



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (Unesp)  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS (FFC)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (PPGCI)**

**GUSTAVO GONÇALVES COLOMBO**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR  
TÊXTIL E DE CONFECÇÃO**

**Marília  
2022**



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (Unesp)  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS (FFC)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (PPGCI)

**GUSTAVO GONÇALVES COLOMBO**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR  
TÊXTIL E DE CONFECÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista, Câmpus de Marília, como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

**Área de Concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento.

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação.

**Marília  
2022**

C718g

Colombo, Gustavo Gonçalves

Gestão da informação em contexto organizacional : um estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção / Gustavo Gonçalves Colombo. -- Marília, 2022

206 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília  
Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim

1. Gestão da Informação. 2. Diferenciais Competitivos.  
3. Competitividade. 4. Organizações. 5. Ambiente Empresarial. I.Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

**GUSTAVO GONÇALVES COLOMBO**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
DO SETOR TÊXTIL E DE CONFECÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA:**

**Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)**  
Universidade Estadual Paulista (Unesp)

**Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian (Membro Titular Interno)**  
Universidade Estadual Paulista (Unesp)

**Profa. Dra. Juliana Cardoso dos Santos (Membro Titular Externo)**  
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Marília, 18 de abril de 2022.

Eu quero vacina,  
respeito, verdade  
e misericórdia.

Maria Bethânia Viana Teles Veloso, em treze de fevereiro de dois mil e vinte e um.

À Alice Zoe Giroto de Toledo Prado Colombo,  
por ser o arco-íris de minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Deus criador do universo e aos deuses regentes que estiveram comigo nessa jornada. Palavras não são suficientes para expressar tamanha gratidão.

Agradeço imensamente à minha amada mãe, Sandra Aparecida Gonçalves Colombo, por me ensinar de múltiplas formas e diversas maneiras o que é amor incondicional, sou grato a todo seu cuidado, a todo seu carinho e incentivo. Sou grato a sua confiança e inspiração. Sou grato por me ensinar todos os dias. Sem você nada disso seria possível.

Ao meu pai Emilio, pela construção e pela admiração que segue me ensinando e incentivando em cada tarefa, agradeço por ter me apoiado e me motivado em todas as jornadas. Agradeço pela minha criação, pelo suor derramado em cada investimento e por proporcionar a mim e ao meu irmão dignidade, carinho e disciplina.

Agradeço ao meu irmão Emilio Augusto Colombo, meu grande e eterno amigo, presente em todas as jornadas, por me incentivar e me ouvir sempre de maneira disposta a ajudar. Agradeço a cada conselho, direcionamento e provocação com sua forma sutil de sempre me desafiar e me ampliar em minhas perspectivas. Agradeço por estar e agradeço por ser quem és.

Agradeço a minha esposa Talita por todo o seu cuidado e seu apoio dedicado a mim e a nossa família. Sou grato a todas as palavras de incentivos que trouxeram forças para continuar em momentos tão desafiadores. Sou grato a sua compreensão nessa jornada e serei eternamente grato por me impulsionar perante os desafios. Sou grato por poder partilhar minha vida contigo. Agradeço principalmente pelas orações e por me apresentar com uma filha tão humana, compreensiva e maravilhosa: Alice Zoe, a quem agradeço, por me fazer acreditar na vida todos os dias.

Agradeço com louvor a minha orientadora Profa. Dra. Marta Ligia Pomim Valentim por ser um presente em minha vida, pelo aceite em me orientar e por me conduzir pelo caminho da pesquisa de maneira paciente, humana e com tanta leveza. Agradeço aos cuidados e auxílios na construção dessa dissertação, sou grato a cada encontro e palavra que me fez despertar para novos caminhos em minha vida pessoal. Esse tempo ao seu lado me fez conhecer o novo, conhecer a mim mesmo e me possibilitou descobrir coisas riquíssimas me transformando como pessoa. Agradeço a paciência e o carinho diante de momentos difíceis.

Agradeço a Universidade Estadual Paulista (Unesp) e aos seus professores do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação pelos encontros, ajustes, partilhas e pelas aulas transformadoras. Agradeço aos amigos e amigas do Grupo de Pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional' (ICIO) pelo enriquecimento intelectual, pelas trocas e pelas partilhas, mas, sobretudo, por cada palavra de apoio. Em especial aos amigos Irailton Melo Souza, Meiriéllen Cristina Faria Bussadori, Beatriz de Oliveira Benedito, Marcela Arantes Ribeiro e Sara Barbosa Gazzola.

Agradeço em especial minha grande amiga, Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos por me encorajar, desafiar e me possibilitar o caminho da pesquisa. Agradeço cada palavra, cada ajuda e cada momento de troca, ninguém é o mesmo após uma boa conversa contigo. Sou grato por sua confiança e por aprender tanto contigo.

Agradeço a Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian, a quem tenho uma grande e eterna admiração, e a Prof. Dra. Juliana Cardoso dos Santos, a quem sou e serei eternamente grato. Agradeço por participarem da banca examinadora e contribuírem para o meu crescimento e com a melhoria dessa pesquisa.

Agradeço ao Wesley Roberto, a Nathani Russo, a Nicole e a Luísa por chegarem como um presente diante dessa construção e por me proporcionar alegrias e sorrisos.

Ao amigo Mateus Alves da Silva pelo amplo apoio, fidelidade e incentivo sempre presente, por facilitar a jornada com sua parceira, agradeço por me ouvir e partilhar seus conselhos em momentos de alegria e de tristezas.

Agradeço a amiga Eliana Jesus por cada palavra direcionadora, agradeço por cada oração e apoio. Agradeço a amiga Renata Veiga por todo amor, carinho e admiração. Agradeço a Gislaine de Fátima Bruno Munhoz Evangelista por todo incentivo e torcida, e por sempre enriquecer a todos com seu olhar! Agradeço a Daiana Cazarotti pela parceira e pela cumplicidade profissional, por permitir esforços para o crescimento pessoal e profissional. Agradeço a todos os amigos e amigas, que de alguma forma, fizeram parte dessa jornada.

Agradeço as organizações e os espaços pela possibilidade da acolhida e da realização da pesquisa de maneira colaborativa.

Agradeço a todos, meu muito obrigado e minha eterna gratidão.

COLOMBO, Gustavo Gonçalves. **Gestão da Informação em contexto organizacional: um estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção.** 2022. 206f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2022.

## RESUMO

No contexto organizacional a informação apresenta destaque e relevância para as melhorias organizacionais e para a tomada de decisão. Defende-se que a administração competente envolve necessariamente a gestão da informação. Nesse sentido, as organizações têm se desenvolvido e se adaptado a um cenário complexo e com inúmeras variáveis, compreender a importância da informação, dos fluxos informacionais e da gestão da informação possibilita a essas organizações o seu desenvolvimento pleno. As micro e pequenas empresas são organizações essenciais para a geração de renda e de postos de trabalho no País, sendo assim necessitam desenvolver estratégias voltadas ao uso estratégico de dados e informações aplicando-os aos processos organizacionais diários, entre eles o processo decisório. A falta de compreensão acerca da importância da gestão da informação para os gestores das micro e pequenas empresas dificultam o desenvolvimento do negócio e sua preparação para os desafios futuros. Nessa perspectiva, o problema que conduziu o desenvolvimento desta pesquisa se refere a: como a gestão da informação pode proporcionar maior produtividade e competitividade às micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção? À vista disso, o objetivo geral enfocou analisar as atividades de gestão da informação aplicadas à melhoria do desempenho das micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção. No que tange aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza qualiquantitativa, do tipo descritiva e exploratória. Para tanto, utilizou-se o método 'Estudo de Caso'. Para o levantamento bibliográfico aplicou-se a técnica de Revisão Sistemática da Literatura compreendendo o período de onze anos (2010-2020), por meio de protocolo específico. Para a coleta de dados aplicou-se a entrevista semiestruturada, questionários estruturados por meio da Escala de *Likert* e o roteiro de observação direta. A técnica utilizada para a análise de dados foi a de triangulação de dados. Como resultado evidencia-se a importância da informação para o contexto organizacional e a sua contribuição nas atividades operacionais e de decisões nas micro e pequenas empresas. A gestão da informação é estratégica para as organizações e garante que os dados e os insumos gerados no contexto organizacional, colaborem para a tomada de decisão gerencial e estratégica, além de garantir o alinhamento organizacional, que proporciona a melhoria dos ambientes internos no contexto organizacional. Como considerações finais, a pesquisa demonstrou que a aplicação de diretrizes recomendadas a gestão da informação nas micro e pequenas empresas são fundamentais para uma maior assertividade e competitividade estratégica e que tal gestão possibilita aos gestores maior suporte às tomadas de decisão.

**Palavras-Chave:** Gestão da Informação; Diferenciais Competitivos; Competitividade; Organizações; Ambiente Empresarial; Estudo de Caso Múltiplo; Micro e Pequenas Empresas.

COLOMBO, Gustavo Gonçalves. **Information management in organizational context: A case study of micro and small companies the textile and apparel sector.** 2021. 206f. Dissertation (Master) - Graduate Program in Information Science, Faculty of Philosophy and Sciences, São Paulo State University (Unesp), Marília, 2022.

## **ABSTRACT**

In the organizational context, information is highlighted and relevant for organizational improvements and decision-making. It is argued that competent administration necessarily involves information management. In this sense, organizations have developed and adapted to a complex scenario with numerous variables, understanding the importance of information, information flows and information management enables these organizations to fully develop. Micro and small companies are essential organizations for the generation of income and jobs in the country, so they need to develop strategies aimed at the strategic use of data and information, applying them to daily organizational processes, including the decision-making process. The lack of understanding about the importance of information management for managers of micro and small companies makes it difficult to develop the business and prepare it for future challenges. From this perspective, the problem that led to the development of this research refers to: how can information management provide greater productivity and competitiveness to micro and small companies in the textile and apparel sector? In view of this, the general objective focused on analyzing information management activities applied to improving the performance of micro and small companies in the textile and apparel sector. Regarding the methodological procedures, the research is qualitative-quantitative, descriptive and exploratory. For this, the 'Case Study' method was used. For the bibliographic survey, the technique of Systematic Literature Review was applied, covering the period of eleven years (2010-2020), through a specific protocol. For data collection, a semi-structured interview, structured questionnaires using the Likert Scale and a direct observation script were applied. The technique used for data analysis was data triangulation. As a result, the importance of information for the organizational context and its contribution to operational activities and decisions in micro and small companies is evident. Information management is strategic for organizations and ensures that the data and inputs generated in the organizational context, collaborate for managerial and strategic decision-making, in addition to ensuring organizational alignment, which provides the improvement of internal environments in the organizational context. As final considerations, the research showed that the application of recommended guidelines for information management in micro and small companies are fundamental for greater assertiveness and strategic competitiveness and that such management allows managers to provide greater support for decision-making.

**Keywords:** Information Management; Competitive Differentials; Competitiveness; Organizations; Business Environment.; Multiple Case Study; Micro and Small Business.

COLOMBO, Gustavo Gonçalves. **Gestión de la información en contexto organizacional: un estudio de caso de micro y pequeñas empresas del sector textil de la confección.** 2022. 206f. Disertación (Maestría) - Programa de Posgrado en Ciencia de la Información, Facultad de Filosofía y Ciencias, Universidad Estadual de São Paulo (Unesp), Marília, 2022.

## RESUMEN

En el contexto organizacional, la información se destaca y es relevante para las mejoras organizacionales y la toma de decisiones. Se argumenta que la administración competente pasa necesariamente por la gestión de la información. En este sentido, las organizaciones se han desarrollado y adaptado a un escenario complejo con numerosas variables, comprender la importancia de la información, los flujos de información y la gestión de la información permite que estas organizaciones se desarrollen plenamente. Las micro y pequeñas empresas son organizaciones esenciales para la generación de ingresos y empleos en el País, por lo que necesitan desarrollar estrategias encaminadas al uso estratégico de datos e información, aplicándolos a los procesos organizacionales cotidianos, incluyendo la toma de decisiones. La falta de comprensión sobre la importancia de la gestión de la información para los gerentes de las micro y pequeñas empresas dificulta el desarrollo del negocio y prepararlo para los desafíos futuros. Desde esta perspectiva, el problema que motivó el desarrollo de esta investigación se refiere a: ¿cómo la gestión de la información puede brindar mayor productividad y competitividad a las micro y pequeñas empresas del sector textil y confecciones? Ante ello, el objetivo general se centró en analizar las actividades de gestión de la información aplicadas a la mejora del desempeño de las micro y pequeñas empresas del sector textil y de confecciones. En cuanto a los procedimientos metodológicos, la investigación es cualitativa-cuantitativa, descriptiva y exploratoria. Para ello se utilizó el método de 'Estudio de Caso'. Para el levantamiento bibliográfico se aplicó la técnica de Revisión Sistemática de Literatura, abarcando el período de once años (2010-2020), a través de un protocolo específico. Para la recolección de datos se aplicó una entrevista semiestructurada, cuestionarios estructurados utilizando la Escala de Likert y un guión de observación directa. La técnica utilizada para el análisis de datos fue la triangulación de datos. Como resultado, se evidencia la importancia de la información para el contexto organizacional y su aporte a las actividades y decisiones operativas en las micro y pequeñas empresas. La gestión de la información es estratégica para las organizaciones y asegura que los datos e insumos generados en el contexto organizacional, colaboren para la toma de decisiones gerenciales y estratégicas, además de asegurar el alineamiento organizacional, lo que proporciona la mejora de los ambientes internos en el contexto organizacional. Como consideraciones finales, la investigación mostró que la aplicación de los lineamientos recomendados para la gestión de la información en las micro y pequeñas empresas son fundamentales para una mayor asertividad y competitividad estratégica y que dicha gestión permite a los gerentes brindar un mayor apoyo para la toma de decisiones.

**Palabras-Clave:** Gestión de la Información; Diferenciales Competitivos; Competitividad; Organizaciones; Entorno de Negocio; Estudio de Caso Múltiple; Micro y Pequeñas Empresas.

## LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Ecologia da informação.....	41
Figura 2 - Modelo de gestão da informação - Davenport.....	43
Figura 3 - Modelo de gestão da informação - Choo.....	47
Figura 4 - Modelo de gestão da informação - Valentim.....	49
Figura 5 - Mapa estratégico do SEBRAE.....	82
Figura 6 - Cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecção.....	91
Figura 7 - Distribuição do emprego no setor de confecções por municípios brasileiros.....	92
Figura 8 - Distribuição do emprego no setor de confecções por municípios paulistas.....	94
Figura 9 - Mapa da localização da área urbana de Marília.....	99
Figura 10 - Procedimentos metodológicos da pesquisa.....	110
Figura 11 - GI: etapas iniciais e preparação.....	165
Figura 12 - Diretrizes aplicadas a identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais.....	167
Figura 13 - Diretrizes aplicadas ao mapeamento e sistematização da informação.....	169
Figura 14 - Diretrizes aplicadas a busca e a obtenção da informação.....	171
Figura 15 - Diretrizes aplicadas ao compartilhamento e troca de informação.....	173
Figura 16 - Diretrizes aplicadas ao uso da informação nos processos organizacionais.....	175
Figura 17 - Diretrizes de GI recomendadas a contextos organizacionais.....	176

## LISTA DE GRÁFICOS

		P.
Gráfico 1	- Valor adicionado das MPE no total das atividades consideradas 1985/2017 (%).	85
Gráfico 2	- Número acumulado do saldo de vagas de emprego geradas por porte de empresa e ano.	86
Gráfico 3	- Saldo de vagas de emprego geradas por porte de empresa e ano....	87
Gráfico 4	- Empreendimentos formais no Simples x Empreendimentos informais por ano.	89
Gráfico 5	- Micro e pequenas empresas na Cidade de Marília.	100
Gráfico 6	- Número de MPE por grande área de atuação na Cidade de Marília..	100
Gráfico 7	- Número de MPE por atividade econômica na Cidade de Marília.....	101
Gráfico 8	- Número de MPE que atuam no setor de confecção na Cidade de Marília.	102
Gráfico 9	- Número de empresas no setor por porte na Cidade de Marília.....	102
Gráfico 10	- Número de empresas por atividade econômica na Cidade de Marília.	103

## LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 - Compreensões sobre o termo informação.....	28
Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento.....	30
Quadro 3 - Modelos de gestão da informação.....	39
Quadro 4 - Processo de construção de sentido.....	45
Quadro 5 - As Atividades de GI e seus objetivos.....	49
Quadro 6 - Núcleo de sentido dos modelos de gestão da informação.....	53
Quadro 7 - Informações em contexto organizacional.....	58
Quadro 8 - Processos de desempenho na organização.....	69
Quadro 9 - Processos de melhoria e o papel da informação.....	70
Quadro 10 - Criação do CEBRAE.....	79
Quadro 11 - MPE – Classificação por receita bruta.....	83
Quadro 12 - MPE – Classificação por número de colaboradores.....	84
Quadro 13 - Caracterização das MPE pesquisadas.....	108
Quadro 14 - Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura.....	111
Quadro 15 - Tipos de estudo de caso.....	113
Quadro 16 - Categorias e subcategorias da entrevista.....	121
Quadro 17 - Gestão da informação – categorias e subcategorias.....	122
Quadro 18 - Melhoria dos processos organizacionais – categorias e subcategorias.....	123
Quadro 19 - Compreensão da informação e da gestão da informação.....	124
Quadro 20 - Presença de atividades de GI nas organizações.....	125
Quadro 21 - Processos de GI nas organizações.....	126
Quadro 22 - Planejamento estratégico e GI nas organizações.....	131

<b>Quadro 23</b>	<b>- Compreensão da melhoria dos processos organizacionais.....</b>	<b>133</b>
<b>Quadro 24</b>	<b>- Informação e processos de melhoria organizacional.....</b>	<b>134</b>
<b>Quadro 25</b>	<b>- Relação entre a GI e a melhoria dos processos organizacionais.....</b>	<b>136</b>
<b>Quadro 26</b>	<b>- A GI no contexto organizacional.....</b>	<b>138</b>
<b>Quadro 27</b>	<b>- Informação, gestão da informação e dos fluxos informacionais.....</b>	<b>157</b>
<b>Quadro 28</b>	<b>- Mapeamento e sistematização da informação organizacional.....</b>	<b>158</b>
<b>Quadro 29</b>	<b>- Busca e obtenção da informação.....</b>	<b>159</b>
<b>Quadro 30</b>	<b>- Compartilhamento e troca da informação em contexto organizacional.....</b>	<b>160</b>
<b>Quadro 31</b>	<b>- Uso da informação nos processos organizacionais e decisórios.....</b>	<b>161</b>
<b>Quadro 32</b>	<b>- Análise das atividades de gestão da informação nas MPE.....</b>	<b>162</b>
<b>Quadro 33</b>	<b>- Expectativas em relação as diretrizes recomendadas.....</b>	<b>178</b>

## LISTA DE TABELAS

	P.
Tabela 1 - Valor adicionado das MPE.....	78
Tabela 2 - Negócios formais e informais 2007/2022.....	88
Tabela 3 - Número de unidades locais e pessoal ocupado no Estado de São Paulo.....	95
Tabela 4 - Receita líquida Brasil – Estado de São Paulo.....	95
Tabela 5 - Tempo de atuação dos colaboradores na organização.....	140
Tabela 6 - Atuação e objetivos de trabalho estão vinculados às áreas.....	141
Tabela 7 - Uso da informação interna nas atividades organizacionais.....	142
Tabela 8 - Importância da informação para a atuação organizacional.....	142
Tabela 9 - Acesso à informação de outras áreas e setores.....	143
Tabela 10 - Colaboradores como fonte de informação organizacional.....	143
Tabela 11 - Relação dos colaboradores com a informação em seu setor de atuação.....	144
Tabela 12 - Treinamento para sistemas e demandas internas.....	145
Tabela 13 - Atividades organizacionais em relação a informação interna.....	146
Tabela 14 - Atividades organizacionais em relação a informação externa.....	146
Tabela 15 - Encontros e reuniões para resultados, metas e objetivos organizacionais.....	147
Tabela 16 - Competência da organização para a GI.....	148
Tabela 17 - Relação entre GI e a melhoria dos processos organizacionais.....	149
Tabela 18 - Dados e informações internas para a correção e melhoria da organização.....	149
Tabela 19 - Compartilhamento de informação para se tornar mais competitiva.	150

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI	- Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIT	- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ADM	- Administração
BNDES	- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico
CAGED	- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CDU	- Classificação Decimal Universal
CEBRAE	- Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
CEPEME	- Centro da Pequena e Média Empresa
COVID19	- Doença de Coronavírus 2019 (SARS-CoV-2)
CPEF	- Companhia Paulista de Estrada de Ferro
DIEESE	- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EDCM	- Estudo de Caso Múltiplo
EMBRAPII	- Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação industrial
FEPASA	- Ferrovia Paulista S/A
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
FIESP	- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEP	- Financiadora de Estudos e Projetos
FIPEME	- Financiamento à Pequena e Média Empresa
FUNTEC	- Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico
GEAMP	- Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa
GC	- Gestão do Conhecimento
GEI	- Gestão Estratégica da Informação
GI	- Gestão da Informação
GRI	- Gerenciamento de Recursos de Informação
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICIO	- Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional
IRFM	- Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo
JK	- Juscelino Kubitschek
KT	- Modelo de decisão Kepner-Tregoe
LC	- Lei Complementar
LOOP OODC	- Looping observação, orientação, decisão e ação
MIT	- Instituto de Tecnologia de Massachusetts
MPE	- Micro e Pequena Empresa / Micros e Pequenas Empresas
NAI	- Núcleo de Assessoria Industrial
OPAC	- Catálogos on-line de acesso público

PIA	- Pesquisa Industrial Anual
PIB	- Produto Interno Bruto
POP	- Procedimento Operacional Padrão / Procedimentos Operacionais Padrão
P.R.A.	- <i>Paperwork Reduction Act</i>
PROMICRO	- Programa de Apoio à Microempresa
PRONAGRO	- Programa Nacional de Apoio a Empresa Rural
PROPEC	- Programa de Apoio a Empresa do Comércio
RAIS	- Relação Anual das Informações Sociais
RFB	- Receita Federal do Brasil – Órgão federal.
RSL	- Revisão Sistemática de Literatura
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
SUDENE	- Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TI	- Tecnologia da Informação
TIC	- Tecnologia de Informação e Comunicação / Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

	P.
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO..... 19</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DA INFORMAÇÃO..... 27</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão da Informação e seus Aspectos Históricos..... 35</b>
<b>2.2</b>	<b>Modelos de Gestão da Informação..... 38</b>
2.2.1	<i>Modelo de Davenport..... 40</i>
2.2.2	<i>Modelo de Choo..... 45</i>
2.2.3	<i>Modelo de Valentim..... 48</i>
<b>2.3</b>	<b>Análise dos Modelos de Gestão da Informação..... 51</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL..... 57</b>
<b>3.1</b>	<b>Informação e Fluxos Informacionais em Contexto Organizacional..... 57</b>
3.1.1	<i>Gestão da Informação e a Tomada de Decisão em Contexto Organizacional..... 63</i>
3.1.2	<i>Gestão da Informação e a Melhoria de Desempenho em Contexto Organizacional..... 68</i>
3.1.3	<i>Gestão Estratégica da Informação em Contexto Organizacional..... 71</i>
3.1.4	<i>Gestão da Informação e o Profissional Gestor da Informação em Contexto Organizacional..... 74</i>
<b>4</b>	<b>MICRO E PEQUENAS EMPRESAS..... 77</b>
<b>4.1</b>	<b>História, Definições e Conceitos..... 78</b>
<b>4.2</b>	<b>Tipologia e Classificações..... 82</b>
<b>4.3</b>	<b>Impactos, Cenários e Relevância..... 85</b>
4.3.1	<i>Setor Têxtil e de Confecção no Brasil e no Estado de São Paulo..... 89</i>
4.3.2	<i>Setor Têxtil e de Confecção na Cidade de Marília/SP..... 96</i>
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 104</b>
<b>5.1</b>	<b>Natureza Quali-quantitativa da Pesquisa..... 105</b>
<b>5.2</b>	<b>Tipologia da Pesquisa Descritiva-Exploratória..... 106</b>
<b>5.3</b>	<b>Definição e Caracterização do Universo de Pesquisa..... 107</b>
<b>5.4</b>	<b>Sujeitos de Pesquisa..... 109</b>
<b>5.5</b>	<b>Método de Pesquisa..... 109</b>
5.5.1	<i>Revisão Sistemática da Literatura..... 111</i>
5.5.2	<i>Estudo de Caso Múltiplo..... 112</i>

<b>5.6</b>	<b>Procedimentos de Coleta de Dados.....</b>	<b>115</b>
5.6.1	<i>Instrumentos de Coleta de Dados.....</i>	116
5.6.1.1	<i>Roteiro de Entrevista.....</i>	117
5.6.1.2	<i>Questionário.....</i>	117
5.6.1.3	<i>Roteiro de Observação.....</i>	118
<b>5.7</b>	<b>Procedimentos de Análise de Dados.....</b>	<b>118</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE, DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....</b>	<b>120</b>
6.1	<b>Análise e Apresentação dos Dados Coletados – Entrevista.....</b>	<b>121</b>
6.2	<b>Análise e Apresentação dos Dados Coletados – Questionário.....</b>	<b>139</b>
6.3	<b>Análise e Apresentação dos Dados Coletados – Observação.....</b>	<b>151</b>
6.4	<b>Análise e Apresentação dos Dados Coletados – Triangulação.....</b>	<b>156</b>
<b>7</b>	<b>DIRETRIZES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA MPE.....</b>	<b>164</b>
7.1	<b>Organização e Preparação Inicial.....</b>	<b>164</b>
7.2	<b>Diretrizes Recomendadas às MPE.....</b>	<b>166</b>
7.2.1	<i>Diretriz 1 – Identificação e Reconhecimento dos Fluxos Informacionais.....</i>	166
7.2.2	<i>Diretriz 2 – Mapeamento e Sistematização da Informação Organizacional..</i>	168
7.2.3	<i>Diretriz 3 – Busca e Obtenção da Informação.....</i>	170
7.2.4	<i>Diretriz 4 – Compartilhamento e Troca de Informação.....</i>	172
7.2.5	<i>Diretriz 5 – Uso da Informação nos Processos Organizacionais e Decisórios.....</i>	174
7.3	<b>Expectativas em Relação às Diretrizes.....</b>	<b>177</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>180</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>186</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>197</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....</b>	<b>198</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>200</b>
	<b>APÊNDICE C – Roteiro de Observação.....</b>	<b>203</b>
	<b>APÊNDICE D – Questionário.....</b>	<b>204</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considera-se a informação como um insumo de alto valor para a sociedade e para as organizações no contexto atual. A informação ocupa um lugar de relevância na história do homem e da sociedade, e pode ser compreendida como um fenômeno de natureza social, que por sua vez circula entre pessoas e grupos. A informação também pode ser analisada e compreendida como um fluxo que possibilita a comunicação (MAIMONE, 2020).

Para Barreto (2002) a informação pode ser considerada como uma ferramenta de modificação da consciência dos indivíduos, pois é o elemento essencial da transferência de conteúdo, exprimindo um conceito mais amplo acerca da definição de informação.

Para Capurro e Hjørland (2007) o conceito de informação é empregado no sentido de designar uma ação, a maneira de moldar a mente ou, até mesmo, o ato de comunicar e/ou transmitir conhecimento. Para Drucker (2000) existe certa relação entre dados, informação e conhecimento, e destaca que a informação pode ser entendida como um dado incrementado de propósito e relevância.

No domínio da Ciência da Informação, Le Coadic (2004, p.4) ao conceituar o termo 'informação', defende que se "trata de um conhecimento inscrito, portanto registrado no meio impresso ou digital, ou por sua vez oral ou audiovisual em um determinado suporte e canal". Diante desta definição é possível evidenciar a importância do registro para a recuperação posterior da informação. Para Lousada e Valentim (2011, p.148) a informação "é um elemento essencial, sobretudo quando relacionado as organizações, independentemente do tamanho ou porte, pois a organização que não tem informação para subsidiar suas decisões, processos, atividades e tarefas estará em desvantagem em relação as demais".

A informação é um elemento indispensável para qualquer tipo e contexto organizacional. Ao longo do tempo as organizações e os modelos de gestão sofreram diversas mudanças, em geral inter-relacionados a missão, visão, objetivos e metas estabelecidos, bem como impactados pelo mercado em que atuam. Ao se analisar a história clássica e científica

da Administração desde a sua origem, nos reportando a Frederick Taylor<sup>1</sup> e Henry Fayol<sup>2</sup> é possível perceber as evoluções que ocorreram.

Inicialmente as organizações gerenciavam suas atividades em prol de seus objetivos operacionais, compreendendo em um primeiro momento apenas os desafios de produção e estabelecendo a melhor maneira de atribuir a função do sujeito organizacional no processo produtivo. Tal escola sofreu diversas críticas, mas colaborou significativamente para o início da Administração Científica que se tornou o modelo de administração das organizações no Século XX.

Atualmente os desafios organizacionais compreendem outras esferas, as organizações evoluíram, aumentaram seus campos de atuação e incorporaram outras áreas que, de certo modo, colaboram para uma atuação intencional e eficaz em mercados competitivos. Nesse cenário, a importância da Gestão da Informação (GI) torna-se imprescindível para uma atuação estratégica, bem como para a obtenção de competitividade. As mudanças continuam ocorrendo, causando significativos impactos que, por sua vez, exigem novas maneiras de gerenciar o negócio organizacional.

Na sociedade contemporânea um ativo importante se refere a informação gerada no contexto organizacional e, sendo assim, o modo como a organização gerencia a informação produzida internamente é determinante para o seu desenvolvimento. Identificar as fontes de informação, realizar a análise dos dados selecionados e atribuir significado a eles pode ser um importante diferencial competitivo para o negócio organizacional. Nesse sentido, a GI pode contribuir para o estabelecimento de estratégias de curto, médio e longo prazos.

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Engenheiro mecânico norte-americano, considerado o pai da Administração Científica do trabalho. Em 1872, ingressou na Phillips Exeter Academy, em New Hampshire, Estados Unidos. Em 1890, Frederick Taylor trabalhou como gerente geral e consultor em gestão para a Investment Manufacturing Company, da Filadélfia, que operava grandes fábricas de papel em Maine e em Visconsin. Em 1893 abriu sua empresa de consultoria, especializada em gestão de fábricas e custo de produção. Frederick Taylor desenvolveu uma nova concepção de administração, suas primeiras ideias surgiram quando era supervisor da Midvale Steel, visando eliminar a prática da “restrição da produção” adotada defensivamente pelos trabalhadores. Ele defendia “um dia honesto de trabalho”, que tinha como solução, medir com a máxima precisão possível (cientificamente) os tempos necessários para a realização dos movimentos realizados pelos trabalhadores em cada processo produtivo. Fonte: [https://www.ebiografia.com/frederick\\_taylor/](https://www.ebiografia.com/frederick_taylor/). Acesso em: 26 set. 2021.

<sup>2</sup> Jules Henri Fayol (1841–1925). Engenheiro, gestor e pesquisador francês, criador da Teoria Clássica da Administração. Em 1916, Henri Fayol publicou “Administration Industrielle et Générale” um dos marcos da história do pensamento administrativo. Foi um dos principais contribuintes para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Uma de suas contribuições diz respeito à gestão administrativa – ou processo administrativo, em que pela primeira vez se falou em Administração como disciplina e profissão, que podia ser ensinada através de uma Teoria Geral da Administração. Fonte: [https://www.ebiografia.com/jules\\_henri\\_fayol/](https://www.ebiografia.com/jules_henri_fayol/). Acesso em: 26 set. 2021.

Para Dubrin (2003, p.326) “[...] uma organização é uma reunião de pessoas que trabalham juntas para atingir um propósito comum”, sendo assim, as pessoas necessitam ser dirigidas para um mesmo propósito, cujas competências e habilidades exigem uma percepção aguçada sobre todos os elementos significativos que contribuam para alcançar a missão, a visão da organização. Nesse contexto, há direcionamentos específicos voltados aos objetivos que se pretende atingir, cujo papel da informação é fundamental para que seja possível alcançar o propósito final.

Para Cury (2000) o termo ‘organização’ significa qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos, segundo este autor o ser humano não vive isoladamente, mas em contínua interação com os seus semelhantes. Nesse contexto, é fundamental organizar e alinhar as condições necessárias para que, por meio das pessoas que compõem o sistema orgânico da organização, seja possível constituir um sistema de informação eficiente e eficaz. A informação precisa ser gerada, registrada, tratada, organizada, disseminada e usada de maneira correta e, para tanto, a GI pode propiciar a estrutura informacional necessária para diminuir a ambiguidade do ambiente organizacional, auxiliando o processo decisório e demais atividades.

Nesse universo, uma administração competente deveria envolver necessariamente a GI, cujo enfoque deve ser estratégico e coerente com os pilares e valores organizacionais, visando seu desenvolvimento e sobrevivência no mundo globalizado.

No contexto atual a GI vem ganhando posições de destaque no que tange a sua relevância para o aprimoramento das práticas de gestão. As Micro e Pequenas Empresas (MPE) ocupam um lugar estratégico para o País e precisam evoluir de modo a enfrentar os desafios que se apresentam, com base em novos conhecimentos. Dessa maneira, é imprescindível trabalhar os processos de GI no contexto organizacional, a fim de desenvolver as potencialidades para a inovação e para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Os desafios que se apresentam para um determinado negócio organizacional precisam ser alinhados as novas estratégias de atuação, nesse intuito a informação inter-relacionada a tecnologia pode colaborar de maneira significativa para o estabelecimento de diferenciais competitivos. Andrade (2012) argumenta que dados devidamente processados podem se transformar em informações relevantes, portanto se não houver um trabalho voltado à gestão dos dados, atribuindo significado e os transformando em informações potenciais para a tomada de decisão, muito pode se perder nos processos organizacionais.

A GI torna-se um desafio para os gestores de negócios nos mercados atuais, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) destaca em uma de suas pesquisas realizada em 2012 que, inúmeras organizações apresentam dificuldades na busca e/ou utilização de informações, seja para o planejamento ou estabelecimento de estratégias voltadas ao negócio.

As atividades propostas por uma organização precisam ocorrer de maneira sistêmica e integrada, colaborando para o desenvolvimento do todo e não apenas de uma área ou setor. Segundo Valentim (2004) as atividades desenvolvidas em uma organização são dependentes de informação e de conhecimento. Tal afirmação remete mais uma vez sobre a necessidade de se desenvolver estudos sobre GI em ambientes de negócio, nos mais diversos segmentos, para que as organizações possam obter um desempenho cada vez eficiente.

A GI envolve diversos atores que precisam estar alinhados ao contexto organizacional. A integração de um sistema em que perpassa dados e informações, visando subsidiar o desenvolvimento de atividades e processos organizacionais como, por exemplo, o processo decisório é mediado pelos desafios e as potencialidades da GI. Valentim (2008a) evidencia que essas atividades não podem ser isoladas porquanto estão inter-relacionadas, e cujas entradas e saídas necessitam de sincronicidade.

A falta ou ambiguidade da informação em um setor específico pode comprometer a organização como um todo. Uma organização pode estruturar de modo equivocado a área fabril e a área de logística para atender uma possível demanda – inicialmente provocada pelas áreas de marketing e vendas –, caso essa demanda não aconteça ou o número de informação não seja apropriadamente gerido poderá levar a organização a cometer um erro em seu planejamento organizacional, tal erro pode comprometer significativamente a organização. Desenvolver um sistema de GI que estruture a visão do todo, coopera para uma atuação organizacional eficaz e gera insumos e indicadores claros para uma administração eficiente.

No Brasil, as micro e pequenas empresas também vivem dentro dessas mesmas incertezas atreladas a tecnologia e a competitividade. Essas empresas possuem um papel fundamental no cenário econômico e também social.

De acordo com o SEBRAE as micro e pequenas representam a maior parte das empresas existente no cenário brasileiro atual colaborando com a empregabilidade e a geração de renda. Segundo Souza e Mazzali (2008) as classificações de tamanho de uma empresa ou porte podem sofrer alterações de país para país, a classificação é útil, mas os

critérios estabelecidos têm certo impacto em relação aos tópicos ou índices de classificação; o que não define a micro e pequena empresa e sim a classifica de acordo com critérios anteriormente estabelecidos. De modo específico, o universo da pesquisa dispõe de Micro e Pequenas Empresas (MPE) que atuam na Cidade de Marília, interior do Estado de São Paulo, no ramo têxtil e de confecção. Na Seção que contempla a metodologia desta pesquisa tal escolha é mais bem explicitada, bem como a sua justificativa.

No âmbito da Ciência da Informação (CI), a presente pesquisa visa contribuir demonstrando às MPE a relevância e o valor da informação, por meio da GI que colabora com as demandas, as práticas de trabalho e com as tomadas de decisão assertivas. No que tange a interdisciplinaridade da CI surge como segunda área a Administração que contribui para a construção de conceitos e definições relacionadas a tomada de decisão, no que se refere a construção de conhecimento acerca dos objetos de estudos. Para Pombo (2004, p.29) a interdisciplinaridade promove o diálogo entre as disciplinas e decorre da fragilidade das diferentes ciências, visto que é nela em que, atualmente, “[...] se reconhecem as nossas reflexões sobre a condição fragmentada das ciências.” A pesquisa visa contribuir com a criação de diretrizes acerca da GI para as MPE que, muitas vezes, pela falta de experiência ou de recursos financeiros não compreendem os desafios e as potencialidades da informação no contexto organizacional.

Diante dessas explicações, buscou-se nesta pesquisa responder a seguinte questão central: Como a gestão da informação pode proporcionar maior produtividade e competitividade às micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção? Como objetivo geral foram analisadas as atividades de gestão da informação aplicadas à melhoria do desempenho das micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção.

Como objetivos específicos, estabeleceu-se:

- a) Compreender as teorias, abordagens, conceitos e modelos relacionados a gestão da informação, por meio da literatura do campo da Ciência da Informação e da Administração;
- b) Verificar a presença de atividades de gestão da informação voltadas a melhoria do desempenho das organizações pesquisadas;
- c) Propor diretrizes voltadas à gestão da informação, visando a melhoria contínua dos processos organizacionais de micros e pequenas empresas.

No que tange aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza quali-quantitativa e se caracteriza como descritiva exploratória fundamentada no método Estudo de Caso, proposto por Robert Yin (2015). Para a elaboração do referencial teórico optou-se pela técnica Revisão Sistemática de Literatura (RSL), aplicada no âmbito dos campos científicos da Ciência da Informação e da Administração, compreendendo o período de onze anos (2010-2020), por meio de protocolo específico. Posteriormente, na segunda etapa referente a pesquisa de campo, aplicou-se três diferentes técnicas de coleta de dados nas organizações pesquisadas: o roteiro de entrevista aplicado junto aos gestores das MPE, o questionário estruturado para a coleta junto aos colaboradores e, o roteiro de observação direta aplicado nas organizações selecionadas. Para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, escolheu-se a comparação dos dados coletados por meio das três fontes de evidências, aplicando-se a técnica de triangulação de dados, a fim de promover uma melhor aproximação e reflexão do objeto e fenômenos estudados. A triangulação de dados pode ser compreendida como a “[...] combinação de diferentes fontes e métodos de coleta de dados, em que a análise desses dados é feita em conjunto, e não considerando dados individuais” (DAVIDSON, 2005). Vale mencionar que tais procedimentos podem ser mais bem compreendidos na Seção de Procedimentos Metodológicos, uma vez que estão descritos de modo detalhado.

A presente pesquisa contribui para a estruturação e consolidação da GI, sobretudo nos desafios organizacionais aplicados às MPE, promovendo as tomadas de decisões mais efetivas e a melhoria contínua dos processos de gestão que apresenta carência de materiais e diretrizes para tal demanda. Contribui para o campo da CI e da Administração, como uma pesquisa geradora de estratégia e aplicação de método de gestão aos fluxos de informação e ao uso da informação de maneira inteligente e consciente no que tange ao processo decisório, colaborando para a importância da área de CI nos diversos contextos organizacionais.

Além disso, em termos práticos a pesquisa visa promover diretrizes de fácil aplicação as MPE contribuindo para seu desenvolvimento. Por intermédio dos conceitos e das diretrizes é possível se apropriar de conhecimentos teóricos da CI, de modo que as diretrizes sejam aplicadas em diferentes contextos, facilitando o processo decisório, propiciando mais segurança para enfrentar os desafios gerenciais e promovendo a melhoria contínua do negócio.

Diante do contexto apresentado, esta dissertação de mestrado se apresenta composta em oito seções, que estão divididas entre as etapas de introdução, desenvolvimento e considerações finais. A pesquisa foi distribuída e representada pelas seções: 'Introdução', 'Gestão da Informação', 'Gestão da Informação em Contextos Organizacionais', 'Micro e Pequenas Empresas', 'Procedimentos Metodológicos', 'Apresentação, análise e discussão dos casos', 'Diretrizes da gestão da informação para Micro e Pequenas Empresas, e por fim, a seção intitulada 'Considerações Finais'

A Seção 'Introdução' apresenta o contexto da pesquisa, o problema da pesquisa, a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos, e de maneira introdutória a metodologia escolhida para a realização da pesquisa.

A segunda Seção 'Gestão da Informação' apresenta os conceitos de GI, mediante alguns recortes aplicados, os aspectos históricos, alguns modelos e ferramentas e finaliza com a criação de um núcleo de sentidos para uma definição agregadora entre autores citados.

A terceira Seção 'Gestão da Informação em Contextos Organizacionais' apresenta de maneira particular a aplicação da GI nas organizações, bem como os conceitos e aspectos relativos à tomada de decisão e a melhoria contínua do negócio.

A quarta Seção 'Micro e Pequenas Empresas' discorre sobre o contexto organizacional relacionado a essa modalidade de negócio. Além disso, apresenta uma série de dados acerca das MPE no Brasil e na Cidade de Marília, interior do Estado de São Paulo, em relação ao recorte pesquisado.

A quinta Seção apresenta os 'Procedimentos Metodológicos' da pesquisa. Apresenta e caracteriza o universo de pesquisa, a população alvo e os sujeitos, o método utilizado e as técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.

A apresentação e a análise de dados e resultados formam a sexta Seção intitulada 'Análise e Discussão dos Casos', que descreve os dados individuais referentes a aplicação da entrevista semiestruturada, do questionário em Escala de *Likert* e do roteiro de observação, bem como apresenta a análise integrativa, realizada por meio da triangulação de dados com base no modelo proposto por Robert Yin.

E, em continuidade, a sétima Seção 'Diretrizes da Gestão da Informação para as micro e pequenas empresas' que apresenta recomendações e diretrizes às micro e pequenas empresas e as reflexões acerca dos problema e dos objetivos desta pesquisa.

Por fim, é apresentada a oitava Seção que disserta sobre as 'Considerações Finais' desta pesquisa.

## 2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Esta Seção apresenta os conceitos iniciais de informação e de GI, destaca os aspectos históricos e os modelos de GI de Davenport (2002), Choo (2003) e Valentim (2004) e a finaliza com a criação de um núcleo de sentidos, que contribui para uma definição agregadora ao leitor ampliando seu olhar acerca da GI.

A informação é um conceito difícil de ser compreendido de modo unânime no âmbito do campo da CI devido a amplitude e complexidade que tal conceito apresenta. Trata-se de um desafio para os pesquisadores da área definir ou conceituar o termo ‘informação’, uma vez que existem diferentes pontos de vista e distintas compreensões sobre esse objeto denominado ‘informação’.

Ao analisar a literatura do campo da CI, sobretudo no que tange a Filosofia da Informação, observa-se que o termo informação é um substantivo feminino, e está relacionado de maneira direta a ação de informar ou de se informar. A etimologia acerca do termo informação apresenta sua origem no Latim e deriva-se do verbo *informare* ou *informatio*, ambos os verbos apresentam uma relação com os significados de dar forma, colocar em forma ou até mesmo representar uma ideia ou noção sobre algo.

No sentido filosófico a definição acerca da informação é compreendida a partir de dois pontos de vista distintos, o primeiro apoiado no idealismo que compreende a informação como matéria criada e ativada pelo pensamento. O segundo ponto aporta a informação no materialismo em que o sujeito e o objeto do pensamento se unem em uma prática social (ZEMAN, 1970). Compreender a dimensão da filosofia acerca da informação se faz necessária na construção de um arcabouço teórico no que se refere aos conceitos de informação e possibilita a compreensão de que as dicotomias das concepções afetam várias áreas do conhecimento.

Há diversos conceitos e definições sobre a informação presentes na área da CI, e com o avanço do campo nos últimos anos observa-se significativa contribuição para a apreensão desse objeto, porém até o presente momento nenhum conceito pode ser considerado definitivo, até mesmo pela própria característica da informação. Para a compreensão da informação se faz necessário considerar outros fatores associados como o contexto e o significado em distintas situações. O conceito de informação apresenta uma variação natural por estar imbricado aos sujeitos cognoscentes e nas relações sociais.

Na contemporaneidade, os estudos acerca da informação e seus fenômenos têm se intensificado e ampliado em sua relevância e propósito motivado pelas novas demandas da Sociedade da Informação e do Conhecimento e pelos desafios da globalização. Outro ponto importante acerca da informação e da área se refere ao impacto que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) exercem nas atividades sociais e organizacionais.

De maneira mais ampla a informação pode ser compreendida como um componente de inúmeros espaços e cenários, todos ligados a atividade humana em sua essência, percorrendo os entendimentos acerca da comunicação.

