

Gestão da informação no alinhamento estratégico das organizações

Cláudio Roberto Magalhães Pessoa
Armando Malheiro da Silva

No mercado atual é importante para as organizações planejarem estrategicamente suas ações visando obter melhores resultados. Por consequência, os gestores devem conhecer bem o mercado no qual estão inseridos, pois só assim terão possibilidade de alinharem as informações existentes às necessidades do mercado.

Para Simon (2004, p. 139), “administrar é fundamentalmente tomar decisões”. Por isso é relevante a necessidade de se conhecer quais as informações os gestores se baseiam para tomarem suas decisões. Para que a decisão torne-se efetiva, os gestores devem ser capazes de analisá-las, possibilitando com isso criar um diferencial. Esse diferencial competitivo é debatido por vários autores como Drucker (1969), Porter (1986), Bradley (1997), Jamil (2005), Pessoa e Jamil (2010) e Barbosa e Nassif (2012).

Segundo Pessoa et al (2016), na chamada “era da informação” as empresas que gerenciarem melhor suas informações, utilizando-as de forma efetiva para o negócio, obterão os resultados esperados. Porém, segundo Pessoa e Jamil (2010), a tomada de decisão, em boa parte, está longe de ser racional.

Para March (2004), os gestores negligenciam a “confusão e complexidade” envolvidas nessa tarefa, afirmando ainda que essa dificuldade surge por três fatores: Descobrir os objetivos a partir de ações do cotidiano; por possuírem tecnologias confusas e processos não compreendidos; e por causa de uma mudança contínua do mercado e das empresas.

Em Pessoa e Jamil (2010) é possível notar que os gestores até se preocupam em investirem na busca de melhorias das ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (TIC). Porém Pessoa (2016) destaca que, em se tratando de gestão de informação, esta necessidade é mais evidente, pois segundo os autor, os gestores de TIC tem pouca, ou quase nenhuma informação sobre a necessidade do negócio da organização.

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2001) as empresas gastam bilhões de dólares com soluções em TIC, mas ainda é difícil para os executivos, conectarem esses investimentos com a melhoria de performance de suas empresas, uma vez que não são trabalhadas de forma adequada o alinhamento da informação com as necessidades do negócio da organização.

Busca-se, portanto, um modelo de gestão que seja capaz de suprir os gestores de informação precisa, o que o levaria a uma melhor tomada de decisão. Segundo Barbosa e Nassif (2012) é necessário que as empresas caminhem muito para conseguir transformar os esforços feitos hoje na GI para atingirem o que realmente seria impactante, a gestão estratégica da informação.

No conceito de Orientação Informacional, desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2000), para uma empresa obter sucesso na gestão e utilização eficaz da informação, deverá voltar sua atenção para três fatores chave: Práticas de tecnologia da informação (PTI); práticas de gerenciamento da informação (PGI); e comportamentos e valores relativos à informação (CVI). Estes fatores são primordiais na busca de melhores resultados e devem trabalhar de forma integrada.

Pessoa (2016) demonstra, em pesquisas realizadas em organizações de pequeno e médio porte do mercado brasileiro, a intenção dos gestores em adotar uma gestão de informação aplicada aos negócios. Porém, até por um certo desconhecimento do conceito, não entendem (em alguns casos nem sabem) como implantar. O autor propõe um Modelo de Implantação do Alinhamento Estratégico de Gestão da Informação e do Conhecimento (MIAEGIC), que será apresentado mais adiante nesse artigo.

Referencial Teórico

No sentido de embasar teoricamente, serão apresentados os conceitos nos quais o modelo apresentado foi embasado.

Estratégia

As mudanças que ocorreram no mercado, com o passar do tempo, fez com que o conceito de estratégia desenvolvesse. Essa evolução foi consequência da busca por um melhor posicionamento das empresas para alinharem-se ao ambiente externo. Ansoff, Declerck e Hayes (1981) debatem o tema e mostram essa evolução. Segundo os autores, no início os controles eram feitos para verificar o comportamento em relação às regras e procedimentos. Posteriormente, esses controles passaram a ser utilizados para obtenção de subsídios que permitem planejar o futuro. Para Katz (1970, p. 4), estratégia

refere-se a relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual e relação futura”. Segundo Steiner e Miner (1977, p. 4), “estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos [...].

