grupo, ligado ao gabinete da Direção, vem introduzindo rotinas que devem ser seguidas. No momento, está em fase de instrumentalização pela área de Tecnologia da Informação de forma a permitir o acompanhamento de execução.

Os clientes não são ouvidos sistematicamente, embora, a Instituição procure conhecê-los bem. Podem-se considerar dois tipos de clientes: o usuário comum que faz pesquisa e a administração pública federal. Também, teríamos outras instituições que, por ventura, poderiam solicitar assistência técnica ao Arquivo gratuitamente, tanto instituições públicas quanto privadas. A Instituição procura ter um diálogo com ambas, mas, a forma como é desenvolvido não é suficiente, deveria ser aprimorado. Segundo a Direção da Instituição, dá-se muita importância aos clientes internos que são ouvidos (*entenda-se por clientes internos as Chefias que participam das reuniões de planejamento*). Estimula-se a prática do efeito cascata, que consiste em ouvir os representantes de cada segmento em reuniões, após esses terem ouvido os seus subordinados. Contudo, não é garantido que isso ocorra sistematicamente, pois não há definições sistêmicas sobre esse procedimento. Por fim, a Instituição

não é, totalmente, aberta a ideias e possui baixo índice de inovação. Ainda, é conservadora e não estimula a prática da inovação que é limitada até no seu aproveitamento.

### **Biblioteca Nacional**

Foi desenvolvido um planejamento estratégico na Biblioteca Nacional em 2012, quando se procuravam avaliar a Instituição e seu rumo ao futuro. Esse plano começou a ser debatido, internamente, em alguns estágios e, depois, ocorreu a mudança da gestão, muito recorrente na Administração Pública. A nova administração da Biblioteca redefiniu o direcionamento para uma nova visão técnica e política. Todos devem conhecer o planejamento da Instituição, mas não é o que parece conforme se observa no depoimento de uma das entrevistadas: *"Eu não posso responder essa pergunta porque eu desconheço que exista um planejamento estratégico. Para mim, planejamento estratégico pressupõe um diagnóstico institucional e, aqui, este não é feito"*.

É normal conduzir o trabalho na Biblioteca com relatórios periódicos que visam atender às questões mensais, burocráticas, orçamentárias, e, também, com o objetivo de dimensionar a demanda. Então, pode-se afirmar que ações da Biblioteca são baseadas em planos formais relacionados com o planejamento estratégico. Sendo assim, o sistema de controle vale-se dessas informações para acompanhar, controlar e adotar medidas corretivas quando necessário. A Biblioteca é do tipo aberta a ideias e inovadora. Além de estimular o seu desenvolvimento e vários são os exemplos, dentre os quais pode ser citado o espaço cultural desenvolvido para dialogar com outro público que não o pesquisador, mas com aquele interessado em um debate. Outro exemplo foi a criação de transmissão ao vivo, utilizando a Tecnologia da Informação, tendo como proposta a sua efetivação como uma biblioteca nacional, ou seja, ter o alcance territorial de todo o país. Porém, no geral, varia em função de quem é o gestor.

O planejamento estratégico é revisado quando surge uma nova informação que represente uma oportunidade de desenvolvimento da Organização, mas o desdobramento das estratégias em planos de ação é desenvolvido para cada área da Empresa, considerando-se o planejamento estratégico. Mas, as áreas possuem certa autonomia, pois, cada uma tem seu universo particular. É muito difícil para a administração superior interferir nesse caso, dado o seu desconhecimento técnico. Não é desenvolvido um levantamento sistemático para ouvir o cliente da Biblioteca. Contudo, existem instrumentos de coleta de informações e o contato direto com o pesquisador continuamente. Porém, esse contato foi bastante reduzido com o advento da tecnologia: vem sendo desenvolvido por e-mail, telefone ou pelo Fale Conosco no site da Biblioteca. Em geral, as decisões são tomadas pela direção da Empresa ou chefias, cabendo aos colaboradores alimentarem com informações pertinentes. A Instituição adota uma postura centralizada no processo decisório. As informações só vêm de cima para baixo quando existe alguma situação de conflito.

### **A percepção dos Processos nas Instituições**

#### **Museu Histórico Nacional**

O Museu Histórico Nacional não adota a abordagem orientada por processos. É orientado por tarefas e desenvolve projetos para cumprir sua missão institucional. Os indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional são definidos para acompanhamento da Instituição e os indicadores retroalimentam ações corretivas de forma sistemática. Contudo, nem sempre as informações são geradas e acompanhadas com dados históricos para a análise do desempenho da Empresa. Existem os dados, mas não são tratados devidamente de forma sistemática.