O conceito de informação apresenta distintos significados em áreas e contextos diferentes, até mesmo dentro da própria área de CI há esforços para conceituar a informação de maneira mais consistente. Para uma compreensão da informação há três grandes vertentes proposta por Buckland (1991) que colabora para esclarecer a complexidade do termo. Segundo este autor, pode-se destacar: ‘informação-como-coisa’, ‘informação-como-conhecimento’ e ‘informação-como-processo’ (Quadro 1).

**Quadro 1: Compreensões sobre o termo informação**

<b>Informação-como-coisa</b>	<b>Informação-como-conhecimento</b>	<b>Informações-como-processo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explícita;</li> <li>▪ Formalizada;</li> <li>▪ Sistematizada;</li> <li>▪ Codificada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tácita;</li> <li>▪ Pessoal;</li> <li>▪ Composta de habilidades técnicas;</li> <li>▪ Cognitiva;</li> <li>▪ Modelos mentais e crenças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pressupõe intercâmbio;</li> <li>▪ Uso;</li> <li>▪ Modifica estruturas;</li> <li>▪ Voltada à ação.</li> </ul>

**Fonte: Elaborado a partir de Buckland (1991).**

A informação-como-coisa possui como característica os registros, os dados e os objetos com algum valor informativo de forma explícita, formalizada, sistematizada e codificada. A informação-como-conhecimento possui como característica a entidade subjetiva de percepção e de assimilação na apreensão particular de fatos e eventos, por isso é dotada de cunho pessoal, composta por habilidades técnicas e de cognição, é um processo que ocorre na mente do indivíduo de caráter tácito. A informação-como-processo está caracterizada como a referência ao processo mediante o qual o seu jeito informa e colabora com a necessidade de informar e comunicar fatos a partir do mundo material e imaterial, nessa dimensão a informação pressupõe intercambialidade e uso e tem como intuito a modificação de estruturas, a atuação prática e a ação.

Buckland (1991) analisou vários usos do termo ‘informação’, a fim de evidenciar um conceito ou uma definição e constatou que este termo pode ser compreendido a partir das três distintas perspectivas mencionadas no Quadro 1. Nesse sentido, o termo informação apresenta uma amplitude de compreensão: do tangível ao intangível.

No que tange a perspectiva ‘tangível’ a informação pode ser evidenciada como coisa, ou seja, se constitui em um documento, um registro digital ou até mesmo um objeto. Ainda nessa perspectiva pode-se mencionar a informação compreendida como ‘processo’ que envolve o ato de informar e, para tanto, necessita de um emissor e um receptor, ou seja, é necessário que haja a comunicação por meio de algum canal. Neste caso, o sujeito é informado por meio de algo concreto e, assim, altera seu estado anterior de informação ao ser informado de algo novo.

Na perspectiva ‘intangível’ a informação pode ser compreendida como ‘novo’ conhecimento construído, compreendendo o fenômeno de quando se captura um objeto e passa a conhecê-lo, neste caso como efeito de tornar-se informado em relação ao objeto antes desconhecido.

Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2004, p.1).

Para Valentim (2004), conforme supracitado, a gestão da informação é compreendida com um conjunto de atividades que apresentam como objetivo o apoio e o desenvolvimento das ações, atividades e tarefas do dia a dia da organização, bem como nos seus processos decisórios. Tal conjunto de atividade será apresentado e discutido na seção Modelos de Gestão da Informação – Modelo de Valentim apresentado na página quarenta e seis. (Página 46)

Para Capurro e HjØrland (2007) o conceito de informação é empregado no sentido de designar uma ação, a forma de moldar a mente ou até mesmo ao ato de comunicar e/ou transmitir o conhecimento. Para Drucker (2000) existe uma certa relação entre dados, informação e conhecimento, destacando que a informação pode ser entendida como um dado incrementado de propósito e relevância.

Davenport e Prusak (1998, p.18) apresentam “as distinções entre dados, informação e conhecimento, evidenciando que apesar de os referidos termos serem inter-relacionados, possuem características particularizadas.” (Quadro 2).

**Quadro 2: Dados, informação e conhecimento**

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilmente estruturado;</li> <li>▪ Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>▪ Frequentemente quantificado;</li> <li>▪ Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer unidade de análise;</li> <li>▪ Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>▪ Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De difícil estruturação;</li> <li>▪ Difícil capturar em máquinas;</li> <li>▪ Frequentemente tácito;</li> <li>▪ De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18).

A informação também pode ser compreendida como um ativo organizacional. Para Cisco e Strong (1999 *apud* MIRANDA; STREIT, 2007) o fluxo de informação pode ser estudado como uma cadeia em que é possível agregar valor às informações geradas nas diferentes áreas que constitui a organização.

Atribuir esse sentido mais concreto às informações que são geradas nas organizações possibilita evidenciar a necessidade de gerenciar os dados e insumos gerados nos processos e atividades organizacionais, por meio da GI. Os sistemas informacionais atendem, quando se atribui a devida importância a informação, as distintas demandas advindas de todas as áreas da organização. A informação compreendida no âmbito a CI está relacionada aos princípios de investigação da propriedade e do comportamento da informação, analisando-a sob ambos os aspectos.

Para compreender a informação e posteriormente a GI, se faz necessário mergulhar em alguns conceitos da área de CI. O universo da CI contribui para uma melhor compreensão acerca do conceito de informação e se relaciona com outras áreas como a Administração, enfoque também presente nesta pesquisa, a fim de compreender os desafios da GI em contexto organizacional.

A partir de uma breve análise acerca de autores contemporâneos do campo da CI, é possível compreender a importância da informação e sua relação com a sociedade. Para Smit e Barreto (2002, p.10) “A área de conhecimento da Ciência da Informação padece de

fragilidades à medida que tem dificuldades para definir seu objeto (a ‘informação’) e convive, no estágio atual, com uma diversidade de definições acerca de seus objetivos e demarcações disciplinares [...]”.

Tal fragilidade apresentada pelos autores supracitados pode ser compreendida como uma potencialidade no contexto da Sociedade Pós-Moderna, pois a interdisciplinaridade pode aproveitar desse espaço e objeto para promover um conhecimento mais integrado, a fim de superar as disfunções impostas pelo modelo cartesiano, ainda, tão enraizado na construção de conhecimento.

Kobashi e Tálamo (2003) na concepção do termo ‘informação’ no âmbito do campo da CI apresentam uma reflexão interessante:

[...] o estudo da informação, sua produção, circulação e consumo, assume importância primordial, sendo desenvolvido por várias áreas do conhecimento. Assim, ao lado da importância da informação se reconhece também a complexidade de abordá-la. Muitas são as disciplinas que a focam e, cada uma deve nela, identificar o seu objeto específico, para que uma atividade compreensiva sobre o assunto substitua a explicação mecânica e funcionalista largamente difundida no campo que não raro introduziram mais dúvidas e imprecisões do que soluções (KOBASHI; TÁLAMO, 2003, p.8).

As autoras supracitadas colaboram para a compreensão acerca de dois pontos muito importantes. O primeiro no que tange a compreensão da importância primordial da informação, uma vez que esse insumo abarca diversas áreas em contextos distintos, desde a informação alfanumérica presentes na Matemática, as questões do meio ambiente essenciais na área de Biologia, a informação como insumo aos processos bioquímicos na área da Saúde, bem como a informação no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, entre outras. A segunda compressão se faz na construção do entendimento de que as questões compreensivas sobre um determinado assunto devem sobrepassar e, até mesmo, substituir explicação mecânica ou o conhecimento mecanizado, entendendo a necessidade da construção de conhecimento na pós-modernidade.

Outros autores da área colaboram com o pensamento integrador acerca da CI. Januzzi (2004, p.89) destaca “[...] a necessidade da Ciência da Informação não perder de vista as características estabelecidas para o seu objeto de estudo e o contexto para o qual foi criada, ao se constituir como uma área interdisciplinar nos estudos sobre a informação, a fim de não se afastar de seus objetivos.

Acerca da informação, a CI se faz interdisciplinar e precisa ampliar e solidificar seu posicionamento acerca disso contribuindo para o avanço do campo e para a construção de novos conhecimentos interdisciplinares promovendo avanços científicos e tecnológicos à Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Por fim, para contextualizar a importância da CI e dos estudos acerca da informação é possível compreender que a informação é fundamental para a sobrevivência no mundo pós-moderno, na contemporaneidade. Para Goulart (2004) a informação pode ser compreendida como uma chave para a sobrevivência na sociedade informatizada, nesse sentido compreender a natureza e o significado é um passo essencial, para que posteriormente se possa controlá-la e utilizá-la para os avanços individuais e sociais.

No contexto organizacional as fontes de informação são constituídas por dados, informações e conhecimentos gerados a partir das atividades desenvolvidas. A área financeira gera insumos, assim como as áreas de logística, *marketing*, recursos humanos, bem como outras que também geram informações relevantes a todo momento. O desafio consiste na capacidade de realizar a GI eficiente, ou seja, acessar, selecionar, organizar, tratar, analisar e disseminar esses ativos amplamente, para as pessoas certas, no momento certo com propósitos bem definidos, cujo viés sistêmico pressupõe a retroalimentação necessária a dinâmica do processo.

Informação, decisão e ação podem ser compreendidas como a triangulação necessária para que o processo decisório seja realizado com eficiência e, nesse sentido, a GI passa a desempenhar um papel relevante.

A GI tem em seu cerne a atividade voltada aos processos de coleta, filtragem, tratamento, análise, armazenamento e disseminação de informações aos interessados de maneira eficiente. A GI pode ser conceituada como um conjunto de ações realizado de maneira organizada e intencional que envolve a seleção, a aquisição, o tratamento, o armazenamento e a disseminação correta dos recursos informacionais.

Choo (2003, p.27) destaca o uso da informação sob “três arenas”: 1) uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo (criação de significado); 2) uso estratégico da informação (construção de conhecimento); 3) informação como subsídio para a tomada de decisão. Para o autor a informação apoia e atribui sentido às mudanças advindas do ambiente externo e cria significado para o fazer intencional, uma vez que o ambiente externo contribui para as ações organizacionais subsidiadas por informações externas que são internalizadas. A

informação é usada estrategicamente quando aliada a construção de conhecimento, uma vez que agrega valor e contribui para a mudança de padrões e valores, ou seja, a informação é um elemento indispensável para a construção de novas estratégias. Choo (2003) compreende a informação como um elemento essencial para a tomada de decisão.

Campetti Sobrinho (1998, p.4) evidencia que a “[...] informação é um recurso organizacional que, se for bem administrado e usado, pode estimular inovações, acelerar o desenvolvimento de produtos de qualidade e, conseqüentemente, incrementar a competitividade no mercado de trabalho”. A GI possibilita que a organização atue de maneira mais competitiva, uma vez que subsidia as decisões para a análise do seu desempenho e de possíveis adequações a serem realizadas em curto, médio e longo prazo, redirecionando e alinhando as estratégias estabelecidas aos novos contextos que se apresentam.

As organizações que não realizam uma GI eficiente, provavelmente não tomam decisões assertivas, bem como não têm uma visão aprofundada dos processos organizacionais desenvolvidos. A informação consistente e fidedigna propicia análises mais acuradas e alinhadas ao contexto vivenciado, sendo este dinâmico. Além disso, diminui a ambigüidade no ambiente organizacional, proporcionando mais segurança aos gestores, tanto no que diz respeito a tomada de decisão, quanto em relação a realização de suas atividades e tarefas.

Atualmente inúmeras situações afetam a gestão de diferentes tipos de organização. Nesse contexto dinâmico, a informação se tornou um dos bens mais valiosos para as organizações e, por essa razão, é essencial que haja estudos interdisciplinares entre a CI e a Administração, áreas que podem contribuir para mais bem compreender esse fenômeno contemporâneo.

Segundo Beal (2002) os processos organizacionais evidenciam quais os procedimentos necessários para criar produtos e serviços inovadores, uma vez que estes necessitam estar em constante aprimoramento, de modo que a organização obtenha eficiência e possa gerar diferenciais àqueles oferecidos pela concorrência. Quanto mais as organizações investem no aprimoramento contínuo, mais competitivas se tornam no mercado em que atuam, utilizando-se de estratégias inovativas. Algumas organizações buscam utilizar as informações disponíveis e geradas internamente ou externamente da melhor maneira possível, visando gerar estratégias para a obtenção de vantagem competitiva.

Moraes (2007) destaca a importância de que as atividades realizadas no âmbito dos processos organizacionais estejam em consonância com a missão da organização, visto que

apresentam em seu escopo o objetivo primordial do negócio existir. Moraes (2007) ainda evidencia a relação entre a informação e tecnologia, ambas atuando como suporte as etapas necessárias à efetividade organizacional. Dessa maneira, a GI se constitui em uma das atividades responsáveis para que as informações sejam processadas de maneira correta, gerando informações que subsidiem as decisões organizacionais. As decisões, por sua vez, guiam as atividades e os processos trabalhando em prol da missão do negócio organizacional.

A GI atua fortemente relacionada ao processo decisório e às questões vinculadas as estratégias organizacionais, ou seja, informação e tecnologia abrangem todas as esferas organizacionais. Segundo Laudon e Laudon (2004) o fluxo contínuo de inovação e as TIC, combinado às novas tendências gerenciais, têm transformado as práticas organizacionais, a maneira como as receitas são geradas, e a maneira como os consumidores recebem produtos e serviços.

Os processos organizacionais necessitam – a partir da GI e das TIC –, serem ágeis, eficientes e eficazes, de modo a gerarem resultados significativos para a organização.

Para Moraes (2007, p.25)

[...] a TI tem participação efetiva no processo produtivo da organização, tornando-se peça fundamental inclusive dos processos de distribuição, transporte, comunicação, comércio e finanças. A TI eleva e potencializa o processo de criação e desenvolvimento de capacitação tecnológica, pois a partir da evolução e, principalmente, da integração dos componentes em que a TI está fundamentada, houve uma revolução significativa no modo de viver e pensar das pessoas, de comunicação e de como fazer negócios.

A competitividade se constitui em um desafio constante, uma vez que a concorrência de mercado impõe às organizações a necessidade de uma GI eficiente que depreenda todos os aspectos significativos inter-relacionados à competição. O uso correto e estratégico da informação e a capacidade de gerenciamento das informações no contexto organizacional, tanto agiliza processos e desempenhos organizacionais, quanto possibilita que a inovação se constitua em uma realidade nesse âmbito.

A gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão, e imprecisão (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005 p. XX).

A GI contribui com a organização em dois aspectos, quais sejam: a relação com a competitividade no mercado em que atua, e na melhoria de seus processos internos assegurando a qualidade e a produtividade necessária.

Criar políticas voltadas à GI no contexto organizacional é uma estratégia que pode contribuir para a melhoria de desempenho, desenvolvendo-a continuamente. A falta da GI pode prejudicar a organização em diversos níveis e setores diminuindo a eficácia operacional, confundido as estratégias, objetivos e metas que se quer alcançar.

A GI alinhada às novas plataformas tecnológicas e de comunicação fazem surgir quase que diariamente novos negócios sejam eles, digitais ou físicos e em áreas diferentes de atuação. Os novos negócios ajudam a alavancar a economia em um determinado território e proporcionam o desenvolvimento de uma determinada região ou, até mesmo, de macrorregiões e do próprio país.

## **2.1 Gestão da Informação e seus Aspectos Históricos**

A GI é parte constituinte do campo da CI, estando ligada as áreas clássicas da organização, gestão e utilização de documentos (WILSON, 2002). O contexto organizacional tem ampliado suas necessidades acerca de dados e informação e, por esse motivo, tem buscado fortemente compreender os desafios da área e a potencialidade que a GI possibilita aos negócios.

Para Fontoura (2012) a Documentação compreendida como disciplina e como parte da área de estudos da Biblioteconomia e do conhecimento científico é a fagulha que posteriormente se transformou na GI. Ainda para este autor é possível compreender que muitos fatores geraram avanços durante o período da Segunda Guerra (1939-1945) que, pela necessidade de gerar avanços informacionais, a fim de promover avanços bélicos e tecnológicos a GI surge como um subcampo fundamental. Após esse período houve inúmeros avanços nas publicações científicas realizadas e nas pesquisas de caráter científico em inúmeras áreas gerando contribuições à diversas áreas de estudos. Tal afirmação pode ser corroborada nas pesquisas de Vannevar Bush<sup>3</sup> de pós-guerra que evidenciaram a preocupação com a organização, armazenamento e gerenciamento de informação.

---

<sup>3</sup> Vannevar Bush (1890–1974). Engenheiro eletrotécnico norte-americano. Doutorou-se em Engenharia Eletrônica pela Universidade de Harvard e pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Em 1921, colaborou com a Marinha Americana na detecção de submarinos, tendo dois anos mais tarde ingressado no MIT como docente

Em 1945 Bush produziu um artigo muito importante para a área da CI que possui como preocupação central promover reflexões e soluções de acesso e de organização do conhecimento científico. Naquele momento Bush estava preocupado com os entraves que a não organização ou o não compartilhamento da informação poderia gerar no desenvolvimento da sociedade.

A ciência proporcionou uma maneira mais rápida dos indivíduos se comunicarem entre si; proporcionou a existência de um arquivo de ideias e tornou possível ao homem manipular e extrair trechos de tal arquivo de tal sorte que o conhecimento desenvolve-se e não mais permanece limitado à vida de um indivíduo, mas sim de toda uma raça (BUSH, 1945).

As contribuições de Bush (1945) são um marco referencial para a área e geraram inúmeras reflexões e evidências, a partir de seus estudos e sua colaboração como o “Memex” um dispositivo pensado para automatizar o armazenamento, tratamento e recuperação da informação, compreendido pelo autor como um complemento da memória de seu usuário.

Outro autor relevante é Paul Otlet<sup>4</sup> um dos pioneiros das áreas de Biblioteconomia e da Documentação, desenvolveu pesquisas na Europa durante o final do Século XIX e início do Século XX acerca da organização, sistematização e tratamento da documentação e fez com que surgisse um movimento conhecido como Movimento Bibliográfico.

Otlet apresenta suas propostas em uma publicação de 1934 intitulada *Traité de Documentation: le livre sur le livre: théorie et pratique*. (OTLET, 1934). Tal publicação apresenta grande maturidade relativa ao seu pensamento acerca da organização e do acesso à informação e ao conhecimento. Tal contribuição foi extremamente relevante para o seu tempo e gerou impactos e transformações no trabalho com a informação que são percebidos

---

da cadeira de Eletrônica. Em 1938, foi eleito Presidente do Instituto de Carnegie de Washington, tendo, nesse ano, lançado o “Ciência: Fronteira Interminável”. Dois anos mais tarde, foi nomeado Diretor do Comitê Nacional de Investigação e Defesa e do Conselho Nacional da Aeronáutica. Entre 1941 e 1947, foi diretor do Gabinete de Desenvolvimento e Pesquisa Científica, tendo-se tornado a figura central do programa de desenvolvimento da fissão nuclear e do projeto Manhattan. Em 1945, Bush criou, no ensaio ‘Assim como Pensamos’, as bases do “Memex” - um sistema que tinha como objetivo auxiliar a memória humana, fornecendo-lhe os meios de uma forma sistematizada. Fonte: [https://www.infopedia.pt/\\$vannevar-bush](https://www.infopedia.pt/$vannevar-bush). Acesso em: 26 set. 2021.

<sup>4</sup> Paul Marie Gislain Otlet (1868–1944). Foi autor, empresário, visionário, advogado e ativista da paz; é uma das pessoas que são consideradas os pais da Ciência da Informação, uma área que ele chamava de “Documentação”; criou a Classificação Decimal Universal (CDU), um dos exemplos mais proeminentes de documentação facetada. Foi responsável pela adoção generalizada na Europa do padrão americano de 3x5 polegadas, índice de cartão usado até recentemente na maioria dos catálogos de biblioteca em todo o mundo (até agora amplamente deslocadas pelo advento de catálogos on-line de acesso público (OPAC)). Otlet escreveu diversos ensaios sobre a forma de recolher e organizar o mundo do conhecimento, culminando em dois livros, o ‘Traité de documentation’ (1934) e ‘Monde: Essai d’universalisme’ (1935). Fonte: <https://arquiteturadainformacao.wordpress.com/2013/04/23/paul-otlet/>. Acesso em: 26 set. 2021.

até os dias atuais, entre elas é possível compreender a necessidade interdisciplinar e as interfaces propostas pelo autor junto a Sociologia, Psicologia, Lógica, Linguística, Estatística, entre outras.

O primeiro momento histórico da GI é compreendido com a necessidade de organizar, tratar e compartilhar as informações e os conhecimentos, sobretudo nos períodos da Segunda Guerra Mundial, devido a expansão que o conhecimento científico representou nesse momento.

Bush (1945) e Otlet (1934) são compreendidos como os autores que evidenciaram a importância da GI. As contribuições desses autores transformaram esse tema em uma disciplina compreendida cientificamente com a necessidade de controlar, armazenar e recuperar a informação para uso.

O segundo momento histórico da GI é compreendido na perspectiva relacionada a necessidade de gerenciar o elemento 'informação'. Bush (1945), nesse segundo momento, passa a destacar novos desafios acerca da informação, compreendendo o tema em questão como Gerenciamento de Recursos de Informação (GRI). Tal período apresenta uma relação entre a informação e o campo da Administração que já percebia o elemento informacional como um recurso estratégico. Tal movimento compreende os desafios dos anos sessenta, setenta e oitenta. Para Barreto (2002) os desafios e as contribuições dessa etapa estavam voltados para o contexto organizacional, uma vez que a Segunda Guerra Mundial já não era um assunto em evidência, e a explosão de organizações devido as possibilidades de novos entrantes e a concorrência, gerava novas necessidades de pesquisa e de construção de conhecimento. Ainda para Barreto (2002) o cenário era bastante desafiador, porquanto a problemática se construía acerca dos contextos organizacionais, entretanto, ainda não era possível compreender as teorias e sua inter-relação com a prática, de modo que houvesse contribuições aplicadas na resolução de problemas de maneira sólida.

O terceiro momento histórico da GI compreende as questões relativas a informação e a sociedade. Nos Anos 1980 o Congresso Americano promulgou uma lei denominada de *Paperwork Reduction Act* (P.R.A.), que regia como as agências federais coletavam informações do público estadunidense. Para Rojas Mesa (2006) essa iniciativa formalizada de GI realizada durante os anos oitenta pelo Congresso Americano é compreendido como um marco referencial para a GI. Após a consolidação das práticas da P.R.A. e de outras técnicas de

documentação e de GI, a evolução histórica ampliou seu sentido na perspectiva de unir a esses desafios o período moderno iniciado com os anos noventa (1990).

A partir dos anos noventa as contribuições tecnológicas, seus aparatos e inventos, possibilitaram à GI um amplo espaço de discussão e a tornou compreendida como uma ferramenta que envolvia tecnologia e processos cada vez mais holísticos e necessários aos desafios presentes em diversos contextos.

Os avanços da GI também estão relacionados aos avanços da administração de empresas e dos desafios tecnológicos evidenciados dos anos de 1990 aos anos 2000. O novo ambiente digital vivenciado pelas organizações, a necessidade de compreender o fenômeno da informação, a essencialidade de buscar nesse cenário instrumentos e ferramentas para que as decisões organizacionais fossem de fato mais assertivas e efetuadas de acordo com os seus desafios mercadológicos, formalizam cada vez mais a importância da GI.

O quarto momento histórico da GI amplia os seus desafios e considera as áreas de Tecnologia de Informação (TI), de Administração e de GI imbricadas. Esse avanço enriqueceu as pesquisas e as possibilidades de organização, tratamento e disseminação da informação em diversos contextos.

As contribuições da GI e seus desafios continuam a se desenvolver buscando novas formas e ferramentas de se relacionar com seus objetivos de estudo. Novos fatores e cenários são considerados de acordo com os recortes propostos nas mais diversas pesquisas contribuindo para a ampliação e consolidação da área. Ademais, a GI na contemporaneidade tem propiciado o desenvolvimento de diversas áreas, bem como também tem possibilitado uma nova disciplina denominada de Gestão do Conhecimento (GC).

## **2.2 Modelos de Gestão da Informação**

Após a coleta de dados e o aprofundamento teórico do termo para a construção desta pesquisa, é possível evidenciar que as teorias e abordagens estão de certa forma conectadas com o escopo e o objetivo da organização, do tratamento e do compartilhamento da informação.

Segundo Valentim (2004, p.2) “A gestão da informação atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização, e sua atuação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado”.

Choo (1998) evidencia que conceitualmente a GI pode ser compreendida com um processo.

A gestão da Informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação e uso da informação (CHOO, 1998).

Para Davenport e Prusak (1998, p.173) a GI é compreendida

[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo com as empresas obtêm, distribuem, e usam a informação e o conhecimento. Mais importante, identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudança que realmente fazem diferença.

As citações supracitadas serão apresentadas e debatidas com profundidade a partir da apresentação do Quadro 3. Esta pesquisa foi embasada nos modelos de GI proposto por Davenport (2002), Choo (2003) e Valentim (2004), por auxiliaram diretamente os gestores e os colaboradores que atuam em contextos organizacionais. No sentido de compreender a relevância desses autores para o desenvolvimento e os estudos da GI foram levantadas as citações disponíveis no *Google Scholar* em primeiro de julho de dois mil e vinte e um (Quadro 3).

**Quadro 3: Modelos de gestão da informação**

<b>Autor(a)</b>	<b>Título da principal obra destacada</b>	<b>Ano</b>	<b>Citações Scholar</b>	<b>Índice h Scholar</b>
Davenport, T. H.	Ecologia da informação – 2.ed.	2002	116.242	106
Choo, C. W.	A organização do conhecimento	2003	18.033	49
Valentim, M. L. P.	Gestão da informação e do conhecimento	2004	3.181	28

**Fonte: Elaboração própria (2021).**

As teorias eficientes são realizadas de maneira aplicada ou contextualizadas por um plano de prática que faz do seu viés teórico algo real e efetivo no que tange a sua aplicação. Vale mencionar que esta pesquisa visa contribuir com as MPE nessa perspectiva, gerando diretrizes acerca da GI que potencialize os resultados organizacionais.

De acordo com a revisão aprofundada da literatura foi possível encontrar e compreender diferentes modelos, que apresentam como objetivo apoiar a prática acerca dos objetivos da GI. Para esta pesquisa, o critério de escolha dos modelos selecionados foi o

relacionamento existente entre a proposta de GI com o gerenciamento de dados e informações nas organizações, portanto, no contexto organizacional. Assim sendo, os modelos que serviram de base foram: Davenport (2002), Choo (2003) e Valentim (2004), o primeiro modelo apresentado é o ‘Modelo de Davenport’ descritos na Subseção 2.2.1.

### **2.2.1 Modelo de Davenport**

Para Davenport (2002) a GI está fundamentada na ecologia da informação, essa compreensão apresenta as organizações como universos ecológicos interdependentes e interrelacionados entre si. Para esses autores ecologia da informação é compreendida como uma nova maneira de realizar uma gestão holística da informação ou de compreender a gestão informacional centrada nos seres humanos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Davenport e Prusak (1998, p.50)

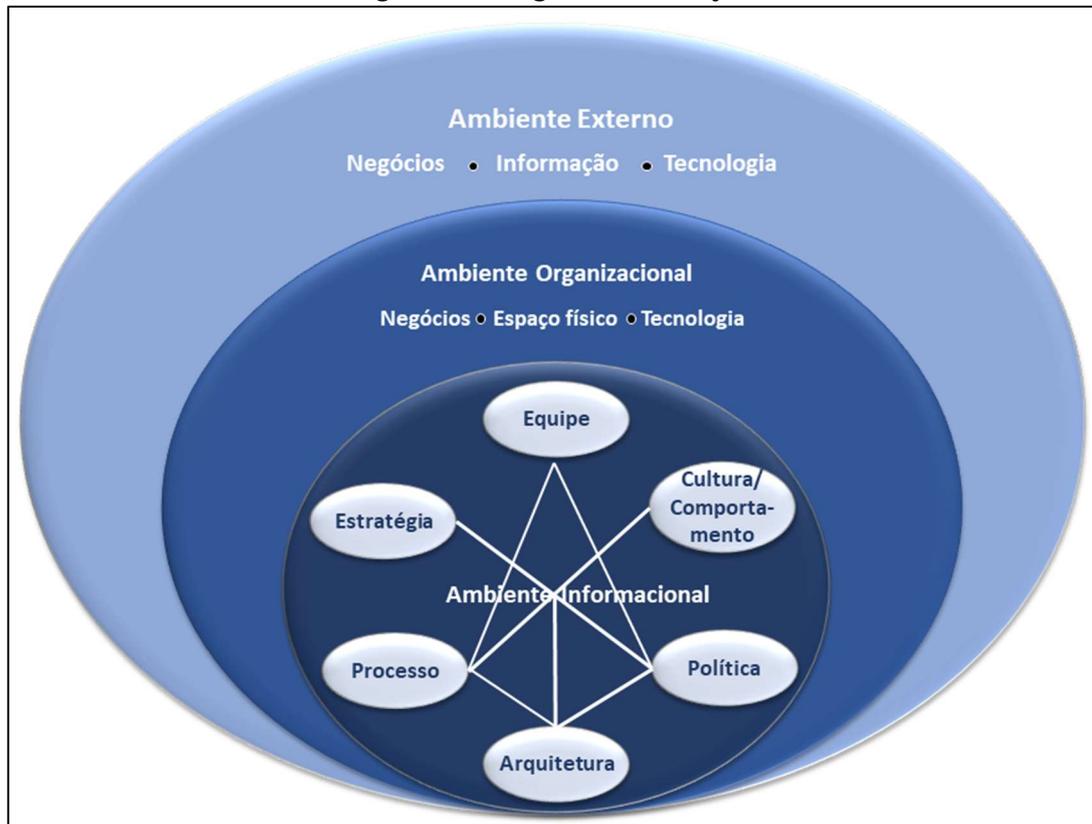
[...] principalmente no ambiente informacional, mas este está arraigado no ambiente mais amplo que o envolve, o organizacional, e ambos são afetados pelo ambiente externo, o mercado. Na prática, esses ambientes se sobrepõem e têm limites indistintos. É por esse motivo que as iniciativas informacionais podem envolver os três, estejam os administradores cientes ou não do elo que os liga.

A abordagem holística compreende a GI e seus avanços de modo diferente dos defendidos por algumas áreas e especialidades, se por uma perspectiva a GI tem seu desenvolvimento e divulgação pautado nas questões tecnológicas e dos avanços computacionais, para Davenport e Prusak (1998) a centralidade deve ser no ser humano. Nesse contexto, o modelo da Ecologia da informação proposto por Davenport (2002) é o oposto da abordagem da máquina, pois ao invés de focar somente a tecnologia, o que se evidencia nesse modelo é a maneira como as pessoas criam, distribuem e usam a informação no contexto organizacional.

Desse modo, a GI nessa perspectiva holística compreende todo o ambiente de negócio e sua inter-relação com a informação. A ecologia da informação é composta por três ambientes, sendo eles, o ambiente informacional, que compreende os componentes de equipe, cultura e comportamento, política, arquitetura, processos e as esferas estratégia; o ambiente organizacional que apresenta as componentes dos negócios, o espaço físico e a tecnologia e o ambiente externo que se relaciona com os componentes de negócios,

informação e também os processos de tecnologia. A Figura 1 apresenta os ambientes e as suas interpelações na perspectiva de Davenport e Prusak (1998). (Figura 1)

**Figura 1: Ecologia da informação**



**Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.51)**

Como demonstra a Figura 1, o ambiente informacional é composto por componentes diretamente gerenciados pela organização e compreende a estratégia da informação, a política da informação, o comportamento e a cultura em relação à informação, a equipe da informação, os processos de gerenciamento da informação e a arquitetura da informação.

A estratégia da informação é compreendida a partir do estabelecimento dos objetivos informacionais básicos da organização e se constituem em guias para a ação organizacional. As estratégias são compreendidas como a maneira que a informação contribui para o alcance dos objetivos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A política da informação é a maneira que a informação é sistematizada e compreendida pelos sujeitos organizacionais, essa dinâmica da política adiciona às questões relacionadas ao poder da informação no contexto organizacional, ou seja, “[...] envolve o poder proporcionado pela informação e as

responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.52).

O comportamento e a cultura em relação à informação se referem a como os sujeitos organizacionais lidam com a informação nos processos e nos fluxos de trabalho exprimindo os padrões de comportamento e as atitudes nas orientações informacionais.

A equipe de informação se refere a necessidade de promover a interação entre as pessoas de áreas distintas, que forneçam e interpretem as informações para a geração de valor e assertividade. Não se pode limitar a esta equipe apenas as pessoas da área de TI, ao contrário é necessário compreender a importância de uma equipe multidisciplinar de maneira que possam ter uma visão holística desse desafio. De Sordi (2003) afirma que a equipe informacional deve abranger sujeitos organizacionais que possam agregar valor à informação.

Os processos de GI são compreendidos a partir da maneira que a organização efetua seus processos de trabalho e das atividades que envolvem informação. Para Davenport e Prusak (1998, p.173) o processo de GI se refere ao “[...] conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

A arquitetura da informação compreende uma vertente vinculada a área de TI no intuito de criar sistemas que congreguem dados e informações gerados internamente à organização e com base nesse mapa informacional definir as estratégias que corroborem da melhor maneira possível para os desafios organizacionais.

Esses fatores são facilmente gerenciados por uma organização e se relacionam entre si criando o ambiente informacional. Uma organização independentemente de seu tamanho ou mercado de atuação consegue definir como utilizará suas estratégias informacionais junto às equipes, no que tange ao comportamento e à cultura. Os processos de GI podem ser compreendidos como a organização age perante esse modelo de gestão, cujos processos são indispensáveis para a tomada de decisão e para a definição de estratégias organizacionais.

O ambiente organizacional é composto pela tríade situação administrativa, disposição do espaço físico e investimento em TI. Esse ambiente possui forte relação com o ambiente informacional, pois o ambiente interno da organização é afetado e afeta seus processos, por meio das informações que são geradas internamente. Um exemplo é como os espaços físicos podem criar barreiras à comunicação, caso sejam segregados por conta da hierarquia, outro aspecto é como a organização compreende a cultura tecnológica e incentiva a formação e a

utilização de instrumentos e aparatos tecnológicos que, contribuam com os processos organizacionais.

O ambiente externo é composto pelas variáveis externas que afetam a organização e, também, são afetadas por ela, nesse sentido, compreende o ambiente de negócio que é composto pelo mercado de atuação congregando, fornecedores, clientes e consumidores, concorrentes, parceiros etc., permeado por dados, informações, conhecimentos e tecnologias. Para Davenport e Prusak (1998, p.248), “as organizações podem responder ao ambiente externo por intermédio de três tipos de reação.” A primeira quando se adapta ao mundo exterior criando novos produtos e/ou serviços ou mudando processos e fluxos de trabalho de modo a agregar valor. A segunda maneira é compreendida como a investigação e a busca de transformações, a qual deve responder de maneira ativa às necessidades do mercado, evidenciando lacunas e gerando respostas às demandas encontradas. A terceira maneira busca moldar as condições exteriores, por meio de produtos e/ou serviços de informação alterando o mercado externo.

Para Davenport (2002) a ecologia da informação além de compreender a informação de um modo mais holístico e sistêmico, a GI no contexto organizacional apresenta quatro atributos-chave: integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e na descrição; ênfase no comportamento pessoal e informacional. Todos esses atributos são compreendidos nas etapas da GI propostas por Davenport (2002), iniciando-se pela necessidade da identificação das necessidades/exigências de informação. A figura processos de gestão da informação de Davenport apresenta as etapas do modelo de GI (Figura 2).

**Figura 2: Modelo de gestão da informação - Davenport**



Fonte: Davenport (2002, p.75).

Após a identificação das exigências da informação o fluxo caminha para a obtenção, posteriormente para a distribuição até o uso da informação que compreende seu objetivo e finalidade.

O modelo de gestão da informação de Davenport se inicia pela determinação das exigências da informação, evidenciando as necessidades informacionais para o contexto de uma determinada organização. Para Davenport (2002) há certa dificuldade instalada na problemática dos gestores determinarem, de fato, as exigências informacionais, segundo o autor para a compreensão das determinações das exigências da informação é necessário ampliar as perspectivas em relação ao contexto organizacional compreendendo variáveis como a singularidade, a cultura e a estratégia de uma determinada organização ampliando o olhar para as avaliações individuais e organizacionais aplicadas a tal organização. A etapa seguinte se refere a obtenção de informações em que há a concretização das informações necessárias de maneira contínua e intencional. Segundo Davenport (2002) compreende nesta etapa as seguintes atividades: exploração do ambiente informal, a fim de garantir que as exigências e determinações estabelecidas anteriormente, sejam sanadas ou apresentem respostas; a classificação da informação em uma estrutura pertinente que colabore com o processo de GI e ofereça recursos para as atividades organizacionais e a formatação e estruturação das informações de modo a assegurar os registros e o armazenamento para acesso, uso e reuso.

A terceira etapa é compreendida como a distribuição da informação, e envolve a relação entre os times da organização que compreende as relações hierárquicas entre gerentes e subordinados possibilitando o acesso às informações de que necessitam. Para Davenport (2002) existem diversos fatores que podem afetar a eficiência e a eficácia dessa distribuição, envolvendo desde o formato como a informação é distribuída, as estruturas e a arquitetura informacional e o investimento tecnológico da organização. Garantir a distribuição correta das informações é um ponto de atenção necessário ao modelo proposto por Davenport (2002), após a determinação e a obtenção da informação, a distribuição correta é a chave que garante o uso da informação.

E, por fim, a etapa final do modelo de Davenport (2002), compreendida como o uso da informação e que ocorre de forma distinta de pessoa para pessoa. Para o autor “[...] o uso da informação é algo bastante pessoal. A maneira como o funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana” (DAVENPORT, 2002, p.194). Tal etapa é relacionada a necessidade de lidar com situações organizacionais complexas como, por exemplo, a cultura e o contexto organizacional também presente na etapa de determinação

das necessidades de informação e, para garantir resultados satisfatórios, o autor recomenda a obtenção de apoio por meio de estratégias bem estruturadas para garantir clareza aos procedimentos de coleta, de provisão e de uso da informação.

As etapas propostas por Davenport (2002) se assemelham com as etapas da GI propostas por Choo (2003) e por Valentim (2004) e são favoráveis aos ambientes organizacionais contribuindo para o processo decisório no intuito de gerar resultados satisfatórios ou excelentes para o negócio da organização.

### 2.2.2 Modelo de Choo

Inicialmente se faz necessário apresentar a compreensão de Choo (2006, p.70) sobre informação, pois para este autor “a informação somente tem valor a partir da atribuição de significado pelo sujeito organizacional.” Nesse sentido, o modelo proposto por Choo acerca da GI apresenta a ideia de ciclo informacional. Tal ciclo tem como premissa inicial identificar as necessidades de informação e em seguida a necessidade de busca e/ou coleta de informação para atender tal necessidade. A busca e o uso da informação compreendido por Choo amplia os desafios da organização e gera maior contribuição (Quadro 4).

**Quadro 4: Processo de construção de sentido**

<b>Busca de informação</b>	<b>Uso da informação</b>
Escaneamento ambiental	Redução de incertezas e/ou ambiguidades
Sistemas de informação	Construção de conhecimento compartilhado
Pesquisas	Processo decisório

**Fonte: Adaptado de Choo (1998).**

De acordo com Choo (1998) as organizações que compreendem a informação como um elemento estratégico potencializam a atuação em três grandes arenas: ‘construção de sentido’, ‘criação de conhecimento’ e ‘tomada de decisão’. Nesse contexto, a busca de e o uso de informações são constituídos de acordo com a necessidade e representam um processo dialético que se complementa à medida em que se constrói e é construído.

O modelo de GI de Choo (2003) é compreendido nos ambientes organizacionais sobretudo a partir da publicação da obra denominada “A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”. Tal publicação também repercutiu positivamente nos modelos de GI aplicados ao contexto organizacional. De acordo com Choo (1998),

Conceitualmente a Gestão da Informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos informacionais e serviços; distribuição da informação e uso da informação (CHOO, 1998 p.44).

Os processos propostos no modelo de GI de Choo evidenciam a necessidade de a informação ser avaliada com frequência, pois o processo informacional é volátil e, portanto, demanda novas necessidades que serão identificadas pelos sujeitos organizacionais.

O modelo de GI proposto por Choo (2002) é constituído por seis atividades: 'Identificação de necessidades informacionais' que visa compreender as necessidades dos sujeitos organizacionais em relação aos ambientes internos e externos de atuação da organização, de modo que a partir dessa identificação seja possível pensar e estabelecer estratégias de atuação para a organização (CHOO, 2002).

A segunda atividade 'Aquisição de informação' é desencadeada a partir da identificação das necessidades informacionais, para Choo (2002) a aquisição ocorre mediante as necessidades levantadas e, por isso, representa um processo contínuo, pois novas demandas surgem evidenciando a necessidade de adquirir novas informações constantemente (CHOO, 2002).

A terceira atividade 'Organização e armazenamento da informação' é desencadeada pela aquisição da informação, pois uma vez adquirida uma informação é fundamental organizá-la e armazená-la de maneira correta para gerar sentido e colaborar para o enfrentamento dos desafios que se apresentam para a organização (CHOO, 2002).

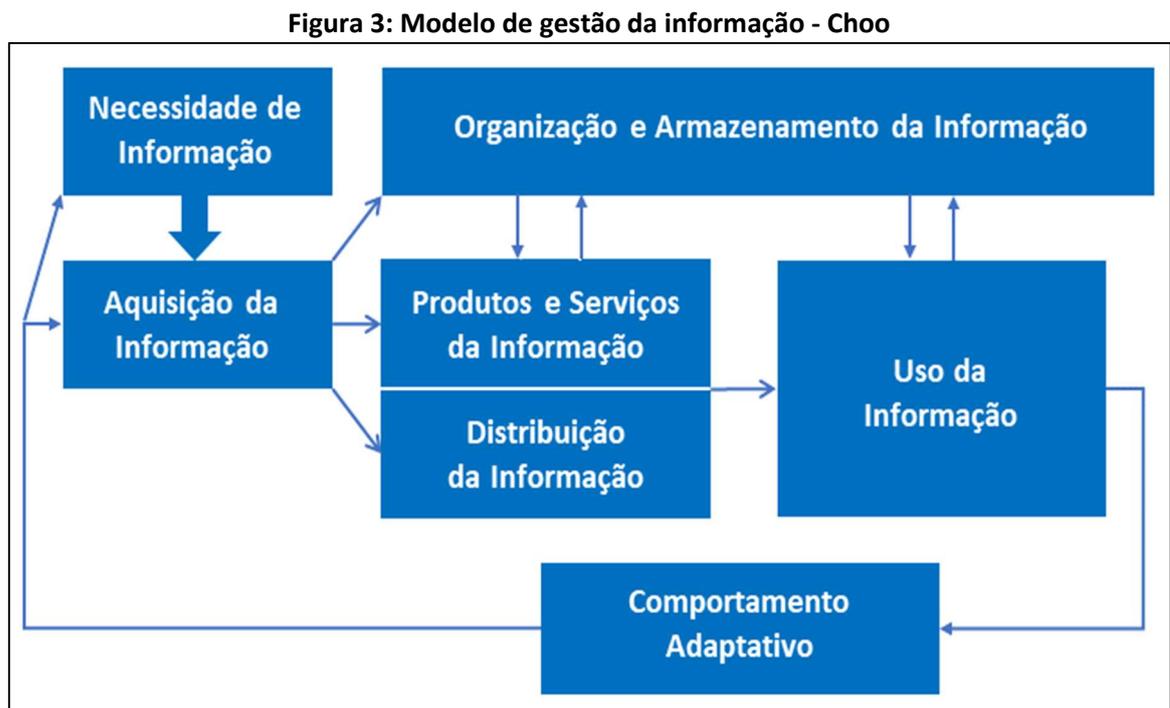
A quarta atividade 'Desenvolvimento de produtos informacionais e serviços' visa contribuir e desenvolver novos produtos e/ou serviços que potencializam a relação entre as pessoas, desenvolvendo competências e habilidades dos sujeitos organizacionais, de modo a garantir a melhoria contínua (CHOO, 2002).

A quinta atividade 'Distribuição da informação' é compreendida por Choo (2002) como a necessidade de promover a distribuição da informação, de modo a garantir que os sujeitos organizacionais tenham acesso à informação relevante para poderem posteriormente desempenharem suas funções com segurança e efetividade (CHOO, 2002).

E, por fim, a sexta atividade 'Uso da informação' que se refere a aplicação propriamente dita nos processos organizacionais, seja em uma tarefa simples ou complexa, seja na tomada de decisão, seja na construção de conhecimento, seja para retroalimentar o

processo buscando por novas necessidades informacionais que devem ser sanadas (CHOO, 2002).

A Figura 3 apresenta o modelo de GI de Choo (2003), em que se nota as atividades supracitadas de maneira inter-relacionadas, de modo que o uso da informação gere um comportamento adaptativo por parte dos sujeitos organizacionais retroalimentando o processo. (Figura 3)



Fonte: Choo (2003, p. 404).

O modelo de GI proposto por Choo (2003) possui uma relação com os processos relacionados à GC partindo-se da premissa de que a informação internalizada por um sujeito organizacional se transforma, posteriormente, em conhecimento. Para este autor, a GC só ocorre quando a organização compreender as etapas da GI de maneira efetiva e a partir das premissas da GI é possível caminhar para o desenvolvimento da GC.

Ainda para Choo (2002) a coordenação das etapas é o que faz a diferença para manter a GI com bons resultados em sua aplicação e utilização. O modelo proposto por Choo (2003) também apresenta aplicabilidade em diversos portes e tamanhos organizacionais, no entanto é necessário algum ajuste a fim de melhorar os indicadores e os processos no âmbito da gestão.