Porter (1986) propõe que a estratégia da empresa seja utilizada como diferencial competitivo. O que é corroborado por Mintzberg (1988) que passa a tratar a estratégia como a força mediadora entre a empresa e o meio que a envolve.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) os gestores não podem mais tratar seus clientes como “mero clientes”. O que fará diferença será criar produtos e/ou serviços que atendam aos valores de seus consumidores alvo. Segundo Nepomuceno (2011), o que gera valor é aquilo que resolve o problema das pessoas. O autor diz que “o real valor está nas informações e na solução dos problemas” (NEPOMUCENO, 2011, p.1).

Escolher e implantar a estratégia adequada é de suma importância para atingir os objetivos desejados. Porém é mister coletar e gerir as informações obtidas para atender as necessidades do cliente.

Modelo de Maturidade do Alinhamento Estratégico

Visando analisar o grau de alinhamento foi utilizado, como base, o modelo de Luftman (2000). Este modelo parte do pressuposto que todas as empresa já possuem um grau de alinhamento, mesmo que seja mínimo, e esse grau poderá evoluir em cinco níveis, a saber: Processo Inicial/*Ad Hoc*; processos Definidos; processos estabelecidos; processos mapeados e aperfeiçoados; e por fim, processos Otimizados.

Para se analisar a evolução do grau de alinhamento o autor utilizou os seguintes critérios de classificação: Comunicação, competência/valor, governança, parcerias, escopo e arquitetura e habilidades. (LUFTMAN, 2000)

O modelo de Luftman (2000) tem foco no nível da governança e das ferramentas de TIC existentes para suportar a estratégia. Porém, alinhar ferramentas de TIC sem se pensar nas informações existentes e gerenciá-las poderá ser inútil no momento em que não as utiliza, de forma efetiva, para suportarem as estratégias adotadas. Para tal, analisar-se-ão os conceitos e princípios da gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

Gestão da Informação e do conhecimento

Importante neste ponto conceituar informação. Segundo Silva (2006), informação é um

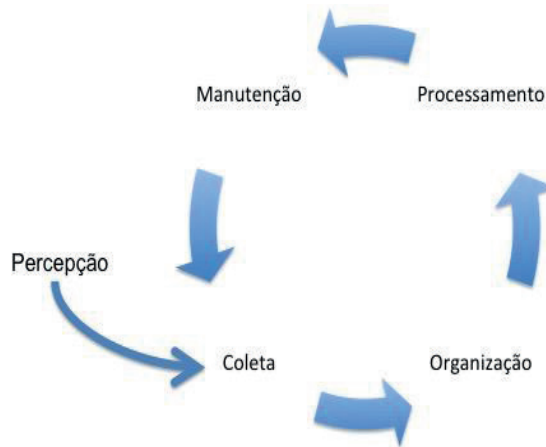
conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (sinais e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passível de serem registradas num suporte material qualquer (papel, filme, banda magnética, CD, etc) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada (SILVA, 2006, p. 25)

Segundo Pessoa et al (2016), pensando de forma estratégica, gerir informações tornou-se essencial para competir no mercado atual. Analisar o uso da informação na busca de melhores resultados para organização é primordial.

Para Choo (2003, p.27), caso as organizações não tenham uma “clara compreensão dos processos organizacionais e humanos, pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação”.

No intuito de realizar uma gestão eficiente, é fundamental entender o ciclo informacional apresentado por Marchand, Kettinger e Rollins (2001) (Figura 1). Segundo os autores o propósito da gestão do ciclo da informação está na possibilidade de melhorar a forma como as informações são utilizadas na tomada de decisão dos gestores.

Figura 1 – A gestão do ciclo informacional



Fonte: Marchand, Kettinger e Rollins (2001, p. 76)

O ciclo informacional inicia-se no momento em que se detecta uma necessidade de informação, como por exemplo uma tomada de decisão, um problema a ser resolvido por parte de um usuário. Após a percepção dessa necessidade, o gestor buscará as informações que o auxiliarão a solucionar o problema e tomar decisões. Neste momento é primordial entender como o usuário buscará a(s) informação(ões) necessária(s) e como é possível acessá-la(s). Isso permite selecionar as informações consideradas úteis e, por fim, buscá-las nas fontes certas. Segundo Marchand, Kettinger e Rollins (2001), a coleta de informações relevantes, além de evitar uma sobrecarga de informações e determinará também a forma como a empresa se organiza. Após coleta, Alvarenga (2003) destaca a preocupação significativa que deve existir no momento da entrada dos dados em um sistema de armazenamento e recuperação de informação. Caso não haja uma classificação e indexação focada nas necessidades dos usuários, poderá acarretar problemas na sua recuperação, o que torna o sistema ineficiente. Após classificadas, as informações serão armazenadas

em sistemas de informações que, posteriormente, serão recuperadas, para melhor embasamento nas tomadas de decisão. A manutenção das informações será essencial, pois facilitará a sua utilização por parte do seu usuário. A correta manutenção economizará tempo e recursos evitando informações irrelevantes, ou até mesmo uma recoleta de informações. E enfim o ciclo se fecha com o uso das informações.