Tem sido uma prática a realização de reuniões de acompanhamento da implementação das estratégias e dos planos de forma constante. São realizadas reuniões todas as semanas para avaliar a situação do Museu e tomar decisões a respeito de ações futuras. No que se refere ao uso da Tecnologia de Informação, a sua maior orientação é para a melhoria do desempenho da Empresa, suportando, também, algumas atividades finais, mas apoiando a maioria das atividades operacionais do Museu. As fontes de informação atuais garantem a execução estratégica com disponibilidade de informação. A documentação e as informações necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos são armazenadas de forma que facilita sua recuperação. Por fim, o acesso às informações é fácil. Existe um diferencial em relação a outros museus em função do arquivo institucional. Até pouco tempo, eram poucos os museus que o possuíam. O arquivo institucional contém informações históricas, o acervo da própria instituição

e toda a parte de protocolo. Existe conectividade na Organização que garante a troca de informações adequada entre todos os colaboradores tanto na área informatizada, como na comunicação sem a informática. Existem, apenas, duas áreas que possuem internet devido à impropriedade das instalações. O Museu funciona em um antigo arsenal com paredes de 1,20 m de espessura, o que dificulta a instalação da internet em algumas áreas, bem como seu bom funcionamento em outras.

No aspecto de conectividade com seus clientes, a Instituição permite acesso às informações disponíveis da sua atividade principal. Possui, no seu site, uma área destinada a questões educativas e procura estar em redes sociais, como o Facebook. *O Instituto Brasileiro de Museus, IBRAM* normatizou a comunicação interna disponibilizando e-mails institucionais a todos os colaboradores. E quanto ao acesso a dados, o Museu possui internamente o portal que fornece várias informações. Procura-se manter os fluxos de informação visando à eficiência na operação, de forma que os gargalos, redundâncias e transferências desnecessárias sejam eliminados assim que identificados.

### **Arquivo Nacional**

O Arquivo Nacional tem as atividades definidas por área de atuação constantes em seu Organograma e no Regimento Interno. A estrutura organizacional da Instituição é hierárquica. Há dois anos, a Instituição começou a desenvolver o mapeamento dos processos, mas não teve seguimento. Não são muitos os processos desenhados, mas é uma intenção promover a abordagem por processos na Instituição. Pela inexistência do mapeamento de processos, muitas vezes, a análise de eficiência e eliminação de gargalos existentes fica dificultada.

Não existem indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional para acompanhamento das ações desenvolvidas, além das obrigatórias, que devem ser incluídas no Relatório de Gestão. Internamente, em cada área, o acompanhamento é informal. Acrescente-se que a Instituição faz reuniões de acompanhamento da implementação das estratégias e dos planos de forma informal. São desenvolvidas algumas reuniões para acompanhamento, mas não na proporção que deveriam acontecer. Dessa forma, pode-se afirmar que o Arquivo Nacional controla os indicadores de desempenho disponíveis para retroalimentar ações e a tomada de decisão. De forma geral, o que deve ser analisado é se a meta foi atingida ou não e, nesse sentido, os indicadores estão em consonância com os planos desenvolvidos.

As informações geradas são acompanhadas com dados históricos para a análise do desempenho da Empresa, contudo os fluxos de informação não são, na maioria das vezes, desenvolvidos visando à eficiência na operação. As fontes de informação que garantem a execução estratégica estão contidas em um manual de instrução, que não tem sido utilizado adequadamente. De forma geral, existem as informações necessárias ao aprimoramento e direcionamento para a execução estratégica. A documentação e informações necessárias para desenvolvimento dos trabalhos são armazenadas de forma que facilite sua recuperação. O fato de existir a Lei do Acesso à Informação permite que todos tenham contato até com a documentação corrente da Instituição. Pode-se afirmar, assim, que existe disponibilidade de informação para a execução estratégica, mas ela não é utilizada adequadamente nas questões internas da Instituição. Há uma intranet que, de maneira mais direta, facilita o acesso a determinados diretórios estratégicos a todos, não só das questões gerais de administração de pessoal como, também, planejamento.