### 2.2.3 Modelo de Valentim

Para Valentim (2008) a informação está relacionada a necessidade de compreensão de seu significado, somente quando o indivíduo compreende o significado da informação ela pode ser de fato nomeada de “informação”; quando não há a compreensão da informação por parte do sujeito não é possível apropriá-la nem compreendê-la como “informação”. Nessa perspectiva, a informação só tem valor para um determinado contexto organizacional quando a mesma gera reflexões, mudanças ou impactos nos processos, produtos e serviços desenvolvidos pela organização.

De acordo com o propósito de Valentim (2008) a informação pode ser compreendida como objeto ou fenômeno. A informação compreendida como objeto se constrói quando materializada por meio de um suporte, nesse âmbito ela poder ser socializada. A informação compreendida como fenômeno se relaciona a apropriação do sujeito para a construção de conhecimento.

A GI proporciona diferenciais competitivos, uma vez que “[...] todas as atividades desenvolvidas desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiadas por dado, informação e conhecimento” (VALENTIM, 2006, p.9). A relação existente entre os dados, a informação e o conhecimento colabora para o planejamento organizacional e para o replanejamento, bem como a ação organizacional e os processos decisórios.

Para Valentim (2004) a GI é compreendida no contexto organizacional como um conjunto de atividades estratégicas que possibilitam subsidiar os processos organizacionais. Tal conjunto possibilita quatro grandes estratégias que visam a obtenção de um diagnóstico das necessidades informacionais para o contexto organizacional nesse cenário as necessidades são compreendidas como um elemento basilar para as necessidades oriundas da organização; outra estratégia está em consonância com a necessidade de mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização, estratégia que visa unir os setores e departamentos na construção de fluxos informacionais que colaborem com a identificação e com o uso da informação; outra estratégia visa prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas possibilitando a organização o entendimento e a atuação informacional em seu contexto; e, por fim as estratégias ligadas aos desafios de elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes, tal premissa colabora

com a possibilidade de alinhar os processos organizacionais e desenvolve a construção estratégica da organização (VALENTIM, 2004)

Para esta autora, a GI acontece no âmbito dos fluxos formais e tem como objeto o conhecimento explícito (Figura 4).

**Figura 4: Modelo de gestão da informação - Valentim**



Fonte: Elaborado e adaptado de Valentim (2004, p.2).

As onze atividades propostas por Valentim (2004) no âmbito da GI acontecem em diferentes suportes, e envolve várias atividades informacionais conforme apresentados no quadro a seguir (Quadro 5).

**Quadro 5: As Atividades de GI e seus objetivos**

<b>Atividades de GI (Valentim, 2004)</b>	<b>Objetivos</b>
'Identificar demandas e necessidades de informação'	Contribuir para que os colaboradores façam a identificação de suas necessidades informacionais para o desempenho de suas atividades e tarefas diárias.
'Mapear e reconhecer fluxos formais'	Analisar cada atividade no contexto organizacional, a fim de compreender os caminhos que a informação percorre, bem como o impacto desses fluxos no cotidiano organizacional

‘Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação’	Preparar as condições culturais necessárias para que os sujeitos organizacionais se insiram em uma cultura que favoreça de maneira positiva o compartilhamento e a socialização de informação
‘Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação’	Ampliar os desafios da GI, de modo a compreender as fontes de informações em duas perspectivas, humanas e tecnológicas, no intuito de ampliar esse olhar para as decisões assertivas no contexto organizacional
‘Prospectar e monitorar informações’	Evidenciar a busca e acompanhamento das fontes de informação relevantes para a organização, cuja identificação e acompanhamento proporcionará o estabelecimento de diferenciais competitivos e melhoria contínua no que tange ao desempenho organizacional
‘Coletar, selecionar e filtrar informações’	Estabelecer critérios de seleção e filtros acerca da informação prospectada e monitorada, desenvolvendo a capacidade de coletar informação consistente e fidedigna para que possa ser utilizada corretamente
‘Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação’	Tratar, analisar, organizar e armazenar as informações geradas internamente e externamente à organização, de modo a propiciar aos sujeitos organizacionais informações relevantes e confiáveis subsidiando assim os processos organizacionais.
‘Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso da informação’	Fomentar as atividade dependente das TIC, pois envolve estrutura informática que possibilite velocidade de acesso e eficiência na busca por dados e informações em plataformas, canais e mídias
‘Elaborar produtos e serviços informacionais’	Desenvolver diferentes produtos e serviços informacionais que possam atender setores, grupos ou indivíduos em suas demandas informacionais.
‘Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente’	Criar normativas acerca de todos os processos que envolvem a informação, construindo padrões e modelos aplicados aos diversos setores da organização
‘Retroalimentar o ciclo’	Promover a importância de os sujeitos organizacionais manterem as atividades de GI continuamente, para internalizar uma cultura proativa em relação a informação e, assim, gerar diferenciais para a organização em relação a sua gestão e ao processo decisório

Fonte: Elaborado e adaptado de Valentim (2004, p.2).

As atividades exercidas pelos sujeitos organizacionais nas organizações são realizadas e afetadas pelas informações, identificar e compreender as necessidades informacionais potencializa o desempenho da organização como um todo (VALENTIM, 2004).

Em relação a atividade de ‘Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação’ é possível compreender que a cultura organizacional, também, pode ser compreendida como um pano de fundo ao contexto organizacional, nesse sentido, o ambiente que incentiva o compartilhamento e a socialização promove um espaço de partilha e aprendizado (VALENTIM, 2004)., Analisar e organizar a informação se faz presente nesse contexto, seja por meios físicos ou digitais, compreende a sistematização de uma massa informacional de significativo volume e, portanto, é uma atividade que requer tempo e dedicação (VALENTIM, 2004).

O modelo de GI proposto por Valentim (2004) apresenta grande contribuição ao contexto organizacional, uma vez que descreve as atividades-base necessárias para a efetividade da GI em contextos organizacionais, o que potencializa a disseminação e a necessidade de compartilhamento dos objetivos da GI para o coletivo organizacional e para os desafios em atuação operacional e estratégica.

O modelo ainda é pautado nos sujeitos organizacionais das mais diversas áreas e níveis hierárquicos que, por sua vez, possuem papel fundamental para que a GI de fato aconteça. Valentim (2008, p.6) ressalta, ainda, que “A gestão do conhecimento alimenta a gestão da informação, que retroalimenta a gestão do conhecimento, em um ciclo sem começo, meio e fim. Os indivíduos são os atores desses processos, cujo papel é fundamental para a dinâmica acontece”.

Sem a compreensão e a aceitação dos sujeitos organizacionais a GI não ocorre eficientemente. Esse modelo tem sido amplamente divulgado e utilizado pelas organizações privadas, a fim de gerar maior eficiência a transparência organizacional.

### **2.3 Análise dos Modelos de Gestão da Informação**

A informação e a GI são fatores de extrema importância para o contexto organizacional e apresentam uma contribuição significativa para a tomada de decisão e a ampliação das estratégias organizacionais.

A organização gera dados e informações todo o tempo e em distintos setores, porém a informação em seu estado bruto, de simples produção e em grande quantidade não possui valor se não for tratada, organizada e devidamente disseminada de maneira estratégica. Esse processo intencional só pode acontecer quando os processos de GI são executados.

Para Moraes e Escrivão Filho (2006) a GI é um processo eficiente para os gestores no que tange a transformação da informação que permeia o ambiente organizacional a transformando em um recurso estratégico. Para Choo (2006) a informação necessita ser gerenciada, pois é um recurso e como todo recurso deve ser gerenciado no contexto organizacional.

A partir das necessidades organizacionais é possível destacar diferentes modelos de GI que, por sua vez, atendem diferentes contextos organizacionais. Até mesmo dentro de um viés organizacional é possível compreender modelos que se aplicam de melhor forma a organizações públicas e outros modelos a organizações privadas ou, ainda, em relação ao porte da empresa, gerando estratégias diferentes para uma maior assertividade organizacional.

Os modelos apresentam pontos convergentes e divergentes e todos são baseados nos parâmetros históricos que formaram a GI. Diante do desafio de compreender o cerne da GI para o contexto organizacional, sobretudo aqueles modelos que se aplicam as MPE, esta pesquisa revisitou os propósitos e os modelos de GI propostos por Davenport (2002), Choo (2003) e Valentim (2004).

Diante da necessidade de uma compreensão aprofundada da GI elaborou-se o Quadro cinco (Quadro 5), visando a compreensão do núcleo de sentido da informação e da GI, a partir dos autores que dão sustentação teórica a esta pesquisa. Para Heller (1986, p.124) “a análise é construtiva e interpretativa”, diante desse desafio cabe ao pesquisador realizar procedimentos que contribuam para a construção e a interpretação correta dos fatos em estudo. Ainda para a autora supracitada o levantamento e a organização dos núcleos de significação já se constituem em um momento de análise, pois o movimento de selecionar e analisar os dados é realizada a partir de um critério proposto pelo pesquisador e em consonância com os objetivos gerais e específicos da pesquisa e, como corrobora Ozella (2003, p.114) “[...]nunca são neutros”.

A vista disso, se realizou a compreensão dos núcleos de sentido de modo a investigar os modelos apresentados de maneira sistêmica no quadro a seguir. (Quadro 6)

**Quadro 6: Núcleo de sentido dos modelos de gestão da informação**

Autor(a)	Compreensão acerca da informação	Informação no contexto organizacional	Conceito de gestão da informação	Etapas da gestão da informação
Davenport, T. H. (2002)	A informação é um termo que comumente envolve três elementos – o dado, a própria informação e o conhecimento – além de ser utilizada como elo entre os dados brutos e o conhecimento que se pode obter eventualmente.	A informação é inter-relacionada aos objetivos básicos da organização que, por sua vez, serão compreendidos como guias para a ação organizacional. São compreendidas as maneiras que as informações contribuem para o alcance dos objetivos.	A gestão da informação nessa perspectiva holística compreende todo o ambiente de negócio. A ecologia da informação é composta pelo ambiente informacional, o ambiente organizacional e o ambiente externo.	Etapa 1: ‘determinação das exigências informacionais’; Etapa 2: ‘obtenção de informações’; Etapa 3: ‘distribuição da informação’; Etapa 4: refere-se ao ‘uso da informação’.
Choo, C. W. (2003)	A informação tem o seu valor no que tange ao relacionamento que o usuário constrói entre si mesmo e a informação.	As organizações que compreendem a informação como um elemento estratégico, potencializa sua atuação em três grandes arenas: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.	Conceitualmente a gestão da informação é um conjunto de seis processos distintos, mas inter-relacionados.	1. Identificação das necessidades de informação; 2. Aquisição de informação; 3. Organização e armazenamento da informação; 4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5. Distribuição da informação; 6. Uso da informação.
Valentim, M. L. P. (2004)	A informação está relacionada a necessidade de compreensão de seu significado, somente quando o indivíduo a compreende ela pode ser nomeada de fato de “informação”.	Todas as atividades desenvolvidas desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiadas por dado, informação e conhecimento.	A gestão da informação é compreendida no contexto organizacional como um conjunto de atividades, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório.	Etapa 1 - Identificar demandas e necessidades de informação; Etapa 2 - Mapear e reconhecer fluxos formais; Etapa 3 - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; Etapa 4 - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; Etapa 5 - Prospectar e monitorar informações; Etapa 6 - Coletar, selecionar e filtrar informações; Etapa 7 - Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;

				<p>Etapa 8 - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação;</p> <p>Etapa 9 - Elaborar produtos e serviços informacionais;</p> <p>Etapa 10 - Fixar normas e padrões de sistematização da informação;</p> <p>Etapa 11 - Retroalimentar o ciclo.</p>
<b>Núcleo de Sentido: Davenport, Choo, Valentim</b>				
<b>Compreensão acerca da informação</b>	A informação pode ser compreendida como um elo entre os dados e o conhecimento, acontece de modo significativo quando está em relação com os sujeitos organizacionais e somente quando estes compreendem seu significado é que de fato se transformam em informação pertinente e relevante.			
<b>Informação no contexto organizacional</b>	Apresenta relação com todas as atividades desenvolvidas, sendo compreendida como um guia para a ação organizacional e para o alcance dos objetivos de maneira assertiva e estratégica. É responsável pela criação de cenários e sentidos e pela potencialidade da tomada de decisão assertiva			
<b>Conceito de gestão da informação</b>	Trata-se de um conjunto de atividades e processos inter-relacionados que colabora com o desenvolvimento das atividades e das tarefas cotidianas e o processo de tomada de decisão, que compreende todo o ambiente de negócio no que tange ao contexto informacional.			
<b>Etapas da gestão da informação</b>	Identificação das necessidades, prospecção, coleta, aquisição, filtro, organização, monitoramento, armazenamento e disseminação das informações; Elaboração de serviços e produtos informacionais; Gerenciamento do comportamento pessoal e informacional no contexto organizacional.			

**Fonte: Elaboração própria (2021).**

O Quadro 6 apresenta o núcleo de sentido entre os modelos de GI apresentados, visando compreender os processos de GI no contexto organizacional. A compreensão de ‘informação’ para Davenport (2002) está relacionada a três elementos – dado, informação e conhecimento; Choo (2003) apresenta sua compreensão por meio do relacionamento entre a informação e o usuário; Valentim (2004) estabelece uma relação entre a necessidade e a atribuição de significado. Embora exista pontos possivelmente divergentes ou complementares na maneira com que cada autor compreende a informação, é possível destacar de maneira convergente que a informação pode ser compreendida como um elo entre os dados e o conhecimento, ocorre de modo significativo quando está em relação com os sujeitos organizacionais e somente quando estes a compreendem, atribuindo significado, é que de fato os dados se transformam em informação pertinente e relevante.

Para Davenport (2002) a compreensão acerca da informação em contexto organizacional é inter-relacionada aos objetivos básicos da organização e, assim, contribui

para o alcance dos objetivos que se quer atingir. Choo (2003) compreende a informação no contexto organizacional como um elemento estratégico e Valentim (2004) como subsídio desde o planejamento até a execução das ações. Diante dos conceitos apresentados é possível destacar de maneira convergente, que a informação no contexto organizacional apresenta relação com todas as atividades desenvolvidas, sendo compreendida como um guia para a ação organizacional e para o alcance dos objetivos de maneira assertiva e estratégica. É responsável pela criação de cenários e sentidos e pela potencialidade da tomada de decisão assertiva.

O conceito de GI segundo Davenport (2002) compreende todo o ambiente de negócio. Para Choo (2003) trata-se de seis processos distintos, mas inter-relacionados, e Valentim (2004) compreende como um conjunto de atividades-base que colabora com as ações cotidianas e com o processo decisório. De maneira convergente evidencia-se o conceito de GI como um conjunto de atividades e processos inter-relacionados que colaboram com o desenvolvimento das atividades e tarefas cotidianas, bem como com o processo de tomada de decisão, que compreende todo o ambiente de negócio. As etapas da GI são compreendidas de maneira diferente para cada autor (Quadro 5). Para Davenport (2002) as etapas de GI compreendem quatro etapas; para Choo (2003) as etapas de GI estão ligadas a seis passos; e para Valentim (2004) são apresentadas onze etapas para o processo de GI. Cada autor compreende as etapas com a sua singularidade, de maneira geral, as etapas se iniciam a partir da identificação das necessidades e termina com o uso da informação (DAVENPORT, 2002; CHOO, 2003). Para Valentim (2000) a etapa final compreende não apenas o uso, mas a necessidade de retroalimentar o ciclo. De maneira convergente as etapas de GI podem ser compreendidas como: identificação das necessidades, prospecção, coleta, aquisição, filtragem, organização, monitoramento, armazenamento e disseminação das informações; elaboração de serviços e produtos informacionais; gerenciamento do comportamento pessoal e informacional no contexto organizacional.

O quadro apresentado anteriormente (Quadro 5) visa ampliar o entendimento dos conceitos e correlacionar as concepções dos autores apresentados. Para Heller (1986, p.124) “o núcleo de sentido ou significação apresenta uma análise construtiva e interpretativa, que visa por meio da apreensão de sentidos correlacioná-los.” Dessa maneira, um olhar ampliado e correlacionado entre os autores apresentados, visa uma maior compreensão e cobertura para a elaboração do referencial teórico, bem como para a realização da pesquisa de campo.

O processo de GI apresenta grande relevância ao contexto organizacional, sobretudo quando ampliado às micro e pequenas empresas. Esta pesquisa visa estabelecer diretrizes para que o processo de GI gere melhorias e agregue valor aos desafios organizacionais, bem como pretende evidenciar seus diferentes processos para o estabelecimento de diretrizes e recomendações.

No contexto organizacional, sobretudo na gestão de micro e pequenas empresas (MPE) há o estranhamento de alguns termos e conceitos presentes no quadro apresentado anteriormente 'Núcleo de sentido dos modelos de gestão da informação' (Quadro 5). Assim para a pesquisa de campo se fez necessário realizar um alinhamento para a seleção da amostragem, uma vez que alguns empresários e empreendedores não conhecem a definição de 'informação' no contexto organizacional, e não sabem ao certo relatar sua importância ou as possibilidades de uso. O núcleo de sentido visa apresentar os parâmetros aglutinadores para prover uma fácil compreensão de correntes divergentes e convergentes evidenciando o aprendizado organizacional significativo.

### **3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

A presente Seção contempla as definições acerca da informação em contexto organizacional e evidencia a importância de tal elemento para as operações e para as tomadas de decisão. São contemplados nesta Seção a informação, os fluxos informacionais na perspectiva de Valentim (2010), Castells (2001), McGee e Prusak (1994); os conceitos referentes à informação e à tomada de decisão em contexto organizacional apresentados nas perspectivas do modelo militar de Leitão e Rosinha (2007); o modelo de Kepner e Tregoe (1976); o modelo de Mintzberg (1994) e o modelo de Simon (1977). A presente Terceira Seção contempla ainda a compreensão acerca da melhoria de desempenho no contexto organizacional, a gestão estratégica da informação e, por fim, o profissional da GI.

#### **3.1 Informação e Fluxos Informacionais em Contexto Organizacional**

A informação é compreendida como aquela que é produzida e/ou recebida no âmbito de uma atividade, gerando fluxos internos que podem ser acessados por diferentes setores e sujeitos organizacionais. A informação organizada, tratada e disseminada é essencial para subsidiar os processos, atividades e tarefas organizacionais. Para Kuhlthau (1991) a busca por informação pode ser compreendida como um processo que envolve diversas atividades construídas pelo indivíduo, nesse caso a pessoa que demanda a informação e que atribui significado a ela. Tal afirmação evidencia a necessidade de compreender a informação e os fluxos informacionais existentes na organização.

Nessa perspectiva, a informação gerada pelos sujeitos organizacionais circula em diferentes canais, mídias e suportes no ambiente organizacional. Todos os setores de uma organização produzem informação, todos os membros de uma organização que desenvolvem atividades que geram informações são produtores de informação. A todo tempo os sujeitos organizacionais geram dados e informações relacionados a sua função, atividade e tarefa. Nesse sentido, as organizações necessitam estar preparadas para além de gerar também gerir as informações produzidas, possibilitando maior eficiência e eficácia aos processos organizacionais.

Para Valentim (2010) as informações geradas em contexto organizacional são de diferentes tipos e finalidades (Quadro 7), o que evidencia as potencialidades da informação para uso e reuso em diferentes setores ou áreas organizacionais. (Quadro 7)

**Quadro 7: Informações em contexto organizacional**

<b>Tipologia Informacional</b>	<b>Função e/ou Finalidade</b>
<b>Informação estratégica</b>	Apoia o processo de tomada de decisão e possibilita à alta administração da organização definir e planejar as estratégias de ação de médio e longo prazo
<b>Informação de negócio</b>	Possibilita ao nível tático da organização definir ações de curto prazo, bem como observar oportunidades e ameaças para o negócio corporativo
<b>Informação financeira</b>	Apoia as atividades dos profissionais da área financeira; estudos de custos, lucros, riscos e controles
<b>Informação comercial</b>	Apoia pessoal da área comercial, importação/exportação de materiais, produtos, serviços
<b>Informação estatística</b>	Subsidia várias áreas da organização, por meio de séries históricas, estudos comparativos, percentuais
<b>Informação gerencial</b>	Atende às necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento de projetos, na gestão de pessoas etc.
<b>Informação tecnológica</b>	Subsidia as pessoas da área de P&D na criação de novos conhecimentos e no monitoramento da concorrência

**Fonte: Elaboração própria a partir de Valentim (2002, p.10).**

As informações evidenciadas no Quadro 6 estão inter-relacionadas ao tipo de informação produzida pelos sujeitos organizacionais que, por sua vez, são compreendidas como informações que subsidiam os processos organizacionais nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Para Valentim (2002) as informações podem ser compreendidas em diferentes tipos documentais: diretrizes, políticas institucionais, programas de desenvolvimento, prioridades, planos, planejamentos, missão, metas, ações, entre outros (VALENTIM, 2002). Compreender a potencialidade das informações como um diferencial assegura aos processos organizacionais maior assertividade e competitividade, uma vez que o contexto passa a ser considerado e fornece insumos para os níveis estratégicos da organização que constrói cenários de curto, médio e longo prazo.

Diante dessa perspectiva, a informação é fundamental para os desafios da administração contemporânea e, assim, destaca-se a GI como um modelo de gestão necessário para as organizações que querem atuar em mercados competitivos. É importante destacar que o uso estratégico das informações impõe buscas constantes por informações tanto internas quanto externas à organização.

Os recursos, instrumentos e atividades são desenvolvidas e potencializados de acordo com a informação no contexto organizacional com especial ênfase ao processo de tomada de decisão estratégica. Tais informações são obtidas por meio de diferentes atividades da GI, e

devem ser trabalhadas de modo que se agregue valor objetivando obter vantagem competitiva sobre a concorrência.

Em relação ao contexto organizacional, as informações geradas pelos próprios membros que compõem a organização são consideradas informações internas e, portanto, apresentam maior facilidade de acesso, tratamento, disseminação e uso. A organização que busca atuar de maneira estratégica, através das premissas da GI precisa estabelecer mecanismos e instrumentos que facilitem a coleta, seleção, filtragem, tratamento, análise e disseminação da informação, visando distintos fins e finalidades.

Os fluxos informacionais evidenciam os principais produtores de informações e destacam o que de fato é relevante para a organização, o que pode ser observado pelo uso ou reuso de dados e informações. Tais fluxos são inter-relacionados aos tipos de informação que, por sua vez, evidenciam a tramitação de dados e informações no ambiente organizacional. Oliveira e Bertucci (2003, p.8) consideram que “[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”.

Castells (2001, p.501) apresenta uma visão ampla acerca dos fluxos:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica. [...] Por fluxos, entendo as sequencias intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade.

O conceito proposto por Castells é amplo e pode ser compreendido em diversos campos e áreas da sociedade. O desenvolvimento econômico e social potencializou os fluxos de informação, devido a globalização e aos avanços tecnológicos.

McGee e Prusak (1994, p.5) mencionam que é possível compreender os fluxos informacionais, por meio da “[...] criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais” para a atuação organizacional. Tal afirmação possui maior aderência aos desafios organizacionais proposto nesta pesquisa. Para Barros (1994) o compartilhamento é compreendido como a necessidade de dividir e distribuir com outras pessoas as informações e as ações organizacionais. Este autor compreende que os fluxos informacionais possibilitam o compartilhamento favorecendo a informação na

organização. Para Ipe (2003) são muitos os fatores que influenciam o compartilhamento informacional nas organizações, diante desse contexto compreende que os fluxos informacionais são de grande importância para a compreensão da informação e dos seus trâmites internos e externos.

Os fluxos informacionais podem ser compreendidos e analisados sob diferentes perspectivas. Dentre os principais modelos recuperados no levantamento bibliográfico é possível destacar os modelos propostos por Leitão (1985), Lesca e Almeida (1994), McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Navarro (2000), Forza e Salvador (2001), Barreto (2002), Choo (2006) e, por fim, de Beal (2007). Os fluxos informacionais ainda podem ser compreendidos como “fluxos informacionais estruturados e fluxos informacionais não estruturados” (VALENTIM, 2010, p.20).

O modelo de fluxo informacional proposto por Leitão (1985), compreende a informação como insumo e produto de desenvolvimento tecnológico, na perspectiva de um país ou de uma empresa. Para este autor o desenvolvimento tecnológico tem como alicerce o aprendizado tecnológico dos indivíduos. Conforme mencionado, Leitão (1985) apresenta o fluxo informacional sob dois níveis: individual; de uma empresa ou país. O nível individual é compreendido como o fluxo que ocorre entre os indivíduos e como eles são interligados ou constituídos; e o nível da empresa ou país compreende os atores do fluxo informacional, por meio da avaliação da inter-relação entre a informação e o desenvolvimento tecnológico.

Em relação ao modelo de fluxo informacional proposto por Lesca e Almeida (1994) apresenta um fluxo informacional que compreende a informação da empresa de maneira global, e que visa assegurar a qualidade da informação. Lesca e Almeida (1994) propõe três grandes fluxos informacionais, sendo: o fluxo de informação produzido pela empresa para uso interno – isto é, o fluxo é gerado e destinado à organização, contém informações a fim de atender as necessidades específicas da própria organização; o segundo fluxo de informação é captado de fora da empresa e utilizado por ela – isto é, o fluxo da informação é gerado externamente, mas destinado à organização; e, por fim, o terceiro fluxo de informação é produzido pela empresa orientado para fora da empresa – isto é, o fluxos da informação é gerado internamente, mas destinado aos *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas entre outros) da organização.

McGee e Prusak (1994), compreende quatro grandes tarefas que, por sua vez, evidenciam três aspectos fundamentais por vezes negligenciados no contexto organizacional,

sendo: o primeiro relacionado a compreensão da variedade de informação necessária para a atuação dos sujeitos organizacionais; o segundo relacionado ao fato de as pessoas não terem consciência dos próprios conhecimentos gerados no contexto organizacional que, por diversas vezes, estão relacionados a uma ausência de compreensão do que se sabe; e o terceiro relacionado a organização sistemática para a aquisição e coleta de informações.

Para McGee e Prusak (1994, p.116) “[...] profissionais da informação precisam ter conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para o cliente”, além disso, a organização necessita de “[...] um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente” (MCGEE; PRUSAK 1994, p.117). A segunda etapa do processo compreende a classificação, o armazenamento e o tratamento/apresentação da informação que para McGee e Prusak (1994) são tarefas que devem ser compreendidas de maneira única. A terceira tarefa é compreendida pelos autores como o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, o que possibilita aos usuários desse fluxo informacional contribuir com o processo. Para McGee e Prusak (1994, p.119) “[...] é geralmente nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo”. E, por fim a etapa que compreende a distribuição e a disseminação da informação, que segundo McGee e Prusak (1994, p.124), “[...] ao dedicar-se a essa tarefa, os profissionais que se integrarem ao processo com um entendimento rico e profundo das necessidades de informação de indivíduos-chave, divisões, ou mesmo em toda a empresa, incorporam a ele um valor substancial”.

Davenport e Prusak (1998), evidencia a cooperação entre os atores envolvidos no fluxo informacional e considera tal envolvimento como um fator de extrema importância para que a organização possa se movimentar no contexto organizacional. Davenport e Prusak (1998) destacam que o fluxo informacional pode ser dividido em quatro grandes etapas que, por sua vez, possuem caráter linear, sendo: determinação das exigências; obtenção; distribuição; e utilização. Para os autores as pessoas são consideradas como elementos chave no fluxo informacional, e afirmam que o fator humano é responsável por movimentar a informação no ambiente organizacional e as TIC servem de suporte aos fluxos informacionais.

Navarro (2000) evidencia os fluxos e os canais de informação no contexto organizacional. Para a autora os fluxos informacionais são como caminhos que a informação percorre no ambiente organizacional e, normalmente, são caminhos de dois sentidos

compreendendo a ida e a volta quando ocorre o *feedback* das informações. Para Navarro (2000) os caminhos existentes no fluxo informacional são responsáveis pelo enriquecimento da informação que perpassam canais formais e informais. Navarro (2000) destaca que as informações vinculadas a esses canais são igualmente válidas apresentado distinção nas formas em que são controladas e recuperadas. Para Navarro (2000) os fluxos informacionais permitem direcionar três tipos de comunicação, sendo: ascendente/descendente, horizontal e diagonal.

Forza e Salvador (2001) apresenta a relação existente entre o fluxo informacional e a melhoria da performance das indústrias manufatureiras, que segundo os autores é entendido como um processo de comunicação que promove a informação e que dita os critérios para a direção com que ocorrem os fluxos informacionais. Para Forza e Salvador (2001) há três direções para a comunicação no fluxo informacional sendo: vertical que compreende as cadeias de comando descendente e ascendente; horizontal que não se relaciona com a cadeia de comando; fluxo externo de informação que liga a organização com os *stakeholders* por meio dos canais externos.

Barreto (2002), apresenta os fluxos internos e externos elaborados com base nas teorias da Ciência da Informação. Para Barreto (2002) há uma relação entre os fluxos informacionais externos e a CI e uma relação entre os fluxos informacionais internos e a Biblioteconomia, que abrange seleção, aquisição, catalogação, classificação, indexação, armazenamento, recuperação e disponibilidade para o uso de itens de informação. Nessa perspectiva, o fluxo informacional proposto por Barreto (2002) apresenta dois níveis: o fluxo interno que movimenta a informação dentro de um sistema orientado à organização e o controle de suas ações, e o fluxo externo que aborda a transformação entre a linguagem e o sujeito organizacional (BARRETO, 2002).

Choo (2006) atende o ciclo de conhecimento e compreende que o fluxo informacional mantém a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão, de modo que a informação nas determinadas etapas ofereça recursos e contextos para as próximas etapas. Para Choo (2006) os fluxos informacionais precisam ser compreendidos como uma rede de processos responsável por adquirir, criar, organizar, distribuir e usar a informação. Segundo este autor o fluxo informacional pode ser representado por seis processos correlatos que atuam de modo contínuo, sendo: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação;

desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação.

E, por fim, o modelo de fluxo informacional proposto por Beal (2007) que compreende o fluxo informacional nas organizações se baseia em sete etapas. Para a autora o processo começa com a identificação de necessidade e de requisitos “[...] quando a informação se torna útil, e seus destinatários mais receptivos a aplicá-la na melhoria de produtos e processos (usuários internos) ou no fortalecimentos dos vínculos e relacionamento com a organização (usuários externos)” (BEAL, 2007, p.30). As outras etapas consistem na obtenção, no tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte.

Os fluxos informacionais são responsáveis pela interação que ocorre nos ambientes organizacionais. Nesse sentido, a informação que perpassa os fluxos informacionais colabora significativamente para uma tomada de decisão mais assertiva e alinhada aos objetivos e propósitos organizacionais. A informação pode ser mais bem compreendida e analisada quando está alinhada aos fluxos informacionais formais da organização.

Para a compreensão dos fluxos informacionais alinhados a contextos organizacionais, recomenda-se um mapeamento por meio de instrumentos e ferramentas como entrevistas, questionários e observações, a fim de identificar os produtores de dados e informações e sua tramitação interna e externa. O mapeamento deve ser realizado em contexto organizacional específico, de maneira que possa colaborar para que as informações produzidas em diferentes setores se tornem insumos e instrumentos para os processos de tomada de decisão.

### *3.1.1 Gestão da Informação e a Tomada de Decisão em Contexto Organizacional*

A GI se constitui em um recurso indispensável para as organizações que buscam a melhoria de seus processos e desempenhos visando os mercados de atuação. Compreender a relevância do mapeamento da informação e dos fluxos informacionais possibilita aos gestores ou responsáveis pelos planejamentos estratégico, tático e operacional maior segurança as direções pretendidas pela organização.

Para Razzoline Filho (2009) a GI no contexto organizacional contribui de maneira significativa para a tomada de decisão. Este autor compreende como relevante o fato de que a GI evoluiu nos últimos anos, passando de “[...] uma atividade meramente operacional, nos tradicionais serviços de informação, para uma função estratégica dentro das organizações” (RAZZOLINE FILHO, 2009, p.3). A função estratégica está alinhada à possibilidade de fomento

a tomada de decisão, uma vez que a GI e seus processos facilitam o entendimento do contexto organizacional, dos seus desafios e possibilita um maior entendimento de sua missão e visão.

A capacidade de tomada de decisão é fundamental para as organizações sobretudo as MPE que atuam em cenários incertos e com desafios complexos. Para Chiavenato (2004, p.255) “o processo decisório pode ser compreendido como um caminho mental que um gestor utiliza para chegar a uma determinada decisão”. As decisões podem ocorrer em diversas esferas ou áreas das organizações e apresentam impactos distintos e elementos diversos, que por meio de recursos e instrumentos de gestão, o sujeito organizacional busca encontrar uma solução assertiva.

“A decisão ocorre sempre quando nos deparamos com cursos alternativos de ação, ou seja, quando podemos fazer algo de duas ou mais maneiras diferentes. Essa encruzilhada de alternativas conduz à necessidade de decisão. Quando só existe uma única maneira para fazer algo, não há decisão a tomar.” (CHIAVENATO, 2004, p.252).

A encruzilhada decisória possibilita ao gestor a necessidade de rever suas ações e, portanto, buscar compreender a melhor alternativa para uma determinada tomada de decisão. Tal citação corrobora, mais uma vez, para que a GI e seus processos contribuam para uma maior assertividade organizacional. Quando o gestor percebe somente um caminho, não há sobre-esforço para que a decisão ocorra, não há análise de outras possibilidades, ou seja, o gestor não vê alternativas distintas daquelas que sempre são aplicadas.

Para Montana e Charnov (2010, p.87) “a tomada de decisão pode ser compreendida como o desencadeamento de eventos empreendidas para solução de um problema gerencial”. Tal processo é compreendido pelos autores como um processo sistêmico, que segue uma sequência e que se inicia com a identificação do problema, em outro momento a geração de soluções que pode ser simples ou complexa depende do que se conhece do problema, a análise das consequências como ação posterior e a implementação daquilo que se julga mais adequado para solucionar o problema. Ainda para Montana e Charnov (2010, p.87) “a tomada de decisão se faz completando quando há a escolha de uma boa seleção da proposta que será operacionalizada, e implementação correta dessa operacionalização ou solução, a avaliação e o *feedback*.”

Para Cândido, Valentim e Contani (2005, p.2) a informação deve ser gerenciada e integrada para colaborar nos processos decisórios.

[...] as organizações devem gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento da tomada de decisão; de que para assegurar sua sobrevivência, crescimento e evolução, uma organização não pode se descuidar da sinergia entre os diferentes setores, bem como do compartilhamento da informação gerada internamente, visando a fluxos dinâmicos e acessíveis; de que é indispensável que sejam utilizadas ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo que possam contribuir para a seleção e filtragem da informação mais adequada à tomada de decisão. O conceito denota a importância do gerenciamento eficaz da informação para melhorar as decisões a serem tomadas pelas organizações (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005, p.2).

Nesse sentido, a tomada de decisão é um processo organizacional necessário e fundamental para que a organização resolva problemas e melhore seus resultados. Algumas organizações elevam a tomada de decisão como uma tarefa de grande importância a ser realizada por um gestor, que por meio de suas escolhas pode potencializar resultados e agregar valor de maneira eficaz a determinada área da organização ou colaborar para alavancar o resultado da organização como um todo.

Choo (2003) compreende que o processo de tomada de decisão no contexto organizacional ocorre quando as organizações buscam e avaliam informações, de modo a tomar decisões importantes que afetam processos operacionais ou ações estratégicas e que gere impacto sobre o estado anterior. No âmbito do campo científico da Administração existem diversos modelos para a condução dos processos de tomada de decisão, para Bethlem (1987, p.29) “é possível compreender os modelos do processo de tomada de decisão em tipos diferentes”. A partir desse entendimento a pesquisa contempla a apresentação do modelo militar de Leitão e Rosinha (2007); o modelo de Kepner e Tregoe (1976); o modelo de Mintzberg (1994) e o modelo de Simon (1977).

O modelo militar é compreendido por um modelo cíclico representado pelas iniciais das palavras Observação, Orientação, Decisão e Ação (Loop OODA), criado pelo Coronel John Boyd, aviador da força aérea americana e consultor do Pentágono. Tal criação compreende a teoria da transição rápida para o conflito assimétrico. O modelo militar é composto pela observação que apresenta como foco a união e a obtenção de informações, essa fase inicial propicia que seja criado um planejamento junto aos fatos que estão sendo observados. A segunda etapa compreendida como a orientação está relacionada as condições da criação de modelos que envolve a decisão. A terceira fase se refere a ‘decisão’, uma vez que após as orientações pensadas e planejadas há a escolha de uma alternativa mais adequada. A quarta etapa, antes do *looping* de retroalimentação, a ação propriamente dita que visa colocar em

prática a decisão tomada. O modelo militar apresenta como um dos seus principais objetivos a operação em um curto espaço de tempo, ou seja, visa agir mais rápido que os oponentes. Segundo Peters e Smith “[...] a parte com o Loop OODA mais pequeno triunfará” (LEITÃO; ROSINHA 2007, p.73). No modelo militar a liderança exerce todas as tomadas de decisão que visa criar decisões, estratégias e ações de maneira mais rápida que seus oponentes. (LEITÃO; ROSINHA, 2007).

No contexto organizacional o modelo militar pode ser aproveitado por organizações que observam o mercado e conseguem agir em relação as oportunidades e ameaças apresentadas, e após a decisão e a ação volta-se ao ponto de observação, visando a criação de estratégias de maneira dinâmica. Para uma tomada de decisão assertiva a informação é um dos fatores mais importantes desse processo que, por conta do acesso, da qualidade e da rapidez em se obter informações melhora o desempenho da observação e gera confiança necessária para a tomada de decisão eficiente.

O modelo de Kepner e Tregoe de tomada de decisão é compreendido como um modelo racional. Foi desenvolvido por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe nos Anos 1970 e, também, é conhecido como matriz do perfil competitivo. Trata-se de uma metodologia estruturada que visa a obtenção e a avaliação de informações, com a intenção de identificar e priorizar os riscos oferecendo como alternativas de repostas a melhor opção possível a fim de alcançar um resultado desejado com o mínimo de consequências indesejáveis. O Modelo de Decisão KT é composto por quatro etapas que se inicia pela análise da situação e compreende um esboço geral do assunto ou do acontecimento; a análise do problema que visa encontrar a causa real do problema e a relação entre causa e efeito; a análise das decisões que apresentam uma cobertura às escolhas e aos riscos e, por fim, a análise de problemas potenciais que delimita o detalhamento da melhor alternativa e dos problemas. Kepner e Tregoe (1976, p.54 *apud* FREITAS; KLADIS, 1995, p.12) possuem o mesmo entendimento: “[...] uma decisão é sempre uma escolha entre as várias maneiras de se fazer uma determinada coisa ou de se atingir um determinado fim”.

Para o contexto organizacional o Modelo de Decisão KT é amplamente divulgado e utilizado nas organizações, por ser um método de fácil aplicação nas etapas de identificação de problemas e nas estratégias de melhoria organização. Tal método possibilita o uso do pensamento crítico e considera diversos fatores para as tomadas de decisão.

O Modelo de Mintzberg para a tomada de decisão é compreendido como o modelo genérico do processo de tomada de decisão estratégica que compreende vinte e cinco decisões estratégicas no ambiente organizacional. Para Mintzberg (1994) a decisão é compreendida como um comprometimento específico para a ação organizacional, e o processo decisório se inicia com a identificação da ação e termina com o comprometimento para a ação. Para Mintzberg (1994) o processo decisório compreende três grandes fases: identificação, tal etapa gera o reconhecimento da situação e o diagnóstico; desenvolvimento, tal etapa apresenta a rotina de pesquisa e a soluções de alternativas de projeções para a solução; seleção da ação que será implementada na tomada de decisão (MINTZBERG, 1994)

Para o contexto organizacional o Modelo de Decisão de Simon apresenta estratégias assertivas no desenvolvimento e na seleção das escolhas em relação aos desafios da organização (SIMON, 1977).

O Modelo de Decisão de Simon é apresentado como um modelo de fácil visualização e de grande consagração no campo da Administração, sendo amplamente divulgado e estudado nas disciplinas e nos materiais de sistema de informações como suporte a decisão. Para Herbert Simon (1965) a tomada de decisão é um assunto relacionado ao papel dos indivíduos no desempenho de atividades, de resolução de problemas e de escolha de alternativas adequadas. Para este autor o processo de tomada de decisão na organização está relacionado a três grandes fases ou etapas, sendo: prospecção que compreende a análise do problema; concepção que compreende a criação de alternativas de solução; decisão escolha e julgamento dentre as alternativas possíveis.

Ainda para Simon o processo de tomada de decisão envolve diversos atores e elementos como o tomador de decisão, os objetivos, as preferencias, as estratégias, as situações e o resultado. As decisões podem ser classificadas em dois grupos distintos, sendo a primeira o grupo que compreende as decisões programadas e abarca as decisões do cotidiano organizacional, por meio da rotina e da repetitividade e pelo grupo que compreende as ações não programadas caracterizadas pela novidade e pela não estruturação (SIMON, 1977).

No que tange ao contexto organizacional, o Modelo de Simon (1977) apresenta aderência as organizações possibilitando a utilização deste modelo para os sistemas de apoio a decisão, as tomadas de decisão exigem capacidades analíticas profundas e apuradas dos

tomadores de decisão, para que não haja decisões equivocadas e consequências negativas para a organização ou para a sua área de atuação.

Nesse contexto, os profissionais que atuam nas MPE necessitam compreender a importância da informação para o processo decisório, ampliando sua visão e seus instrumentos e ferramentas de gestão para além das técnicas operacionais, abrindo espaço para a atividade de acesso, coleta, filtragem tratamento, organização, disseminação e uso de informações, que perpassam os fluxos informacionais.

Atualmente a ausência de tais compreensões compromete o alcance de resultado e o desenvolvimento da organização, uma vez que as informações – internas e externas – não são consideradas, ou quando são consideradas não se aplicam estratégias e recursos de modo correto e, assim, comprometem os resultados que se quer alcançar, aumentam os riscos em relação ao mercado em que atuam, os custos dos processos produtivos ou operacionais, comprometendo a sobrevivência e o desenvolvimento da organização pela falta de informação ou pela informação mal gerenciada.

### *3.1.2 Gestão da Informação e a Melhoria de Desempenho em Contexto Organizacional*

A GI e os fluxos de informação potencializam a maneira que a informação é gerenciada no contexto organizacional e agrega valor aos processos operacionais ou estratégicos. Outro ponto importante se refere a GI como agregadora de valor para a melhoria de desempenho da organização.

Existem diversas maneiras de mensurar os resultados e o desempenho em uma organização e de acordo com as correntes literárias e as aplicações específicas cada organização demandará em suas necessidades os desafios. Para Garvin (1998) o desempenho de uma organização pode ser compreendido em três grandes pilares. O primeiro compreende os processos de trabalho e representa os processos de curto prazo e as atividades de desenvolvimento de produtos, desenvolvimentos de serviços. O segundo compreende os processos de comportamento e envolve os processos de médio prazo abrangendo as atividades de tomada de decisão, de comunicação e de aprendizagem organizacional e, por fim, o terceiro pilar está condicionada em um processo que compreende a melhoria de desempenho dos processos de mudança que envolvem as atividades de criação, transformação e de declínio da organização (Quadro 8).

**Quadro 8: Processos de desempenho na organização**

<b>Processos de Desempenho</b>	<b>Processos de Trabalho</b>	<b>Processos Comportamentais</b>	<b>Processos de Mudança</b>
Processo de monitoramento e controle	Até que ponto o desempenho está de acordo com os planos?	Até que ponto o comportamento atual das pessoas leva a uma estrutura de comunicação desejada, tomada de decisão desejada e aprendizagem desejada?	Até que ponto os avanços nos pontos críticos são alcançados e com que intensidade as mudanças são planejadas e implementadas?

Fonte: Garvin (1998, p.47).

O quarto processo para Garvin (1998) é compreendido a partir de o monitoramento e controle que em consonância com os outros processos possibilitam uma espécie de desencadeamento de *feedback* do desempenho e de pontos de melhorias. Em todos os processos a GI contribui para a melhoria do desempenho organizacional, uma vez que possibilita a análise, a interpretação e uso de dados e informações que colaboram com o levantamento do que deverá ser feito. A informação subsidia os processos de trabalho uma vez que possibilita recursos e instrumentos para a reflexão acerca do desempenho, possibilitando a compreensão do que está sendo executado e planejado. A pergunta de Garvin (1998) para os processos de trabalho é: Até que ponto o desempenho está de acordo com os planos? A informação e os fluxos de informação propiciam maior compreensão das necessidades da organização em busca de bons resultados (GARVIN 1998).

Os processos comportamentais são essenciais para o desenvolvimento da organização e para a melhoria do desempenho. As organizações, independentemente de seu porte e tamanho são formadas por pessoas, nesse contexto a informação alinhada aos processos comportamentais certamente potencializará melhores resultados.

Para Garvin (1998) a questão apresenta relação com o processo comportamental é até que ponto o comportamento atual das pessoas leva a uma estrutura de comunicação desejada, a tomada de decisão desejada e a aprendizagem desejada? A informação e os fluxos informacionais colaboram para o desenvolvimento da cultura informacional, que certamente agrega resultado, a cultura de uma organização e os desafios relativos à tomada de decisão e à aprendizagem pela lente da informação certamente unirá esforços para que os processos de melhorias aconteçam de maneira mais significativa.

Os processos de mudança estão ligados às ações futuras e à necessidade que a organização tem em seu planejamento e implementação de novas estratégias, evoluindo sua

atuação e melhorando o seu desempenho organizacional. As organizações compreendidas como organismos vivos sofrem mudanças constantes e a informação aprimora estratégias para promover esse desenvolvimento.