Segundo Tarapanoff

não se chega à inteligência pelo acesso passivo à informação. A inteligência deve ser criada, e é ao longo desse processo de criação, o processo da gestão da informação e do conhecimento, que se vai elaborando um sistema útil às organizações, integrado em sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro. (TARAPANOFF, 2006, p. 31)

Segundo a autora, a união do planejamento estratégico com gestão da informação, como interdependentes, possibilita uma convergência de ações que podem dar subsídios para a decisão estratégica.

Orientação Informacional

As empresas devem, portanto, planejarem o uso da informação visando suportarem o seu negócio. Segundo Barbosa e Nassif (2012), Strassman (1985) e Davenport (1998) o conceito de orientação informacional, desenvolvido por Marchand, Ketinger e Rollins (2001), pode ser utilizado nessa missão. O conceito parte da necessidade de se abordar a questão da informação, nas empresas, de forma integrada e holística.

Para Marchand, Ketinger e Rollins (2001), as empresas possuem uma grande dificuldade em conseguir gerenciar informações e transformá-las em algo útil para o negócio. Para eles as empresas dão maior ênfase em criarem “sistemas e processos para armazenar e classificar informações do que melhorar a forma como as pessoas trabalham com estas informações”. As organizações precisam fazer com que as pessoas, peças chave neste processo, adotem os valores e comportamentos corretos para trabalharem com as informações, buscando com isso, o crescimento esperado do negócio.

Para os autores, o que faz com que os gestores não consigam implantar uma gestão de informação eficaz é o fato de trabalharem de forma isolada as três “capa-

idades informacionais”, denominadas por eles de: a escola da tecnologia da informação (TI); escola da gestão da Informação; escola do comportamento e controle. Cabe a eles gerenciarem essas três áreas de forma holística, lembrando que para melhorar os níveis do uso da informação, focada no negócio, devem dar atenção especial às pessoas. O sucesso da organização para atingir seus objetivos está baseando nas tarefas realizadas e nas decisões tomadas pelas pessoas.

Modelo de Implantação do Alinhamento Estratégico de Gestão da Informação e do Conhecimento (MIAEGIC)

Pessoa (2016), percebendo a necessidade de mudança do foco da gestão onde primeiro deve-se analisar o negócio, e depois adequar as informações e as ferramentas de TIC para suportá-lo, propões o modelo MIAEGIC na busca preencher a lacuna existente entre a gestão de informação/conhecimento com a área estratégica das organizações, auxiliando ainda na escolha correta das ferramentas de TIC que suportarão todas as tarefas e processos.

O modelo criado baseou-se nos modelos de Luftman (2000), e de OI de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), cujo foco é a gerência e uso eficaz da informação e das TIC, e no modelo de Jamil (2014), que cria critérios de análises antes e depois da implantação. O modelo MIAEGIC (Figura 2) tem, auxilia os gestores (sejam eles estratégicos ou de áreas técnicas, como TIC) a, primeiramente, conhecer e mensurar em qual nível se encontra a gestão da informação e do conhecimento na organização. Em segundo lugar, após ter ciência da real situação, o modelo apresenta alternativas que visam atingir um nível maior de alinhamento, o que, conseqüentemente, poderá trazer melhores resultados para organização.