A Tecnologia de Informação não tem sido utilizada para a melhoria do desempenho da Empresa com a abrangência e potencial que poderia ser utilizada. Ela tem sido utilizada para melhoria, mas poderia ser muito melhor aplicada dado o seu potencial. As relações internas, quanto à troca e ao compartilhamento de informação, sofrem porque nem sempre existe conectividade na Organização que garanta a execução adequada entre todos os colaboradores. Sob o ponto de vista do cliente, a Instituição tem boa conectividade e permite acesso às informações disponíveis relacionadas ao Arquivo Nacional. Contudo, tanto interna quanto externamente, o acesso às informações nem sempre é fácil. O canal de comunicação poderia ser melhor, mas parece que isso é uma realidade que qualquer instituição pública vive.

### **Biblioteca Nacional**

Junto ao planejamento estratégico, surge a necessidade de se estudarem os processos, e a Biblioteca iniciou o mapeamento de alguns. Contudo, a abordagem por processos, ainda, não é um modelo

adotado na Instituição. O mapeamento de processos foi desenvolvido há pouco tempo internamente. Foi considerado um bom exercício e promoveu maior percepção pelos colaboradores quanto à necessidade de integrar e gerar conexões entre as várias áreas da Biblioteca. Mas, a constituição da Biblioteca, ainda, é por tarefas, e sua estrutura organizacional, hierarquizada.

Os indicadores de desempenho estratégico, tático e operacional são definidos para acompanhamento da Instituição. Desde a década de 80, existem tentativas de se estabelecerem os indicadores. O Ministério da Cultura trabalha com as suas unidades para que cada uma se apresente adequadamente, e isso é quase um exercício diário e permanente sobre os indicadores. A empresa faz reuniões de acompanhamento da implementação das estratégias e dos planos constantemente. São desenvolvidas reuniões de diretoria, reuniões de colegiado e setoriais, onde são avaliadas as novas metas definidas que, após fixadas, seguem para as áreas abaixo e se começa a trabalhar de acordo com essas orientações. A Instituição controla os indicadores de desempenho para retroalimentar ações corretivas sistematicamente. É um trabalho que gera, inclusive, a criação de novos indicadores e a reformulação dos anteriores se for o caso. A Biblioteca avançou na área da Tecnologia da Informação quanto ao desenvolvimento dos sistemas e aos recursos tecnológicos, aos sistemas internos, às dimensões de trabalho.

As fontes de informação atuais garantem a execução estratégica. A documentação e as informações necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos são armazenadas de forma facilitadora à sua recuperação. Contudo, isso depende de cada gestor ou gerente, porque no sentido das informações administrativas, por exemplo, todos os relatórios estão armazenados com todas as informações necessárias. Enquanto que há outras informações setoriais cuja definição do que facilita sua disponibilidade para a execução estratégica fica a cargo de cada setor. O acesso às informações é fácil quando ligado à execução da rotina, mas, em algumas situações, é necessário buscar informações para a tomada de decisão. Não é de conhecimento de todos a existência de conectividade na Organização de forma a garantir a troca de informações adequada entre todos os colaboradores.

A Instituição possui conectividade com seus clientes e permite acesso às informações disponíveis da sua atividade principal. A lei da acessibilidade faz com que todos tenham que disponibilizar os seus relatórios de gestão, todas as suas realizações devem estar disponíveis. As informações geradas são acompanhadas pelos dados históricos para a análise do desempenho da Empresa de forma superficial. Mais pela exigência do governo de estabelecer esses indicadores do que por ser um processo de controle. Os fluxos de informação são desenvolvidos visando à eficiência na operação e, quando ocorrem gargalos, redundâncias e transferências desnecessárias, são revisados imediatamente. Às vezes, a alteração de determinados fluxos podem demorar na análise e implantação, mas a resposta da revisão deve ser dada logo.

## **A percepção das Pessoas nas Instituições**

### **Museu Histórico Nacional**

A participação dos colaboradores do processo de planejamento estratégico é estimulada na Empresa nas reuniões sempre realizadas em todas as instâncias. O que é, ainda, facilitado, pelo contato direto entre a liderança e os colaboradores. São dois os procedimentos de avaliação do pessoal no Museu. Um é a avaliação oficial do serviço público, muito superficial. Outro é desenvolvido para a Instituição. O Museu tem uma prática em que os funcionários destacados no período são recompensados com uma Portaria de elogio, publicada em Diário Oficial e registrada na ficha funcional. As pessoas participam do processo de inovação e são estimuladas para tal. Inclusive, o plano de capacitação e de desenvolvimento de colaboradores procura ser alinhado com a estratégia da Empresa. A cultura organizacional estimula a decisão dos colaboradores baseada na informação e, também, estimula as relações e troca de informações constantemente. No que se refere a comunicação pode-se afirmar que ela é transparente e proporciona clima de colaboração mútua, o que torna a equipe muito unida.