Para Garvin (1998) a pergunta para os processos de mudança se refere a até que ponto os avanços nos pontos críticos são alcançados e com que intensidade as mudanças são planejadas e implementadas? A informação é um recurso essencial que permite o planejamento e a implementação de projetos, uma vez que existem dados e informações sobre o *status quo* da organização, que evidenciam o que é necessário para o aprimoramento e melhoria dos processos. Assim, a GI pode agregar valor aos processos de mudança a fim de alavancar os resultados de uma organização.

Os processos de monitoramento e de controle estão presentes nos demais processos e caminham em consonância com as maneiras de criar indicadores para a mediação de desempenho e aprimoramento contínuo. Em todos os processos anteriormente citados a informação monitorada e controlada se apresenta como essencial a fim de promover o desenvolvimento consistente das estratégias e dos desafios organizacionais (Quadro 9).

**Quadro 9: Processos de melhoria e o papel da informação**

<b>Processos</b>	<b>Processos de Garvin (1998)</b>	<b>Relação e Potencialidade da Informação</b>
<b>Processos de Trabalho</b>	Desempenhos dos planos	Análise, Tratamento e uso da informação
<b>Processos Comportamentais</b>	Comunicação, tomada de decisão e aprendizagem	Disseminação e compreensão dos fluxos informacionais
<b>Processos de Mudança</b>	Planejamento e mudanças de estratégias	Planejamento e implementação dos dados e informações colhidas anteriormente
<b>Processos de Monitoramento e Controle</b>	Aprimoramento contínuo	Monitoramento da informação e dos resultados obtidos com base na tomada de decisão e nos desempenhos

**Fonte: Elaboração própria a partir de Garvin, 1998.**

Segundo Silveira (2006, p.71) “Novas formas organizacionais são possíveis porque a tecnologia da informação tem a capacidade de mudar a configuração tradicional de espaço tempo”. Dessa maneira, a informação com seus recursos e instrumentos propicia que o desempenho de uma organização seja revisto e repensado, contribuindo com seu desenvolvimento, por meio do aprimoramento de seus processos e atividades. Compreender a potencialidade da informação para os processos decisórios é uma vantagem muito significativa, sobretudo aplicada as MPE que atuam em mercado competitivo e com alta

necessidade de diferenciação. Para Zafirian (1999) é possível que a organização seja competente em relação aos seus processos desenvolvendo estratégias e expertises para seus processos de trabalho. Diante desse contexto, uma organização que compreende os seus desafios e busca por meio da informação corrigi-los provavelmente alcançará resultados competentes.

A informação passa a ser compreendida como um insumo e a organização cria ações e espaços para que as questões informacionais sejam parte da tomada de decisão e para o fomento do desempenho o que desenvolve nos gestores das MPE a necessidade de compreender este tema com maior relevância para a organização. A informação quando bem armazenada, tratada, analisada e disseminada na organização melhora os processos, o comportamento e os resultados alcançados gerando desempenho superior as ações anteriores e elevando a qualidade e o conceito organização nos mercados de atuação interno e externo.

### *3.1.3 Gestão Estratégica da Informação em Contexto Organizacional*

A informação é um elemento indispensável ao planejamento estratégico das organizações e a CI no contexto da pós-modernidade apresenta grande interação com esse tema, sobretudo no que se refere a sua capacidade de aglutinar áreas e diversos estudos por meio da interdisciplinaridade, destacando a informação sob diferentes pontos de vista. A GI amplia a capacidade de colaboração das organizações e desenvolve ações estratégicas compreendidas como Gestão Estratégica da Informação (GEI).

A importância que as informações apresentam no contexto organizacional é reafirmada por Torres e Neves (2008, p.32)

[...] a informação deve ser considerada como diferencial de negócios, quando proporciona alternativas de lucratividade e retornos profícuos para a empresa, seja sedimentando atuações e implementando os atuais negócios, seja criando novas oportunidades de negócios, devendo, portanto, ser gerenciada de forma estratégica.

A informação como diferencial organizacional proporciona melhores resultados e apresenta ganhos em relação as atividades nelas desenvolvidas, tal resultado pode ser observado a partir do mapeamento dos fluxos informacionais, bem como por meio da GI,

contudo uma nova variável estratégica pode ser adicionada a esse cenário inter-relacionado aos conceitos de informação estratégica e de processo decisório.

Existem divergências e convergências entre a GI e a GEI quanto aos seus objetivos em contexto organizacional. Segundo Lesca e Almeida (1994), a GEI está relacionada ao uso da informação organizacional com fins estratégicos e que gerem vantagem competitiva, ou seja, a informação também se constitui em um instrumento ou ferramenta para o alcance de um objetivo estratégico da organização. Porter (1986) afirma que a vantagem competitiva pode ser compreendida no contexto organizacional a partir de duas variáveis: a primeira relacionada ao baixo custo de produção, possibilitando que a organização tenha informações relevantes para reduzir seus custos produtivos, de modo a oferecer produtos com preços menores em seus mercados de atuação; e a segunda variável está relacionada a diferenciação, ou seja, possibilita o uso de informações para que possa oferecer atributos que torne seus produtos únicos e com diferenciais em relação aos de seus concorrentes.

Tarapanoff (2001) estabelece seis etapas que compõem a GEI, que se apresentam da seguinte forma: identificação de necessidades (requisitos) informacionais; aquisição de informação com base nas necessidades da organização; armazenamento; desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; distribuição; e uso efetivo da informação.

A identificação de necessidades (requisitos) informacionais são essenciais para garantir a alimentação das fontes de informação e dos desafios da organização, a identificação correta, possibilita que os recursos corretos sejam recrutados e analisados. A aquisição de informação com base nas necessidades da organização, possibilita que a informação identificada seja de fato utilizada na organização e nos processos decisórios promovendo a competitividade e o desempenho organizacional. A identificação e a necessidade da organização em relação aos desafios informacionais propiciam a utilização estratégica da informação que, por sua vez, visa atender a objetivos específicos (TARAPANOFF, 2001).

O armazenamento correto da informação possibilita o gerenciamento e o acesso em questões estratégicas, um armazenamento organizado e coerente com os desafios organizacionais proporciona aos gestores o acesso fácil e intencional na busca de informações para a tomada de decisão de maneira estratégica (TARAPANOFF, 2001).

O desenvolvimento de produtos e serviços informacionais ocorre de maneira estratégica, pois gera ideias e insumos para a subsidiar processos decisórios que, por sua vez, colabora para a assertividade de ações que vinculam dados e informação internas e externas,

oriundas dos fluxos de informação, para garantir um desempenho favorável (TARAPANOFF, 2001).

A distribuição garante o acesso e possibilita o uso de informação para a criação de estratégias e, assim, o gestor atento se apropria da informação relevante, garantindo insumos para desenvolver distintos processos organizacionais. E, por fim, o uso efetivo da informação nas tomadas de decisões e nos processos organizacionais de maneira estratégica e intencional que propicia a ação estratégica de curto, médio e longo prazos (TARAPANOFF, 2001).

Para Beal (2012) existem duas perspectivas para a GEI: a perspectiva situacional que compreende a informação como suporte aos objetivos estratégicos, evidenciados pela organização e como apoio à adoção de novas estratégias; a perspectiva permanente que compreende a informação como suporte ao alcance de objetivos estáveis aos resultados permanentes dos processos organizacionais. Oliveira (2010) argumenta sobre a necessidade de compreensão dos fatores externos (as oportunidades e as ameaças), bem como dos fatores internos relacionados aos colaboradores.

Para Alves e Duarte (2015, p.32) existe uma relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração no que tange a GI:

[...] concebida como um dos feitos organizacionais que se atribui à informação, é um processo que exige a aplicação de princípios administrativos referentes à aquisição, à organização, ao controle, à disseminação e ao uso da informação para o gerenciamento efetivo das organizações.

O gerenciamento efetivo da informação nas organizações surge mediante desafios estratégicos que precisam ser rapidamente solucionados. Os processos decisórios e as ações estratégicas estão presentes em todos os contextos organizacionais e configuram-se como elementos diretamente inter-relacionados a uma das competências essenciais para os gestores e se apresentam como desafios necessários a serem resolvidos para a manutenção e o desenvolvimento organizacional.

A GEI aplicada no contexto organizacional busca por meio de dados, informações e conhecimentos a geração de ações e estratégias que agreguem valor aos produtos e/ou serviços prestados que, por sua vez, colaboram para o desenvolvimento da organização no cenário competitivo atual e possibilita que a organização se desenvolva em relação ao seu mercado de atuação.

### *3.1.4 Gestão da Informação e o Profissional Gestor da Informação em Contexto Organizacional*

A sociedade e as organizações sofrem diversas mudanças e alterações em múltiplos contextos, cujos desafios impõem até aos profissionais mais preparados e atualizados no mercado, a criação de novas táticas, métodos e técnicas de ação.

A capacidade de se apropriar da informação e de compreender sua função, contexto e aplicabilidade se constituem em um desafio no contexto organizacional. Para Silva e Cunha (2002) graças as transformações vivenciadas pela sociedade, atualmente se faz possível o armazenamento, a recuperação e a comunicação em diversos formatos, sem a interferência de fatores como: a distância, o tempo ou o volume. Nesse contexto, a tarefa de gerenciar a informação se torna um aspecto de grande atenção para as organizações, sobretudo MPE, que em determinados cenários contam com o quadro de pessoal reduzido. A informação precisa ser gerenciada e o gestor da informação ocupa um papel estratégico para planejar, executar e monitorar diferentes sistemas de informação eletrônicos e não eletrônicos, que possam favorecer os processos decisórios e organizacionais.

O gestor da informação deve apresentar competências consolidadas, por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes diante dos desafios e dos problemas informacionais vivenciados no contexto organizacional. O conhecimento é o primeiro passo para a construção de competências e se relaciona com o 'saber', pois o gestor da informação deve estar em constante atualização compreendendo os novos desafios e validando as contribuições de situações anteriormente vivenciadas, de modo que possa desenvolver a aprendizagem contínua em relação aos desafios presentes no mundo do trabalho. As habilidades se relacionam com o 'saber fazer' e promovem competências na ação profissional do gestor da informação. Na construção da tríade da competência Perrenoud (2000) explica que a atitude que, por sua vez, está relacionada ao 'saber ser', se refere aos aspectos inter-relacionados a postura profissional, nas relações com a ética e com os valores próprios e da organização, assim como o respeito as normas para a sua conduta. Para Drucker (2015) o gestor deve possuir um perfil analítico e adaptativo denominado de 'trabalhador do conhecimento'.

A GI em contexto organizacional tem inúmeros autores e bases teóricas que apresentam desafios aos gestores. Para Davenport e Prusak (1998) o processo de GI é estruturado visando como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação. Para Ferreira e Santos (2000) os processos de GI apresentam a necessidade de intervenção de um coordenador, ou gerente, uma vez que abrange um conjunto de interessados, cujas

necessidades informacionais devem ser sanadas. O gestor da informação necessita compreender no seu contexto de atuação as fontes de informações e os fluxos informacionais existentes na organização.

Soto Balbon (1999) apresentou no Congresso Internacional de Informação em Cuba diversas denominações para os profissionais da informação, enfocando a atuação em contexto organizacional: organizador e administrador da informação; arquiteto da informação; consultor de informação; analista de sistemas de informação; administrador do conhecimento; administrador de produtos; engenheiro de *software*; planejador de bases de dados; e analista de conteúdo. Soto Balbon cita, ainda, outras denominações, entretanto não há aplicação direta no contexto organizacional desta pesquisa.

Certamente esses profissionais supracitados não podem ser recrutados pelas MPE, de modo mais comum é possível encontrar organizador e administrador da informação responsável por planejar, dirigir, organizar e monitorar as informações em contextos organizacionais por meio de sistemas de informação; o consultor de informação normalmente de atuação externa coopera com a organização na manutenção e nos desafios junto aos sistemas de informação e colabora nos processos decisórios; analista de sistemas de informação que mormente atua na área de tecnologia, mais especificamente no desenvolvimento de sistemas para apoio a organização, sendo responsável por desenvolver ferramentas para a solução de problemas organizacionais. E, por fim, o administrador de produtos/serviços que pode atuar na área de produção ou na área comercial nas atividades de *marketing* e vendas sendo responsável por controlar e organizar os processos e equipes envolvidos na confecção de produtos/serviços.

As organizações lidam cada vez mais com o aumento do volume de informações, acerca de clientes, consumidores, concorrentes, mercados, entre outras, tais fontes de informações são oriundas de fontes distintas como, por exemplo, o meio interno, uma vez que se contempla a informação produzida pela própria organização, bem como o meio externo, a partir de informações oriundas de negociações, contratos, pesquisas e das relações em redes sociais. Dessa maneira, o gestor da informação apresenta um papel de extrema importância ao analisar esse contexto, os cenários e os desafios. Além da análise, o tratamento correto propicia que a informação seja classificada e organizada, atribuições do gestor da informação.

As organizações que atuam com a gestão da informação de maneira estruturada e contando com a atuação de um gestor da informação, certamente possui maior facilidade

para recuperar informações relevantes e úteis para o processo decisório, além disso no âmbito dos fluxos de informação estes contribuem para o desempenho organizacional.

Assim a competência profissional passa a ser um elemento de real importância, uma vez que as habilidades de um gestor da informação estão ligadas as operações técnicas de acesso, de recuperação e de análise dos dados e das informações organizacionais. Ferreira e Santos (2000, p.5) definem este profissional como: “[...] elemento de linha de frente e gerentes de linha, com funções de catalisador e articulador, responsáveis pelos processos de acesso, recuperação, análise, geração, disseminação e proteção das informações e do conhecimento tácito e explícito”. Tal profissional em suas ações cotidianas se relaciona diretamente com a sua equipe, com o conhecimento dos pilares estratégicos do negócio e a necessidade de especialização de atuação em sua área.

#### **4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Após a apresentação e a compreensão da informação, da GI e a sua relação com os contextos organizacionais, esta quarta Seção da pesquisa compreende o contexto organizacional das MPE e apresenta dados acerca das MPE no Brasil e na Cidade de Marília, interior de São Paulo, bem como a história, a definição e conceitos das MPE, a tipologia e a classificação dessa modalidade de negócio e a sua relevância.

A Seção contempla, ainda, dados do setor têxtil e de confecção no Brasil, no Estado de São Paulo e na Cidade de Marília evidenciando assim o recorte desta pesquisa.

As MPE ocupam um cenário e relevância no contexto nacional, ao longo da história houve a necessidade de compreender esse papel e essa atuação no país de maneira estratégica, pois anteriormente não se compreendia ao certo a importância e a relevância dessas organizações para a economia e para a geração de renda. Tal percepção ocorre a partir da Década de 1980, quando as MPE passam a se destacar economicamente e socialmente para os países que se consideravam 'em desenvolvimento'. (OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010; ALBUQUERQUE, 2013).

Ademais, posterior a essa compreensão da relevância das MPE no cenário econômico é que surgiram as primeiras políticas públicas de apoio e incentivo. Puga (2002) compreende que o auxílio a esses empreendedores é fundamental para a alavancagem dos negócios de modo consistente e duradouro. Não se pode considerar as MPE como uma miniatura das grandes empresas, pois ambas apresentam especificidades e desafios diferentes. Leone e Leone (2012) evidenciam que existem dificuldades nas pesquisas e nos estudos das MPE devido a heterogeneidade dos negócios. Trata-se de um grande desafio levantar dados e informações, visto que há escassez, desatualização ou baixa precisão, conforme evidenciou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) em um estudo realizado em 1991, baseado no Censo das Micro e Pequenas Empresas realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no Ano de 1985. A Tabela 1 apresenta o valor adicionado das MPE, evidenciando sua contribuição para a econômica nacional.

Tabela 1: Valor adicionado das MPE

% do Valor Adicionado das MPE na Economia	Ano					
	1985	2001	2011	2014	2017	2020
Comércio	5,9%	6,8%	9,1%	10,1%	10,3%	9,7%
Industria	9,3%	8,1%	7,8%	3,1%	3,3%	3,0%
Serviços	5,87%	8,3%	10,0%	11,6%	12,7%	13,1%
<b>Total</b>	<b>21,0%</b>	<b>23,2%</b>	<b>27,0%</b>	<b>26,8%</b>	<b>29,5%</b>	<b>30,0%</b>

Fonte: Sebrae (2014; 2020).

Dessa maneira, esta seção visa compreender a história, as definições e os conceitos das MPE, apresenta suas tipologias e classificações e aprofunda o contexto desta pesquisa apresentando a relevância das MPE, mais especificamente no que tange ao setor de têxtil e de confecção na Cidade de Marília. Nesse intuito, foram recuperados o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e as publicações do SEBRAE acerca das MPE disponíveis na Biblioteca SEBRAE e no Portal DATASEBRAE.

#### 4.1 História, Definições e Conceitos

As MPE são fundamentais para o país no que se refere a geração de emprego e renda. Nessa perspectiva, é necessário compreender os desafios acerca da história dessas organizações, as definições e os conceitos. Embora seja bastante desafiador definir e conceituar as MPE é extremamente necessário elaborar os pilares para a compreensão das estratégias e dos desafios desse segmento.

De acordo com Falcão (2015, p.1) as MPE “foram incluídas formalmente na economia nacional a partir do Plano de Metas do Governo de Juscelino Kubitschek (JK), que introduziu a proposta de criação do Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (GEAMP)”. Esse grupo fez parte de algumas frentes de trabalho para a realização do objetivo ‘Cinquenta anos em cinco’ popularizado pelo Governo Kubitschek, por meio de Augusto Frederico Schmidt conselheiro de JK e criador do *slogan* que abarcava vários projetos nacionais.

Tal proposta do Governo JK junto ao GEAMP, criado pelo Decreto nº 48.738, de 4 de agosto de 1960 não saiu do papel como uma entidade, porém sua contribuição enquanto idealização foi introduzida em outras iniciativas. A ideia foi amplamente discutida e debatida sendo apropriada pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), um

organismo governamental criado pela Lei nº 3.692, de 15 de dezembro de 1959, visando atuar na Região Nordeste, com o objetivo de promover e coordenar seu desenvolvimento.

A SUDENE em parceria com outras instituições como o Centro da Pequena e Média Empresa (CEPEME), e em parceria com o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDES), criado em 1952 após uma comissão mista entre Brasil e Estados Unidos para o fomento de negócios voltados ao desenvolvimento econômico. O BNDES criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), atual Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Diante dos desafios da época a SUDENE, a CEPEME e o BNDES se uniram e criaram o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE). Como os objetivos governamentais eram complexos, essas premissas e ideias se proliferaram pelos estados fomentados pelo Núcleo de Assessoria Industrial (NAI) que, por sua vez, fomentava a criação e o desenvolvimento de organizações econômicas na época. O NAI se organizou junto ao Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEAG) pela associação dos objetivos na busca de fomento e geração de negócios.

Em sua criação em julho de 1972, o CEBRAE deu início as suas atividades como uma estatal que objetivava “[...] coordenar medidas de adequado estímulo às médias e pequenas empresas industriais”, visando à “[...] melhoria da produtividade e ao fortalecimento de sua estrutura econômico-financeira”. (Quadro 10)

**Quadro 10: Criação do CEBRAE**

Banco nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDES) (1952)	Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (GEAMP) (1960)	<b>Fomentou:</b>	Núcleo de Assessoria Industrial (NAI) (1967)	<b>Criou:</b>	Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) (1972)
Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) (1959)	Centro da Pequena e Média Empresa (CEPEME) (1960)				

Fonte: Elaboração própria (2021).

Cerca de dois anos depois, em 1974, o CEBRAE contava com cerca de duzentos e trinta colaboradores. De acordo com o Memorial SEBRAE (2017, p.3)

Em 1977, a instituição atuava com programas específicos para as pequenas e médias empresas. Em 1979, havia formado 1 mil e 200 consultores

especializados em micro, pequenas e médias empresas. No final dos anos 70, programas como PROMICRO, PRONAGRO e PROPEC levaram aos empresários o atendimento de que necessitavam nas áreas de tecnologia, crédito e mercado. A partir de 1982, o CEBRAE passou a ter também uma atuação política. Nessa época, surgem as associações de empresários com força junto ao governo e as micro e pequenas empresas passam a reivindicar mais atenção governamental.

As iniciativas governamentais foram inseridas no CEBRAE que, posteriormente, se transformou em SEBRAE, no intuito de apoiar as MPE. A transformação do CEBRAE em SEBRAE ocorreu por meio da Lei nº 8029, de 12 de abril de 1990 e pelo do Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990.

Diante dos novos desafios da Década de 1990, o SEBRAE se desvinculou da administração pública e se transformou em uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida por valores repassados pelas empresas do País, por meio da arrecadação da folha de pagamento. Desde sua transformação o SEBRAE atua como agente de fomento de criação de novos negócios, capacitação de empresários e empreendedores, contribuindo para o ambiente e o contexto das MPE.

No planejamento estratégico do SEBRAE é possível compreender a missão institucional, que traz em seu cerne o desenvolvimento e sustentação dos pequenos negócios e o fortalecimento da economia nacional. O mapa estratégico da organização é composto pela missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional. Tem por visão a excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável. E, o posicionamento da marca que compreende ser reconhecida para quem já é ou quer ser empresário, o SEBRAE é a opção mais fácil e econômica de obter informações e conhecimento para apoiar as suas decisões, porque é quem mais entende de pequenos negócios e possui a maior rede de atendimento do País. (SEBRAE, 2013.) Essa tríade: missão, visão de futuro e posicionamento da marca visa colaborar com o desenvolvimento dos pequenos negócios e a sustentação no apoio às MPE para que haja um maior fortalecimento da economia, que possibilita a geração de emprego e renda.

A estrutura do mapa estratégico do SEBRAE é composto por recursos, processos e pelas partes interessadas. Os recursos estão atrelados ao desenvolvimento e a retenção de capital humano, a competência da inovação para o aprimoramento e a busca por novos

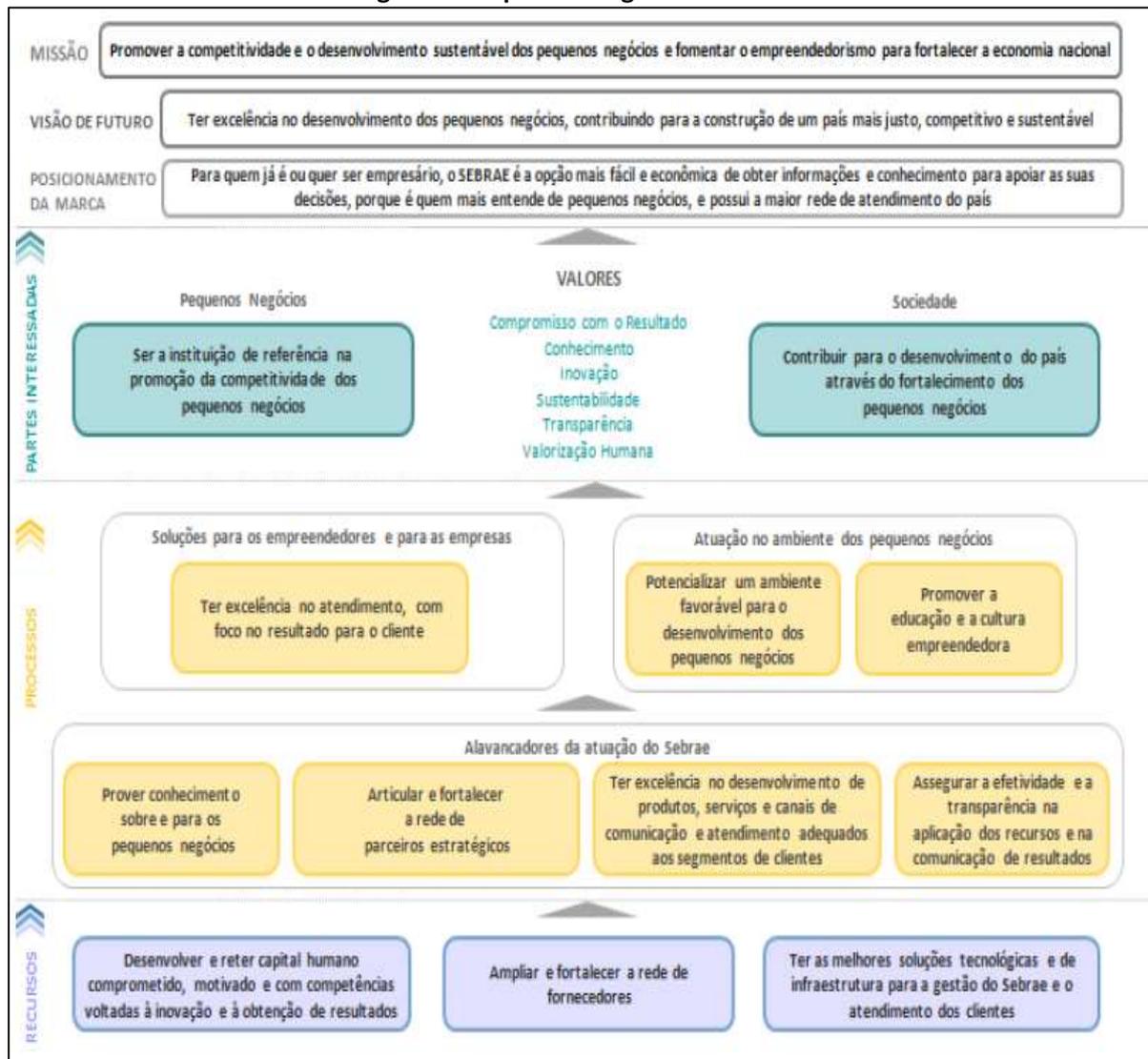
resultados, na ampliação e no desenvolvimento de fornecedores, e nas soluções tecnológicas e de infraestrutura. (SEBRAE, 2012.)

Os processos são estruturado com a necessidade de oferecer soluções para os empreendedores e para as empresas, que possibilite o suporte inicial e o apoio nos momentos importante do negócio. Os processos ocorrem no ambiente de pequenos negócios e, nesse sentido, os materiais e recursos são adequados para que a sua aplicação seja efetiva, alavancando o resultado dos negócios e possibilitando uma melhor atuação do SEBRAE. (SEBRAE, 2012).

As partes interessadas apresentadas no mapa estratégico do SEBRAE são compreendidas em duas esferas distintas e interligadas, sendo a primeira as organizações e pequenos negócios que utilizam as ferramentas e os materiais do SEBRAE e, em segundo, a sociedade que se beneficia da geração de emprego, de renda e de outras possibilidades evidenciadas com a atuação organizacional do SEBRAE (SEBRAE, 2012).

A Figura 5, apresenta o mapa estratégico da instituição entre 2013 e 2022.

Figura 5: Mapa estratégico do SEBRAE



Fonte: SEBRAE (2012, p.16).

O SEBRAE atua em diversas frentes de trabalho colaborando com informações, consultoria, cursos, publicações e premiações, a fim de estimular o empreendedorismo no País bem como garantir a competitividade e a sustentabilidade as MPE. Sua atuação é de grande relevância as MPE.

#### 4.2 Tipologia e Classificações

As mudanças tecnológicas e organizacionais afetam o mercado e modificam as relações dentro e fora das organizações. No Brasil, as MPE vivenciam as incertezas inter-relacionadas à tecnologia e à competitividade organizacional. Conforme mencionado anteriormente, as MPE possuem papel fundamental no cenário econômico e social,

contribuindo para a geração de renda e de postos de trabalhos ao longo de todo território nacional.

De acordo com o SEBRAE, as MPE representam a maior parte das organizações existentes no cenário brasileiro atual, colaborando significativamente com a empregabilidade e a geração de renda. Segundo Souza e Mazzali (2008), as classificações relativas ao tamanho ou porte de uma organização podem sofrer alterações de país para país, a classificação é útil, mas os critérios estabelecidos têm sempre um impacto em relação aos tópicos ou índices de classificação; o que não define a MPE, mas sim a classifica de acordo com critérios anteriormente estabelecidos. Outros autores corroboram com essa percepção, como Silva Neto e Teixeira (2011), que argumentam que não há um critério único universalmente aceito referente a definição do tamanho e/ou porte de uma organização.

Há alguns indicadores e instrumentos para a classificação das MPE. No Brasil, aplicam-se alguns critérios como a receita bruta e o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas (Quadro 11).

**Quadro 11: MPE - Classificação por receita bruta**

<b>Órgão Responsável</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>
BNDES	Menor ou igual a dois milhões e quatrocentos mil reais/ano (R\$ 2,4 milhões)	Maior que dois milhões e quatrocentos mil reais e menor ou igual a dezesseis milhões de reais/ano (R\$ 2,4 – 16 milhões)
Estatuto das Micro e Pequenas Empresas	Até trezentos e sessenta mil reais/ano (R\$ 360.000,00)	De trezentos e sessenta mil reais e um centavo (R\$ 360.000,01) a três milhões e seiscentos mil reais ano (3.600.000,00)

**Fonte: BNDES (2021).**

No âmbito da receita bruta, que registra o valor arrecado com a venda e a comercialização dos produtos e serviços, o Brasil utiliza dois critérios atrelados a valores com indicadores diferentes para a classificação das MPE. O BNDES (2019) utiliza uma margem maior de valor, classificando como microempresas aquelas que apresentam um valor de faturamento de até 2,4 milhões de reais por ano, e as pequenas empresas como as que apresentam um valor de faturamento entre 2,4 milhões chegando até 16 milhões de reais por ano.

Outro critério de classificação relacionado ao faturamento se refere ao atribuído pelo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas, estabelecido por meio da Lei Complementar nº 123, de 2006, que se tornou um marco na história recente do Brasil, uma vez que facilitou o acesso

a formalidade, tirando inúmeras empresas que até aquele momento se encontravam na informalidade. Esta Lei passou por inúmeros estudos e revisões e colabora com os empresários e empreendedores no que tange a implantação de um novo negócio.

Em 2014, surge a Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014, que modifica o Estatuto no intuito de modernizá-lo e atualizá-lo, alterando alguns aspectos relacionados a desburocratização, a tributação, a ‘blindagem’<sup>5</sup> do microempreendedor individual, entre outras transformações.

O Estatuto classifica como microempresa aquelas que apresentam um faturamento bruto anual correspondente até o valor de R\$ 360.000,00, e as pequenas empresas aquelas que apresentam um faturamento bruto anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00. Outro critério utilizado no Brasil se relaciona ao número de colaboradores que atuam na organização, cujo critério é estabelecido pelo SEBRAE (Quadro 12).

**Quadro 12: MPE – Classificação por número de colaboradores**

<b>Órgão Responsável</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>
Sebrae – Comércio e Serviços	Até 9 empregados	De 10 a 49 empregados
Sebrae – Indústrias	Até 19 empregados	De 20 a 99 empregados

**Fonte: (SEBRAE/DIEESE, 2021).**

Um ponto em comum em relação as MPE, no que tange aos critérios de classificação se referem aos impactos que essas organizações desempenham nos mercados em que atuam. De acordo com o SEBRAE (2019) existem cerca de 17.000.000 de pequenos negócios no Brasil. Essas empresas empregam grande parte da população, de acordo com a Relação Anual das Informações Sociais (RAIS) e o Panorama dos Pequenos Negócios do SEBRAE (2019), cerca de 46,8% dos empregados formais brasileiros atuam em MPE.

É possível destacar, por outros fatores, a relevância que as MPE ocupam no Brasil, além da geração de renda e de emprego, há que se considerar a descentralização ao longo de todo o País e, assim, evidencia-se a contribuição que essas organizações geram na promoção do empreendedorismo em diversas áreas e tipos de mercado, bem como para a disseminação da criatividade e do combate a informalidade. As MPE são agentes de grande impacto no País

<sup>5</sup> Distinção entre os bens pessoais e patrimoniais para a redução de riscos e incertezas. Característica preventiva que visa garantir que a empresa esteja dentro das normas legais e que apresente um caráter sério e necessário para se tornar uma empresa juridicamente segura.

uma vez que colabora para a competitividade do setor e amplia o leque de opções dos consumidores aproximando novos negócios ao mercado.

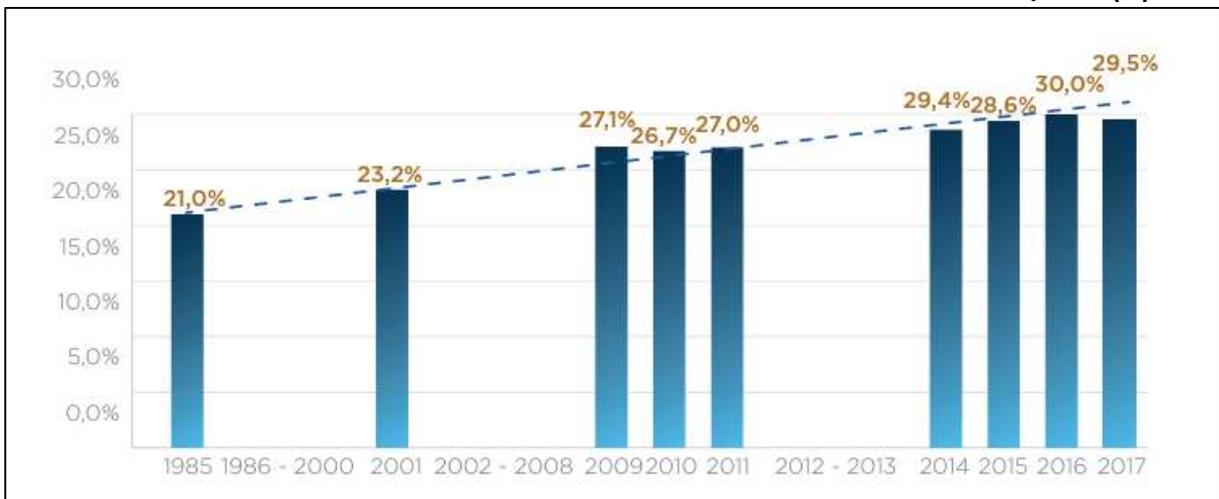
### 4.3 Impactos, Cenários e Relevância

As MPE podem ser compreendidas por meio dos impactos positivos que são percebidos em sua área de atuação bem como pelo cenário em que essas empresas se desenvolvem de maneira bastante relevante. As MPE apresentam significativo impacto e relevância no cenário nacional, mesmo considerando os desafios enfrentados pela pandemia causada pelo novo coronavírus, cujos índices e indicadores são muito promissores. As MPE desempenham um importante papel para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, visto que nos últimos trinta anos a participação desses negócios contribuiu significativamente para a geração de renda e de postos de trabalhos conforme já mencionado anteriormente.

De acordo com a Atualização de Estudos sobre Participação de Micro e Pequenas empresas do SEBRAE (2020), publicado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) a contribuição das MPE representam cerca de 30% (trinta por cento) da contribuição de riqueza do País

Tal valor tem se apresentado em crescimento e de maneira consistente ao longo dos anos desde mil novecentos e oitenta e cinco (1985) quando a série histórica começou a ser mensurada até o ano de dois mil e dezessete (2017) conforme aponta a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (Gráfico 1).

**Gráfico 1: Valor adicionado das MPE no total das atividades consideradas 1985/2017 (%)**



Fonte: SEBRAE (2020, p.6).

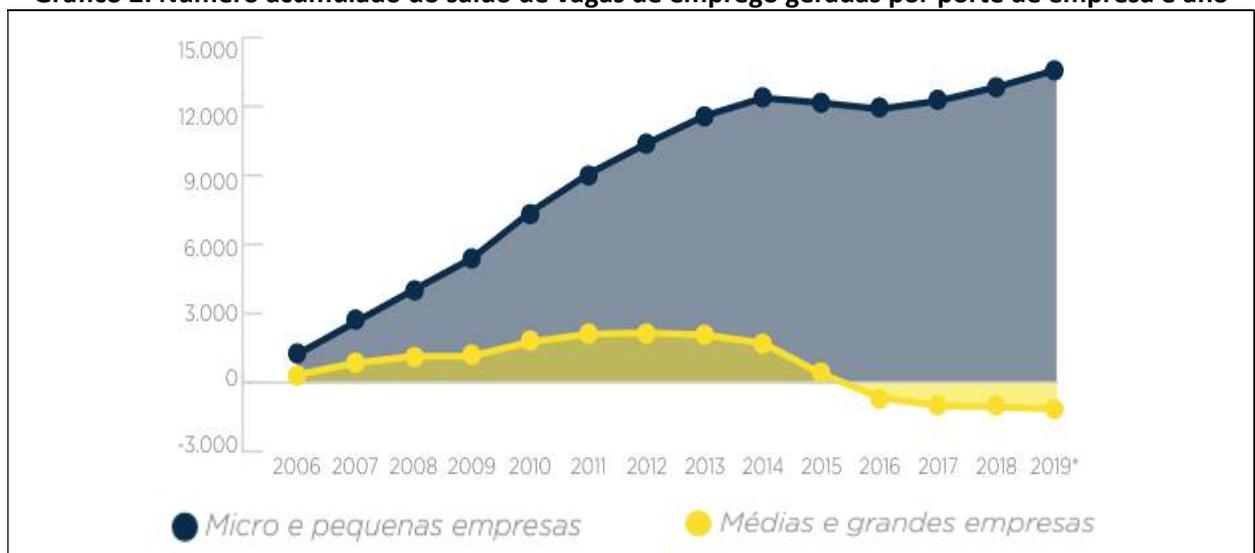
O Gráfico 1 apresenta um índice de vinte e um por cento (21,0%) em relação ao valor adicionado das MPE no ano de mil novecentos e oitenta e cinco (1985). Em 2001 esse valor atinge um patamar de cerca de vinte e três por cento (23,2%) e esse número segue um aumento no decorrer dos próximos anos com algumas oscilações. No período entre dois mil e nove e dois mil e onze (2009 – 2011) a média simples do valor adicionado era de cerca de vinte e seis por cento (26,9%), sendo os números apresentados cerca de vinte e sete por cento (27,1%) em dois mil e nove (2009), cerca de vinte e seis por cento (26,7%) em dois mil e dez (2010) e vinte e sete por cento (27,0%) em dois mil e onze (2011).

No ano de dois mil e catorze (2014) o valor adicionado alcança um patamar de cerca de vinte e nove virgula quatro por cento (29,4%). Em dois mil e quinze (2015) o valor adicionado das MPE apresenta uma leve queda com o número que representa cerca de vinte e oito virgula seis por cento (28,6%)

Em dois mil e dezesseis (2016) o valor agregado produzido pelas MPE atingiu sua maior posição nessa série histórica alcançando o valor de trinta por cento (30%), nos anos seguintes os valores giraram próximo disso, mantendo o patamar dos negócios. Em dois mil e dezenove (2019) o valor percentual adicionado pelas MPE é de cerca de vinte e nove virgula cinco por cento (29,5%)

As MPE também apresentam um papel importante para a geração de postos de trabalho no País, conforme apresenta o gráfico a seguir (Gráfico 2).

**Gráfico 2: Número acumulado do saldo de vagas de emprego geradas por porte de empresa e ano**

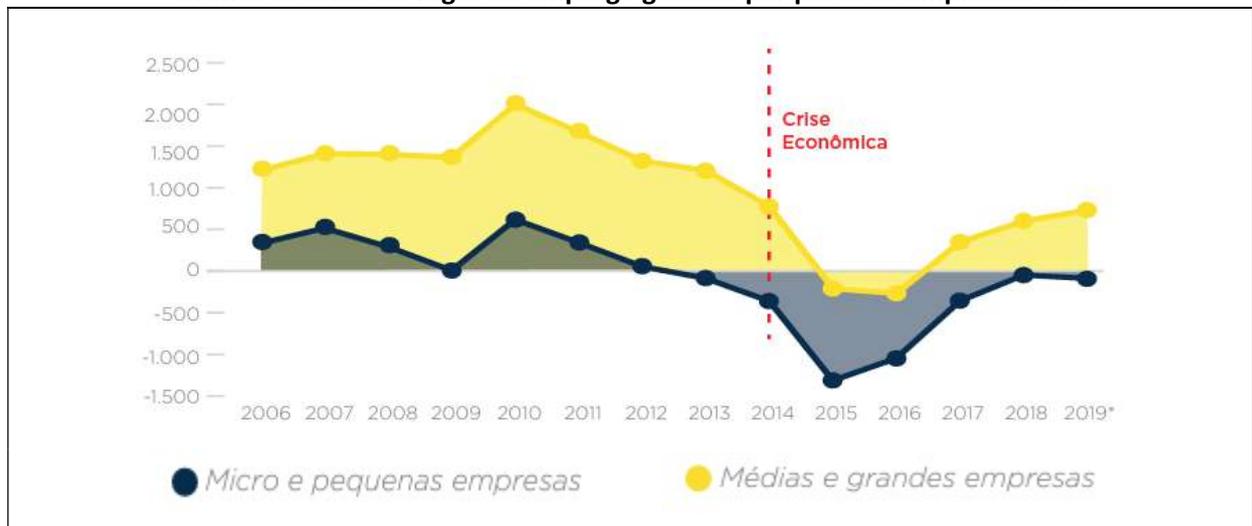


Fonte: SEBRAE (2020, p.7).

As análises propostas pelo SEBRAE (2020) apresentam um saldo positivo no que tange a geração de emprego, destacando a criação de cerca de 13,5 milhões de empregos. Os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e do Ministério da Economia evidenciam essa importância.

Outro fator de relevância e importância das MPE se constitui no efeito amortecedor nas crises, uma vez que por operarem com contingente baixo possuem pouco espaço para demissões. Por terem cargos e tarefas bem delineados bem como ter o controle dos processos, conseguem avançar em cenários desafiadores conforme seus objetivos operacionais a força de trabalho (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Saldo de vagas de emprego geradas por porte de empresa e ano**



Fonte: SEBRAE (2020, p.8).

O Gráfico apresentado anteriormente (Gráfico 3) evidencia a importância das MPE na geração de emprego e nos postos de trabalho distribuídos pelo País, mesmo em momento mais desafiadores como a Crise de 2014<sup>6</sup>, conforme dados evidenciados pelo CAGED.

Outro fator relevante se refere a formalização dos negócios, segundo dados do IBGE e do SEBRAE, entre dezembro de 2007 e dezembro de 2019 a proporção entre as empresas formais e informais se inverte, ou seja, o número de empresas formais devidamente registradas aumenta. Parte desse resultado pode ser atribuído aos desafios do SEBRAE que

<sup>6</sup> A Crise Econômica Brasileira de 2014, também compreendida como a recessão de 2015/2016, ou crise-político econômica e teve seu início em 2014 se agravando significativamente nos anos seguintes. O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil caiu 3,5% no ano de 2015 e 3,3% no ano de 2016. Nesse período o desemprego atingiu uma taxa de 13,7% o que representava cerca de 14,2 milhões de brasileiros desempregados. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/SxFbPNLxcStN6BKL7JTjtCT/?lang=pt>. Acesso em: 28 set. 2021.

fomenta e incentiva a formalidade, através de várias frentes de trabalho. Outro fator de relevância nos cenários das MPE ocorre a partir das novas facilidades de formalização, fator decisivo e que elevou ao longo dos anos. Em 2007, cerca de onze por cento (11%) dos negócios eram formalizados e oitenta e nove por cento (89%) atuavam em suas atividades organizacionais de maneira informal. No ano de 2019, de acordo com os dados do SEBRAE e do IBGE os negócios formais representavam cerca de cinquenta e sete por cento (57%). A Tabela 2 apresenta o aumento dos negócios formais e a projeção para o ano de 2022, em que cerca sessenta e dois por cento (62%) dos negócios serão formais e as informais serão cerca de trinta e oito por cento (38%).

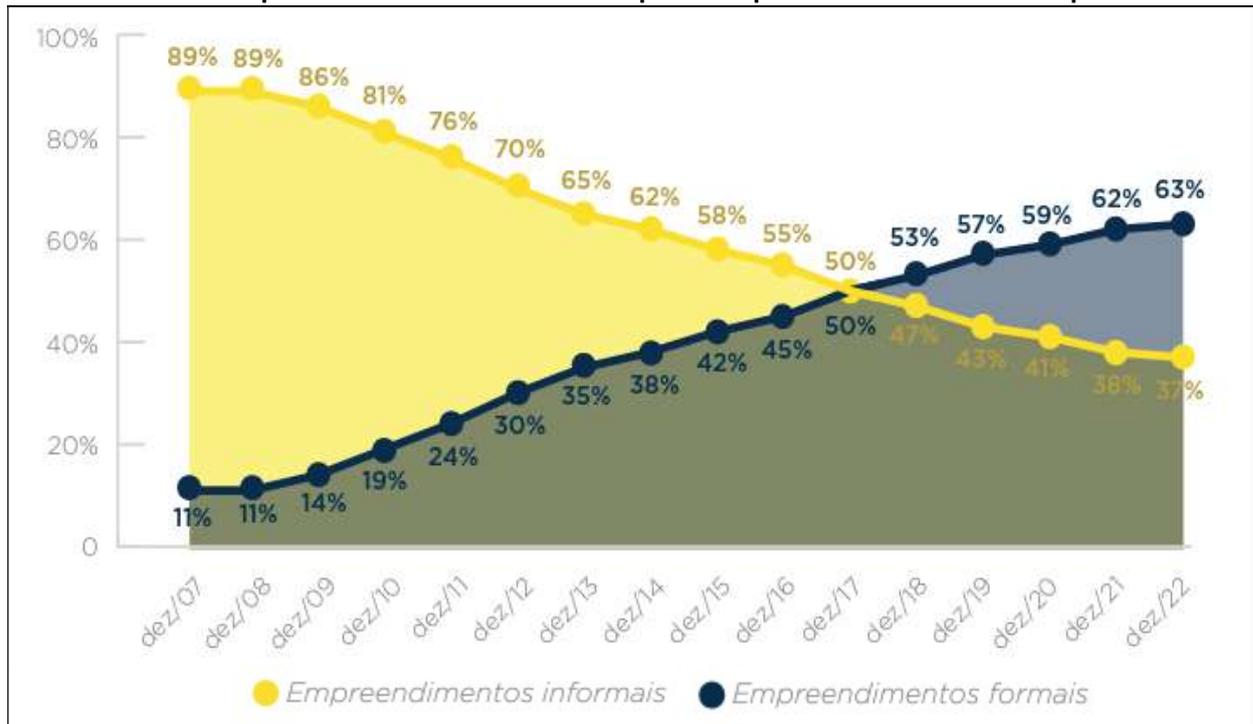
**Tabela 2: Negócios formais e informais 2007/2022**

<b>Ano</b>	<b>Negócios Formais</b>	<b>Negócios Informais</b>
2007	11%	89%
2009	14%	86%
2011	24%	76%
2013	35%	65%
2015	42%	58%
2017	50%	50%
2019	57%	43%
2021	62%	38%

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do SEBRAE e IBGE (2021).**

A formalização contribui para o desenvolvimento e consolidação do negócio no mercado atual e colabora para o desenvolvimento do País na arrecadação de impostos e na formalização de novos postos de trabalho, fator que garante a seguridade social e o acesso a benefícios do mercado. O Gráfico 4 evidencia o que o avanço da formalidade tem alcançado junto as MPE.