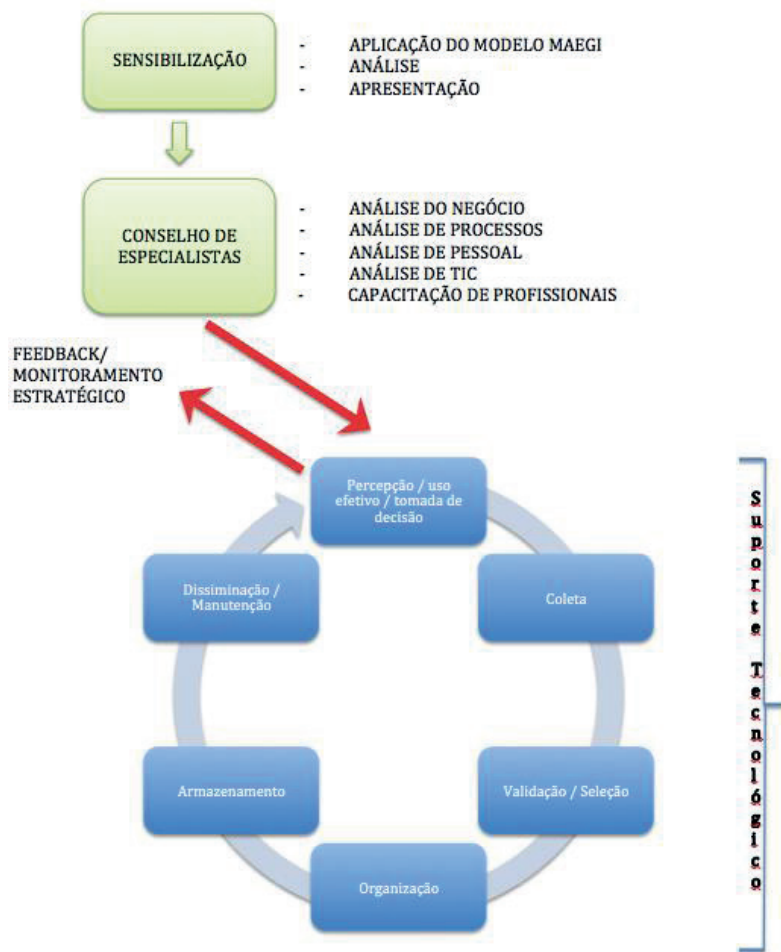
Visando a uma elucidação, o modelo foi dividido em etapas que permitem um zelo maior na explanação e adaptá-lo a realidade de cada organização, uma vez que a análise inicial poderá levar a resultados diferentes em empresas diferentes.

Etapa 1 – Sensibilização

Na fase de sensibilização é aplicado o modelo MAEGI (PESSOA et al, 2016), que permitirá aos gestores conhecer a existência da gestão da informação e classificá-la em nível de alinhamento com a estratégia da organização e as ferramentas de TIC existentes. Pessoa et al (2016) e Pessoa (2016) demonstraram ser o modelo MAEGI eficiente para atingir esse objetivo.

Nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que, ao serem questionados, os diretores das organizações se sentiram sensibilizados da importância em se adotar uma gestão eficiente da informação e conhecimento gerado na organização. Porém, no momento exato das entrevistas, perceberam não possuir, em suas organizações, uma gestão que lhes dê suporte as tomadas de decisão. Surge, porém, a necessidade de se adotar uma gestão eficaz.

Figura 2 – Modelo de Implantação do Alinhamento Estratégico de Gestão da Informação e do Conhecimento (MIAEGIC)



Fonte: Pessoa (2016)

Essa etapa é de fundamental, pois visa a criar parâmetros e métricas que apontarão a melhoria (ou não) dos resultados operacionais após adoção do modelo. Um dos maiores problemas, detectado por Pessoa (2016), é a falta de métrica que permita ao gestor conhecer a atual situação da empresa. Isso traz consigo uma falha na avaliação da melhoria da organização, uma vez que sem parâmetros iniciais, por mais que haja uma melhoria, não há critérios que comprovem. Tornando assim a gestão intuitiva e não profissional.

Etapa 2 – Conselho de Especialistas

A segunda etapa é fundamental em relação ao negócio da organização. Após a realização das análises e definição de parâmetros e métricas da Etapa 1, é mister conhecer as ferramentas e práticas de TIC, as pessoas envolvidas e os processos de negócio. O foco dessa etapa está na gestão estratégica da organização que permitirá escolher os recursos necessários para se atingir os objetivos do negócio da organização.

Essa etapa foi nomeada, no modelo, de Conselho de Especialistas, que, por sua vez, baseou-se nos conceitos da teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Segundo os autores, em qualquer tipo de organização haverá necessidade de existir uma pessoa (agente) com autoridade, que tomará as decisões, visando a atingir as metas estipuladas. Estes agentes atuam em nome de outro(s) principal(is).

Para evitar o conflito de agência, Senra (2002) propõe a criação de um Conselho consultivo, que teria a função de um “guardião”, do que o autor chamou de pilar da pertinência (relevância e abrangência), e do pilar da utilidade (combinação e comparação) que estariam integrados às demandas da organização e trariam decisões mais eficazes e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

O Conselho deve ser composto por diretor(es) da organização e profissionais externo de notório saber em áreas que complementem o conhecimento interno.