Não há uma definição integral e clara de todas as funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridades dos colaboradores da Instituição. Durante muitos anos, a questão do organograma e as definições de tarefas ficaram muito atrasadas, principalmente, quando o Museu passou a fazer parte do IBRAM. Nunca houve uma reorganização de um estatuto e de um organograma. Por iniciativa interna,

estão redefinindo as tarefas. Enfim, o Museu não tem um organograma que defina todas as funções e atribuições dos colaboradores. A administração central não deixara claro o que espera das unidades e nem como devem se organizar. Na época do Collor, os Museus foram esquecidos e negligenciados do universo cultural. Quando o governo se deu conta da falha, o erro já era sério e, além disso, os concursos não atendem às demandas da quantidade de aposentadorias ocorridas.

Quanto às contratações, o funcionário público, o concursado, recente ou não são contratados por Brasília. O Museu conta com estágios remunerados, estágios curriculares, terceirizados, contratados para serviços temporários, voluntários, empresas terceirizadas na área de segurança e serviços gerais. Enfim, a Empresa conta com 248 participantes nesse universo.

### **Arquivo Nacional**

A Instituição estimula a participação dos colaboradores no processo de planejamento estratégico, mas não garante que ela ocorra efetivamente. Da mesma forma, a Instituição estimula o contato direto entre a liderança e os colaboradores, mas isso depende da chefia. Por outro lado, não há muito estímulo à geração de ideias e inovação, sendo, talvez, o motivo por que poucas pessoas se interessem em participar de processos inovadores por iniciativa própria ou por determinação.

A avaliação dos profissionais é centrada nos resultados, na conduta e no relacionamento, mas a avaliação não ocorre da forma como deveria. Ela é, historicamente, caracterizada por questões mais corporativas. Não se avalia de forma que prejudique o avaliado. A Instituição possui um plano de capacitação e desenvolvimento, que vem sendo objeto de confronto entre os servidores e a direção atualmente. Não existem grandes iniciativas para a capacitação do servidor, principalmente, em nível mais avançado de conhecimento, como por exemplo, mestrado e doutorado. De maneira geral, há, também, dificuldade em implementar o programa de capacitação para atendimento de demanda do Arquivo Nacional.

A cultura organizacional não estimula a decisão dos colaboradores baseada na informação. O processo decisório é muito limitado, assim como são limitadas as relações e a troca de informações. Outro aspecto a ser considerado é o baixo nível de colaboração mútua. Não há uma definição clara de todas as funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridades dos colaboradores da Empresa em função dos processos. O que existe é quanto aos aspectos regulados.

Por fim, os processos de seleção e contratação são, basicamente, por concurso público, ficando limitadas as exigências quanto aos requisitos do bom desempenho profissional. Podem se destacar as contratações de empresas prestadoras de serviço, em que há uma definição dos requisitos para contratação. Além disso, quando uma empresa é contratada para o desenvolvimento de um determinado serviço, ele passa por avaliação periódica. Mas, nem sempre se consegue contratar os melhores do mercado, como acontece no serviço público geralmente.

### **Biblioteca Nacional**

A participação dos colaboradores do processo de planejamento estratégico depende das chefias, que devem ouvir seus colaboradores. Da mesma forma, o contato direto entre a liderança e os colaboradores será facilitado dependendo das chefias. A avaliação dos profissionais é centrada nos resultados. A avaliação de desempenho que a Empresa segue é a política de gestão de Recursos Humanos do governo, realizada em período determinado. Todas as pessoas participam, de alguma forma, dos processos de inovação da Instituição, principalmente, quando são convidadas. Porém, nem todos participam da implantação de uma ação, restrita ao grupo envolvido somente. As áreas são autônomas nesse aspecto e, também, variará em função de suas iniciativas internas.

A Instituição possui um plano de capacitação de pessoal. Foi implementado com reserva orçamentária para seu desenvolvimento. Cada área da Instituição faz a sua proposição em termos de capacitação da sua equipe. É debatido em conjunto com a direção da Biblioteca em forma de colegiado, que aprova de acordo com as demandas e necessidades das áreas. A cultura organizacional estimula a decisão dos colaboradores baseada na informação. Decide-se mais pela informação do que pela intuição. E isso é estimulado na Biblioteca, que, também, busca um sentido mais participativo para atuação. Contudo, existem aquelas decisões que são verticais. A comunicação interna nem sempre é desenvolvida de forma satisfatória. Depende muito do colaborador. Existe uma rádio corredor que, às vezes, informa

melhor. Muitas vezes, ficam-se sabendo de decisões tomadas por outros meios.