Gráfico 4: Empreendimentos formais no Simples x Empreendimentos informais por ano



Fonte: SEBRAE (2020, p.9).

As contribuições das MPE no cenário nacional são fundamentais para o País e para a economia, os postos de empregos gerados, as possibilidades de empreender, a geração de tecnologia, novos serviços e outros fatores ocorrem por conta do fomento das MPE, que no interior e nas áreas geograficamente afastadas dos grandes polos industriais proporcionam empregos e desenvolvimento.

#### 4.3.1 Setor Têxtil e de Confecção no Brasil e no Estado de São Paulo

O setor que compreende a indústria têxtil e de confecção é um dos mais tradicionais no País, estando presente desde o início dos processos de industrialização. A importância deste setor ultrapassa a questão econômica de criação e produção de tecidos e/ou roupas, pois se constitui em uma cadeia que envolve vários segmentos da atividade econômica e industrial.

O setor têxtil e de confecção ocupa um lugar importante no cenário nacional devido a sua relevância para a contribuição da geração de postos de trabalho e, também, por suas características produtivas que são amplas no ramo de atuação. O setor de confecção é composto por etapas inter-relacionadas que compreendem os desafios desde a fiação até a confecção.

De acordo com a Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), os processos da área têxtil e de confecção se destaca em quadro grandes áreas e/ou etapas. Para a ABDI as etapas são constituídas da seguinte maneira:

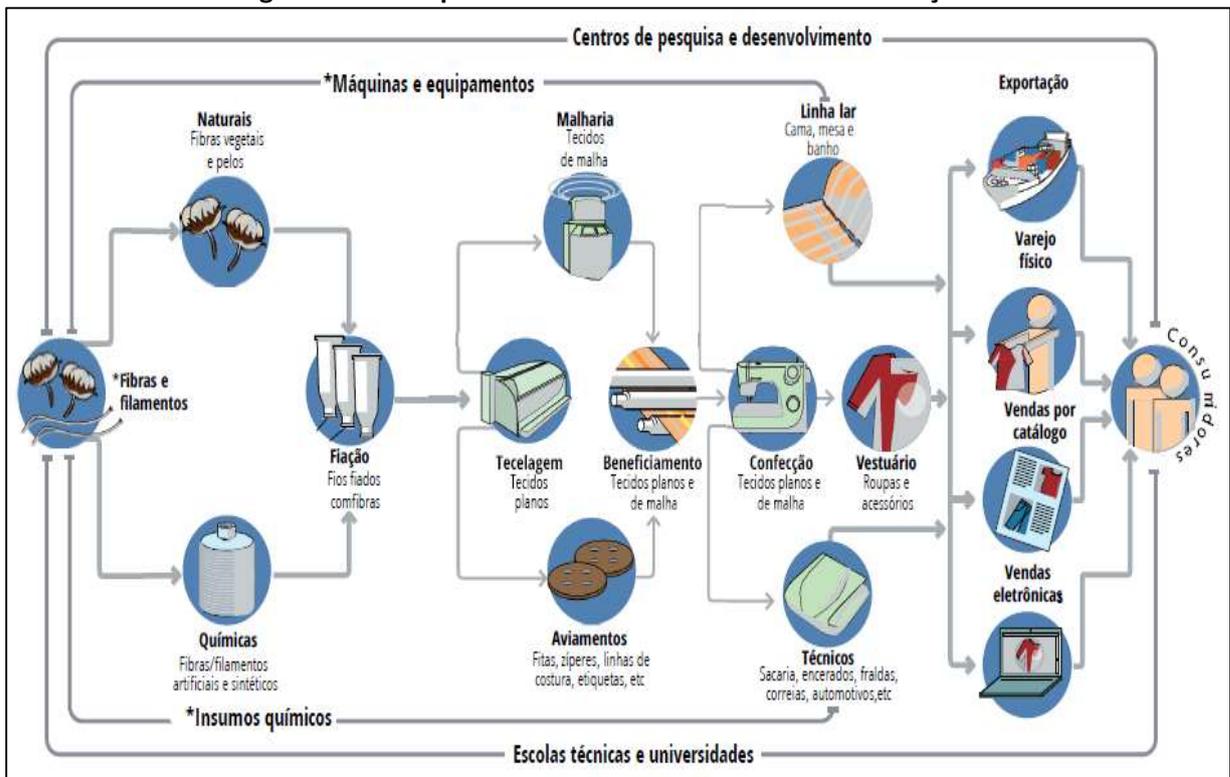
A primeira etapa é a fiação: produção de fios ou filamentos que serão preparados para a etapa da tecelagem; a segunda a tecelagem: fabricação de tecidos planos ou tecidos de malha (malharia) e de tecnologia de não-tecidos; a terceira compreender o acabamento: operações que conferem ao produto conforto, durabilidade e propriedades específicas; a quarta etapa a confecção: desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura. Na etapa final, os produtos podem tomar a forma de vestuário, de artigos para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza), ou para a indústria (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens etc.). O produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte, o que denota à cadeia têxtil e de confecção um caráter bastante diversificado, sendo cada setor composto por grande número de segmentos diferenciados, com dinâmicas, estruturas físicas e players próprios (ABDI, 2008, p.2).

Essa gama de possibilidades e de processos colaboram com diferentes agentes de transformação, em diversas necessidades de preparo junto aos colaboradores que atuam nas áreas e nos setores com recursos tecnológicos o que amplia a possibilidade de atuação e de inovação. Diante dessa necessidade, as estratégias empresariais aplicadas a esse contexto são bastante amplas e diversificadas e carecem de informações para uma maior compreensão das necessidades e assertividade no que tange ao processo decisório. Para a ABDI as estratégias

[...] são bastante diversificadas em termos de escalas de produção, diferenciação de produto, intensidade na utilização de capital ou mão-de-obra, integração vertical ou especialização em etapas específicas. Essas opções variam de acordo com a especificação desejada do produto final (aparência, textura, padronagem, flexibilidade, etc.) e com o mercado que se deseja atingir (de uso doméstico ou industrial, de produtos de moda ou padronizados, para faixas de renda elevada ou baixa etc.) (ABDI, 2008, p.4).

A informação se torna um elemento essencial para a construção desse processo produtivo fragmentado que, por sua vez, é constituído por uma cadeia produtiva integrada, seja por organizações que atuam no entorno, seja por organizações que não pertencem ao entorno, inclusive de longa distância, evidenciando a internacionalização de produtos brasileiros. A GI passa a ser um fator relevante para as MPE que atuam neste setor ou para as grandes empresas que compõem esse arranjo produtivo (Figura 6).

**Figura 6: Cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções**



Fonte: ABIT e CNI; SEADE/SP (2017, p.7).

Segundo Costa (2011) a cadeia produtiva têxtil-confecção brasileira passou por inúmeras transformações nas últimas décadas. As grandes empresas integradas de tecelagem procuraram se modernizar em termos de equipamentos e focaram seus negócios em produtos padronizados. Esse novo contexto colaborou para alavancar a competitividade do setor de produção em diversas frentes, evidenciando resultados significativos para os tecidos pesados e, também, para os tecidos felpudos.

Na produção de denim<sup>7</sup>, o Brasil é o quarto maior produtor mundial deste tecido, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), estando atrás apenas da China, Índia e Turquia. Entre 2016 e 2017, cerca de 500 milhões de metros lineares de denim foram produzidos por ano no País (COSTA, 2011).

No setor de confecção, segundo dados do Ministério da Economia Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, mais especificamente a RAIS (2017), as Regiões Sul e Sudeste

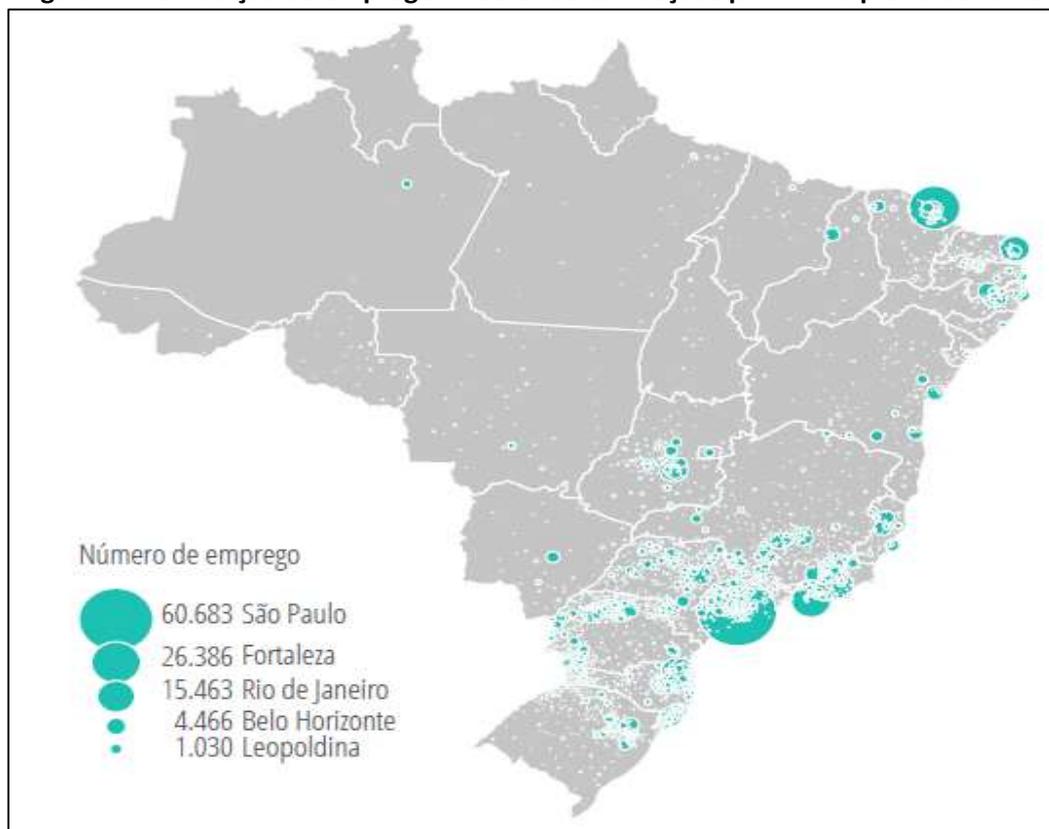
<sup>7</sup> O Denim é o tecido que dá origem ao Jeans, pode ser apresentado em diversas tonalidades, não necessariamente azulada. O denim começou a ser produzido para ser utilizados nas calças para os marinheiros no Século XVIII, em Gênova na Itália por ser resistente e de fácil manutenção. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/normas-tecnicas-para-a-confeccao-de-jeans,cbe424349e57b410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 28 set. 2021.

concentram os maiores números de postos de trabalho, mesmo com a acentuada queda, que ocorreu nos últimos anos por causa dos desafios mercadológicos do setor e, também, por causa da tecnologia e das mudanças nos processos produtivos.

Em relação distribuição do emprego no setor de confecção por municípios brasileiros ao analisar o ano de dois mil e dezessete é possível evidenciar que a maioria dos postos gerados estão nos estados de São Paulo (SP), Ceará (CE), Rio de Janeiro (RJ) e Minas Gerais (MG)

A Figura 7 destaca a Cidade de São Paulo como a que mais gerou postos de trabalho no setor de confecção, em 2017 abriu cerca de sessenta mil (60.683) postos de trabalho, sendo a mesma, responsável por cerca de quarenta e três por cento (43,4%) dos empregos gerados no âmbito das indústrias de confecção. A Cidade de Fortaleza ocupa o segundo lugar na distribuição do emprego no setor, e apresentou em 2017 cerca de vinte e seis mil, trezentos e oitenta e seis (26.386) postos de trabalho. A terceira cidade apresentada no gráfico é a Cidade do Rio de Janeiro, que no ano de 2017 apresentou cerca de quinze mil (15.463) postos de trabalho no setor de confecção.

**Figura 7: Distribuição do emprego no setor de confecções por municípios brasileiros**



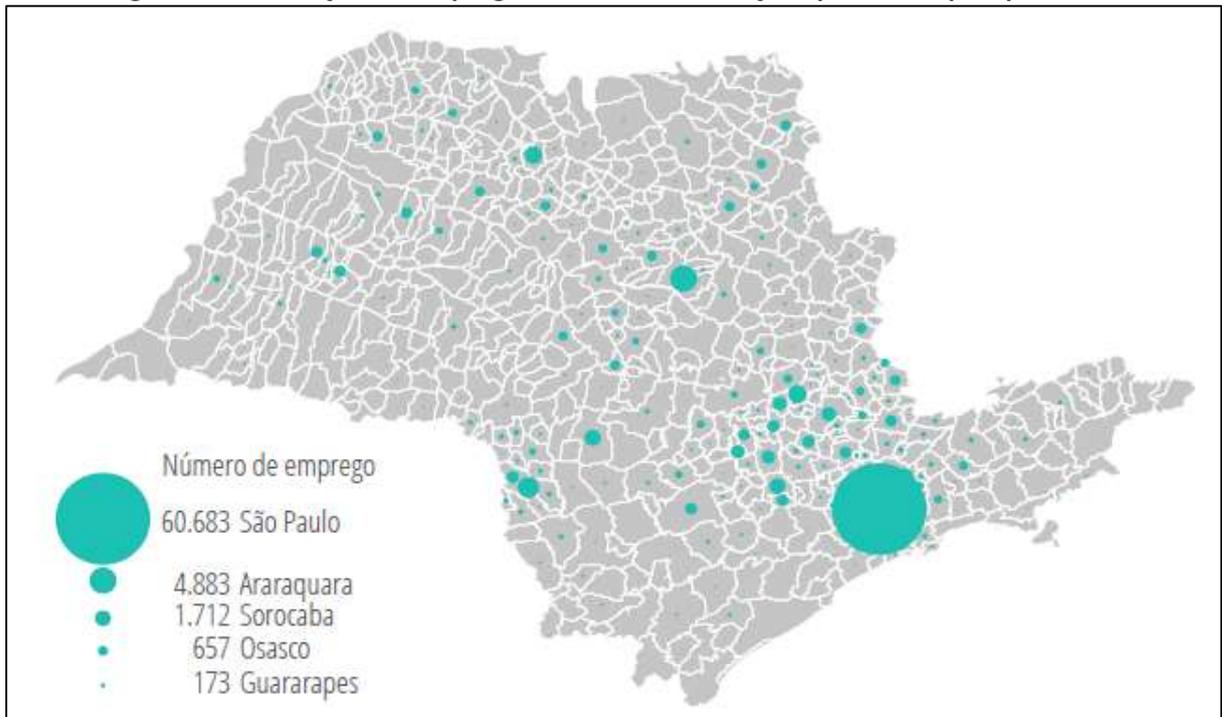
Fonte: Ministério da Economia; Fundação SEADE (2017, p.25).

As outras cidades apresentadas na figura são Belo Horizonte, localizada em Minas Gerais (MG) com um número de cerca de quatro mil quatrocentos e sessenta e seis(4.466) postos de trabalho e, por fim a cidade de Leopoldina, também localizada em Minas Gerais (MG) com um número de cerca de um mil e trinta (1.030) postos de trabalhos no ano de 2017 (Figura 7).

A Figura 7 demonstra a potencialidade do Estado de São Paulo na geração de postos de trabalho no setor de confecção. A indústria de confecção tem presença em mais de quatrocentos municípios paulistas apresentando alto índice de distribuição no Estado. Essa distribuição apresenta aspectos positivos e negativos ao contexto dos negócios. De maneira positiva é importante destacar a competitividade que existe entre os grandes centros e as possibilidades de parcerias para o desenvolvimento do setor.

Por outro lado, a distribuição da indústria de confecção no Estado de São Paulo gera um desafio nas características locais, uma vez que gera postos em comunidades diferentes e muitas vezes distintas, cujos relatos evidenciam a falta de acesso a informações e/ou tecnologia por parte das MPE que atuam em pequenas cidades, bem como a dificuldade de se encontrar mão de obra especializada voltada a algum processo ou manutenção de maquinário ou ferramental gerando atraso e lentidão no processo de fabricação. A Figura 8 apresenta a distribuição do emprego no setor de confecção por municípios paulistas.

**Figura 8: Distribuição do emprego no setor de confecções por municípios paulistas**



Fonte: Ministério da Economia; Fundação SEADE (2017, p.25).

A Cidade de São Paulo concentra a maioria de postos de trabalho no Estado, gerando cerca de sessenta mil seiscientos e oitenta e três (60.683) postos de trabalho no Ano de 2017, as outras cidades com números expressivos e relevantes se concentram próximo a Capital, criando um grande polo de atuação para este setor. Além da Capital outros municípios se destacam com a quantidade de postos de trabalho como, por exemplo, Araraquara que gera quase cinco mil postos de trabalho; o Município de Taguaí com cerca de três mil postos de trabalho; o Município de Guarulhos com quase três mil postos de trabalho; o Município de Americana com cerca de dois mil postos de trabalho; o Município de São José do Rio Preto com quase três mil postos de trabalho; o Município de Avaré com aproximadamente dois mil postos de trabalho; e, por fim, Sorocaba com quase dois mil postos de trabalho na área da confecção. Os dados acerca dos postos de trabalho na Cidade de Marília serão apresentados a seguir, no próximo tópico desta Seção.

A área de confecção de vestuário e acessórios apresentaram números relevantes ao longo de 2018 no âmbito do Estado de São Paulo, quando comparados ao do País. O número de unidades locais de confecção de vestuário e acessórios representam cerca de vinte e seis (26,7%) das unidades do País, totalizando cerca de seis mil e seiscientos (6.611). O número de empregados também é bastante expressivo no Estado de São Paulo, com cerca de cento e

trinta mil postos de trabalho representando vinte e quatro por cento (24%) do número de postos de trabalho total em 2018 (Tabela 3).

**Tabela 3: Número de unidades locais e pessoal ocupado no Estado de São Paulo**

Área de Atuação do Negócio	Número de Unidades Locais		SP/BR (%)	Pessoal Ocupado		SP/BR (%)
	Brasil	São Paulo		Brasil	São Paulo	
Confecção de vestuário e acessórios	24.715	6.611	26,7%	542.959	130.056	24,0%
Confecção de artigos do vestuário e acessório	23.990	6.528	27,2%	529.807	126.126	23,8%
Artigo de malharias e Tricotagem	725	83	11,4%	13.152	3.930	29,9%

Fonte: IBGE; Fundação SEADE (2018, p.9).

A relevância do Estado de São Paulo e a sua contribuição expressiva, também, é percebida pela receita líquida gerada. De modo geral o Estado de São Paulo representa cerca de vinte e cinco por cento (25%) da receita líquida dentro da esfera de confecção de vestuário e acessórios; os artigos de malharia e de tricotagem apresentam um percentual ainda maior, chegando a cerca de trinta e oito por cento (38,7%) da receita líquida com cerca de 546 milhões de reais gerados em 2018 (Tabela 4).

**Tabela 4: Receita líquida Brasil – Estado de São Paulo**

Área de Atuação do Negócio	Receita Líquida (R\$ milhões)		SP/BR (%)
	Brasil	São Paulo	
Confecção de vestuário e acessório	47.981	12.144	25,3%
Confecção de artigos do vestuário e acessório	46.569	11.597	24,9%
Artigo de malharias e Tricotagem	1.412	546	38,7%

Fonte: IBGE; Fundação SEADE (2018), p.9).

Apesar da expressiva relação do Estado de São Paulo na área da confecção e de vestuário e da relevância da área para o País, o setor enfrenta vários desafios. Dentre os principais desafios é possível destacar a necessidade de acesso e implementação de tecnologia e de inovação para o fortalecimento do setor e para o estímulo de ações competitivas visando seu desenvolvimento. Há alguns registros e relatos de ações realizadas por instituições como a ABDI e a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação industrial (EMBRAPII), no fomento de ações e parâmetros que favoreçam o desenvolvimento e a

implementação progressiva de tecnologia e inovação no contexto da indústria 4.0 aplicadas ao setor têxtil e de confecção no Brasil.

Outro desafio que afeta a indústria paulista se refere a migração de postos de trabalho para a Região Sul, sobretudo para Santa Catarina e para alguns estados do Nordeste influenciando na descentralização dos postos de trabalho. Outro fator determinante e desafiador para o setor se refere a eclosão da pandemia causada pelo novo coronavírus – COVID 19 – em março de 2020, apresentando novos desafios para a área têxtil e de confecção afetando fortemente a comercialização de produtos devido ao isolamento social e, portanto, pelo baixo consumo da sociedade.

A ABIT estima uma queda significativa entre treze (13%) e vinte por cento (20%) da produção nos anos de 2020 e 2021 em comparação com 2019. Ainda de acordo com a ABIT o desempenho é pior do que o causado pela recessão de 2015 e 2016, quando houve retração de dezessete por cento (17%) do consumo em dois anos.

Nesse contexto, os desafios e as potencialidades do mercado têxtil e de confecção precisam avançar em discussões e em pesquisas para a definição de estratégias que subsidiem os avanços do setor. As políticas públicas de fomento e de incentivo ao desenvolvimento da indústria do setor certamente podem gerar melhores resultados e crescimento.

#### *4.3.2 Setor Têxtil e de Confecção na Cidade de Marília/SP*

A Cidade de Marília, interior do Estado de São Paulo, ocupa atualmente um lugar de grande importância para o Centro-Oeste Paulista, contribuindo para a geração de postos de trabalho e atividades de lazer e turismo para a própria cidade e para as cidades circunvizinhas. O processo de crescimento da Cidade ocorreu em conjunto ao seu desenvolvimento agrícola, sobretudo da cafeicultura, que atraiu as indústrias de beneficiamento e da cadeia produtiva para o café e contribuiu para o desenvolvimento do comércio e dos serviços.

O Município surgiu junto as etapas de expansão e do cultivo de café no solo paulista que se iniciou na Década de 1920, embora a cultura do café se apresentava de maneira muito forte na região, outros cultivos e culturas foram desenvolvidos em meio ao café como, por exemplo, o cultivo do arroz, do milho e do algodão. Para Lara (1991) essa característica de vários cultivos e cultura foi o que possibilitou a sobrevivência e o desenvolvimento econômico da Cidade e da região mesmo durante a crise cafeeira de 1929. A estrada de ferro trouxe progresso e acesso à região, por meio da Companhia Paulista de Estrada de Ferro (CPEF)

fomentando a produção de café mesmo durante os anos que sucederam a crise e a migração para a região. Segundo Póvoas (1947) a Região de Marília, em 1935, chegou a contar com cerca de 20.000.000 de pés cafeeiros.

Nos anos trinta, a Região de Marília se desenvolveu junto com a produção do algodão, que através das pequenas propriedades e junto a imigração japonesa alcançou a liderança produtiva na Cidade e na região. Pereira (1936) afirma que o Município foi o maior produtor de algodão do Estado de São Paulo. Em 1944, a Cidade bateu recorde mundial, produzindo quatro milhões e seiscentos mil arrobas do produto. O ciclo do algodão foi bastante importante para o desenvolvimento local possibilitando a instalação e a implementação de diversas fábricas de beneficiamentos para o algodão e para o café, para o arroz, o óleo entre outros. A estrada de ferro facilitava o escoamento dos produtos e possibilitava o abastecimento de outros mercados nacionais e internacionais que no momento necessitavam da fibra. (MOURÃO, 1994)

No final dos anos trinta e o início dos anos quarenta grandes indústrias foram implantadas na região, dentre elas pode-se destacar a Indústria Matarazzo, fundada em 1937 para a função inicial de estocagem de trigo pertencendo a Francisco Matarazzo & Co., posteriormente a Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo (IRFM), e a Indústria Zillo fundada em 1938, atuando fortemente com a produção de óleo de amendoim. Para Mourão (1994) a presença dessas indústrias, em especial de beneficiamento de algodão, tornou a Cidade uma das mais industrializadas do Estado de São Paulo na Década de 1940. (MOURÃO, 1994)

Os anos cinquenta e sessenta contribuíram para o avanço das atividades industriais na Cidade de Marília e para a instalação de novas unidades fabris potencializando as atividades da Ailiram, Marília ao contrário, com a produção de balas e biscoitos que, posteriormente, foi incorporada pela Nestlé em 1989. A instalação da Marilan S.A. Indústria e Comércio em 1957, produtora de massa e de biscoitos, atualmente Marilan Alimentos e, também, a Dori Alimentos instalada em 1967, produtora de balas e de produtos derivados de amendoim. (MOURÃO, 1994)

Os anos setenta consolidaram a Cidade junto ao desenvolvimento de produtos alimentícios e possibilitaram o desenvolvimento do comércio e da prestação de serviço. Também nesse momento houve a ascensão da indústria metalúrgica que ocupou a segunda colocação no número de empregos e de produção na Cidade. As principais foram a Sasazaki indústria de portas e janelas e a Ikeda Empresarial Ltda. (MOURÃO, 1994)

Os anos seguintes contribuíram para o avanço da economia da Cidade de Marília e com o seu desenvolvimento, econômico, social e educacional. O comércio se desenvolveu fortemente gerando resultados significativos para a economia local e para a contribuição dos arranjos produtivos. O crescimento da economia do Município potencializou também as gerações de postos de trabalho e o desenvolvimento referente a prestação de serviços. (MOURÃO, 1994)

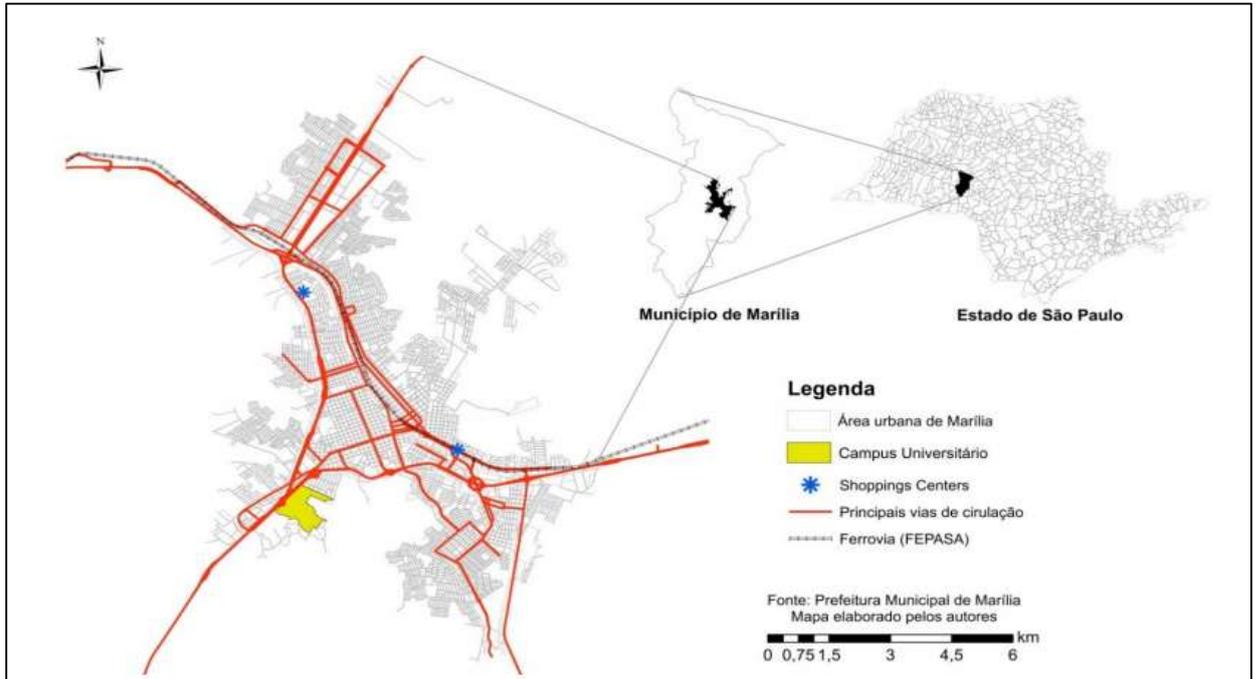
O desenvolvimento educacional possibilitou o avanço tecnológico e o desenvolvimento de diversas frentes, atraindo alunos para as instituições educacionais de nível técnico e de nível superior e, assim, fomentando o desenvolvimento. O avanço das faculdades e das universidades na Cidade proporcionou o acesso à formação inicial e continuada de qualidade no fomento e no preparo de mão de obra para a Cidade e para outras regiões. Para Baldassarini e Hespanhol (2016, p.15):

Mais recentemente, no período de formação da atividade industrial da cidade, o município não foi privilegiado com a desconcentração industrial da capital paulista, mas pelo próprio crescimento da elite industrial da cidade. Porém, também se deve lembrar que as ações que visam melhorar e promover o crescimento da cidade devem ser constantes, visto que as administrações públicas de Marília ainda precisam promover ações ligadas à infraestrutura da cidade como: saúde, educação, meio ambiente etc. para que possa ter capacidade sólida de buscar cada dia mais o seu próprio progresso.

As autoras supracitadas acima, evidenciam o crescimento da elite industrial da cidade paulista. A figura a seguir apresenta o mapa de localização da área urbana da cidade de Marília em relação ao município e em relação ao Estado de São Paulo, e aponta alguns destaques da cidade. A figura apresenta a perspectiva da cidade de Marília em relação ao seu município e a relação do município com o Estado de São Paulo. De acordo com dados do IBGE no Portal do Governo Brasileiro a população no último Censo, realizado no ano de dois mil e dez (2010) era de 216.745 habitantes. Atualmente a população estimada na cidade é de cerca de 242.249 habitantes. Os dados IBGE no Portal do Governo Brasileiro apontam para um PIB per capital de trinta e cinco mil, noventa e oito reais e sessenta e seis centavos (35.098,66) no ano de dois mil e dezenove (2019).

A Figura 9 apresenta a área urbana da cidade de Marília, o campus universitário da cidade, os dois shoppings existentes denominados Marília Shopping e Esmeraldas Shopping, em destaque na cor vermelha as principais vias de circulação, bem como a Ferrovia (FEPASA) que cruza a cidade.

**Figura 9: Mapa de localização da área urbana de Marília**



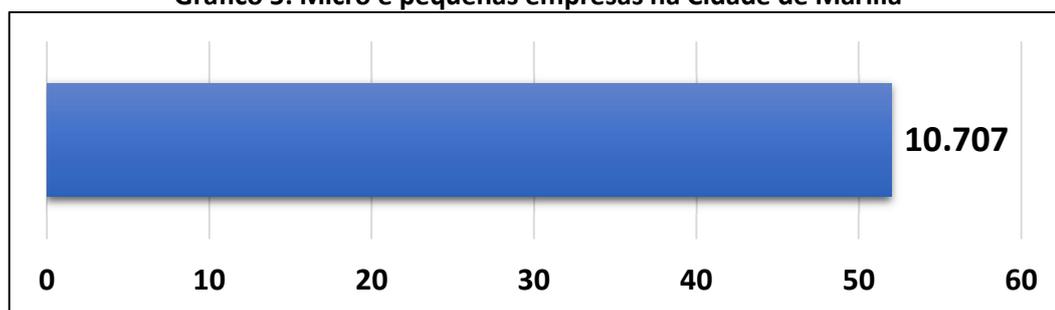
Fonte: Araújo, Barros e Queiroz (2018, p.7)

A Cidade de Marília vem experienciando novas possibilidades de crescimento, criando ações públicas e governamentais, a fim de promover uma melhor infraestrutura para o seu desenvolvimento. Os novos desafios promoveram a competitividade e a alavancagem do desenvolvimento em diversas frentes tornando-a em um polo interessante de investimento industrial e possibilitando o seu crescimento e desenvolvimento.

As MPE se desenvolveram em diversos setores de atuação na Cidade de Marília, o que possibilitou a geração de renda e de postos de trabalho, bem como promoveu o desenvolvimento local.

De acordo com dados do DataBase SEBRAE, a partir de dados atualizados pela Receita Federal do Brasil (RFB), em 11 de maio de 2020 (11/05/2020) em consonância com esta pesquisa, evidenciou a existência de 10.707 na modalidade de MPE, em seus diversos ramos e setores de atuação. Dentre os ramos e setores existente na Cidade de Marília, é possível apontar as diferentes áreas de atuação compostos por agropecuária, construção civil, indústrias, comércio e serviços.

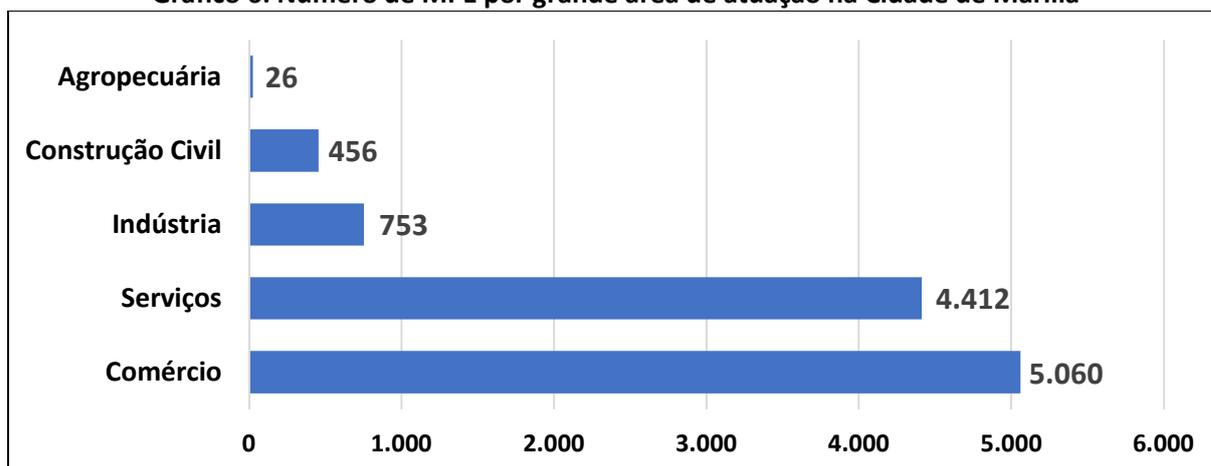
O Gráfico 5 apresenta o número total das MPE de maneira consolidada presentes na Cidade de Marília.

**Gráfico 5: Micro e pequenas empresas na Cidade de Marília**

Fonte: DataBase – SEBRAE e RFB (2020).

A plataforma DataBase SEBRAE apresenta o número das MPE por grande área de atuação. A Cidade de Marília, a partir dos dados atualizados pela RFB em 11 de maio de 2020, evidenciou expressivo número de MPE registradas em atividades do comércio (5.060 MPE), seguidos pela área de serviços (4.412 MPE), em terceiro lugar pela indústria (753 MPE), o quarto e quinto lugares são ocupados pela construção civil representadas por quatrocentos e cinquenta e seis MPE (456 MPE) e pela agropecuária com um registro de vinte e seis micro e pequenas empresas (26 MPE) respectivamente.

O Gráfico 6 apresenta as MPE por grande área de atuação e o número de cada em relação as micro e pequenas empresas (MPE).

**Gráfico 6: Número de MPE por grande área de atuação na Cidade de Marília**

Fonte: DataBase – SEBRAE e RFB (2020).

As atividades econômicas das ME são bastante diversas na Cidade de Marília. De acordo com o DataBase SEBRAE e a RFB (2020) a atividade que apresenta um maior número de organizações é o comércio varejista de artigos de vestuário e de acessórios (523 organizações). Em segundo lugar, verifica-se um número expressivo de lanchonetes, casas de

chá e de suco e similares (425 organizações). Em terceiro lugar aparece as empresas de transporte rodoviário e de carga, exceto produtos perigosos (393 organizações).

O Gráfico 7 apresenta as empresas por atividade, considerando as MPE atuantes na Cidade de Marília em 2020.

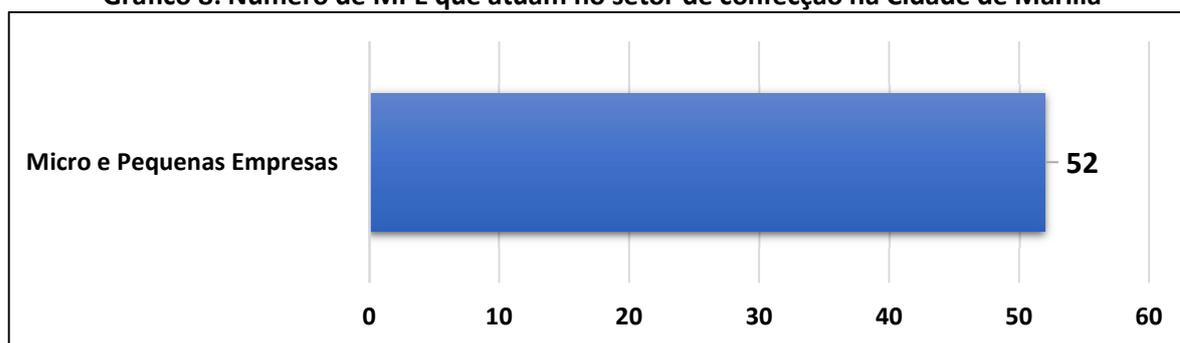
**Gráfico 7: Número de MPE por atividade econômica na Cidade de Marília**



Fonte: DataBase – SEBRAE e RFB (2020).

Após a contextualização das MPE da Cidade de Marília – campo desta pesquisa – é necessário apresentar os dados da população e da amostra da pesquisa considerando as MPE do setor de têxtil e de confecção. Ao considerar a Classificação Nacional de Atividade Econômica 1412-6/01 (CNAE) - Confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida e a atividade econômica 1413-4/01 - Confecção de roupas profissionais, exceto sob medida, a Cidade de Marília conta com 52 (cinquenta e duas) organizações. O Gráfico 8 apresenta o número total de MPE.

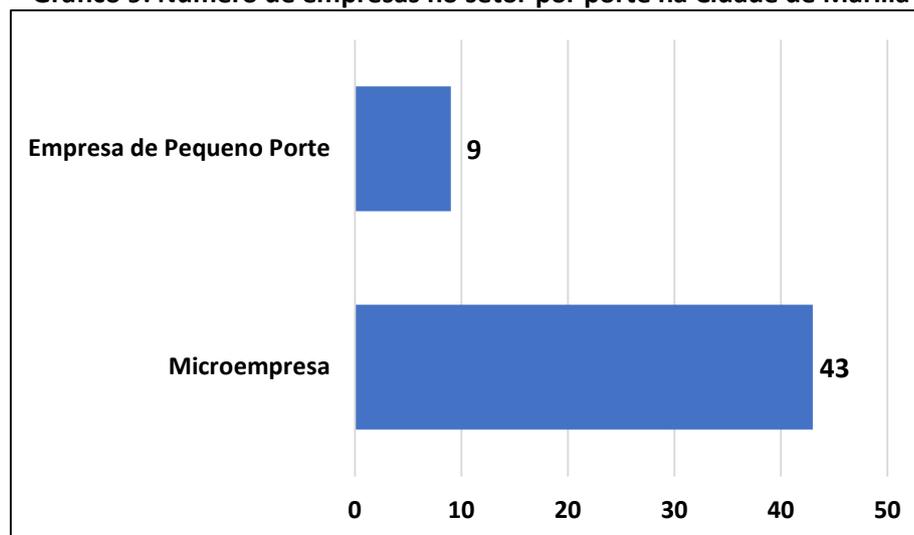
**Gráfico 8: Número de MPE que atuam no setor de confecção na Cidade de Marília**



Fonte: DataBase – SEBRAE e RFB (2020).

Deste universo, o setor industrial que realiza a confecção e o vestuário apresentam dois portes ME com 43 (quarenta e três) representando oitenta e dois virgula sessenta e nove por cento (82,69%) do total, e EPP com 9 (nove) representando dezessete virgula trinta e um por cento (17,31%) conforme apresenta o Gráfico 9.

**Gráfico 9: Número de empresas no setor por porte na Cidade de Marília**



Fonte: DataBase – SEBRAE e RFB (2020).

O número de empresas por atividade econômica na Cidade de Marília se refere a 50 (cinquenta) organizações com a classificação da atividade econômica 1412-6/01 - Confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida e a atividade econômica, o que representa noventa e seis virgula quinze por cento (96,15%) das empresas de confecção categorizadas como e 2 (duas) organizações dentro da atividade econômica 1413-4/01 - Confecção de roupas profissionais, exceto sob medida, o que representa três virgula oitenta e cinco por cento (3,85%) das MPE atuantes na Cidade de Marília (Gráfico 10).

**Gráfico 10: Número de empresas por atividade econômica na Cidade de Marília**

Fonte: DataBase – SEBRAE e RFB (2020).

Assim como a área têxtil e de confecção é relevante para o país e para o Estado de São Paulo, a área é muito importante para a Cidade de Marília contribuindo para a geração de emprego e renda, bem como para o desenvolvimento do setor. Tal relevância pode ser ampliada subsidiando as organizações com indicadores estratégicos que possibilitem a competitividade do negócio e garanta maior assertividade nas estratégias de médio e longo prazos.

Diante dessa contextualização, desenvolver ações que considerem a importância da informação para as organizações do ramo têxtil e de confecção e vestuário, certamente amplia os recursos que subsidiam a tomada de decisão e gera impacto significativo para o negócio.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a apresentação e a compreensão dos conceitos e modelos de GI e do contexto organizacional das MPE, com destaque para o setor têxtil e de confecção, esta quinta Seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta dissertação. A Seção compreende a natureza da pesquisa, a tipologia, a caracterização do universo de pesquisa, a descrição do método, das técnicas e instrumentos de coleta de dados e análise de dados.

A pesquisa é de natureza quali quantitativa e se caracteriza por sua abordagem descritiva e exploratória. Possui como universo de pesquisa as MPE do setor têxtil e de confecção da Cidade de Marília, cujo intuito é compreender os processos de GI nesse contexto organizacional.

As MPE ocupam atualmente um lugar de grande relevância no cenário brasileiro, devido aos postos de trabalhos gerados e das contribuições financeiras para a geração de riqueza no País. No contexto organizacional defende-se que uma gestão competente envolve necessariamente a GI, cujo enfoque deve ser estratégico e alinhado aos pilares e valores organizacionais, visando seu desenvolvimento e sobrevivência no mundo globalizado. Diante de tal relevância, a GI se torna essencial para a geração de dados, informações e conhecimentos possibilitando aos gestores adotarem estratégias que garantam o desenvolvimento contínuo do negócio, gerando diferenciais competitivos.

Conforme supracitado a pesquisa de natureza quali quantitativa ocorre devido a necessidade de uma maior compreensão do objeto e fenômenos pesquisados e pelo fato de o campo de estudo residir na área de Ciências Sociais Aplicadas, ou seja, analisa as problemáticas considerando-as como um fenômeno social. A pesquisa do tipo descritiva-exploratória se justifica pela necessidade de a pesquisa descrever fatos de uma dada realidade e propor soluções acerca do objeto estudado.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro grandes etapas. A primeira etapa corresponde a aplicação da RSL acerca das temáticas que sustentam a discussão teórica da pesquisa, compreendendo os pilares da GI e os desafios organizacionais enfrentados pelas MPE. Essa etapa foi elaborada de maneira consistente, visando subsidiar a compreensão do objeto de estudo e dos fenômenos investigados. A segunda etapa se constituiu da aplicação do método Estudo de Caso, bem como das técnicas e instrumentos de coleta de dados e informações junto às MPE selecionadas de acordo com o recorte do estudo e suas delimitações.

A terceira etapa se constituiu das análises dos dados e informações coletados junto as organizações pesquisadas, visando a análise e discussão dos resultados. Nessa fase a presente pesquisa visou um diálogo entre as etapas anteriores compreendendo os desafios e as peculiaridades nos campos teórico e prático. E, por fim, a quarta etapa, compreendeu a criação das diretrizes acerca da GI em contexto organizacional e aplicadas às MPE.

Os procedimentos metodológicos sustentam e proporcionam a consistência necessária ao trabalho científico. O recorte correto do corpo de estudo e dos procedimentos metodológicos utilizados pelo pesquisador é de suma importância para apresentar ao final, resultados fidedignos e coesos com os objetivos iniciais propostos.