Para adoção da consultoria, segundo Belfort (2004), não existe um modelo eficiente ou um manual passo a passo de como realizar uma consultoria eficiente. O que existe são cinco fases importantes para a obtenção dos resultados almejados, tal como na Figura 3.

Figura 3 – Etapas da Consultoria



Fonte: Belfort, 2004, p. 10.

A função básica da gestão é o controle que tem por finalidade “assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos” (CHIAVENATO, 2003, p. 176). Com essa visão, a função do conselho de especialistas, nessa etapa, será:

- **Análise do negócio:** É de extrema importância que o conselho obtenha, junto aos gestores, um conhecimento profundo do negócio da organização, procurando se aprofundar nas necessidades, estratégias, custos, objetivo, missão, etc.;
- **Analisar processos:** O conselho deverá mapear todos os processos existentes, encontrar possíveis falhas nesses processos, detectar processos que deveriam existir e fazer um redesenho dos processos que visem a atender às necessidades da organização;
- **Análise de pessoal:** Também é de fundamental importância conhecer os profissionais envolvidos com a empresa, visando a fazer um gerenciamento por competência, alinhando as necessidades da organização e da gestão estratégica que se propõe;
- **Análise de TIC:** Analisar todas as ferramentas existentes, bem como as soluções adotadas, visando a alinhá-las às necessidades do negócio da organização. Este aspecto será melhor detalhado na próxima parte do modelo;
- **Capacitação de profissionais:** essa função tem por objetivo capacitar profissionais internos, analisados na etapa anterior, em conjunto com os diretores, para que possam dar continuidade ao trabalho implantado. Não é intenção que a consultoria se perpetue sendo a sua atuação pontual. O Conselho de Especialistas dará um apoio posterior, aos profissionais capa-

citados e aos gestores, para soluções futuras, participando de reuniões estratégicas convocadas pelos gestores, caso julguem necessário.

No modelo MAEGI, mostra-se a necessidade de se criar, na organização, uma cultura de gestão da informação e do conhecimento, cujos valores e ações estarão em prol do desenvolvimento dessa prática na organização. Destarte, torna-se imprescindível um plano de capacitação e avaliação contínuo na organização, visando a aprimorar sempre esse aspecto.

Etapas 3 – Gestão da Informação e do Conhecimento

Nessa etapa, é enfatizado o ciclo da informação que é, conforme vários autores, como Choo (2003), Silva (2006), Silva e Ribeiro (2009), Barbosa e Nassif (2012), Estrela (2014), Jamil (2014), o cerne da gestão da informação e do conhecimento. Visando a clarear o modelo, serão analisadas todas as etapas do ciclo no Modelo MIAEGIC.

Percepção: O ciclo, para gestão da informação (assim como visto na figura 1), inicia-se no momento em que o gestor, ao tomar uma decisão, sente a necessidade de buscar maiores informações sobre o que se está analisando, para estudar alternativas de decisão. Esse é um momento crucial no ciclo, pois caberá aos profissionais, responsáveis por gerenciarem a informação e o conhecimento da organização e, ou, o conselho de especialistas, entenderem quem são os usuários da informação e como esse gestor busca essa informação.

Coleta: após conhecer os usuários e quais são as informações que eles necessitam, passa-se para a fase seguinte, a da coleta da informação. Nessa fase, segundo Jamil (2014), acontece a função de angariar, coletar e gerar informações e conhecimento. É fundamental entender onde buscar informações pertinentes às necessidades de cada usuário.

Validação/Seleção: Logo após coletadas as informações, passa-se à fase de validação e seleção delas. É importante destacar que o advento da internet e das redes sociais fez com que a busca e coleta da informação ficassem mais ágeis. Porém, como visto em Silva e Ribeiro (2009), o excesso de informações exige formas inteligentes e eficientes de tratamento que permitam localizar, identificar e rentabilizar ao máximo o uso das mesmas. Não será proveitoso para a organização obter um excesso de informações e armazená-las se, no momento do seu uso efetivo, essas informações não forem precisas nem atendam às necessidades dos gestores e da organização.