Há uma definição clara de todas as funções, perfis, atribuições, responsabilidades e autoridades dos colaboradores da Empresa em função dos processos nas áreas em que foi desenvolvido o trabalho. Os processos de seleção e contratação identificam, claramente, os requisitos de bom desempenho. Quando aplicados aos terceirizados, são buscados pelo perfil para o trabalho que se deseja. Exige-se formação e conhecimento, principalmente, na área específica para os estagiários, onde se exige a formação em Biblioteconomia também.

### **Considerações finais**

Este trabalho procurou avaliar a informação aplicada ao alinhamento estratégico das Organizações com ênfase na relação entre o propósito, os processos e as pessoas em organizações receptoras, processadoras e disseminadoras de informação. Foram selecionadas a Biblioteca Nacional, o Museu Nacional e o Arquivo Nacional para a pesquisa. Ao longo do trabalho, procurou-se relacionar a dinâmica das três Instituições com o alinhamento estratégico para efeito da integração organizacional, tendo-se em vista a consecução de seus objetivos estratégicos. O alinhamento estratégico é a essência da Gestão Estratégica, pois, é por meio dele, que haverá consistência entre planos, processos, ações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. Para que isso se realize, três elementos são considerados fundamentais: o propósito, os processos e as pessoas.

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. Conforme mencionado a classificação que esclarece as formas com que 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. Esta abordagem é a que mais se aproxima de duas Instituições pesquisadas. O Arquivo Nacional e a Biblioteca apresentam elementos que permitem definir, como racional, o modelo de formulação e implementação estratégica das Instituições. ([Heijdem, 2004](#))

O Museu Histórico Nacional apresenta elementos mais próximos da abordagem processual: mais aberta ao ambiente e procurando ajustar-se conforme o que nele é percebido. A abordagem processual, diferentemente das outras e, em especial, da racional, entende que é possível definir estratégias ótimas como o proposto pelo paradigma racional. Entretanto, para que isso se torne possível, as organizações devem tornar-se mais flexíveis, adaptáveis e capazes de aprender com seus próprios erros. O que é demonstrado pelo Museu Histórico Nacional, principalmente, quando se refere ao aprendizado que busca nas ações relacionadas com os seus clientes.

Duas Instituições, Museu Histórico Nacional e Arquivo Nacional, promovem a integração estratégica levando em consideração dois aspectos. O primeiro refere-se à informação definida no plano estratégico e desdobrada em objetivos e metas correspondentes e alinhadas com o plano inicial. O segundo refere-se às pessoas que participam do processo de planejamento. Dependendo da Instituição, de forma mais ativa.

Cabe destacar que houve divergência de informações nas entrevistas realizadas na Biblioteca Nacional. Enquanto uma entrevistada informou sobre o planejamento estratégico da Instituição, a outra participante afirmava não reconhecer a existência de planejamento estratégico ali. Esta situação fragiliza a afirmação de que há desdobramento estratégico, pois ele se consolida com o conhecimento de todos na Organização a seu respeito.

Pode-se observar, no Museu, que a integração organizacional é fundamental ao alinhamento estratégico. Ela se dá através de reuniões constantes em todos os níveis, procurando garantir que todos tomem ciência e participem do movimento estratégico. As informações e as pessoas, em toda a Instituição, mobilizam-se para o cumprimento das operações e projetos vinculados com o plano estratégico de forma orquestrada.

No Arquivo Nacional, também, existe a preocupação de utilização da informação e da participação das

peças. A busca da integração organizacional é uma preocupação da direção, que reúne a administração intermediária no processo de formulação estratégica, mas é garantida sua aplicação sistemática. A participação dos demais colaboradores da Instituição depende do comportamento das chefias em informá-los e recolherem suas informações para apresentação em fóruns superiores.

A comunicação por meio de Tecnologia da Informação não é explorada para a construção do alinhamento pelas três Instituições, que mais a utilizam para a operacionalização das ações e operações. 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 contribuir com suas informações no processo estratégico. Mas, não pode ser ignorado que, ao ouvi-los, mesmo de forma reativa e com os meios que possuem, aproveitam as informações fornecidas para melhorias operacionais.