Ao apresentar os procedimentos metodológicos da pesquisa, busca-se evidenciar o caminho percorrido pelo pesquisador na construção de conhecimento em relação ao campo e ao objeto de estudo. O referido caminho quando bem formulado de maneira precisa, traz maior segurança ao pesquisador e maior confiabilidade aos resultados apresentados, uma vez que a problemática está alinhada ao referencial teórico e aos métodos e técnicas definidos e aplicados. Segundo Minayo (2001) é a metodologia que explicita as opções teóricas fundamentais, expõe as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade e o homem em relação a ela.

Para Marconi e Lakatos (1999, p.239), uma dissertação corresponde a um “[...] estudo teórico, de natureza reflexiva, [que] requer sistematização, ordenação e interpretação dos dados”. Dessa maneira, os procedimentos metodológicos da pesquisa devem ser escolhidos de modo articulado, ou seja, estabelecer de maneira sistematizada a natureza da pesquisa, o tipo de pesquisa, o método escolhido, as técnicas de coleta e análise, os instrumentos de coleta e análise que, por sua vez, direcionam o caminho e os esforços para assegurar os resultados imbricados aos objetivos iniciais propostos.

### **5.1 Natureza Qualiquantitativa da Pesquisa**

A natureza de uma pesquisa pode ser compreendida como qualitativa, quando o método busca a compreensão mais subjetiva dos fenômenos, levando em conta as particularidades dos entrevistados de maneira mais ampla, apresentando delimitações na quantificação ou na mensuração dos materiais coletados em campo. Para Marschall e Rossman (1989) no âmbito da pesquisa qualitativa questões e problemas advêm de observações no mundo real.

A pesquisa quantitativa é compreendida e utilizada para validar estatisticamente uma hipótese compreendida pelo pesquisador, sem apresentar foco nas motivações ou particularidades de cada resposta, transformando os resultados em números.

Para esta pesquisa, visando a melhor compreensão do fenômeno estudado optou-se pela pesquisa de natureza quali-quantitativa, que combina as abordagens qualitativa e quantitativa. A pesquisa quali-quantitativa contempla as duas abordagens e se apresenta como uma melhor resposta para compreender um objeto ou fenômenos pesquisados. No primeiro momento se faz uso da vertente qualitativa, a fim de compreender o fenômeno estudado, suas particularidades e relações. No segundo momento, se faz uso da vertente quantitativa com a aplicação de modelos matemáticos e de tabulações para a compreensão dos dados coletados. Para Minayo (1997) em uma pesquisa científica os tratamentos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais.

Atualmente, pode-se observar em diversas áreas do conhecimento as combinações possíveis e as relações entre a natureza de uma pesquisa e suas distinções, a fim de promover uma compreensão mais aprofundada dos objetos e fenômenos estudados. Para Flick (2009) a técnica da triangulação de dados, ou seja, a combinação entre diversos dados qualitativos e quantitativos, visa a fornecer um quadro mais amplo sobre a problemática estudada. Diante dessa perspectiva proposta pelo autor supracitado, a pesquisa qualitativa pode ser apoiada pela pesquisa quantitativa e a pesquisa quantitativa pode ser apoiada e enriquecida pela pesquisa qualitativa, possibilitando em conjunto uma melhor compreensão estrutural e processual do fenômeno, visando a complementariedade da análise.

## **5.2 Tipologia da Pesquisa Descritiva-Exploratória**

A tipologia de uma pesquisa pode ser compreendida por diversas classificações e a partir da compreensão de diferentes autores, sobretudo em três grandes variáveis: resultados, fins ou métodos. Dentre os tipos de pesquisa mais comuns é possível identificar a pesquisa bibliográfica, a pesquisa histórica, a pesquisa documental, a pesquisa descritiva e a pesquisa exploratória.

Para esta pesquisa, mediante o objetivo geral e os objetivos específicos, definiu-se a pesquisa do tipo descritiva-exploratória como a mais adequada. A pesquisa descritiva observa, registra, correlaciona e descreve fatos ou fenômenos de uma determinada realidade, procura

conhecer e entender as diversas relações que ocorrem. Por definição, a pesquisa exploratória tem como desafio preencher as lacunas que costumam aparecer em um estudo. Para Gil (2012), a pesquisa exploratória possibilita a obtenção de maior familiaridade com a problemática e é ideal em pesquisas que buscam conhecer detalhadamente o fenômeno.

A combinação da tipologia da pesquisa possibilita uma melhor compreensão dos objetos e fenômenos estudados. A tipologia descritiva contribui para as técnicas de observação no intuito de observar, registrar e analisar o ambiente pesquisado, neste caso as MPE do setor de têxtil e de confecção da Cidade de Marília. A tipologia exploratória se faz necessária pelo fato de ser um tipo de pesquisa que visa a explicação e a elucidação de fenômenos, ainda, não descobertos ou compreendidos em sua totalidade. Embora se encontre bastante material nos repositórios acerca da GI no contexto organizacional é possível perceber uma carência de estudos sobre as MPE, sendo, portanto, uma parte da área da Ciência da Informação e da Administração que, ainda, carece de pesquisas. Cervo, Bervian e Silva (2006) corroboram que a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas que auxiliam no enriquecimento do objeto da pesquisa, como também na formulação de hipóteses e pressupostos.

A tipologia descritiva-exploratória também é adequada ao método de pesquisa proposto para esta pesquisa. O método Estudo de Caso Múltiplo (EDCM) deve necessariamente levar em consideração a lógica de replicação durante a análise de dados, evidenciando assim uma das características da metodologia científica, a sua capacidade de transcender aos fatos, bem como ser verificável, de maneira clara e precisa.

### **5.3 Definição e Caracterização do Universo de Pesquisa**

A pesquisa em questão tem como universo as MPE da Cidade de Marília, interior do Estado de São Paulo. Certamente não se pode debruçar com afinco a construção de uma pesquisa de mestrado, caracterizada pelo curto espaço de tempo e outros desafios, a realização de contato e de coleta de dados em todas as organizações que se caracterizam como MPE na Cidade. Diante desse desafio, diversas inferências foram pensadas para a definição e a caracterização do universo de pesquisa, bem como a definição da amostra intencional selecionada para a coleta de dados.

A escolha das organizações ligadas à área têxtil e de confecção ocorreu por causa do número de empresas que existem atualmente na Cidade, fortemente conhecida por sua

produção de peças e comercialização. As organizações ligadas a confecção e ao vestuário se conectam e complementam, pelo menos na região em que o estudo foi realizado. De acordo com a revisão de literatura da pesquisa e da necessidade da limitação do objeto de estudo se escolheu as MPE da Cidade com a atuação na área têxtil e de confecção.

Para eleger as organizações participantes do estudo realizou-se uma busca em ambientes digitais, para a compreensão da organização e da validação da sua estrutura para a composição do estudo e, nesse intuito, consultou-se as informações disponíveis na plataforma DataBase do SEBRAE (SEBRAE, 2020).

O objetivo foi escolher o maior número de organizações que se alinham aos protocolos de busca para a coleta de dados. Após a validação das organizações se iniciou o processo de acordos e combinações para que a pesquisa fosse de fato realizada. Diante das proposições como unidade de análise foram contatadas dez organizações adequadas à tipologia 'MPE' do setor de têxtil e de confecção da Cidade de Marília. Das empresas contatadas somente 6 (seis) apresentaram parecer favorável a coleta de dados (Quadro 13).

**Quadro 13: Caracterização das MPE pesquisadas**

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Ramo de Atuação</b>	<b>Quantidade de Funcionários</b>	<b>Tipologia / Porte</b>	<b>Região da Cidade</b>
Caso A - Organização 1	Confecção	19	Pequena	Região Central
Caso B - Organização 2	Confecção	7	Micro	Região Central
Caso C - Organização 3	Confecção	8	Micro	Região Central
Caso D - Organização 4	Confecção	5	Micro	Região Central
Caso E - Organização 5	Confecção	6	Micro	Região Central
Caso F - Organização 6	Confecção	13	Micro	Região Central
<b>Total da Amostra</b>	-	58	-	-

**Fonte: Elaborado pelo autor (2021).**

Vale destacar que as MPE ocupam um lugar de relevância na economia atual e possibilitam que haja postos de trabalhos, a geração de renda e oportunidades às cidades mais distantes dos grandes polos econômicos. Para Silva (2004) é possível compreender a importância das MPE e da necessidade de se promover a discussão em torno desses empreendimentos, pelo papel fundamental na contribuição da economia local.

#### **5.4 Sujeitos de Pesquisa**

Os sujeitos de pesquisa selecionados para coleta de dados foram selecionados com base nos objetivos propostos inicialmente, considerando-se o tempo e outros fatores externos, pois nem sempre é possível pesquisar todos os indivíduos da população alvo em uma determinada pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.147) nem sempre é possível “[...] pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo [...]”. Neste caso, diante dos desafios impostos, considerou-se a técnica de amostragem. As organizações foram previamente escolhidas considerando os critérios de enquadramento da pesquisa e, em um segundo momento, se realizou os contatos prévios para o aceite da coleta de dados e aplicação dos instrumentos.

Diante de tal desafio, os instrumentos de coleta de dados caracterizados como roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice B) foi aplicado aos gestores principais das MPE que atuam em cargos estratégicos e com informações organizacionais. O questionário estruturado por meio da Escala de *Likert* (Apêndice C) foi aplicado junto aos colaboradores das MPE. Os gestores das MPE são normalmente os próprios empreendedores dos negócios, sendo assim, na primeira consulta realizada junto das organizações verificou-se que a microempresa que apresentava o maior número de gestores em seu quadro funcional, possuía apenas dois profissionais. Nos primeiros contatos estabelecidos com as organizações que proporcionaram a coleta de dados, definiu-se 6 (seis) gestores para a entrevista semiestruturada em um universo total de 58 (cinquenta e oito) colaboradores, dessa maneira os gestores representam 10,34% da amostra. Os gestores participaram das entrevistas semiestruturadas e, também, colaboram com as respostas referentes aos questionários possibilitando uma maior compreensão do objeto de estudo.

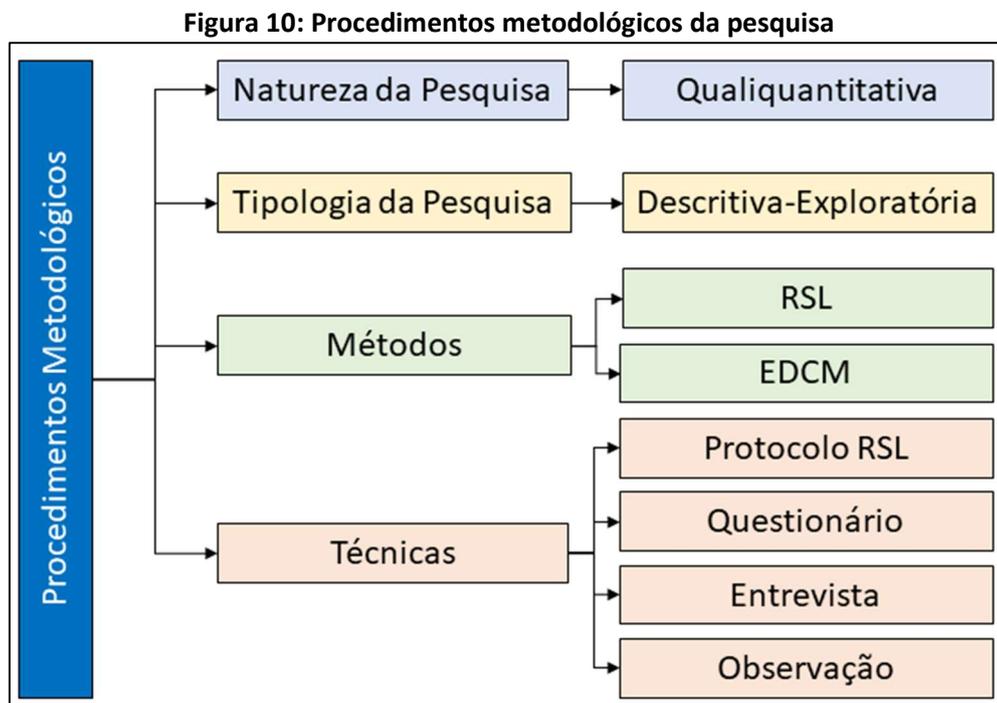
#### **5.5 Método de Pesquisa**

Após a escolha da abordagem da pesquisa, sua natureza e tipologia, bem como o estabelecimento do universo, população alvo e sujeitos de pesquisa, se faz necessário discorrer sobre o método empregado. Conforme mencionado anteriormente, inicialmente a pesquisa analisou a dimensão teórica relacionada ao tema tratado, por meio da aplicação da técnica RSL e, para tanto, elaborou-se o Protocolo RSL, contemplando-se diversos materiais

como: artigos de periódicos, livros, capítulos de livros, trabalhos publicados em anais de eventos, entre outros de importância e relevância acadêmica para a temática abordada.

Posteriormente, aplicou-se o método ‘Estudo de Caso Múltiplo’ para a coleta de dados no universo escolhido, ou seja, nas MPE do setor de têxtil e de confecção da Cidade de Marília. O Estudo de Caso é um método que visa analisar os fenômenos exatamente como ocorrem sem qualquer interferência significativa por parte do pesquisador. De acordo com Yin (2015) os estudos de caráter exploratórios e descritivos combinam de melhor modo com o método Estudo de Caso. Para Yin (2010, p.39) “[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

O método Estudo de Caso tem em sua intenção o conhecimento dos fenômenos observando-os com profundidade. Este método tem ocupado cada dia mais espaço no campo das Ciências Sociais Aplicadas. Um desafio para o pesquisador é através desse método buscar o entendimento do objeto de pesquisa de maneira mais completa, a partir da observação dos fatos existente na realidade pesquisada (Figura 10).



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A seguir, para a melhor compreensão do método e das técnicas propostos para esta pesquisa apresenta-se de maneira mais detalhada como foi aplicada a técnica RSL e o método Estudo de Caso Múltiplo, proposto por Yin (2015).

#### 5.5.1 Revisão Sistemática da Literatura

A técnica definida para a elaboração do referencial teórico desta pesquisa se refere a RSL, conforme anteriormente mencionado, uma vez que buscou identificar a literatura relevante sobre a temática estudada.

A revisão bibliográfica ou revisão de conveniência, compreendida quando um pesquisador reúne e discorre sobre um conjunto de trabalhos científicos que, mediante algumas aplicações de recortes e seleção julga importante para o tratamento da temática estudada. De acordo com Gil (2009), a revisão bibliográfica é implementada mediante a busca e a análise de inúmeros materiais bibliográficos que se relacionam com o tema da pesquisa, como artigos científicos e livros, e que auxiliam o pesquisador a atingir com eficácia sua proposta inicial.

A RSL vai além desse entendimento anterior, se constituindo em uma técnica de pesquisa que segue protocolos específicos aplicados a um *corpus* documental em um determinado contexto. Para Grant e Booth (2009) existem cerca de quatorze diferentes tipos de revisão de literatura, cujas variações abrangem desde uma visão geral até as revisões sistemáticas e de meta-análises. Siddaway, Wood e Hedges (2019) classificam as revisões sistemáticas em revisões sistemáticas com meta-análise; revisões sistemáticas narrativas; e revisões sistemáticas com meta-síntese. A presente pesquisa faz uso da RSL com meta-análise

A RSL contribui para a busca e seleção de materiais alinhados ao objeto e fenômenos pesquisados de modo mais consistente, proporcionando melhores resultados. Não se trata apenas de um levantamento bibliográfico para a elaboração do referencial teórico de uma dissertação ou tese, mas sim de uma melhor formulação do corpus de estudo e de sua revisão aprofundada. Para tanto, elaborou-se o protocolo RSL (Quadro 14).

**Quadro 14: Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura**

<b>Objetivo</b>	Analisar a gestão da informação como fator determinante para o estabelecimento de diferenciais competitivos em contextos empresariais
<b>Bases de dados</b>	- <i>Web of Science</i> (WoS); - Scopus;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal de Periódicos da CAPES;</li> <li>- <i>The Scientific Electronic Library Online</i> (SciELO);</li> <li>- Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI).</li> </ul>
<b>Período</b>	2010 – 2020 (onze anos) + textos clássicos.
<b>Critérios de busca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artigos revisados pelos pares;</li> <li>- Artigos em língua portuguesa, inglesa e espanhola;</li> <li>- Texto completo;</li> <li>- Dados primários extraídos a partir do título, resumo e palavras-chave.</li> </ul>
<b>Palavras-chave / Descritores específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão da informação</li> <li>- Diferenciais Competitivos</li> <li>- Competitividade</li> <li>- Micro e Pequenas Empresas (MPE)</li> <li>- Ambiente Empresarial</li> </ul>
<b>Software de análise</b>	<i>State of the Art Through Systematic Review</i> (StArt) – versão 3.0.3 Beta do Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LAPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os materiais selecionados por meio da aplicação do Protocolo RSL, atendem ao período de onze anos (2010-2020), considerando as informações disponíveis sobre gestão, mediação e uso da informação aplicadas às MPE.

### 5.5.2 Estudo de Caso Múltiplo

Após a aplicação do Protocolo RSL visando a elaboração do referencial teórico desta dissertação, se fez necessário a aplicação de uma pesquisa exploratória com abordagem quali-quantitativa, visando compreender o objeto e os fenômenos pesquisados no universo e sujeitos anteriormente mencionados. Nessa perspectiva, definiu-se o método Estudo de Caso Múltiplo, conforme mencionado anteriormente, por ser um método que utiliza dados e informações de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais em seus próprios contextos, caracterizado por um estudo detalhado e exaustivo de um objeto de modo a fornecer conhecimentos profundos (YIN, 2015).

O método de Estudo de Caso é aplicado com frequência na área de Ciências Sociais Aplicadas e, portanto, nos campos da Ciência da Informação e da Administração. No entanto, na literatura observa-se que existem críticas sobre a aplicação do método, sendo uma das críticas recorrentes, a impossibilidade de a partir de um caso único ou caso múltiplo, estabelecer generalizações. Outra crítica mencionada por pesquisadores se refere a falta de rigor científico, uma vez que o pesquisador está sujeito a aceitar evidências equivocadas ou visões tendenciosas que podem influenciar as análises e as conclusões (THOMAS, 2010).

Apesar das críticas o método Estudo de Caso vem se fortalecendo na perspectiva da obtenção de resultados mais efetivos. Para Ellram (1996) a necessidade de investigação e de incorporar dados reais às pesquisas colabora para melhorar a compreensão acerca de um objeto ou fenômeno de uma dada realidade.

Segundo Yin (2015) o Estudo de Caso é considerado um método para a investigação empírica que analisa o caso, sempre um fenômeno contemporâneo, em profundidade, não sendo possível estabelecer limites precisos entre o fenômeno e o seu contexto. Para Gil (2009) o método Estudo de Caso apresenta inúmeras vantagens, entre elas o estudo do fenômeno em suas diversas dimensões e ênfase do contexto em que o mesmo ocorre. O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002)

As compreensões supracitadas fortalecem e justificam a escolha do método para esta pesquisa, uma vez que não se pode pensar as organizações, sobretudo as MPE, de modo separado das esferas econômica e social. Isolar o objeto de estudo de sua conjectura certamente prejudica as informações colhidas e as análises dos dados.

Segundo Yin (2015) há dois tipos de tipos de Estudo de Caso: estudo de caso único e os estudo de caso múltiplo (Quadro 15).

**Quadro 15: Tipos de estudo de caso**

Estudo de Caso	Único	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São válidos e decisivos para testar a teoria, quando é raro ou extremo;</li> <li>- Quando é representativo ou típico se assemelha a muitos outros casos;</li> <li>- Quando é revelador, ou seja, quando o fenômeno é inacessível;</li> <li>- Longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo.</li> </ul>
	Múltiplo	São mais consistentes e propiciam maiores generalizações, mas demandam maiores recursos e tempo por parte do pesquisador.

Fonte: Yin (2015, p. 35).

Os tipos de estudo de caso podem ser compreendidos de acordo com o seu enfoque. O enfoque incorporado acontece quando os estudos de caso único ou múltiplo envolvem mais de uma unidade de análise. E o enfoque holístico acontece quando os estudos de caso buscam examinar apenas a natureza global de um programa ou organização.

Para esta pesquisa, no intuito de aumentar a validade externa e a confiabilidade, se optou pelo Estudo de Caso Múltiplo em razão de a literatura propor que os estudos de casos múltiplos são mais convincentes e possibilitam maior generalização (YIN, 2015). Outros autores corroboram com a importância de tal escolha, uma vez que para garantir a qualidade

e os objetivos de uma pesquisa científica, a investigação precisa preencher três critérios, sendo eles, validade, generalização e confiabilidade (GUMMESSON, 2007).

Após a definição do método Estudo de Caso Múltiplo e seguindo os percursos metodológicos propostos por Yin (2015), ao analisar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa se fez necessário a construção de duas proposições para a ação investigativa:

- a) Proposição 1: os gestores das MPE não compreendem a GI e sua importância para a melhoria dos processos organizacionais;
- b) Proposição 2: as MPE se constituem em estrutura simples e em cargos pouco desenhados e estruturados, o que prejudica os processos de GI e de tomada de decisão.

Diante das proposições supracitadas, como unidades de análise foram contatadas cerca de 10 (dez) empresas definidas na tipologia de MPE do setor de têxtil e de confecção da Cidade de Marília. As negociações ocorreram por *e-mail*, por telefone e visitas presenciais no intuito de compartilhar os desafios e as premissas da pesquisa. Deste total, apenas 6 (seis) organizações acolheram os desafios da pesquisa, conforme descrito na Subseção 5.3, mais especificamente apresentadas no Quadro 16.

Para a compreensão, validação e vinculação dos dados às proposições, utilizou-se a análise de síntese cruzada dos dados, dedicada de maneira exclusiva aos estudos de casos múltiplos, em que a população alvo é relativamente grande. Para o cruzamento dos dados se faz necessário duas etapas de análise, a primeira em que se realiza a análise e a compreensão dos dados de maneira individual, neste caso de empresa a empresa, percorrendo as análises da empresa 1 (um) até a empresa 6 (seis). Em um segundo momento, os dados encontrados na análise de cada uma das empresas analisadas foram cruzados e compreendidos em suas convergências e divergências. Para Yin

As sínteses de casos cruzados podem ser realizadas caso os estudos de caso individuais tenham sido previamente conduzidos como estudos de pesquisas independentes ou como uma parte pré-projetada do mesmo estudo. Em qualquer situação, a técnica não difere das outras sínteses de pesquisa - totalizando as descobertas ao longo de uma série de estudos individuais (YIN, 2015, p.169).

Ademais, as descobertas encontradas junto ao estudo de caso colaboram para a compreensão de todo o estudo e dos desafios relativos à pesquisa de campo. Destaca-se que

este estudo de caso múltiplo com seu enfoque holístico examina de maneira global os desafios da organização.

Para Yin (2015) o método Estudo de Caso apresenta um melhor emprego em situações que se necessita desafiar teorias estabelecidas e agregar valor aos dados colhidos, propiciando uma visão do todo. Em consonância com os objetivos desta pesquisa e para um melhor aproveitamento das diretrizes e orientações propostas como resultados foi necessário realizar um estudo que abordasse diversas organizações, assim como evidencia Yin (2015) se faz necessário mais que um caso único, visto que cada unidade de análise é compreendida e estudada, em um primeiro momento de maneira individualizada e, em um segundo momento, se realiza o cruzamento das evidências entre os casos compreendendo assim o estudo de caso múltiplo.

Ainda, segundo Yin (2015, p.58), “A evidência dos casos múltiplos é considerada como mais vigorosa e o estudo, em geral é visto como mais robusto”. Tal afirmação se apresenta a consistência que o método propicia ao estudo, uma vez que além de compreender a lógica da replicação, requer que necessariamente haja um número de evidências para a validação ou refutação das hipóteses garantindo maior cientificidade a pesquisa e apoiando-se na complementação da validação das hipóteses por meio de novas descobertas rivais (YIN, 2015).

## **5.6 Procedimentos de Coleta de Dados**

As técnicas de coleta de dados são muito importantes para o método Estudo de Caso, sendo evidenciado por alguns autores como a atividade central do procedimento metodológico desse método. A aplicação do Protocolo RSL visa dar sustentação a discussão teórica da pesquisa e, assim, subsidia por meio de informações relevantes a compreensão dos objetos e fenômenos estudados, visa ainda construir nesse processo as informações necessárias para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Para a realização da RSL que, por sua vez, abrange distintos tipos de materiais como: artigos de periódicos, livros, capítulos de livros, trabalhos publicados em anais de eventos científicos, teses e dissertações defendidas no campo da Ciência da Informação e da Administração, abrangendo 11 (onze) anos de produção, conforme anteriormente descrito. A delimitação dos campos foi definida escolhendo duas áreas complementares mediante a temática estudada, dessa maneira as literaturas elegidas residem nos campos da Ciência da Informação e da Administração.

Ainda na fase de coleta de dados o projeto de pesquisa almejou produções que apresentassem os termos abaixo descritos nos campos “título”, “resumo” e “palavras-chave”: gestão da informação; diferenciais competitivos; competitividade; micro e pequenas empresas e ambiente empresarial, em língua portuguesa, inglesa e espanhola, conforme Protocolo RSL (Quadro 13).

As técnicas de coleta de dados utilizadas no âmbito do método Estudo de Caso Múltiplo, contemplou três fontes de evidências propostas por Yin (2015): a entrevista, o questionário e a observação direta.

#### 5.6.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a RSL o instrumento de coleta de dados se refere ao protocolo, elaborado de modo a acessar, buscar e selecionar os materiais relevantes para a construção do referencial teórico da pesquisa, já apresentado anteriormente (Quadro 13).

As técnicas de coleta de dados aplicadas no contexto da pesquisa de campo, foram a entrevista, o questionário e a observação. O instrumento utilizado para a entrevista se refere a um roteiro semiestruturado (Apêndice B) que guiou o pesquisador no contato com os sujeitos entrevistados. As entrevistas foram gravadas para melhor aproveitamento do material colhido garantindo a confiabilidade e anonimidade dos entrevistados e das organizações, sendo assim, os entrevistados receberam e concordaram com as normas e diretrizes do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) (Apêndice A).

A entrevista teve como enfoque os empresários, empreendedores e gestores do alto escalão das MPE pesquisadas, visto que são estes que tomam decisões estratégicas sobre o negócio. O instrumento de coleta de dados referente a observação direta, também se trata de um roteiro semiestruturado (Apêndice C) que guiou o pesquisador *in loco*. Nesse contexto, enfocou o contexto das MPE, pois conforme destaca Yin (2015) pode trazer para a pesquisa informações adicionais ao estudo com as condições sociais ou ambientais relevantes. O instrumento de coleta de dados por meio do questionário (Apêndice D) foi elaborado a partir da Escala de *Likert*, em formato digital, e aplicado nos colaboradores de menor escalão hierárquico das MPE estudadas.

#### 5.6.1.1 Roteiro de Entrevista

A presente pesquisa se utilizou da técnica de entrevista como um recurso para a coleta de dados junto as MPE. As entrevistas foram aplicadas aos gestores com funções e capacidades para a tomada de decisão no contexto organizacional das MPE. Escolheu-se desenvolver um roteiro de entrevista do tipo semiestruturado para a coleta de dados.

A entrevista do tipo semiestruturada colabora para a coleta de dados direcionada, que por consequência propicia uma análise mais aprofundada sobre as respostas obtidas. A entrevista semiestruturada valoriza as ideias e questões que surgem durante sua realização, pois possibilita a inclusão ou adaptação das questões propostas aos gestores das MPE. Para Barros e Lehfeld (2007) a técnica de entrevista semiestruturada possibilita que outros questionamentos sejam realizados, mesmo que não estejam presentes no roteiro previamente elaborado. O roteiro de entrevista foi construído levando em consideração os aspectos que possivelmente colaboram para as temáticas estudadas, bem como para o alcance dos objetivos anteriormente propostos: verificar a presença de atividades de gestão da informação voltadas a melhoria do desempenho das organizações pesquisadas; propor diretrizes voltadas à gestão da informação, visando a melhoria contínua dos processos organizacionais de micros e pequenas empresas. O roteiro da entrevista semiestruturada contou com vinte e cinco (25) questões que se baseiam nos modelos de GI apresentados no referencial teórico da presente pesquisa.

#### 5.6.1.2 Questionário

O instrumento para a coleta de dados via questionário e aplicado aos colaboradores das MPE foi elaborado por meio da Escala de *Likert*. A construção do questionário foi realizada em consonância aos objetivos específicos da pesquisa. Os objetivos específicos devem modular a construção de algumas perguntas contribuindo para a geração de insumos para posterior análise e tabulação.

A coleta de dados realizada por meio de questionário apresenta vantagens e desvantagens. Para esta pesquisa essa fonte de coleta não foi compreendida como fonte única ou principal, entretanto contribuiu para a ampliação dos olhares acerca do objeto de estudo. Para Hill e Hill (2005) entre as vantagens da utilização do questionário pode-se considerar a uniformidade de repostas por sua própria natureza, e a possibilidade do anonimato do respondente o que pode colaborar com maior fidelidade nas repostas. Ainda para Hill e Hill

(2005) entre as desvantagens é possível compreender que o questionário não propicia o aprofundamento necessário para uma análise mais criteriosa e não há uma maneira de se verificar a seriedade e a atenção com que o pesquisador respondeu as questões propostas.

#### *5.6.1.3 Roteiro de Observação*

Outro instrumento de coleta de dados aplicado nesta pesquisa se refere ao roteiro de observação direcionada aos ambientes das MPE. Essa técnica colabora com a aplicação das entrevistas e pode proporcionar dados e informações para comparar as respostas obtidas nas entrevistas e na aplicação dos questionários, ou seja, se de fato condizem com a realidade observada. O roteiro de observação é constituído de parâmetros e pela construção de um *checklist*, a fim de colaborar com uma coleta segura dos dados nas MPE. A elaboração do roteiro de observação para esta pesquisa está baseada nos desafios da GI aplicados ao contexto organizacional propostos na entrevista e no questionário.

As técnicas de coleta de dados aplicadas nesta pesquisa visam ampliar os pontos identificados pelo pesquisador na construção de conhecimento mais abrangente e integrado, o que colabora para que os resultados, e a construção das diretrizes, sejam de fato pontos de apoio para as MPE, no que tange a GI em contexto organizacional e a melhoria dos processos organizacionais.

Para Tjora (2006) as técnicas de coleta de dados como a entrevista e a observação direta são totalmente complementares, porque a primeira auxilia na construção da segunda, e a segunda pode ser importante para propor reparos e aprofundamentos necessários para a primeira. Tal afirmação remete a necessidade de ampliar a coleta de dados, por meio de instrumentos combinatórios para garantir uma maior sincronicidade nos dados colhidos e uma maior possibilidade de análise.

### **5.7 Procedimentos de Análise de Dados**

Os dados e informações foram analisados após a coleta, a partir da aplicação dos instrumentos mencionados nas subseções anteriores, buscando de forma estrutural resolver o problema de pesquisa. A análise dos dados colhidos com o Estudo de Caso Múltiplo foi realizada a partir da aplicação da técnica 'triangulação de dados' em relação as fontes de evidências coletadas por meio das entrevistas, questionários e observação. Segundo Davidson (2005) a triangulação de dados realiza a combinação de diferentes fontes e métodos de coleta,

em que a análise dos dados é feita em conjunto, ou seja, não se considera os dados individualmente.

Os dados também foram analisados por meio da tabulação dos questionários estruturados em relação as perguntas realizadas com a Escala de *Likert*. Nesse sentido, a pesquisa foi enriquecida tanto no aspecto quantitativo, uma vez que evidencia de modo numérico e percentual a sua amostra, quanto qualitativamente baseada nas entrevistas e na observação direta.

Segundo Ludke (1986) é necessário ir além da mera coleta de dados e apresentação organizada dos dados anteriormente obtidos, buscando realmente acrescentar algo a discussão já existente sobre o assunto. O pesquisador precisa estabelecer relações entre os dados colhidos na pesquisa, estabelecendo inter-relações com a teoria relativa ao fenômeno estudado.

A análise de dados e informações ocorreu por meio da RSL, da entrevista, do questionário e da observação direta, visando evidenciar as convergências entre os dados e os resultados obtidos, analisar as complementariedades entre os dados e os resultados obtidos e, por fim, analisar as divergências entre os dados e os resultados obtidos.

Para esse processo se fez necessário usar o *software* de edição de texto e de tabulação de resultados, por meio de planilhas eletrônicas, visando uma melhor compreensão dos temas e conexão entre os dados coletados e as informações evidenciadas na pesquisa de campo, nessa perspectiva foram construídos gráficos, figuras, quadros, tabelas e mapas conceituais.

## 6 ANÁLISE, DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Esta Seção apresenta os dados coletados na pesquisa de campo, por meio dos três instrumentos de coleta: o roteiro de entrevista semiestruturada, o questionário com a Escala de *Likert* e o roteiro de observação. Esta Seção tem como objetivo apresentação dos dados e a discussão dos fenômenos vivenciados nas MPE do setor têxtil e de confecção de Marília.

A apresentação da análise dos dados coletados está estruturada em duas etapas: a primeira consiste em analisar de maneira individual cada caso. No segundo momento, a análise apresenta o cruzamento dos casos, visando apresentar uma visão sistêmica do conjunto de amostras, enfocando os pontos convergentes e divergentes entre as organizações pesquisadas, para a elaboração das diretrizes da GI aplicada as MPE, realizada através da técnica de análise ‘triangulação de dados’ proposta por Robert Yin (2015).

Para Eisenhardt (1989) “[...] as análises individuais consolidam as informações coletadas em cada caso; as análises entre os casos identificam padrões, fornecendo elementos para a construção de hipóteses”. Para tanto, estabeleceu-se uma estrutura de análise pré-definida aplicada a todos os casos, a fim de evitar distorções. Foram construídos os relatórios individuais de cada caso, cujas informações foram organizadas em um banco de dados.

Para a coleta de dados nas organizações aplicou-se três tipos de instrumentos: o roteiro de entrevista direcionado aos gestores, o questionário voltado aos colaboradores e o roteiro de observação (Apêndices B, C e D).

Cabe enfatizar que esses instrumentos foram aplicados em 6 (seis) organizações com o porte de micro ou pequena empresa do setor têxtil e/ou de confecção no Município de Marília, interior do Estado de São Paulo. A transcrição das análises ocorreu de maneira a preservar os dados sensíveis coletados, desse modo as organizações são representadas por letras e números em ordem alfanumérica.

A coleta de dados, como um todo, visou identificar e investigar abordagens relacionadas à GI nas MPE do setor têxtil e de confecção, divididas em: (i) existem atividades de GI nas organizações pesquisadas; (ii) as atividades de GI estão voltadas ao desempenho da melhoria das organizações. Para as análises foram consideradas a forma que as organizações lidavam com a GI, em relação ao modelo de Davenport (2002), o modelo de Choo (2003) e sobretudo nas atividades base da gestão da informação de Valentim (2004). As etapas de análise estão apresentadas e detalhadas nas subseções 6.1, 6.2 e 6.3, abrangendo os resultados e as diretrizes para a GI nas MPE do setor têxtil e de confecção.

### 6.1 Análise e Apresentação dos Dados Coletados - Entrevista

As entrevistas realizadas junto aos gestores ocorreram de maneira presencial e as respostas coletadas foram inseridas em um banco de dados, que possibilitou tanto a análise de maneira individual de cada entrevista realizada, quanto de maneira integral e sistêmica visando a triangulação. As entrevistas foram realizadas com 6 (seis) gestores, sendo escolhido apenas 1 (um) gestor por organização pesquisada. Tais colaboradores estão contidos no grupo de 58 (cinquenta e oito) colaboradores que compõem os sujeitos de pesquisa.

O roteiro de entrevista estruturado (Apêndice B) apresenta quatro categorias sendo elas: a caracterização da organização; os dados do gestor; a verificação da atividade de gestão da informação na organização; e a contribuição da GI para a melhoria dos processos organizacionais.

Para a apresentação dos dados coletados foram criadas 8 (oito) categorias e 25 (vinte e cinco) subcategorias compostas por núcleo de sentidos, que por sua vez foram definidas *a posteriori* e elaboradas com base nos dados e informações coletados nas entrevistas (Quadro 16). As categorias estabelecidas em relação a entrevista foram separadas em duas etapas: a primeira compõe a investigação acerca da GI no contexto organizacional; e a segunda apresenta a relação da GI no que se refere a melhoria dos processos organizacionais (Quadros 17 e 18).

**Quadro 16: Categorias e subcategorias da entrevista**

	<b>Etapa</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Entrevista com o gestor (tomador de decisão)	Verificação da atividade de gestão da informação na organização	4 categorias	15 subcategorias
	GI para a melhoria dos processos organizacionais	4 categorias	10 subcategorias
	Total	8 categorias	25 subcategorias

Fonte: Elaboração própria (2021).

As 4 (quatro) categorias propostas para a etapa de ‘Verificação da atividade de gestão da informação nas organizações’ foram: ‘1. Compreensão da Informação e GI’; ‘2. Presença de Atividades de GI nas organizações’; ‘3. Processos de GI’; e, por fim, ‘4. Planejamento Estratégico e GI’. Neste caso, para a etapa de verificação da atividade de gestão da informação

nas organizações, as 4 (quatro) categorias apresentadas se desdobram em 15 (quinze) subcategorias que trazem em seu cerne as perguntas do roteiro de entrevista (Quadro 17).

**Quadro 17: Gestão da informação – categorias e subcategorias**

<b>Categoria para a apresentação de dados coletados</b>	<b>Subcategoria</b>
1. Compreensão da Informação e GI	1.1 Acerca da compreensão da informação
	1.2 Acerca da compreensão da Gestão da informação
2. Presença de Atividades de GI nas organizações	2.1 Realiza gestão da informação em seus processos de atuação organizacionais
	2.2 Existem tratamento, organização, análise e armazenamento da informação
	2.3 Monitorar, coletar, selecionar e filtrar informações.
3. Processos de GI	3.1 Estabelece alguma norma/regra para sistematização da informação
	3.2 Existência de diretrizes formais de gestão da informação
	3.3 Compreende os fluxos informacionais e o compartilhado da informação entre os colaboradores
	3.4 Compreende como ocorre a troca e compartilhamento da informação entre os gestores
	3.5 Realiza algum tipo de relatório ou sistematização da sua atuação contendo informações
	3.6 Existe algum tipo de alinhamento ou reunião acerca da atuação e das informações geradas em cada setor
	3.7 Tem acesso a informações externas e banco de dados que subsidiem a sua atuação prática
4. Planejamento Estratégico e GI	4.1 Faz uso de informações internas para o planejamento e definição de metas e objetivos para a organização
	4.2 Compreende a informação organizacional como um pilar estratégico
	4.3 Busca maneiras de oferecer treinamento e capacitação aos funcionários quanto ao uso e gestão dos sistemas de informação

**Fonte: Elaboração própria (2021).**

As categorias compõem os quadros e tabelas desta Seção que apresenta primeiramente os resultados de maneira individual e, posteriormente, são apresentados os dados de modo sistematizado por meio da triangulação de Robert Yin (2015). Outro grupo de categorias foi criado para a apresentação e a análise de dados em relação a melhoria dos processos organizacionais.

As categorias propostas para a apresentação dos dados acerca da 'GI para a melhoria dos processos organizacionais' são: '5. Compreensão da melhoria dos processos organizacionais'; '6. Informação e Processos'; '7. Relação entre GI e a Melhoria dos Processos Organizacionais'; e, por fim, '8. GI no contexto organizacional'. As 4 (quatro) categorias foram

subdivididas em 10 (dez) subcategorias, visando que os dados sejam apresentados e analisados de maneira individual (Quadro 18).

**Quadro 18: Melhoria dos processos organizacionais - categorias e subcategorias**

<b>Categoria para a apresentação de dados coletados</b>	<b>Subcategoria</b>
5. Compreensão da Melhoria dos Processos Organizacionais	5.1 Compreende a melhoria de processos organizacionais
	5.2 Compreende a competitividade e concorrência no seu setor de atuação
6. Informação e Processos	6.1 O que é informação estratégica e qual a sua utilização em seu setor de atuação ou na organização
	6.2 Conhece fontes e locais que a empresa disponibiliza a informação para os gestores apoiarem a sua atuação
	6.3 Tem ciência sobre as dificuldades para a melhoria em seus processos organizacionais
7. Relação entre GI e a Melhoria dos Processos Organizacionais	7.1 Realiza encontro(s) com os colaboradores para análise de dados e propostas de melhoria da sua atuação organização?
	7.2 Tem conhecimento e usa fontes internas e externas de informação, para a melhoria dos processos
	7.3 Tem ciência de como a informação organizacional colabora nos processos decisórios dos setores ou da organização
8. GI no contexto organizacional	8.1 Acredita ou conhece uma melhor maneira de tratar e analisar a informação, a fim de ter maiores insumos e contribuição em relação a sua atuação
	8.2 Tem conhecimento de diretrizes aplicadas a gestão da informação no contexto organizacional

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

A primeira categoria apresenta a **‘compreensão da informação e da gestão da informação’** e está subdividida em duas subcategorias definidas *a posteriori*, uma em relação a compreensão da informação e outra em relação a compreensão da GI, com quatro núcleos de sentido, divididos em: ‘Desconhece/não capaz de responder’; ‘Não há clareza na respostas obtida’; ‘Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa’, e, por fim, ‘Sim, ocorre com clareza’.

O primeiro núcleo de sentido ‘Desconhece/não capaz de responder’ foi escolhido quando o gestor afirmava que não conseguiria/poderia responder à pergunta não apresentando resposta alguma, mesmo quando provocado com maiores explicitações. O núcleo ‘Não há clareza na respostas obtida’ foi escolhido para abarcar as respostas que não apresentam clareza em relação as perguntas, com falas confusas ou poucos precisas em relação a conceitos ou exemplificações; O núcleo ‘Em partes. A resposta se dá de maneira

pouco precisa’ foi escolhido quando as respostas coletadas junto aos gestores traziam apenas os aspectos teóricos ou com a intenção do que o gestor gostaria de fazer ou quando a compreensão não alcançava de fato os termos desejados ou apresentados em relação aos conceitos teóricos. E, por fim o núcleo ‘Sim, ocorre com clareza’, que abarcava as respostas dos gestores com clareza sobre as ações realizadas nas organizações e em consonância com a literatura (Quadro 19).

**Quadro 19: Compreensão da informação e da gestão da informação**

<b>Subcategoria 1.1 - Acerca da compreensão da informação</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre.
Estudo de Caso B		Não há.		
Estudo de Caso C				Ocorre.
Estudo de Caso D			Em partes.	
Estudo de Caso E			Em partes.	
Estudo de Caso F				Ocorre.
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>
<b>Subcategoria 1.2 - Acerca da compreensão da gestão da informação</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B	Desconhece			
Estudo de Caso C			Em partes	
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E			Em partes.	
Estudo de Caso F			Em partes.	
<b>Incidência</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>04</b>	<b>01</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Observa-se a respeito da categoria ‘**compreensão da informação e da gestão da informação**’ que os gestores em sua maioria têm compreensão acerca da informação de maneira clara e precisa para a sua organização. No entanto, para alguns gestores entrevistados a compreensão da informação acontece de maneira pouco precisa, nesse sentido há uma hipervalorização dos dados, sobretudo da área financeira e contábil.

Acerca da compreensão da gestão da informação a maioria dos gestores entrevistados supervalorizam o registro informacional e os fluxos informacionais internos. Um entrevistado apresentou clareza em relação a compreensão da GI, entretanto outro entrevistado desconhece totalmente o termo.

A segunda categoria apresentada ‘**presença de atividades de gestão da informação nas organizações**’ está subdividida em três subcategorias definidas *a posteriori* com quatro núcleos de sentido (Quadro 20).

**Quadro 20: Presença de atividades de GI nas organizações**

<b>Subcategoria 2.1 – Realiza gestão da informação em seus processos de atuação organizacionais</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre.
Estudo de Caso B		Não há.		
Estudo de Caso C			Em partes.	
Estudo de Caso D			Em partes.	
Estudo de Caso E			Em partes.	
Estudo de Caso F			Em partes.	
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>04</b>	<b>01</b>
<b>Subcategoria 2.2 – Existem tratamento, organização, análise e armazenamento da informação</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B		Não existe.		
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E			Em partes.	
Estudo de Caso F			Em partes.	
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>
<b>Subcategoria 2.3 – Monitorar, coletar, selecionar e filtrar informações</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes.	
Estudo de Caso C			Em partes.	
Estudo de Caso D			Em partes.	

Estudo de Caso E			Em partes.	
Estudo de Caso F			Em partes.	
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>05</b>	<b>01</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Nesse contexto, observa-se a respeito da categoria **‘presença de atividades da gestão da informação’** é que existem algumas atividades organizacionais que podem ser compreendidas como atividades de GI, sobretudo no que tange a importância do registro de dados e informações históricos. Quando questionados acerca do tratamento, organização, análise e armazenamento, é possível perceber que os gestores estão preocupados com a forma correta de armazenar e interpretar os dados da organização com velocidade e intencionalidade.

Em relação a monitorar, coletar, selecionar e filtrar há dúvidas nas repostas obtidas por parte dos gestores, pois apresentam as etapas de maneira comprometida e, muitas vezes, sem clareza teórica em cada uma das partes do processo. A maioria das respostas não apresenta instrumentos ou ferramentas para monitorar a informação, muito menos mecanismos de filtros em momentos estratégicos. Entre as falas dos gestores é possível perceber que consultam alguns pilares informacionais ou pessoas que atuam na organização, visando responder alguma dúvida do processo organizacional. Somente uma empresa (Estudo de Caso A) dentre a amostra pesquisada apresenta clareza acerca de monitorar, coletar, selecionar e filtrar informações para a sua atuação.