Organização: Após seleção e validação das informações, surge a necessidade de organização. Nesse ponto, é importante lembrar o que foi dito por Alvarenga (2003). A implantação de um sistema de GI eficaz deve recorrer a três estágios: a) Estágio anterior à entrada de itens no sistema de informação; b) estágio que corresponde à entrada do item no sistema; c) estágio pós-inclusão do item no sistema. Todo esse cuidado visa a uma recuperação eficaz, que permita a aplicação conforme esperado. Uma preocupação significativa no momento de entrada dos dados, pois a classificação desta informação (sua organização) torna-se importante, sob pena de, posteriormente, não se conseguir recuperar a informação desejada.

Armazenamento: Nessa fase da gestão da informação, serão analisadas as melhores soluções de TIC que atendam à demanda. Nesse momento, o conceito do modelo SI-AP, de Silva e Ribeiro (2009), ganha importância ao lembrar que “a noção estática e analógica de documento (conteúdo + qualquer suporte material) é subordinada à noção operatória da informação”. Segundo os autores, nem toda informação está hoje no formato eletrônico, “como a panaceia da adoção entusiástica e ingênua de ferramentas de TIC fez crer que fosse”. Muitas informações podem estar em papéis e até mesmo com as pessoas que as detêm. E não podem ser perdidas ou até mesmos substituídas, pois fazem parte de um histórico fundamental para o aprendizado organizacional. É importante, portanto, criar uma solução que consiga armazenar, de forma ativa e permanente, essas informações.

Disseminação/Manutenção: Segundo Jamil (2014), essa fase avalia as formas de distribuir e dar pleno acesso aos acervos, para os interessados. A disseminação e a manutenção da informação ganham importância quando o assunto do conhecimento é tratado. Diversos autores, como Marchand, Kettinger e Rollins (2001), Capurro (2003) e Freire (2006) chamam a atenção para esse fato. Para Marchand, Kettinger e Rollins (2001) e Capurro (2003), o conhecimento só será útil caso seja compartilhado.

Uso Efetivo/Tomada de Decisão: como se viu, o fim do ciclo da informação terminará no momento em que os gestores, utilizando as informações e conhecimento adquiridos, tomam a decisão baseados nas alternativas listadas. Escolhem, dessa forma, aquela que lhes parecer mais favorável à organização, o que Monsma (2000) e Choo (2003) chamaram de escolha racional.

Feedback/Monitoramento Estratégico: Segundo Jamil (2014, p. 22), *apud* Almeida *et al.* (2014), o *feedback*, chamado por ele de valorização, “destina-se a estudar e apreciar os métodos quantitativos aplicados e as tentativas de apropriar

valores financeiros e de outras grandezas relacionadas a indicadores, como produtividade, custo de oferta, preços, etc.” e o monitoramento estratégico “se destina a perceber se a informação e conhecimento gerados poderiam ser aplicados para finalidades estratégicas, como tomadas de decisão e planejamento”.

Essa fase é importante para o negócio, no que diz respeito à gestão estratégica. Assim como na etapa de sensibilização é importante conhecer a situação da empresa, no início do processo, criando indicadores e traçando metas a serem atingidas, neste momento será necessário, novamente, avaliar esses indicadores, visando a comparar o resultado antes e após a implantação do método. Com os resultados, é possível saber se a organização atingiu as metas traçadas, se houve melhoria (ou não) dos indicadores analisados, se o nível do alinhamento estratégico da gestão da informação e conhecimento com o negócio da organização aumentou e se as soluções de TIC estão suportando o negócio como deveriam. Com essas informações, é possível traçar novas metas, criar novos produtos e planejar novamente novas melhorias para o negócio da organização.

Etapa 4 – Suporte Tecnológico

Essa parte do modelo destina-se a dissertar sobre as soluções de TIC que suportarão todo o processo. As tecnologias têm uma grande parcela de contribuição para uma implantação e manutenção bem sucedida do modelo. Porém, é importante deixar clara a inversão de prioridades no momento de elaborar a gestão. Como mostrado no modelo, primeiro deve-se estudar o negócio e suas necessidades, juntamente com as necessidades do uso da informação e do conhecimento gerado, para posteriormente escolher as ferramentas de TIC que suportarão toda a gestão.

Segundo Jamil e Silva (2014), é necessário um estudo mais aprofundado, visando a permitir a utilização de toda essa infraestrutura que possibilite atingir os objetivos traçados na estratégia da organização. As ferramentas de TIC suportam a gestão da informação e do conhecimento, porém é importante lembrar que os profissionais devem possuir conhecimento necessário na gestão da informação e, por fim, das tecnologias que se adequem melhor a esse objetivo. Não se pode escolher a solução de TIC para depois implantar os processos. É primordial que, em primeiro lugar, conheçam-se as estratégias, os processos e as pessoas envolvidas, para, enfim, escolher-se a melhor tecnologia que atenda essas necessidades.