Todas se dizem inovadoras, mas isso ocorre com limitações, pois são organismos públicos, onde inovar não é uma prática constante e comum, embora demonstrem ações nesse sentido, principalmente, a Biblioteca Nacional e o Museu Histórico Nacional. Quanto ao controle existente nas Instituições, ele é desenvolvido levando-se em consideração indicadores estabelecidos para tal fim mas, na maioria, de forma que satisfaçam as informações que devem estar contidas nos Relatórios de Gestão. O planejamento existe nas Instituições por força dos planos plurianuais que devem ser desenvolvidos e dos orçamentos, que devem ser apresentados por imposições legais aos órgãos públicos federais. Contudo, a grande questão é se possuem um caráter estratégico.

O segundo componente para a definição da existência do alinhamento estratégico é o processo. Aqui, entendido como a forma de implementação da estratégia na Organização, bem 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 três Instituições adotam a abordagem orientada por função. Possuem uma estrutura organizacional hierarquizada e centralização no processo decisório, que confirma o modelo de gestão mecanicista mencionado no início deste capítulo. Tanto o Arquivo Nacional quanto a Biblioteca Nacional possuem iniciativas de adoção da abordagem por processos. Inclusive, têm alguns processos mapeados mas, embrionários, não demonstram relevância para a sua análise.

Os aspectos relacionados com o item Processos referentes à implementação estratégica são: o desenho dos processos e definição de atividades/tarefas para a realização estratégica, o 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 implementação e 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 e, assim, adotar um modelo de gestão e fundamental. A abordagem funcional, adotada pelas três Instituições, 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. Nesse modelo, é comum a descida de fluxos pelos níveis hierárquicos, do estratégico ao operacional, onde a informação deve se propagar a fim de desenvolver a execução estratégica e construir a integração organizacional. E, ainda, subir fluxo de informações do nível operacional ao estratégico para acompanhamento e controle das operações e projetos organizacionais.

Observa-se, pela pesquisa desenvolvida, que a dinâmica informacional corresponde aos fluxos descritos, onde informações apresentadas nos planos, programas e projetos são desdobrados 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.

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. Apesar de as Instituições, cada uma à sua maneira, estimular a participação dos colaboradores no planejamento estratégico, no quesito capacitação orientada para a estratégia, todas apresentaram a mesma situação de inexistência de um plano de capacitação que busque atender o alinhamento estratégico especificamente. Por fim, constatou-se que todas as Instituições utilizam a informação a seu jeito não ficando demonstrado um padrão quanto a sua utilização para o alinhamento estratégico entre elas. Embora existam esforços no sentido de buscar um alinhamento para a consecução estratégica não esta na informação o componente principal para proporcionar a integração organizacional.

## Bibliografia

- ALBERTI, Verena. História oral: a experiência do Cpdoc. Rio de Janeiro: FGV, 1990.
- BARRETO, A.A. (1994) A questão da informação. São Paulo Em Perspectiva, São Paulo, n. 4, v. 8, out./dez.
- \_\_\_\_\_. (1995) Valor agregado: Aspectos conceituais. In: Seminário Internacional Valor Agregado à Informação. Rio de Janeiro, SENAI/CNI/CIET, 1995.
- CHIAVENATO, I. (1993). Introdução à Teoria Geral de Administração. São Paulo: Makrobooks.
- CHIAVENATO, I. (2000) Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books
- FPNQ - Fundação Prêmio Nacional para a Qualidade. (2003) Primeiros passos para a excelência. Brasília: FPNQ.
- HEIJDEN, K.V.D. (2004). Planejamento de Cenários: a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman.
- KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. (1997) A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus.
- McGEE, J. e PRUSAK, L. (1994) Gerenciamento estratégico da informação. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (2001). O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- PORTER, M. E. (1998) A vantagem competitiva das nações in MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. (Org) (1998) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. C (2004). Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004. Florianópolis. Anais ENEGEP.
- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. (2001). Gestão do Conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press.

## Sobre os autor / About the Author:

[1]Antonio Rodrigues de Andrade.[2] Aldo de Albuquerque Barreto.

Email de referência: [prof.arandrade@gmail.com](mailto:prof.arandrade@gmail.com)

[1]Pós- doutor em Ciência da Informação pelo Ibiict, professor da Unirio. [2] Ph. D. em Ciência da Informação, The City University, Londres. Pesquisador Sênior do CNPq. Professor do Ibiict - Ufrj.