A terceira categoria apresentada **‘processos de gestão da informação’** está subdividida em sete subcategorias definidas *a posteriori* com quatro núcleos de sentido (Quadro 20).

**Quadro 21: Processos de GI nas organizações**

<b>Subcategoria 3.1 – Estabelece alguma norma/regra para sistematização da informação</b>				
<b>Organização/ Dados Colhidos</b>	<b>Desconhece / Não julga capaz de responder</b>	<b>Não há clareza na resposta obtida</b>	<b>Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa</b>	<b>Sim, ocorre com clareza</b>
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E			Em partes	
Estudo de Caso F				Ocorre

<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>04</b>
<b>Subcategoria 3.2 – Existência de diretrizes formais de gestão da informação</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E			Em partes.	
Estudo de Caso F			Em partes.	
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>
<b>Subcategoria 3.3 – Compreende os fluxos informacionais e o compartilhado da informação entre os colaboradores</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>05</b>
<b>Subcategoria 3.4 – Compreende como ocorre a troca e compartilhamento da informação entre os gestores</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre.
Estudo de Caso B				Ocorre
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>06</b>
<b>Subcategoria 3.5 – Realiza algum tipo de relatório ou sistematização da sua atuação contendo informações</b>				
Organização/ Dados Colhidos.	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza

Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B				Ocorre
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Indecência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>06</b>
<b>Subcategoria 3.6 – Existe algum tipo de alinhamento ou reunião acerca da atuação e das informações geradas em cada setor</b>				
Organização/ Dados Colhidos.	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C			Em partes	
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E			Em partes	
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Indecência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>03</b>	<b>03</b>
<b>Subcategoria 3.7 – Tem acesso a informações externas e banco de dados que subsidiem a sua atuação prática</b>				
Organização/ Dados Colhidos.	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B				Ocorre
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>06</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Acerca desta categoria, em relação aos processos de gestão da informação, observa-se que a maioria das organizações pesquisadas apresentam normas e regras acerca do registro de informação como, por exemplo, o uso de registro em sistemas ou planilhas eletrônicas, entretanto tais normas e regras estão totalmente em aderência aos sistemas informacionais utilizados. Nesse contexto, a organização está adequada ao que o sistema necessita para

funcionar, do que de fato o gerenciamento de suas informações produzidas internamente ou recebidas de seus *stakeholders* externamente. Em duas organizações não há registro claro acerca das normas ou regras para a sistematização da informação. Em relação aos registros informacionais o gestor da organização 'Estudo de Caso B' afirmou que cuida de "todos os registros de pedido ficam sobre os meus cuidados e de acordo com a demanda consigo negociar com os fornecedores os itens e as quantidades compradas". O gestor da organização 'Estudo de Caso E' afirmou que "não registro muito por falta de tempo e dos desafios da corrida do dia a dia e porque tenho bastante prática nos processos".

Quando questionados acerca da existência de diretrizes formais de GI, percebe-se que há muitas dúvidas em relação aos processos informacionais da organização. Os gestores apresentam regras mais severas acerca da informação, no que tange ao acesso e uso da informação por determinado funcionário ou setor em relação ao acesso de tipos de documentos informacionais, reuniões e aos procedimentos e operações que propiciem a segurança da informação na organização. Em três organizações pesquisadas há documentos explícitos sobre o uso da informação organizacional. Evidencia-se, assim, certa fragilidade em relação a GI por falta da compreensão de suas etapas no contexto organizacional.

Os gestores entrevistados, em sua maioria, compreendem os fluxos informacionais e o compartilhamento da informação entre os colaboradores de maneira clara e atribuem a importância dessa relação para o desempenho da organização, exprimem isso por meio de falas como "as trocas entre os colaboradores facilitam muito a relação e os desafios do trabalho durante o dia a dia" e "a equipe que conversa sobre o trabalho tem mais facilidade em relação a solução dos desafios". Relatam em suas falas que a boa comunicação entre os colaboradores e entre os colaboradores e os gestores propiciam que a organização seja mais assertiva em suas funções operacionais e estratégicas. Através das falas dos gestores e, também, por meio da observação direta evidenciou-se que há uma supervalorização da informação e da comunicação entre as pessoas e poucos esforços e empenhos no que se refere ao registro, tabulação, análise e uso de informações em outros momentos. Em relação a troca e compartilhamento da informação entre os gestores, os sujeitos pesquisados foram unânimes em afirmar que a comunicação entre gestores é fundamental para que a organização possa desempenhar seu papel, bem como evidenciaram em suas respostas o conhecimento da atividade de cada gestor e o impacto da troca de informação de maneira positiva e assertiva. Quando questionados acerca do registro desses fluxos informacionais,

estes conseguem descrever de maneira simples, mas não há um registro explícito desse processo.

Em relação aos relatórios ou sistematização da sua atuação contendo informações relevantes, os gestores entrevistados em unanimidade os destacaram como item de importância ao controle e gerenciamento, e citaram entre eles: tabelas, quadros e arquivos textuais que contém informações acerca do processo produtivo, do setor de compras e da área financeira. De modo geral é possível perceber que os relatórios são elaborados de acordo com as necessidades internas da organização, e apresentam em si um caráter informacional de momento, como por exemplo evidenciar o volume financeiro gasto com a compra de uma determinada matéria-prima. Embora haja organizações que apresentem sistemas mais desenvolvidos, a maioria dos relatórios são feitos em ferramentas de edição de texto e planilhas e, posteriormente, enviados aos interessados da organização por *e-mail* ou entregue presencialmente durante algum momento de encontro ou de reunião. Há a falta de compreensão de um banco de dados ou de um repositório para o armazenamento desses arquivos para consulta posterior ou como subsídio da tomada de decisão futura.

Em relação ao alinhamento ou reunião acerca da atuação e das informações geradas em cada setor, os gestores informam que existem momentos importantes no desenvolvimento de projetos ou em momentos específicos de alinhamento, frente a alguns desafios, mas que não existe constância nesse tipo de movimento organizacional, e que de acordo com a necessidade de cada setor ou área esses momentos de reuniões e encontros são realizados. Três gestores apresentaram indicadores acerca da importância desses momentos e encontros, destacando que costumam realizar esses alinhamentos a cada três ou quatro meses para que os objetivos da organização possam ser revisitados e compartilhados entre todos novamente.

A subcategoria referente ao acesso a informações externas e banco de dados que subsidiem a atuação prática obteve unanimidade acerca da atuação organizacional, sendo que entre as possibilidades citadas pelos gestores é possível destacar as informações disponíveis na Internet, em bancos de dados e *sites* específicos, nos conselhos e órgãos de classe de atuação como associações, e os materiais compartilhados pelos fornecedores acerca das novidades e potencialidades do uso de matérias primas, maquinários, entre outros.

A quarta categoria apresentada ‘planejamento estratégico e GI nas organizações’ está subdividida em três subcategorias definidas *a posteriori* com quatro núcleos de sentido (Quadro 22).

**Quadro 22: Planejamento estratégico e GI nas organizações**

<b>Subcategoria 4.1 – Faz uso de informações internas para o planejamento e definição de metas e objetivos para a organização</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B				Ocorre
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>06</b>
<b>Subcategoria 4.2 – compreende a informação organizacional como um pilar estratégico</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Sim, compreende
Estudo de Caso B			Em partes.	
Estudo de Caso C				Sim, compreende
Estudo de Caso D				Sim, compreende
Estudo de Caso E				Sim, compreende
Estudo de Caso F				Sim, compreende
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>05</b>
<b>Subcategoria 4.3 – busca maneiras de oferecer treinamento e capacitação aos funcionários quanto ao uso e gestão dos sistemas de informação</b>				
Organização/ Dados Colhidos.	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>02</b>	<b>04</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

No que tange ao uso de informações internas para o planejamento e definição de metas e objetivos para a organização, os gestores entrevistados apresentaram unanimidade em destacar o uso das informações para o planejamento e a criação de metas, bem como evidenciaram que compreender de fato os desafios da organização é essencial. Relataram que para o êxito ocorrer nesse contexto, se faz necessário a compreensão de todas as partes do processo produtivo e do processo administrativo e, portanto, consultar informações é fundamento para que os resultados sejam positivos. Diante disso, é possível evidenciar que a maioria das consultas é realizada junto às pessoas que compõem as equipes de trabalho, sobretudo da área administrativa, além das lideranças das áreas operacionais, entretanto não há consulta em registros e documentos previamente estabelecidos para tal necessidade.

Em relação a compreensão da informação organizacional como um pilar estratégico a maioria dos sujeitos pesquisados apresentaram clareza em relação a essa questão, por meio de frases como “entendo que se a informação chegar de maneira clara e rápida pra todo mundo com certeza teremos melhores resultados” e “acredito que se eu tiver acesso a todas as informações poderei tomar decisões melhores para a organização”. Os gestores relataram que a informação organizacional pode contribuir para que a organização se antecipe aos momentos mais desafiadores e, assim, possa atuar de maneira estratégica nesses cenários. De maneira geral é possível perceber que a informação organizacional é compreendida como algo extremamente importante para a organização, porém os gestores desconhecem maneiras de potencializar o uso das informações no dia a dia operacional e no processo decisório.

Quanto ao oferecimento de treinamento e capacitação aos funcionários e em relação ao uso e gestão de sistemas de informação, a maioria dos gestores realizam ações de treinamento e desenvolvimento acerca das atividades diárias e de operação dos sistemas informacionais, nesse intuito são realizados treinamentos em relação ao fazer profissional, a prática organizacional e, até mesmo, ao desenvolvimento do colaborador em relação às premissas e aos valores das organizações, porém não há encontros ou momentos específicos para que se discuta os pilares informacionais ou as necessidades da gestão da informação em contexto organizacional.

A quinta categoria apresentada **‘compreensão da melhoria dos processos organizacionais’** está subdividida em duas subcategorias definidas *a posteriori*, com quatro

núcleos de sentido, visando analisar as relações existentes na organização com o objetivo de compreender os desafios da melhoria dos processos organizacionais (Quadro 23).

**Quadro 23: Compreensão da melhoria dos processos organizacionais**

<b>Subcategoria 5.1 – Compreende a melhoria de processos organizacionais</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B				Ocorre
Estudo de Caso C			Em partes	
Estudo de Caso D				Ocorre
Estudo de Caso E			Em partes	
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>02</b>	<b>04</b>
<b>Subcategoria 5.2 – Compreende a competitividade e concorrência no seu setor de atuação</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Sim, com clareza
Estudo de Caso B				Sim, com clareza
Estudo de Caso C				Sim, com clareza
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E				Sim, com clareza
Estudo de Caso F				Sim, com clareza
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>05</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Acerca da categoria supracitada, o que se pode evidenciar em relação aos processos de melhorias organizacionais é que a maioria dos sujeitos pesquisados compreendem a melhoria dos processos organizacionais como um fator de competitividade organizacional. Alguns gestores mencionaram os desafios impostos pelo momento atual de mercado, e trazem para o cerne da discussão o aumento da inflação e o encarecimento dos produtos e matérias primas usados no ambiente produtivo, bem como a diminuição da demanda por novos produtos diante do alto número de desempregados no Brasil.

No que se refere a competitividade e a concorrência no setor em que a organização atua, destacam entre os desafios a enfrentar a necessidade de se manterem atentos as estratégias dos concorrentes e a necessidade de reverem os processos e insumos na busca

por preços competitivos. As organizações exercem forte pressão sobre seus concorrentes, sendo que muitos clientes estão fidelizados na compra dos seus produtos. Nesse contexto, um grande desafio é se manterem competitivas no mercado de atuação, principalmente no que tange a conseguirem novos clientes e atenderem de maneira fidelizada os clientes em carteira.

Ao analisar esta categoria é necessário ressaltar que os sujeitos pesquisados compreendem a importância de se manterem atualizados em seus negócios para vencer o desafio da competitividade, visto que apresentaram uma ampla visão acerca de seus concorrentes e, portanto, evidenciaram a necessidade de estarem preparados para atuarem em cenários desafiadores.

A sexta categoria apresentada ‘**informações e processos de melhoria organizacional**’ está subdividida em três subcategorias definidas *a posteriori*, com quatro núcleos de sentido (Quadro 24).

**Quadro 24: Informação e processos de melhoria organizacional**

<b>Subcategoria 6.1 – O que é informação estratégica e qual a sua utilização em seu setor de atuação ou na organização</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>02</b>	<b>04</b>
<b>Subcategoria 6.2 – Conhece fontes e locais que a empresa disponibiliza a informação para os gestores apoiarem a sua atuação</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Sim, com clareza
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C			Em partes	
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E			Em partes	
Estudo de Caso F				Sim, com clareza

<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>04</b>	<b>02</b>
<b>Subcategoria 6.3 – Tem ciência sobre as dificuldades para a melhoria em seus processos organizacionais</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Sim, com clareza
Estudo de Caso B				Sim, com clareza
Estudo de Caso C				Sim, com clareza
Estudo de Caso D				Sim, com clareza
Estudo de Caso E				Sim, com clareza
Estudo de Caso F				Sim, com clareza
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>06</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Em relação a subcategoria supracitada os gestores entrevistados compreendem as informações estratégicas como sendo as informações de mercado, as informações financeiras e as informações do ambiente de produção, em seus relatos foi possível identificar que há receio em informar sobre o futuro da organização, de modo a preservar as questões estratégicas. Em relação as informações estratégicas os gestores das organizações 'B' e 'D' atribuem o conceito de 'estratégia' às questões financeiras, fragilizando parte dos conhecimentos organizacionais para a construção de estratégias, bem como atribuem peso apenas a uma área/setor organizacional.

Em relação ao conhecimento de fontes e/ou locais em que a organização disponibiliza informações para os gestores apoiarem sua atuação, observou-se que há apenas fluxos estruturados em duas organizações, quais sejam, as organizações 'A' e 'F'. Os demais gestores entrevistados mencionaram como fonte, apenas o conhecimento não registrado dos colaboradores favorecendo exclusivamente a experiência e o conhecimento prévio. Percebe-se que as informações registradas em planilhas eletrônicas e em sistemas de informação não foram mencionadas como fontes de informação, atribuindo a esse fazer operacional apenas o cumprimento de legislações financeiras-contábeis e de controle organizacional.

Quanto ao conhecimento acerca das dificuldades para a melhoria de seus processos organizacionais, os gestores destacaram o momento atual como um grande desafio para as MPE, por conta dos aumentos de preços de insumos, a competitividade no setor e os desafios do setor, ressaltando as incertezas mercadológicas geradas pela pandemia do coronavírus,

bem como a diminuição do consumo relacionada à inflação e ao número de desempregados. Em diversas falas foi possível compreender que não há um plano estratégico para a melhoria organizacional, embora as dificuldades sejam elencadas com clareza, não há um plano futuro para identificação, alinhamento e realização do que a organização poderia ou deveria realizar.

A sétima categoria apresentada ‘**relação entre a gestão da informação e a melhoria dos processos organizacionais**’ está subdividida em três subcategorias definidas *a posteriori*, com quatro núcleos de sentido (Quadro 25).

**Quadro 25: Relação entre a GI e a melhoria dos processos organizacionais**

<b>Subcategoria 7.1 – realiza encontro(s) com os colaboradores para análise de dados e propostas de melhoria da sua atuação organização?</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C			Em partes	
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E			Em partes	
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>04</b>	<b>02</b>
<b>Subcategoria 7.2 – Tem conhecimento e usa fontes internas e externas de informação, para a melhoria dos processos</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C				Ocorre
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E				Ocorre
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>02</b>	<b>04</b>
<b>Subcategoria 7.3 – Tem ciência de como a informação organizacional colabora nos processos decisórios dos setores ou da organização</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Sim, com clareza
Estudo de Caso B				Sim, com clareza

Estudo de Caso C				Sim, com clareza
Estudo de Caso D				Sim, com clareza
Estudo de Caso E				Sim, com clareza
Estudo de Caso F				Sim, com clareza
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>06</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Em relação a subcategoria supracitada foi possível identificar que os sujeitos pesquisados não realizam encontros ou momentos conjuntos aos seus colaboradores para a análise de dados e propostas de melhoria de atuação da organização, há apenas algumas trocas em relação ao contexto operacional que acontecem ao longo do expediente de trabalho em conjunto a outras tarefas. Não há uma pausa específica ou um momento formalmente agendado, visando a análise dos pontos relevantes e/ou para estabelecimento de estratégias para a melhoria organizacional. A organização 'A' realiza o alinhamento diário com seus colaboradores, realizando uma reunião de cerca de 10 (dez) minutos para debater os desafios e atuação, visando a combinação de acordos. A organização 'F' estabeleceu às segundas-feiras pela manhã um momento em que é apresentado aos colaboradores os desafios da semana, o gestor entrevistado mencionou que esse encontro pode acontecer em outros dias caso seja necessário, cujo momento propicia um ambiente de compartilhamento e trocas acerca dos desafios organizacionais.

Os gestores compreendem os desafios da melhoria organizacional e usam fontes internas para a criação e a realização de estratégias. Nesse contexto, alguns colaboradores são consultados sobretudo os que trabalham a mais tempo na organização ou possuem cargos no setor administrativo. As fontes externas consultadas pelos gestores advêm de dois atores organizacionais, sendo um deles os fornecedores que compartilham materiais publicitários e informativos acerca de novidades tecnológicas e de insumo para a fabricação, assim nessas reuniões e visitas dos fornecedores, informações são trocadas no sentido de potencializar os aspectos de novidade na organização. Outro ator se refere a própria concorrência, que lança novos desafios às demais organizações que, por sua vez, buscam superar esses novos lançamentos em um patamar de igualdade. Há poucos movimentos internos para que a informação interna seja utilizada como fonte de informação para a melhoria organizacional.

Em relação a ciência de como a informação interna colabora nos processos decisórios dos setores ou da organização como um todo, destaca-se que os gestores mencionaram, de

maneira unânime, acerca da importância da informação interna para os processos decisórios, entretanto não compreendem de maneira clara o que deve ser considerado, registrado e analisado de maneira sistemática, para que a informação gerada internamente possa colaborar efetivamente com os processos decisórios. O que chama a atenção é a centralidade da decisão, bem como aspectos mais subjetivos como a experiência de atuação e as trocas baseadas apenas entre as pessoas. Em sua totalidade os gestores afirmaram que sistemas e indicadores informacionais contribuíam de modo significativo para os processos decisórios.

A oitava categoria apresentada ‘**gestão da informação no contexto organizacional**’ está subdividida em duas subcategorias definidas *a posteriori*, com quatro núcleos de sentido (Quadro 26).

**Quadro 26: A GI no contexto organizacional**

<b>Subcategoria 8.1 – acredita ou conhece uma melhor maneira de tratar e analisar a informação, a fim de ter maiores insumos e contribuição em relação a sua atuação</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A				Ocorre
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C			Em partes	
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E			Em partes	
Estudo de Caso F				Ocorre
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>04</b>	<b>02</b>
<b>Subcategoria 8.2 – tem conhecimento de diretrizes aplicadas a gestão da informação no contexto organizacional</b>				
Organização/ Dados Colhidos	Desconhece / Não julga capaz de responder	Não há clareza na resposta obtida	Em partes. A resposta se dá de maneira pouco precisa	Sim, ocorre com clareza
Estudo de Caso A			Em partes	
Estudo de Caso B			Em partes	
Estudo de Caso C			Em partes	
Estudo de Caso D			Em partes	
Estudo de Caso E			Em partes	
Estudo de Caso F			Em partes	
<b>Incidência</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>06</b>	<b>00</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Em relação aos processos de GI no contexto organizacional é importante destacar que os gestores entrevistados compreendem a importância da GI para a organização, porém não

há uma compreensão aprofundada em como tratar e analisar a informação, a fim de melhorar sua atuação organizacional. O gestor da organização 'A' atribui o tratamento e a análise da informação aos registros e informações sistêmicos; e o gestor da organização 'F' atribui essa responsabilidade aos relatórios de seus gestores/colaboradores.

Em relação as diretrizes da GI aplicadas ao contexto organizacional, é possível compreender que os gestores das organizações pesquisadas compreendem a necessidade de registrar, analisar, tabular e utilizar a informação em sua atuação, porém não conseguem evidenciar aspectos ou elementos para que tais ações aconteçam. Alguns gestores enfocaram o registro de dados e informações supervalorizando o controle informacional, mas não há clareza no que tange a utilização desses registros.

De maneira geral, ao apresentar e analisar os dados individuais das organizações pesquisadas acerca da GI para a melhoria dos processos organizacionais é interessante compreender que as MPE precisam potencializar inúmeras ações, a fim de promover decisões mais assertivas e competitivas.

No momento da realização desta pesquisa as estratégias estão, de modo geral, centradas em uma única pessoa da organização e se baseiam em suas experiências anteriores. Há alguns registros de dados, visando o controle e não o planejamento, tais dados podem ser tabulados e analisados, a fim de propiciar informações relevantes que podem contribuir com as novas decisões.

## **6.2 Análise e Apresentação dos Dados Coletados - Questionário**

O questionário, conforme mencionado na Seção 'Procedimentos Metodológicos', foi elaborado com a Escala de *Likert* e aplicado aos colaboradores das organizações pesquisadas, visando possibilitar uma melhor compreensão e visão holística do fenômeno estudado, uma vez que as respostas coletadas foram confrontadas com as respostas obtidas nas entrevistas aplicadas aos gestores, bem como com o relatório de observação, por meio da técnica de triangulação de dados, apresentada na Subseção 6.4.

O questionário estruturado com a Escala de *Likert* apresenta 15 (quinze) questões e está dividido em dois eixos: o primeiro compreende o tempo de atuação dos colaboradores na organização, a área de atuação e os objetivos de trabalho; o segundo compreende os desafios da informação e da GI no contexto organizacional.

Primeiramente apresentar-se-á os dados coletados acerca do tempo, da área de atuação e dos objetivos, bem como a opinião e percepção dos funcionários sobre a gestão da informação. Os dados compilados são apresentados nas Tabelas 5 a 19, sendo que a primeira questão evidencia o tempo de atuação dos colaboradores nas organizações pesquisadas (Tabela 5).

**Tabela 5: Tempo de atuação dos colaboradores na organização**

<b>Organização/ Dados Colhidos</b>	<b>Menor que 2 anos</b>	<b>De 2 a 4 anos</b>	<b>De 4 a 6 anos</b>	<b>De 6 a 8 anos</b>	<b>Maior que 10 anos</b>	<b>Total da Amostra</b>
Estudo de Caso A	03	04	08	02	02	19
Estudo de Caso B	01	01	03	01	01	07
Estudo de Caso C		03	02	02	01	08
Estudo de Caso D		02	02	01		05
Estudo de Caso E	01		02	02	01	06
Estudo de Caso F	02	05	04	02		13
<b>Total da Amostra</b>	<b>07</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>05</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Os dados apresentados na Tabela intitulada Tempo de atuação dos colaboradores na organização evidenciam que 7 (sete) colaboradores representando cerca de 12,6% dos respondentes possuem um tempo menor que dois anos de atuação na organização; 15 (quinze) colaboradores representando cerca de 25,86% dos colaboradores possuem um tempo de atuação entre dois e quatro anos; 21 (vinte e um) colaboradores que representam um percentual de 36,22% dos colaboradores possuem um tempo de atuação entre dois e quatro anos, apresentando o maior índice em relação ao tempo de atuação da amostra pesquisada. Dos entrevistados, 10 (dez) colaboradores que representam 17,24% possuem um tempo de atuação entre seis e oito anos; e, por fim, 5 (cinco) colaboradores que representam 8,62% possuem uma atuação maior que dez anos na organização. Normalmente os cargos estão ligados à gestão e/ou à coordenação referente a vasta experiência acumulada.

Em relação aos desafios da atuação e os objetivos dos colaboradores na organização, especificando as áreas operacional, administrativa, ou parte na área operacional e parte na administrativa (Tabela 6).

**Tabela 6: Atuação e objetivos de trabalho estão vinculados às áreas**

<b>Organização/ Dados Colhidos</b>	<b>Área Operacional</b>	<b>Parte na Área Operacional e Parte na Área Administrativa</b>	<b>Área Administrativa</b>	<b>Total da Amostra</b>
Estudo de Caso A	11	05	03	19
Estudo de Caso B	04	02	01	07
Estudo de Caso C	04	03	01	08
Estudo de Caso D	02	03		05
Estudo de Caso E	03	02	01	06
Estudo de Caso F	07	04	02	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>08</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Os dados apresentados na Tabela 6 evidenciam que 31 (trinta e um) colaboradores que representam 53,45% dos respondentes atuam na área operacional, uma vez que as organizações atuam na confecção de peças de confecção e, portanto, necessitam de um número significativo de pessoas desempenhando os diversos processos que compõem a cadeia de produção. Nessa área operacional há um total de trinta e um (31) colaboradores atuando somente na operação das organizações pesquisadas. Há colaboradores que atuam na mediação entre as áreas operacionais e administrativas, representando cerca de trinta e dois por cento (32,76%) dos colaboradores respondentes, com um número de dezenove (19) colaboradores; e cerca de treze por cento (13,79%) atuam em parte na área operacional e em parte na área administrativa, representando oito (08) colaboradores, uma vez que as MPE possuem uma estrutura organizacional enxuta no que tange ao ambiente administrativo, ou seja, em sua maioria há um pequeno número de profissionais atuando apenas no setor administrativo.

Para a GI em contexto organizacional esse cenário se constrói de maneira bastante relevante, por evidenciar que os fluxos informacionais partem de atuações diferentes e que precisam estar conectados para que a informação possa ser acessada por todos, independente da área direta de atuação na organização.

O segundo eixo do questionário está relacionado aos desafios e à atuação em relação a GI. A primeira pergunta se refere ao uso da informação interna para a realização das atividades (Tabela 7).

**Tabela 7: Uso da informação interna nas atividades organizacionais**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A		02	01	05	11	19
Estudo de Caso B				03	04	07
Estudo de Caso C		01	01	01	05	08
Estudo de Caso D					05	05
Estudo de Caso E				02	04	06
Estudo de Caso F			02	05	06	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>00</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>16</b>	<b>35</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Em relação ao uso da informação interna nas atividades organizacionais, os respondentes destacaram: 87,94% concordaram parcialmente e concordaram plenamente totalizando 51 (cinquenta e um) colaboradores, sendo 35 (trinta e cinco) que concordaram totalmente e 16 (dezesesseis) que concordaram parcialmente. Também houve respostas neutras e negativas, pois 4 (quatro) respondentes representando 6,89% responderam que nem concordam, nem discordam em relação ao uso da informação internas para a realização de suas atividades; 3 (três) representando 5,17% respondentes discordaram parcialmente, sendo 2 (dois) colaboradores da organização 'A' e 1 (um) colaborador da organização 'C'.

Quanto a importância da informação para a atuação e prática organizacional (Tabela 8), evidenciou-se que 49 (quarenta e nove) dos respondentes representando 84,48% dos colaboradores concordaram totalmente que a informação é importante para a atuação organizacional e que reflete diretamente em sua prática profissional. Esse número evidencia a importância da informação para a atuação dos colaboradores uma vez que a informação é compreendida como um elemento importante para a atuação organizacional (Tabela 8).

**Tabela 8: Importância da informação para a atuação organizacional**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A			01	02	16	19
Estudo de Caso B					07	07
Estudo de Caso C				02	06	08
Estudo de Caso D				01	04	05
Estudo de Caso E					06	06
Estudo de Caso F	01			02	10	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>01</b>	<b>07</b>	<b>49</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Dos respondentes 7 (sete) colaboradores representando 12,08% concordam parcialmente; 1 (um) respondente nem concorda e nem discorda representando 1,72% e, também, 1 (um) respondente discorda totalmente.

No que tange a facilidade de acesso às informações de outras áreas ou setores, 49 (quarenta e nove) que representam 84,48% dos colaboradores respondentes concordam totalmente com essa afirmação (Tabela 9).

**Tabela 9: Acesso à informação de outras áreas e setores**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A				02	17	19
Estudo de Caso B					07	07
Estudo de Caso C			01	02	05	08
Estudo de Caso D			01		04	05
Estudo de Caso E					06	06
Estudo de Caso F				03	10	13
<b>Total da Amostra</b>			<b>02</b>	<b>07</b>	<b>49</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Evidencia-se que as MPE são compostas por um número pequeno de áreas, departamentos o que certamente facilita o acesso as informações de outros setores por parte de seus colaboradores. Sete (07) colaboradores representando doze virgula oito por cento (12,08%) responderam que concordam parcialmente e 2 (dois) colaboradores representando três virgula quarenta e quatro por cento (3,44%) responderam que nem concordam e em discordam atribuindo a resposta neutra, sendo 1 (um) na organização 'C' e 1 (um) na organização 'D'.

Verificou-se a compreensão dos colaboradores como pontos de referência em relação as fontes de informação para outra área, pessoa ou processo (Tabela 10).

**Tabela 10: Colaboradores como fonte de informação organizacional**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A	05	06	03	02	03	19
Estudo de Caso B		02	02	01	02	07
Estudo de Caso C	02		02	02	02	08

Estudo de Caso D		03			02	05
Estudo de Caso E		02	01	02	01	06
Estudo de Caso F	03	03		04	03	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>08</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

A questão supracitada apresenta uma relação com a questão anterior (*acesso à informação de outras áreas e setores*) e evidencia que embora haja facilidade no acesso à informação de outras áreas e setores, 17,24% representando 10 (dez) respondentes discordaram totalmente; 16 (dezesesseis) respondentes que representam 27,59% discordaram parcialmente; 18,97% dos respondentes concordaram parcialmente, totalizando 11 (onze) colaboradores; e, por fim, concordaram totalmente 13 (treze) colaboradores que representam 22,41%. O número máximo de respostas obtidas na coluna ‘concordo totalmente’ foi de 3 (três) respondentes por organização pesquisada, fato que releva que há poucas pessoas consideradas responsáveis pelas informações ou pelos fluxos informacionais. Cerca de 13,79% dos respondentes totalizando 8 (oito) colaboradores se posicionaram de maneira neutra informando que não discordam e nem concordam.

A Tabela 11 corrobora com as informações obtidas nas duas questões anteriores apresentadas nos quadros anteriores (*acesso à informação de outras áreas e setores e Colaboradores como fonte de informação organizacional*) e questiona o acesso e a obtenção de informação de pessoas no próprio setor.

**Tabela 11: Relação dos colaboradores com a informação em seu setor de atuação**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A		04		04	11	19
Estudo de Caso B		01		03	03	07
Estudo de Caso C		01	01	02	04	08
Estudo de Caso D					05	05
Estudo de Caso E		01		01	04	06
Estudo de Caso F		04	01	04	04	13
Estudo de Caso G		11	02	14	31	58
<b>Total da Amostra</b>	<b>00</b>	<b>11</b>	<b>02</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Evidenciou-se que 31 (trinta e um) respondentes que representam 53,44% costumam acionar e consultar pessoas do próprio setor para obter informações acerca de sua prática

profissional. Esta constatação também é resgatada a partir da coleta de dados com o roteiro de observação, uma vez que nas organizações visitadas, as trocas entre os colaboradores, sobretudo em ambiente de produção, ocorrem com frequência de modo verbal.

Em relação aos treinamentos para manusear sistemas e demandas internas relativas às atividades de trabalho, 77,59% dos respondentes que corresponde a 45 (quarenta e cinco) colaboradores concordam totalmente em relação aos treinamentos para o desempenho de suas atividades (Tabela 12).

**Tabela 12: Treinamento para sistemas e demandas internas**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A				03	16	19
Estudo de Caso B				01	06	07
Estudo de Caso C			01	02	05	08
Estudo de Caso D					05	05
Estudo de Caso E				02	04	06
Estudo de Caso F			01	03	09	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>02</b>	<b>11</b>	<b>45</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Cerca de dezoito vírgula noventa e sete (18,97%) que representam onze (11) colaboradores concordam parcialmente em relação aos treinamentos e 2 (dois) respondentes que representam cerca de três por cento (3,44%) assinalaram que nem discordam e nem concordam. Treinar os colaboradores nesse contexto organizacional é uma estratégia fundamental, uma vez que as MPE possuem grupos e equipes relativamente pequenos, fomentar o alinhamento estratégico é um fator relevante para a assertividade e competitividade. Treinar as equipes em relação as atividades realizadas potencializam a assertividade e colaboram para o desempenho organizacional.

No que se refere as atividades organizacional que apresentam dados e informações internas da organização, verificou-se que 37,93% dos respondentes representando 22 (vinte e dois) colaboradores concordam totalmente e 29,31% dos respondentes o que representa 17 (dezessete) colaboradores concordam parcialmente (Tabela 13).

**Tabela 13: Atividades organizacionais em relação a informação interna**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A	06		04	05	04	19
Estudo de Caso B			02	02	03	07
Estudo de Caso C		01		04	03	08
Estudo de Caso D			01		04	05
Estudo de Caso E	01			03	02	06
Estudo de Caso F	02	01	01	03	06	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>09</b>	<b>02</b>	<b>08</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Criar espaços para promover o alinhamento informacional e o acesso à informação interna é fundamental para a clareza e para os objetivos organizacionais em relação aos processos e à tomada de decisão. Esta questão, ainda, apresentou 9 (nove) respondentes que discordam totalmente em relação a sua participação nessas atividades organizacionais esses colaboradores representam cerca de 15,52% da amostra. Nesse contexto, é possível perceber que a maioria dos respondentes que discordaram atuam na organização 'A', evidenciando que esses colaboradores atuam na área operacional da organização.

Quanto aos desafios das atividades organizacionais relacionados aos dados e informações externas oriundas dos concorrentes da organização (Tabela 14), vale mencionar que os resultados obtidos são complementares a questão anterior (Tabela 13).

**Tabela 14: Atividades organizacionais em relação a informação externa**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A	09		03	05	02	19
Estudo de Caso B	02		02	02	01	07
Estudo de Caso C	02	01	02	03		08
Estudo de Caso D			02	03		05
Estudo de Caso E			03	02	01	06
Estudo de Caso F	04	03	04	02		13
<b>Total da Amostra</b>	<b>17</b>	<b>04</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>04</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Nota-se que os maiores números evidenciados são: concordo parcialmente; nem concordo e nem discordo; discordo totalmente, totalizando cerca de 86,20% das respostas obtidas o que representa 33 (trinta e três), sendo 17 (dezessete) que concordam parcialmente,

o que representa cerca de 29,31% e 16 (dezesesseis) colaboradores que mencionaram que nem concordam, nem discordam representando 27,58% da amostra. Percebe-se que as organizações pesquisadas não compreendem com clareza a importância das informações externas oriundas de *stakeholders* e dos concorrentes em relação aos seus processos produtivos e operacionais. Ao analisar as duas questões relacionadas a esta temática, observa-se que há uma diferença significativa em relação aos respondentes no que tange a perspectiva interna e externa: 22 (vinte e dois) respondentes mencionaram que participam de atividades organizacionais que apresentam dados e informações internas da organização, contra somente 6 (seis) que participam de atividades para o compartilhamento de informação externa de *stakeholders* e dos concorrentes.

Em relação aos desafios dos encontros e dos alinhamentos para a apresentação dos resultados anteriores e a relação com as metas e objetivos organizacionais, vale destacar que esta questão também está posicionada na investigação dos processos de gestão da informação, juntamente com as duas questões anteriores (*atividades organizacionais em relação a informação interna e atividades organizacionais em relação a informação externa*) (Tabela 15).

**Tabela 15: Encontros e reuniões para resultados, metas e objetivos organizacionais**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A	09		01	05	04	19
Estudo de Caso B		01		02	04	07
Estudo de Caso C				03	05	08
Estudo de Caso D					05	05
Estudo de Caso E				04	02	06
Estudo de Caso F			01	03	09	13
<b>Total da Amostra</b>	09	01	02	17	29	58

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Há um número expressivo de respondentes que mencionaram esses encontros e reuniões de alinhamento como positivos, representando 50% do total de respondentes que se refere a 29 (vinte e nove) colaboradores. Analisando de maneira tríade as três últimas questões, é possível identificar que os colaboradores participam de atividades, reuniões e/ou encontros para discutir sobre situações internas da própria organização em relação às metas

e objetivos organizacionais. Quando se trata dos desafios externos esse número apresenta uma queda significativa.

Quanto a compreensão dos respondentes acerca da competência para o gerenciamento de informações, cerca de 56,89% concordam totalmente o que representa 33 (trinta e três) respondentes (Tabela 16).

**Tabela 16: Competência da organização para a GI**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A			03	05	11	19
Estudo de Caso B	01		02	01	03	07
Estudo de Caso C				03	05	08
Estudo de Caso D					05	05
Estudo de Caso E				04	02	06
Estudo de Caso F			02	04	07	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>07</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Cerca de 29,31% dos respondentes concordam parcialmente o que representa 17 (dezessete) colaboradores, ou seja, tais números mostram a confiança dos colaboradores nos processos informacionais da organização. A questão apresenta que 12,07% das respostas, ou seja, 7 (sete) respondentes mencionaram que nem discordam e nem concordam se posicionado de maneira neutra; e 1 (um) o que representa cerca de 1,73% respondente que discorda totalmente na organização 'B'.

Em relação as informações internas e ao compartilhamento de informação entre os colaboradores, cerca de 60,34% dos respondentes concordam totalmente com a maneira que a organização lida com suas informações internas e com o compartilhamento entre seus colaboradores o que representa 33 (trinta e três) respondentes. Tal resposta se conecta com a questões anteriores, sobretudo a questão que evidencia que 87,20%, que representa um total 50 (cinquenta) respondentes que participam parcialmente ou totalmente de momentos para trocas e compartilhamentos das informações internas, como corrobora as questões anteriores (*atividades organizacionais em relação a informação interna*). A informação organizacional interna é fundamental para os processos de uma organização (Tabela 17).

**Tabela 17: Relação entre GI e a melhoria dos processos organizacionais**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A			01	06	12	19
Estudo de Caso B	03		01		03	07
Estudo de Caso C		01		03	04	08
Estudo de Caso D				01	04	05
Estudo de Caso E				02	04	06
Estudo de Caso F	01		02	02	08	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>04</b>	<b>01</b>	<b>04</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Cerca de 24,13% dos respondentes concordam parcialmente, o que representa 14 (catorze) colaboradores que concordam parcialmente com a maneira que a organização lida com as informações internas e com o compartilhamento entre os colaboradores. Há 4 (quatro) respondentes em posição neutra que não concordam e nem discordam em relação a maneira que a organização lida com as informações, representando 6,89%; 1 (um) respondente discorda parcialmente o que representa cerca de 1,72%; e, por fim, outros 4 (quatro) colaboradores, que representa 6,89% dos respondentes que discordam totalmente, o que chama a atenção é que 3 (três) respondentes atuam na organização 'B', e por ter um número relativamente pequeno de colaboradores representa cerca da metade dos respondentes desta organização.

Em relação a consulta dos dados e das informações internas no processo de correção e de melhoria do desempenho organizacional, cerca de 70,68% dos respondentes o que representa 41 (quarenta e um) colaboradores que concordam totalmente com esse fazer organizacional (Tabela 18).

**Tabela 18: Dados e informações internas para a correção e melhoria da organização**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A				01	18	19
Estudo de Caso B				03	04	07
Estudo de Caso C		02	01		05	08
Estudo de Caso D				01	04	05
Estudo de Caso E			02	01	03	06
Estudo de Caso F	01	02		03	07	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>01</b>	<b>04</b>	<b>03</b>	<b>09</b>	<b>41</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

A correção dos processos organizacionais para a melhoria dos processos organizacionais é fundamental para o aprimoramento e para a competitividade organizacional. Cerca de 15,51% dos respondentes que totalizam 9 (nove) colaboradores concordam parcialmente com a consulta de dados e informações internas para a correção e melhoria dos processos. A informação gerada internamente é um recurso imprescindível para a organização compreender seus movimentos operacionais e estratégicos.

A última questão aplicada aos colaboradores compreende a necessidade de a organização criar novas maneiras de integrar as pessoas e favorecer o compartilhamento de informações para gerar competitividade. Diante desse cenário 50,0% dos respondentes concordam com a necessidade da criação de novas maneiras para a integração e para o compartilhamento de informações, sendo o mesmo o maior grupo em número de respostas. A Tabela 19 intitulada compartilhamento de informação para se tornar mais competitiva apresenta os dados coletados.

**Tabela 19: Compartilhamento de informação para se tornar mais competitiva**

Organização/ Dados Colhidos	Discordo Totalmen- te	Discordo Parcial- mente	Nem discordo, nem concordo	Concordo Parcial- mente	Concordo Totalmen- te	Total da Amostra
Estudo de Caso A			03	01	15	19
Estudo de Caso B	01		02	01	03	07
Estudo de Caso C		01	02	03	02	08
Estudo de Caso D				03	02	05
Estudo de Caso E			01	03	02	06
Estudo de Caso F		01	02	05	05	13
<b>Total da Amostra</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>58</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).

Do total de respondentes, cerca de 27,58% concordam parcialmente o que representa 16 (dezesesseis) colaboradores que concordam parcialmente em relação a necessidade de a organização integrar as pessoas e favorecer o compartilhamento da informação. Dos respondentes, 10 (dez) colaboradores se posicionaram de maneira neutra, ou seja, nem discordam e nem concordam com a afirmação representando 17,24%; e 3 (três) respondentes discordaram da afirmação, sendo cerca de 3,44% de maneira parcial; e 1 (um) representando cerca de 1,72% discordam totalmente da necessidade de a organização integrar as pessoas e favorecer o compartilhamento da informação.

Os dados coletados com o questionário possibilitaram a ampliação dos olhares acerca do objeto de estudo, sobretudo porque as respostas foram coletadas de maneira anônima junto aos colaboradores. A apresentação das respostas por organização pesquisada visa apresentar o perfil de cada organização e compreender os desafios a serem enfrentados e, ao mesmo tempo, ampliar o olhar acerca do objeto de estudo.

O questionário foi elaborado a partir dos fundamentos da gestão da informação e da melhoria de processos organizacionais, por meio da aplicação da Escala de *Likert*, cujas variáveis: discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo e nem discordo, concordo parcialmente, e concordo totalmente, buscaram demonstrar de modo objetivo e conciso de que maneira os colaboradores em áreas administrativas e operacionais compreendem os processos de GI da organização.

Os dados foram apresentados em tabelas que, por sua vez, possibilitam a compreensão total da amostra e a situação de cada organização, a análise integrativa dos casos múltiplos que compõe esta Seção apresenta diferentes inferências, evidenciando os pontos convergentes e divergentes em relação a outros dados coletados pelo roteiro de entrevista e pelo roteiro de observação.

### **6.3 Análise e Apresentação dos Dados Coletados - Observação**

A observação nas organizações pesquisadas foi realizada a partir de um roteiro de observação previamente elaborado (Apêndice C), direcionado aos fenômenos e elementos da GI em contexto organizacional. O roteiro de observação se inter-relaciona diretamente com os outros dois instrumentos de coleta de dados, quais sejam, o roteiro de entrevista (Apêndice B) realizado junto aos gestores e o questionário elaborado por meio da Escala de *Likert* (Apêndice D) aplicado aos colaboradores das organizações pesquisadas. O roteiro de observação teve por intuito observar os gestores e colaboradores nas organizações pesquisadas, visando a compreensão dos processos de GI e dos fluxos de informação. As observações ocorreram por um tempo médio de quarenta a cinquenta minutos

O tempo destinado a observação respeitou a disponibilidade das organizações pesquisadas e a possibilidade de acesso aos setores e departamentos. De maneira geral os horários agendados com os gestores, para a realização das entrevistas já compreendiam um momento de observação e visita dirigida a organização. Houve a separação de um período

específico para proceder a observação em cada área ou setor, com o objetivo de compreender a realidade pesquisada com maior profundidade.

Os colaboradores observados atuam em diversa áreas e com papéis organizacionais distintos, alguns atuam na área operacional outros na área administrativa e alguns em ambas as áreas, abrangendo funções operacionais e administrativas.

De maneira geral os cenários observados apresentam ações de GI em relação a busca de informação para a atuação organizacional. Evidencia-se que como são organizações compostas por pequeno número de colaboradores é muito comum observar as trocas de informações informais entre eles ou entre os setores. A organização 'A' apresenta um cenário departamentalizado, sobretudo nos aspectos operacionais e administrativos, entretanto, mesmo nesse contexto, é possível perceber as buscas de informação entre os colaboradores. As outras organizações 'B', 'C', 'D' e 'E' apresentam um ambiente de atuação organizacional pequeno dividindo sua estrutura organizacional em atendimento ao cliente e setores internos, constituindo em uma mesma área os departamentos administrativos e operacionais. Em relação a esse ponto observado, vale destacar que os fluxos informacionais acontecem nas organizações sobretudo de maneira informal.

Em relação as barreiras físicas, verificou-se que não há limites significativos nas organizações visitadas, uma vez que os espaços e as estruturas são otimizados, entretanto a organização 'A' apresenta algumas salas para seus sócios e diretores, uma vez que atuam na organização de maneira bastante ativa. A organização 'F' apresenta uma área administrativa e uma sala de reuniões que comporta todos os seus colaboradores.

As organizações observadas apresentam uma cultura organizacional refletida aos valores dos gestores que, na maioria das vezes, também são sócios da organização, possuem em seus quadros funcionais muitas mulheres, e em algumas falas foi possível observar e perceber que há diversas pessoas de uma mesma família atuando na organização. Nesse contexto, a cultura organizacional colabora com o ambiente favorecendo as relações entre as pessoas, mas por outro lado dificulta o ambiente na mesma proporção, tomando-se em conta a centralização em relação a informação, bem como a dificuldade para a geração de instrumentos estruturados e sistematização de dados e informações relevantes.