Uma alternativa de modelo que auxilie os gestores de TIC na adoção de soluções alinhadas ao negócio é o modelo de Engenharia de Requisitos (ER). Segundo

Kotonya e Sommerville (1998), ER é uma ferramenta que tem o objetivo de analisar as atividades envolvidas na descoberta, documentação e manutenção de um conjunto de requisitos para um sistema baseado em computadores. Baseado em Rocha (2000), as etapas de um processo de Engenharia de requisitos são: obtenção/definição, análise e negociação, documentação, validação, implantação e análise das mudanças.

Considerações Finais

O modelo MIAEGIC, após sua implantação, torna-se um processo contínuo a que os gestores deverão, dentro do monitoramento estratégico, estar atentos a possíveis mudanças do mercado, do negócio, das pessoas, das tecnologias, dos processos, ou seja, de tudo aquilo que envolve o sucesso do negócio. Cabe aos gestores avaliar sempre os indicadores, evitando que caiam em uma “zona de conforto”, que não permita enxergar as mudanças, condenando assim a organização ao fracasso.

A apresentação do modelo MIAEGIC tem por objetivo criar uma ferramenta que auxilie os gestores das organizações a conhecerem o grau do alinhamento das informações existentes em relação ao negócio. Além disso, em Pessoa (2016), percebeu-se existir uma lacuna entre o alinhamento da “qualidade” das informações que são geradas e/ou utilizadas nas organizações com a gestão da organização. O foco se encontra no estudo das ferramentas de TIC, que suportam de alguma forma o negócio, negligenciando um ponto fundamental que é a informação existente. Assim, pretende-se contribuir para a área de Gestão da Informação com um modelo que faz uma análise mais ampla do contexto organizacional, indo além das ferramentas, permitindo analisar o conteúdo das informações obtidas e utilizá-las da melhor forma na melhoria do negócio.

Em relação ao ambiente organizacional, o modelo permitirá aos gestores ter uma visão mais apurada, tanto das informações existentes, além de conhecer a cultura da organização em relação a utilização dessas informações e saber como os profissionais, que tomam decisões estratégicas, buscam e utilizam as informações necessárias para embasá-los na busca de melhores soluções. Ademais, o modelo mostrará aos gestores um “caminho” na busca de melhorias dos pontos considerados deficientes dentro do processo. Tudo isso visa auxiliar a organização melhorar os seus resultados operacionais.

O modelo pode ser aplicado em empresas de qualquer porte. Porém, como hipótese, acredita-se ser mais útil para empresas de pequeno e médio porte por não

possuírem um profissional focado na gestão de informações. Com isso, os próprios gestores de TIC, geralmente os responsáveis pela área nas organizações, poderão aplicá-lo e, juntamente com os gestores operacionais e estratégicos, planejar a melhoria da organização.

Como pesquisas futuras o modelo será aplicado em novas empresas, na busca de maiores dados que contribuirão com a área de Gestão da Informação e do conhecimento nas organizações.

Referências

ALVARENGA, L. *Representação do Conhecimento na Perspectiva da Ciência da Informação em Tempo e Espaço Digital*. Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil, 2003

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

BARBOSA, R. R.; NASSIF, M. E. *Práticas de Gestão e de Tecnologia da Informação e seu relacionamento com o desempenho organizacional*. *Perspectivas em Gestão, Conhecimento*, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 104-117, out. 2012. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X.

BELFORT, J. *Consultoria Empresarial: a função do consultor nas empresas*. *Presença – Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente*, [S. l.], v. 8, n. 28, maio 2004. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao/consultoria_empresarial.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

BRADLEY, K. *Intellectual capital and the new wealth of nations II*. *Business Strategy Review*, v.8, n. 4, p. 33-44, 1997.

CAPURRO, R. Epistemologia y Ciencia de la Información. In: *ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 5., 2003, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. Disponível em: <<http://www.capurro.de/enancib.htm>>. Acesso em: 03 mar. 2014. Conferência.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

DAVENPORT, T. *Ecologia da Informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER P. F. *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. Harper and Row Publishers, 1969.

ESTRELA, S. C. L. *A Gestão da Informação na Tomada de Decisão das PME da Região Centro: um estudo exploratório e de multicase no âmbito da Ciência da Informação*. 2014. 451 f. Tese (Doutoramento em Letras, Área de Ciência da Informação Arquivística e Biblioteconômica - Especialidade de Teoria e Metodologia de Estudo e Organização da Informação Arquivística e Biblioteconômica) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2014a.

FREIRE, G. H. *Ciência da Informação: temática, histórias e fundamentos*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 6-19, jan./abr. 2006.

JAMIL, G. L. *Gestão da Informação e do Conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos*. Universidade Federal de Minas Gerais: Escola de Ciência da Informação, tese de Doutorado, aprovada em 01/06/2005. Disponível em http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6KHGGG/doutorado___george_leal_jamil.pdf?sequence=1, com acesso em setembro de 2012.

JAMIL, G. L.; SILVA, A. M. *Estruturação de Oficina de Inteligência de Mercado*. In: ALMEIDA, A. S. de A.; SILVA, A. M.; FRANCO, M. J. B.; FREITAS, C. C. de. *Coletânea Luso- Brasileira V - Gestão da Informação, Cooperação em redes e Competitividade*. Porto: Universidade do Porto, 2014.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. *Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, [S. l.], v. 3, p. 305-360, 1976.

LUFTMAN, J. *Assessing Business-IT Alignment Maturity*. *Communications of the Association for Information Systems*, [S. l.], v. 4, Dec. 2000. Article 14. Disponível em: <http://www.itu.dk/courses/SBIT/E2008/IT-Business%20Alignment_luftman.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2009.

KATZ, R. L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1970.

KOTONYA, P.; SOMMERVILLE, I. *Requirements Engineering: Processes and Techniques*. Hoboken, NJ: John Wiley, Sons Ltd, 1998.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCH, J.G. *O processo decisório nas organizações*. In: PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. *Os teóricos das organizações*. Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al*. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2004. p.143-148.

MARCHAND, D. A.; KETINGER, W. J.; ROLLINS, J.D. *Information Orientation: The Link to Business Performance*. Oxford University Press. 2001

MINTZBERG, H. *Strategy-Making in Three Modes*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, James Brian; JAMES R. M. (Ed.). *The Strategy Process: concepts and contexts, and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

- MONSMA, K. *Repensando a escolha racional e a teoria da agência: fazendeiros de gado e capatazes no século XIX*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, [S. l.], v. 15, n. 43, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v15n43/006.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2016.
- NEPOMUCENO, C. *Valor para as empresas é um conceito em evolução*. Webinsider. 2011. Disponível em: <<https://webinsider.com.br/2011/09/12/o-valor-para-as-empresas-e-um-conceito-em-evolucao/>>. Acesso em: 10 de jan. 2016
- PESSOA, C. R. M., JAMIL, G. L. *Alinhamento estratégico entre a gestão empresarial e o setor de tecnologia da informação: sua observação no momento da aquisição de soluções de tecnologia*. Anais do 7o. Contecsi, 2010.
- PESSOA, C.R.M. *Gestão da Informação e do Conhecimento no Alinhamento Estratégico em Empresas de Engenharia*. Tese de Doutorado apresentada na Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.
- PESSOA, C.R.M.; NASSIF, M. E.; SILVA, A.M.; MARQUES, M. E. *Da gestão de TI à Gestão da Informação e Tecnologia: Uma Abordagem Teórica da Evolução do Conceito*. XVII Enancib – Salvador, Bahia, 2016.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROCHA, A. *Influência da maturidade da Função Sistemas de Informação na Abordagem à Engenharia de Requisitos*. 2000. Tese (Doutorado), Universidade do Minho, Braga, 2000. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/182>>. Acesso em: 13 jan. 2016
- SILVA, A. M. *A Informação: Da compreensão do fenómeno e contrução do Objecto Científico*. Afrontamento, Porto .Portugal 2006
- SILVA, A. M. da; RIBEIRO, F. *A gestão da Informação na Administração Pública*. Interface, Lisboa, v. 50, n. 161, p. 32-39, nov. 2009.
- SIMON, H. A. *O processo decisório nas organizações*. In: PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. Os teóricos da organizações. Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.139-142.
- SENRA, N. de C. *Regime e política de informação estatística*. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 75-85, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392002000300011>. Acesso em: 18 jan. 2016.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.
- STRASSMANN, P. A. *Information payoff: the transformation of work in the electronic age*. New York: Free Press, 1985.
- TARAPANOFF, K. *Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: Relações e Complementaridade*. In: Inteligência, Informação e Conhecimento. Tarapanoff, K. Ibict, p. 19-36, 2006