Apenas a organização 'D' não utiliza uniformes para a identificação de seus colaboradores, as outras organizações possuem uma série de vestimentas com a logomarca ou mensagem acerca da organização. De maneira geral é possível compreender que as

estruturas culturais da organização estão fortemente centradas nas relações interpessoais dificultando a sistematização de alguns processos de maneira formal.

Através da observação foi possível identificar os fluxos formais de informação nas organizações, sobretudo entre os setores e entre os gestores e colaboradores. Há um processo bastante estruturado acerca dos pedidos de peças a serem produzidas e a relação operacional e dos estoques. Os fluxos formais acompanham os processos produtivos e há registros em diferentes tipos documentais e anotações específicas acerca da receita de produto e das demandas solicitadas pelos clientes ou em relação a coleção trabalhada naquele momento.

Todas as organizações observadas apresentam documentos, romaneios e registros dos processos de fabricação de seus produtos, em algumas delas o processo acontece de maneira digital com o auxílio de sistemas e plataformas eletrônicas, de todo modo as organizações 'D' e 'E' apresentam processos mais manuais. Em algumas organizações, como nas organizações 'A', 'C' e na organização 'D' foi possível testemunhar um quadro de registro com algumas anotações e relatos acerca do processo produtivo.

Os fluxos de informação informais são facilmente percebidos nas organizações observadas, sobretudo pela maneira que a colaboração ocorre nos processos organizacionais. Pode-se observar um colaborador na máquina de outro, ou na mesa discutindo um processo ou necessidade. A comunicação entre os colaboradores é bastante intensa e, por se tratar de um ambiente com poucos profissionais, foi possível perceber uma comunicação bem intimista evidenciando uma boa relação interpessoal, fator que favorece o compartilhamento de informações de modo verbal.

As observações ocorreram por um tempo médio de quarenta a cinquenta minutos, proporcionando testemunhar a boa relação entre os colaboradores observados, certamente a atitude dos colaboradores pode ter sido influenciada pela presença do pesquisador. Não foi possível testemunhar nenhuma ação ou comportamento inadequado ou de maneira não colaborativa, houve trocas entre os colaboradores observados, tanto no ambiente operacional quanto no ambiente administrativo. De maneira geral é possível afirmar que nas organizações observadas pela necessidade de uma atuação colaborativa foi possível testemunhar uma boa relação interpessoal entre os colaboradores.

As organizações observadas evidenciam fortemente a comunicação entre os gestores e suas equipes. Na organização 'A' dois gestores atuam junto a equipe, estando fisicamente ao lado da equipe, fomentando um ambiente bastante rico e sem barreiras de comunicação.

Em linhas gerais, foi possível identificar que as relações interpessoais e a comunicação ocorrem de maneira bastante fluida nas organizações observadas, há uma interação em relação dos objetivos organizacionais, por meio das pessoas que atuam na organização. Durante as observações evidenciou-se que os gestores e os colaboradores estavam todo o tempo se comunicando de alguma maneira, seja para algo relacionado aos desafios operacionais ou em relação a assuntos de âmbito mais pessoal, porém fazem isso de modo verbal e sem registros formais.

Há uma boa relação entre os gestores e suas equipes, durante a observação foi possível testemunhar o gestor como um ponto de apoio às operações e atividades das equipes e dos colaboradores. Algumas vezes durante as visitas e observações nas áreas produtivas foi possível testemunhar uma relação de igual para igual entre os gestores e as equipes. De maneira geral verificou-se um ambiente bastante acolhedor, colaborativo e com um bom clima organizacional.

Em relação aos quadros de informação e orientações, testemunhou-se que as organizações possuem uma área para controle e acesso das informações no ambiente produtivo. Existem algumas lousas e quadros referentes as informações relacionadas a quantidade de produção e dos desafios operacionais, em todas as organizações observadas foi possível observar o uso de quadros nos processos operacionais. Próximo ao relógio de ponto de controle de registro das entradas e saídas dos colaboradores, também, há alguns quadros, porém de conteúdo mais cultural ou valorativo da organização, bem como as informações destinadas a todos os colaboradores da organização. Nas áreas administrativas não há uma área específica para esse tipo de informação.

Acerca do acesso de informações de outras áreas, percebeu-se que a função de um colaborador em alguns momentos representa as atividades de um setor inteiro como, por exemplo, na organização 'A' existe um colaborador responsável pelos estoques de matéria primas e materiais, tal colaborador atua junto ao setor de produção dentro da área profissional e realiza a intensa troca de informações entre as relações dos estoques e a produção. Por se tratar de ambientes pequenos, as informações de outras áreas circulam facilmente na organização. Nesse contexto, identificou-se duas situações importantes: a primeira que evidencia a troca de informação totalmente voltada à modalidade verbal e com poucos registros formais, o que dificulta o armazenamento e a análise das informações organizacionais; a segunda se refere a supervalorização das informações internas, não

permitindo que as pessoas, equipes ou setores se alinhem em relação aos desafios do mercado ou dos concorrentes.

Durante as observações verificou-se que as organizações utilizam sistemas de informação e comunicação, pois há terminais computacionais para a entrega das atividades e tarefas organizacionais em conformidade com a legislação e com os desafios da organização. Nas organizações 'C', 'D' e 'E' percebeu-se que os registros, sobretudo de produção, são feitos de maneira manual, e num segundo momento as informações são inseridas nos sistemas e plataformas informacionais, o que não garante assertividade e registro em tempo real do processo. Havia em cima da mesa de produtos acabados algumas peças com registro de produção datado de uma semana anterior com a seguinte mensagem "peças OK – aguardando códigos para lançamentos no sistema". Nesse cenário, é possível afirmar que alguns colaboradores não priorizam os registros e o armazenamento das informações e dos desafios em plataformas e sistemas, entendendo esta atividade como de pouca importância aos processos organizacionais.

As organizações visitadas apresentam a compreensão de que a informação é importante para a atuação e é partilhada com frequência entre eles, porém há uma hipervalorização do saber operacional e há diversas trocas acerca do processo, reduzindo as questões informacionais ao que se produz. As trocas e o compartilhamento seriam mais bem aproveitados pelos colaboradores e pelas organizações, se envolvessem outras dimensões do processo produtivo e estratégico com a apresentação e a relação de metas, os desafios daquela semana ou mês, as necessidades organizacionais e não apenas o fazer operacional. Não há uma compreensão acerca da informação externa oriunda dos *stakeholders* e dos concorrentes, o que dificulta a criação de um planejamento estratégico e a construção de alternativas que considerem o conhecimento dos colaboradores.

Em todas as organizações observadas é possível identificar que há muita clareza em relação ao papel de cada colaborador para a execução de atividades e tarefas. Mesmos os colaboradores com contratações mais recentes e menor tempo de atuação organizacional, evidenciou-se uma maturidade profissional em relação aos produtos e aos processos. De maneira geral as organizações apresentam colaboradores engajados e com uma postura profissional proativa, durante os momentos de trocas e de compartilhamentos para a realização da observação e para a coleta de dados e informações por meio do questionário,

os colaboradores se mostraram bastante produtivos e comprometidos com os desafios organizacionais.

A observação feita apoiada no roteiro possibilitou uma maior compreensão dos fatores definidos previamente e que contribuem para a análise dos dados por meio da triangulação apresentando os pontos convergentes e divergentes a ser apresentada a seguir.

#### **6.4 Análise e Apresentação dos Dados Coletados - Triangulação**

A análise integrativa compreende a análise em três conjuntos de variáveis independentes para contemplar a investigação sobre a GI em contexto organizacional. A triangulação de dados proposta por Robert Yin (2015) potencializa a análise aprofundada e de maneira combinada evidenciando as convergências e as divergências entre os diferentes instrumentos de coleta de dados. A análise integrativa dos casos contribui diretamente para a construção das diretrizes da GI em contexto organizacional.

A análise integrativa de caso múltiplo considera a totalidade dos dados colhidos e não isoladamente cada caso, como apresentada na primeira etapa da análise e discussão dos resultados. Nesse cenário, evidencia-se a necessidade da compreensão da importância da informação e da gestão da informação, a importância dos fluxos informacionais, a sistematização e o mapeamento, na busca, obtenção e compartilhamento da informação organizacional e, por fim, a utilização da informação nos processos organizacionais e decisórios.

Em relação aos processos de informação, à gestão da informação e aos fluxos informacionais no contexto organizacional foi possível evidenciar que nas organizações pesquisadas há uma compreensão da informação e da gestão da informação, porém se faz necessário a construção de instrumentos e diretrizes que fomentem o registro e o armazenamento das informações geradas para uso mais assertivo e estratégico. Existem algumas barreiras que afetam a compreensão da GI e de seus processos pelos gestores o que evidencia que as trocas e os compartilhamentos ocorrem no âmbito do relacionamento humano e pouco no âmbito da formalização dos registros (Quadro 27).

**Quadro 27: Informação, gestão da informação e dos fluxos informacionais**

<i>Processos e compreensão acerca da informação, da gestão da informação e dos fluxos informacionais</i>		
Entrevista aplicada aos gestores	Questionário aplicado aos colaboradores	Observação direta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há alguma clareza em relação a compreensão do conceito de informação.</li> <li>- Há dificuldades em conceituar a gestão da informação ou identificar as atividades no contexto organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há a compreensão por parte dos colaboradores da necessidade do uso da função para a compreensão e realização de tarefas.</li> <li>- Há facilidades no acesso de informação quando a mesma ocorre através dos próprios colaboradores e gestores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há uma supervalorização do modo verbal para o compartilhamento das informações na organização</li> <li>- Há uma supervalorização da informação do saber fazer e das operações da organização e pouca preocupação com as informações estratégicas do mercado ou dos concorrentes.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).**

Ao analisar os processos acerca da informação, da gestão da informação e dos fluxos informacionais foi possível destacar que os gestores compreendem a informação e a importância dela para o ambiente organizacional, porém não há clareza em relação as atividades de gestão da informação e do fluxo informacional para os gestores. Os colaboradores registraram que a informação é um fator de grande relevância para o desempenho de suas atividades, e que de maneira geral há facilidade para o compartilhamento da informação entre os colaboradores e os gestores. E, por fim, por meio das observações diretas das organizações evidenciaram que há uma supervalorização da informação operacional, do saber fazer, e que algumas organizações estão preocupadas com esse desafio, entretanto em contrapartida não há fluxos desenhados acerca do diferentes tipos e processos informacionais na organização.

Os pontos convergentes dos dados colhidos acerca da compreensão da informação e da gestão da informação evidenciam que é necessário que a organização potencialize os seus conhecimentos acerca da gestão da informação para que os colaboradores consigam fazer uso da informação de maneira mais clara e eficaz. Os gestores apresentam nas entrevistas algumas dificuldades de compreensão sobre a gestão da informação ou de exemplificar tais atividades; em contrapartida os colaboradores afirmam que é necessário o uso da informação para realização de suas tarefas. Os colaboradores ainda recorrem aos seus pares para a obtenção de informações e validações do processo, porém não é possível destacar através da observação direta o uso de ferramentas e instrumentos que mapeiem de melhor maneira a estrutura para a gestão da informação nas organizações que compõem esta pesquisa.

Ao analisar os processos de sistematização e mapeamento da informação organizacional foi possível identificar, por meio da triangulação dos dados a necessidade de uma maior sistematização e de mapeamento das informações em contexto organizacional para que a organização possa cumprir com maior agilidade seus desafios e garantir que a informação mapeada de fato colabore com as tomadas de decisão organizacional (Quadro 28).

**Quadro 28: Mapeamento e sistematização da informação organizacional**

<i>Processos e Compreensão acerca da sistematização e mapeamento da informação organizacional</i>		
Entrevista aplicada aos gestores	Questionário aplicado aos colaboradores	Observação direta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há poucas ou frágeis normativas para o registro da informação organizacional.</li> <li>- Há uma grande valorização do processo e poucos recurso que acompanhem ou registre as informações geradas durante os processos produtivos.</li> <li>- A informação externa é pouco trabalhada pelas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há poucos instrumentos para o registro e a sistematização informacionais nos processos organizacionais.</li> <li>- Há uma compreensão acerca da importância da informação para os processos organizacionais.</li> <li>- Há alguns encontros para partilhar as informações internas e os desafios da organização, há falta de clareza acerca das informações externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se faz necessário normativas para a sistematização dos processos da organização.</li> <li>- As relações são construídas em parcerias e no compartilhamento verbal.</li> <li>- Não há documentos para a consulta em relação aos desafios informacionais ou aos desafios operacionais da organização.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).**

A sistematização e o mapeamento organizacional colaboram com os desafios organizacionais, à medida que trata e analisa resultados de desafios anteriores colaborando para o aprendizado organizacional. Organizar as informações e os processos organizacionais por meio de sistemas e de diretrizes, através de departamentos estratégicos garante uma maior assertividade e orientações para a obtenção da competitividade organizacional. Mapear os fluxos informacionais internos e externos é fundamental para que a organização possa aprimorar seus processos produtivos e compreender os papéis e a atuação de cada colaborador.

A sistematização e o mapeamento podem garantir maiores responsabilidades, as metas produtivas e ao maior comprometimento no ambiente de trabalho gerando dados e informações que possam ser gerenciados de maneira contínua e estratégica. Ao triangular os dados e informações entre os diferentes instrumentos de pesquisa é possível destacar a

necessidade de diretrizes aos processos de sistematização e mapeamento da informação em contexto organizacional.

No que tange a busca e a obtenção da informação é importante ressaltar na análise integrativa que os gestores utilizam as informações internas para a tomada de decisão organizacional, por meio da busca e obtenção da informação. Nesse processo os gestores afirmaram nas entrevistas que usam suas experiências e vivências nessa construção (Quadro 29).

**Quadro 29: Busca e obtenção da informação**

<i>Processos e Compreensão acerca da busca e a obtenção da informação</i>		
Entrevista aplicada aos gestores	Questionário aplicado aos colaboradores	Observação direta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os gestores usam informações internas para a tomada de decisão, não há indicadores que os mesmo considere as experiências e os conhecimento dos colaboradores.</li> <li>- Há a consulta de bancos de dados e fontes externas para a construção dos processos decisórios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreende a busca e a obtenção da informação como um fator de grande importância aos desafios do trabalho.</li> <li>- Atribui a busca e a obtenção da informação aos gestores e as trocas com os pares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por conta da proximidade na atuação organizacional, o modo verbal se torna a grande fonte de busca de informação.</li> <li>- Não há procedimento operacionais padrões sobre os ambientes visitas e nem indicadores formais para a busca e obtenção da informação.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).**

As entrevistas individuais demonstraram que os gestores utilizam alguns bancos de dados e fontes de informações externos para a construção dos processos decisórios. O questionário aplicado aos colaboradores evidencia a informação como um ponto de grande importância aos desafios do trabalho, e atribuem a busca e a obtenção da informação aos gestores e as trocas com seus pares, uma vez que no contexto organizacional pesquisado a maioria dos registros evidenciam que os fluxos informacionais ocorrem através de falas e das relações pessoais. A observação direta verificou que a proximidade setorial entre os colaboradores e suas funções proporciona a realização de trocas com frequência, porém sem uma sistematização, normativas ou diretrizes de busca e obtenção da informação de maneira estruturada. Nessa perspectiva, recomenda-se que a organização apresente diretrizes e normativas técnicas que regulamente a busca e a obtenção de informação no contexto organizacional seja para a atuação operacional ou para a tomada de decisão.

Em relação ao compartilhamento e troca de informações em contexto organizacional é possível destacar que os gestores fazem uso de relatórios e de reuniões para o alinhamento,

o compartilhamento e utilização da informação, sobretudo as informações internas geradas no âmbito da organização (Quadro 30).

**Quadro 30: Compartilhamento e troca da informação em contexto organizacional**

<i>Processos e Compreensão acerca do compartilhamento e troca da informação em contexto organizacional</i>		
Entrevista aplicada aos gestores	Questionário aplicado aos colaboradores	Observação direta
- Existem alguns relatórios e reuniões para o compartilhamento da informação.	- Os colaboradores reconhecem e valorizam os espaços e momentos para a troca de informações.	- Há lacunas em relação a utilização da informação nos processos organizacionais.  - O compartilhamento pode favorecer as trocas e os processos se compartilhados de maneira intencional.

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).**

Quanto aos questionários identificou-se que os colaboradores reconhecem e valorizam os espaços e os momentos para as trocas de informação, visando sempre agregar informações relevantes aos processos organizacionais. Como as equipes são pequenas nas MPE, esses momentos de trocas geram avanços operacionais e estratégicos. Durante a observação identificou-se algumas lacunas no que tange ao compartilhamento da informação organizacional, sendo necessária a criação de normas e diretrizes para que o compartilhamento e a troca sejam mais assertivos e gerem competitividade ao contexto organizacional.

Diante da triangulação dos dados é possível compreender que as organizações precisam utilizar de um modo mais efetivo as informações organizacionais, não apenas as que em sua essência estão ligadas ao saber organizacional, mas a todas as etapas e partes do processo.

Em relação ao uso das informações nos processos organizacionais e decisório evidenciou-se que os gestores compreendem a informação como um fator relevante para a tomada de decisão (Quadro 31).

**Quadro 31: Uso da informação nos processos organizacionais e decisórios**

<i>Processos e Compreensão acerca do uso da informação nos processos organizacionais e decisórios</i>		
Entrevista aplicada aos gestores	Questionário aplicado aos colaboradores	Observação direta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreendem a informação como um fator relevante para a tomada de decisão.</li> <li>- Utilizam a experiência e a informação interna para subsidiar os processos.</li> <li>- Relata a necessidade de estrutura novos processos decisórios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relata a necessidade de um melhor fluxo informacional para as operações nos processos diários.</li> <li>- Evidencia a necessidade de ajustes acerca dos desafios futuros: partilhas, momentos, encontros e outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há fragilidades no registro da informação e no seu uso de maneira estratégica nos processos organizacionais e decisórios.</li> <li>- Necessário alinhamentos acerca dos desafios informacionais.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).**

Em relação aos questionários foi possível compreender que em relação as informações utilizadas nos processos organizacionais e decisórios, por meio da triangulação dos dados ressalta-se que a informação é um elemento fundamental para o contexto organizacional sobretudo no que se refere às necessidades informacionais para a tomada de decisão e que as MPE precisam de diretrizes que colaborem com esse gerenciamento no contexto organizacional, de modo que os processos e as tomadas de decisão aconteçam de maneira mais assertiva gerando crescimento para os negócios e maior competitividade.

As diretrizes podem ser compreendidas em vários níveis e instâncias organizacionais para esta pesquisa, diante das necessidades encontradas pelas organizações há a indicação de diretrizes para a identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais. Nessa perspectiva, os gestores podem compreender as informações organizacionais e os fluxos para efetuar os devidos registros. Em segundo lugar, há a recomendação acerca da sistematização e mapeamento das informações geradas internamente às organizações pesquisadas, de modo a possibilitar a geração de registros e seu armazenamento para posterior usos relacionados a atuação de gestores e colaboradores, bem como para controle de estratégias futuras. Em terceiro lugar a necessidade de se pensar em diretrizes de busca e obtenção da informação para a melhoria dos processos organizacionais, uma vez que atualmente a maioria das fontes informacionais estão centradas nas pessoas. Em quarto lugar, as diretrizes relacionadas aos processos de compartilhamento e troca de informação, que tem por objetivo integrar colaboradores e setores. E, por fim, as diretrizes para o uso da informação nos processos organizacionais e decisórios possibilitando aos gestores a atuação organizacional, através da melhoria dos processos organizacionais com efetiva competitividade.

No intuito de aprofundar a análise das organizações pesquisadas foi possível estabelecer uma relação entre o objetivo geral da pesquisa e as organizações que possibilitaram a coleta de dados por meio dos questionários, das entrevistas e da observação. Ao analisar as atividades de GI nas organizações pesquisadas observa-se que há a falta de clareza nas etapas de identificação, registro, armazenamento e uso da informação, pois muitas vezes os gestores, durante as trocas e compartilhamentos, compreendem que a informação é um elemento importante, porém não identificam processos claros para sistematizá-las e usá-las no contexto organizacional. O Quadro a seguir apresenta as atividades de GI nas MPE pesquisadas (Quadro 32).

**Quadro 32: Análise das atividades de gestão da informação nas MPE**

Organização	Análise das atividades de GI nas MPE
Estudo de Caso A	A organização 'A' compreende de forma clara a gestão da informação utiliza alguma sistematização para o registro e o compartilhamento informacional. De maneira geral é possível perceber que ocorre a presença de atividades da GI, porém o foco da organização visa atender as demandas oriundas do sistema de operação da organização, ou seja, enfoca as operações financeiras e contábeis. Os colaboradores compreendem a informação como um pilar estratégico e atribuem a necessidade de se aprimorar para o uso mais efetivo, bem como compreendem que a melhoria dos processos organizacionais pode ocorrer com maior intensidade se o uso da informação subsidiar esses processos.
Estudo de Caso B	A organização 'B' desconhece os processos de gestão da informação, bem como a compreensão da informação gerada a partir dos processos operacionais. Não há atividades estruturadas de GI, a sistematização e o compartilhamento ocorrem de modo verbal para subsidiar o fazer organizacional. Observa-se que há a compreensão da informação como pilar estratégico de modo simplista, embora a organização compreenda os desafios a enfrentar para a melhoria de seus processos, atribui a essa relação a necessidade de altos investimentos e a necessidade de algumas mudanças em sua cultura organizacional.
Estudo de Caso C	A organização 'C' compreende em partes os processos da GI e enfoca o compartilhamento e as trocas informacionais, entretanto, atribui pouco foco no registros e na sistematização da informação. É possível identificar alguns processos de GI como a análise e o armazenamento da informação, por meio de series históricas para a compreensão de novos desafios. Há a compreensão da informação como um pilar estratégico, por outro lado há alguns desafios conceituais no que se refere a compreensão da melhoria dos processos organizacionais, uma vez que enfocam apenas a lente da competitividade e não agregam os pilares estratégicos.
Estudo de Caso D	A organização 'D' compreende em partes os processos da GI e enfocam os dados históricos para a criação de estratégias e para subsidiar a relação com o cliente. Realiza algumas análises de modo não muito estruturado e apresenta certa falta de clareza na visão holística do negócio. Observa-se alguns processos de GI, sobretudo no registro e no armazenamento de informações. Esta organização compreende a informação como um elemento estratégico, e atribui a isso a necessidade de investir em sistemas e recursos tecnológicos, bem como compreende que por meio da informação organizacional é possível melhorar o desempenho operacional e estratégico gerando maior competitividade em sua atuação.
Estudo de Caso E	A organização 'E' não compreende com clareza os processos de GI e não apresenta uma compreensão sobre a importância desses processos para as suas atividades operacionais e estratégicas. Apresenta algumas atividades de GI em seus processos como, por exemplo, a coleta de informação junto aos processos e a sistematização de alguns registros, porém essas ações ocorrem de maneira isolada e com o intuito de resolver apenas uma determinada dúvida organizacional. É possível perceber que os colaboradores

	compreendem a informação como um elemento importante ao fazer profissional, porém atribuem aos processos de melhorias apenas a aquisição de recursos tecnológicos ou de máquinas e equipamentos. Não há uma compreensão sobre a melhoria dos processos, por meio da troca ou compartilhamento de informação entre as pessoas ou áreas e setores e, assim, agregando valor ou competitividade à organização.
Estudo de Caso F	A organização 'F' compreende em parte os processos de GI no contexto organizacional, e apresenta algumas atividades de GI na sua atuação organizacional com ênfase para o registro de alguns dados durante os processos de produção, visando o controle das operações. Não há a compreensão da GI e da sua importância para a organização, embora seja possível afirmar que a organização compreende a informação como um elemento importante para os processos de melhoria organizacional, pois constatou-se que não há muita clareza ou diretrizes de como esse processo pode ocorrer no âmbito dos desafios a serem enfrentados pela organização.

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados na pesquisa de campo (2022).**

De modo geral observou-se que não há muita clareza por parte das organizações pesquisadas acerca da importância da GI nos processos organizacionais, uma vez que há falta de clareza e compreensão sobre as atividades de GI necessárias para que a organização possa atuar com mais competitividade, bem como gerar diferenciais e inovações. Percebeu-se que os processos de tratamento, organização, análise e armazenamento da informação, bem como os processos que incluem ações como: a prospecção, o monitoramento, a coleta, a seleção e a filtragem de informações relevantes, são entendidas como processos burocráticos, essa visão errônea evidencia a falta de compreensão acerca da GI e de seus processos.

Observou-se, também, que as ações relacionadas a GI ocorrem de modo fragmentado e têm como objetivo a alimentação dos sistemas informacionais ou, ainda, são compreendidas como ações isoladas que servem apenas para resolver alguma problemática da atividade que está sendo realizada, não há a compreensão acerca da GI de maneira sistêmica, ou seja, enquanto atividades que promovam uma melhor gestão organizacional e a melhoria dos processos operacionais e estratégicos como um todo.

## **7 DIRETRIZES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA MPE**

A presente dissertação tem como um de seus objetivos o estabelecimento de diretrizes voltadas a GI para MPE, a fim de proporcionar maior competitividade e assertividade para esse tipo de organização. Diante desse desafio esta Seção apresenta algumas orientações acerca da organização e preparação inicial, que visa a preparação do ambiente para a implementação das diretrizes, bem como apresenta as diretrizes propriamente ditas voltadas às MPE que se dividem em seis atividades da GI: identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais; mapeamento e sistematização da informação organizacional; busca e obtenção da informação; compartilhamento e troca da informação; uso da informação nos processos organizacionais e decisórios e, por fim, apresenta as expectativas em relação a essas diretrizes.

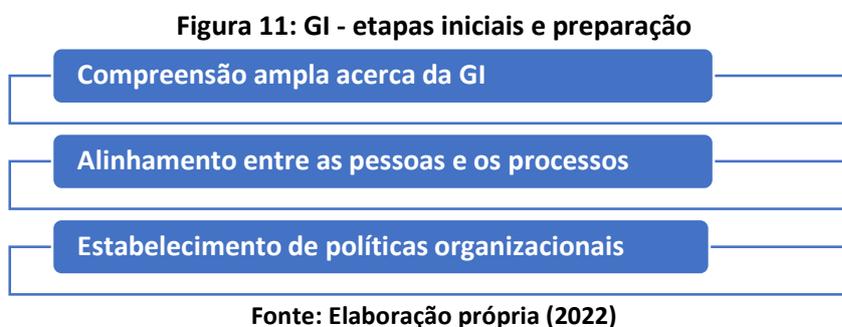
### **7.1 Organização e Preparação Inicial**

No contexto organizacional atual é correto afirmar que uma organização não funciona bem sem acesso à informação. O processos organizacionais, seus desafios e necessidades são dependentes de informação, seja para fins operacionais ou decisórios. No entanto, para ser usada de maneira eficiente no contexto organizacional é necessário desenvolver algumas atividades como: registrar, analisar, armazenar, usar e gerenciar a informação, por meio dos processos de gestão da informação.

Diante desse desafio a GI passou a ser compreendida como uma atividade essencial para desenvolver atividades operacionais, de gestão ou estratégicas, bem como qualquer outro tipo de atividade desenvolvida no contexto organizacional. Para que as organizações apliquem as diretrizes propostas que serão apresentadas nesta Seção, é necessária uma etapa anterior, que abrange a organização e a preparação inicial. Esta etapa pode ser compreendida em três fases interdependentes, sendo elas: a compreensão acerca da GI; o alinhamento entre as pessoas e processos; e o estabelecimento de políticas organizacionais.

A primeira fase visa promover entre todos os colaboradores, mas sobretudo entre os gestores e tomadores de decisão, a compreensão de que a informação organizacional gerada internamente e recebida (externa) de seus *stakeholders* é um elemento necessário para o desempenho e desenvolvimento organizacional. Compreender a informação e a gestão da informação com tal enfoque é fundamental para que a organização como um todo se envolva com seus objetivos e premissas. Tal compreensão precisa estar clara e evidenciada aos

desafios organizacionais, uma vez que a informação ocorre em todas as áreas e se conecta a todos os setores e atividades. A compreensão acerca da GI é o início das etapas iniciais (Figura 11).



A compreensão ampla acerca da GI visa proporcionar o alinhamento entre as pessoas e os processos que, por sua vez, contribui para o desenvolvimento da organização. Cada organização possui fluxos de informação distintos que ocorrem de maneira peculiar, constituindo-se em um elemento primordial para o alinhamento entre as pessoas e os processos. As etapas e os atores relacionados a um determinado fluxo de informação precisam ser mapeados, identificados e nomeados para que se compreenda as influências informacionais existentes nos processos produtivos. Tal alinhamento entre as pessoas e os processos visa cooperar com as áreas e os setores, definindo os papéis e as responsabilidades e colaborando para a melhoria dos processos da organização como um todo.

A etapa inicial, ainda, deve considerar o estabelecimento de políticas organizacionais. As políticas organizacionais envolvem os pilares culturais e estratégicos da organização e determinam as premissas para os colaboradores. As políticas organizacionais apresentam informações e diretrizes, tanto para o nível operacional quanto para o nível estratégico, abrangendo os desafios e a intermediação entre o planejamento estratégico e sua execução. Quando bem formuladas as políticas organizacionais diminuem as dúvidas e as incertezas, amenizando a ambiguidade presente no contexto organizacional. Nessa perspectiva, a GI possui instrumentos e ferramentas que possibilitam maior efetividade para que as políticas organizacionais sejam amplamente disseminadas e consolidadas no contexto organizacional.

Assim, a GI deve ser um dos elementos constantes nas políticas organizacionais, uma vez que colabora para as ações da organização de curto, médio e longo prazos, por meio de dados e informações que propiciam mais eficiência e eficácia no desempenho de atividades e tarefas desenvolvidas nos distintos setores da organização.

## 7.2 Diretrizes Recomendadas às MPE

As diretrizes aqui propostas e voltadas às MPE visam instrumentalizar os gestores e as organizações, a fim de realizarem processos organizacionais mais assertivos e competitivos. Nesse intuito, apresenta-se as seguintes diretrizes: Diretriz 1: identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais; Diretriz 2: mapeamento e sistematização da informação organizacional; Diretriz 3: busca e obtenção da informação; Diretriz 4: compartilhamento e troca de informação; Diretriz 5: uso da informação nos processos organizacionais e decisórios.

### 7.2.1 Diretriz 1 – Identificação e Reconhecimento dos Fluxos Informacionais

Um fator de grande importância para a GI se refere ao processo de construção do conhecimento e da necessidade de suprir os desafios informacionais e de aprendizado, por meio de fontes de informação, sejam formais como: bibliotecas, repositórios, bancos e bases de dados; sejam informais como: clientes, colegas e contatos em geral (Choo, 2003).

As organizações também têm acesso às informações por meio da prospecção de seus ambientes interno e externo, para a obtenção de dados e informações sobre tendências atuais e futuras, visando gerenciar os impactos sobre sua atuação e seus produtos e serviços. No âmbito organizacional a identificação e o reconhecimento dos fluxos informacionais são fundamentais, pois há “[...] uma ampla rede de informação, com maior número possível de participantes atuando como sensores e processando sistematicamente a informação” (CHOO, 2003, p.124). O mapeamento dos fluxos e da rede informacional colabora com o controle e com a gestão dos fluxos informacionais e aprimora as condições de melhoria nos processos, uma vez que reconhece as relações entre os dados, gerando os registros informacionais que subsidiarão às tomadas de decisão.

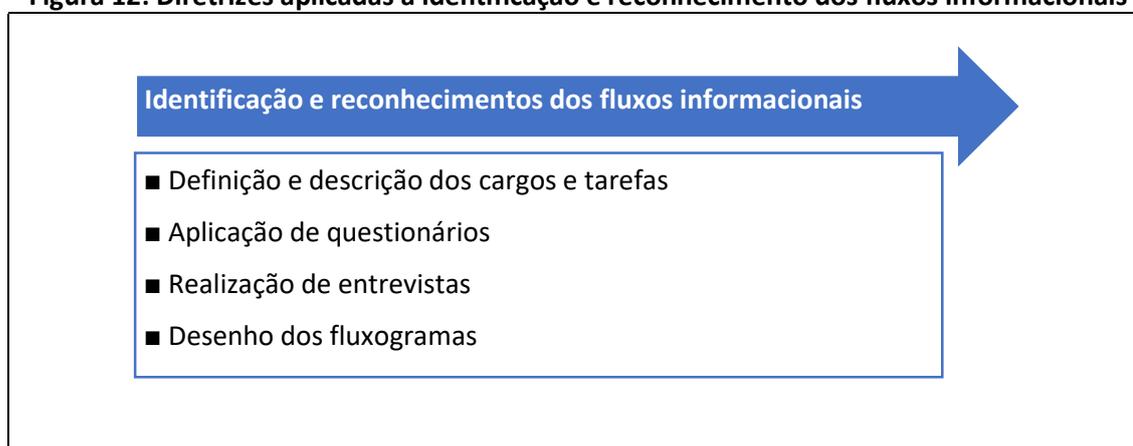
Uma organização que identifica e reconhece seus fluxos informacionais consegue gerenciar os dados e informações gerados em seu contexto, possibilitando o acesso e a busca da informação aos seus colaboradores quando necessário. Tais ações possibilitam que a informação informal, que é inerente às relações humanas em suas atividades organizacionais, principalmente no contexto das MPE pesquisadas, visto que se evidenciou que geram inúmeras informações a partir da comunicação entre seus colaboradores, passem a ser formalizadas nos fluxos formais da organização. Sendo assim, tanto as informações formais oriundas dos sistemas de informação e dos documentos organizacionais, quanto as

informações informais devem ser consideradas na identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais.

Há registros disponíveis nas organizações que podem ser otimizados e gerenciados por meio do mapeamento dos fluxos informacionais como, por exemplo, os registros acerca das demandas produtivas e operacionais, dos desafios da produção de um produto, pois se não são sistematizados de maneira correta acabam se perdendo no contexto organizacional. A identificação, o mapeamento e o registro de dados e informações possibilitam que os colaboradores compreendam quais informações são necessárias para o desempenho das atividades laborais e colaboram com o aprendizado organizacional.

O mapeamento dos fluxos propicia a compreensão das etapas informacionais e do registro em documentos utilizados nos processos, facilitando o acesso e a obtenção de dados e informações em momentos diversos. Para a identificação e o reconhecimento dos fluxos informacionais recomenda-se as MPE a definição e descrição dos cargos e tarefas dos colaboradores, a aplicação de questionários para a coleta de dados e informações acerca das atividades realizadas, a realização de entrevistas e o desenho dos fluxogramas (Figura 12).

**Figura 12: Diretrizes aplicadas a identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais**



**Fonte: Elaboração própria (2022).**

As definições e descrições dos cargos e tarefas propicia que as organizações identifiquem a origem da informação, de modo que sejam identificados os atores informacionais e sua importância para a organização. A aplicação de questionários propicia compreender e identificar as funções e os fazeres profissional, bem como a importância dos fluxos informacionais, relacionando-os às atividades desenvolvidas e analisando as correlações entre as pessoas, atividades/tarefas e os setores da organização.

Recomenda-se a realização de entrevistas e os desenhos de fluxogramas para os levantamentos realizados. Os fluxogramas e registros podem ser realizados tanto manualmente quanto utilizando recursos tecnológicos, para que o mapeamento após identificado seja observado e atualizado de acordo com as necessidades organizacionais. A próxima diretriz, apresentada a seguir, apresenta recomendações para o mapeamento e a sistematização da informação organizacional.

### *7.2.2 Diretriz 2 – Mapeamento e Sistematização da Informação Organizacional*

A segunda diretriz recomendada às MPE no contexto desta pesquisa o mapeamento e a sistematização da informação no contexto organizacional. Para Davenport (1998) o mapeamento da informação está imbricado ao contexto da GI, e tem seu foco no uso da informação no dia a dia da organização. O mapeamento das informações organizacionais e sua sistematização colabora como um instrumento de apoio às decisões operacionais e estratégicas. Desse modo, a sistematização assegura o compartilhamento e a disseminação das informações registradas de maneira rápida e organizada.

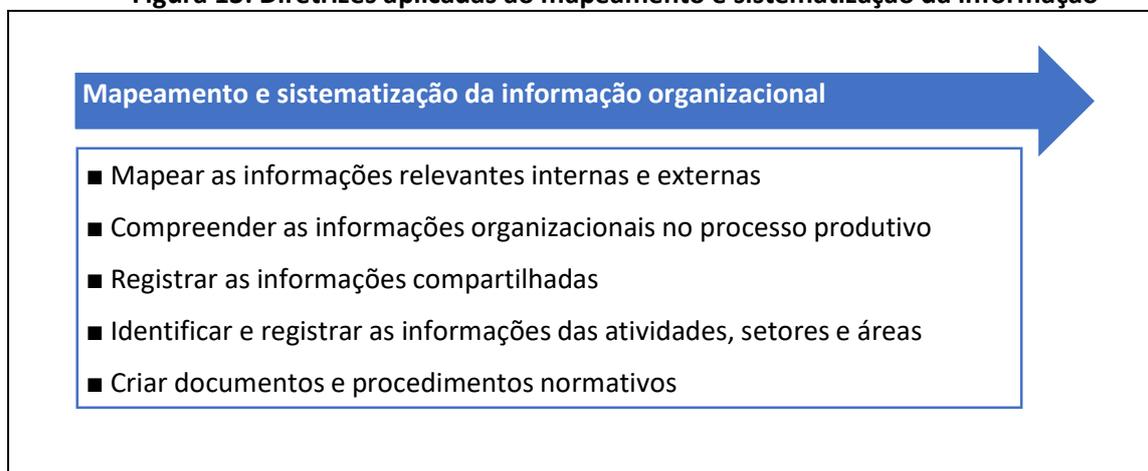
As organizações que compreendem os desafios a serem enfrentados para realizarem o mapeamento e a sistematização conseguem estruturar de uma melhor forma as informações formais. Os registros propiciam à organização compreender seus dados históricos e planejar de maneira assertiva sua atuação futura. A área operacional de uma organização registra o processo de fabricação de seus produtos, diante desse fator é essencial o acesso às informações, por meio de diferentes tipos de sistemas que facilitem as operações das etapas produtivas.

As informações compartilhadas podem e devem ser registradas garantindo a sistematização por meio de atividades de GI, a informação registrada se configura dentro do fluxo formal e preserva a história dos processos organizacionais, garantindo registros fidedignos que possibilitam o acesso e a recuperação posteriormente. Nesse contexto, evidencia-se que as trocas informacionais ocorrem entre os colaboradores e, em geral, de modo verbal e, por essa razão, tais trocas são facilmente fragmentadas e perdidas ao longo do tempo, uma vez que há o esquecimento por parte das pessoas ou, ainda, por conta do desligamento do colaborador.

Possibilitar instrumentos para o registro fidedigno e a sistematização das informações é fundamental para a construção dos pilares informacionais da GI, que junto dos fluxos

informacionais existentes fomentam a compreensão dos desafios organizacionais e das lições aprendidas com desenvolvimentos anteriores (Figura 13).

**Figura 13: Diretrizes aplicadas ao mapeamento e sistematização da informação**



Fonte: Elaboração própria (2022).

Outra diretriz recomendada para as MPE se refere a necessidade de identificar e registrar as informações relativas as atividades e tarefas desenvolvidas nos setores e áreas da organização. Tal registro colabora com a integração entre as áreas e os setores, possibilitando desenvolver ações que complementem o fazer organizacional e interliga os setores de modo sistêmico. A informação organizacional segue um fluxo e um movimento que se inicia em um determinada setor e retroalimenta outras áreas. Quando uma venda é realizada pelo setor comercial ou de atendimento ao cliente são geradas inúmeras informações que, por sua vez, abastecerão a área operacional, a área de compras e de estoque. Quando há a entrega de mercadorias e os recebimentos de caixa são geradas informações financeiras e contábeis originárias do início do ciclo da venda ou atendimento.

A organização que sistematiza e mapeia a informação, consegue de maneira eficiente gerar documentos e procedimentos normativos que norteiam as atividades organizacionais com padronização e intencionalidade, influenciando em ações assertivas que, por sua vez, favorecem a atuação organizacional garantindo a qualidade, a eficiência e a eficácia organizacional, bem como a relação entre custo e competitividade.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) representam as ações organizacionais na área produtiva e na área administrativa e colaboram com a execução de atividades e tarefas. Os POP devem ser registrados em documentos como: instruções de serviço, normas

e especificações técnicas, manuais descritivos que apresentam as etapas e os recursos necessários para a realização das atividades e tarefas, bem como os procedimentos relacionados. Um POP relevante e eficiente é construído com base na identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais, bem como no mapeamento e sistematização da informação. A próxima diretriz, apresentada a seguir, apresenta recomendações para a busca e para a obtenção da informação no contexto organizacional com foco nas MPE.

### *7.2.3 Diretriz 3 – Busca e Obtenção da Informação*

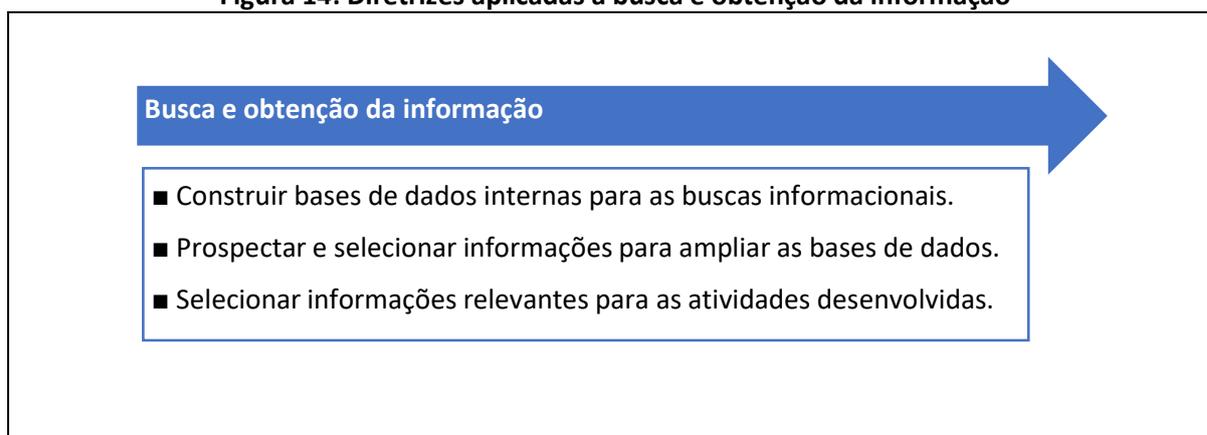
A GI tem sua aplicação no contexto organizacional colaborando significativamente com a busca e a obtenção da informação. Para Kuhlthau (1991) a busca por informação pode ser compreendida como um processo que envolve diversas atividades construídas pelo indivíduo, nesse caso a pessoa que demanda a informação e que atribui significado a ela. Esta autora destaca que é necessário criar processos e atividades que orientem a organização e seus colaboradores na busca da informação em bancos e bases de dados e em outras fontes de informação.

A busca e a obtenção da informação é uma necessidade organizacional, pois os processos desenvolvidos na organização são cíclicos e, em geral, adaptados. Sendo assim, se faz necessária a compreensão de revistar fontes informacionais para a atualização de estratégias organizacionais.

As diretrizes aplicadas à busca e à obtenção da informação consideram a necessidade de desenvolver bancos/bases de dados ou repositórios internos, disponíveis para o acesso e busca de informação, uma vez que fomenta e incentiva o uso por parte dos colaboradores. As diretrizes anteriores abordaram a necessidade de identificar e sistematizar a informação para que, nesse momento, a busca e a obtenção sejam potencializadas de maneira organizada, rápida e consistente.

O acesso à informação por meio das buscas cria uma cultura de compartilhamento e de troca de informações, promovendo espaço para que as ações anteriores sejam revisitadas gerando insumos para os novos processos. Os bancos e bases de dados internos, quando bem gerenciados, registram informações de maneira estruturada e de fácil e rápido acesso potencializando a informação no contexto organizacional. A figura a seguir apresenta as diretrizes para a busca e a obtenção da informação (Figura 14).

**Figura 14: Diretrizes aplicadas a busca e obtenção da informação**



Fonte: Elaboração própria (2022).

Outra recomendação para as MPE pesquisadas se refere a ampliação dos bancos/bases de dados organizacionais, de modo que haja informações disponíveis para a prospecção e a seleção de informação relevante. Do mesmo modo, os bancos/bases de dados externos que possuam informações relevantes acerca do setor ou da área de atuação, recomenda-se que a organização realize constantemente a prospecção nessas fontes de informação, buscando informações relevantes para os processos organizacionais por ela desenvolvidos. A ampliação dos bancos/bases de dados pode considerar os sistemas informacionais já existentes na organização para o desempenho profissional, bem como documentos gerados a partir dos processos produtivos e administrativos da organização, além das informações disponíveis em bancos/bases de dados e repositórios externos, desde que apresentem características relevantes e inter-relacionadas a atuação da organização.

Um exemplo de informação externa disponível para consulta são os *podcast* disponíveis pela ABIT<sup>8</sup> em seu *website*, bem como outras notícias, vídeos etc. que são oferecidos. A FIESP<sup>9</sup> apresenta, dentro da área do setor têxtil, de confecção e de vestuário, índices e publicações relevantes para este setor.

<sup>8</sup> Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), fundada em 1957, é uma das mais importantes entidades dentre os setores econômicos do País. Disponível em: <https://www.abit.org.br/cont/quemsomos>. Acesso em: 1 mar. 2022.

<sup>9</sup> Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) é a maior entidade de classe da indústria brasileira. Representa cerca de 130 mil indústrias de diversos setores, de todos os portes e das mais diferentes cadeias produtivas, distribuídas em 131 sindicatos patronais. A atual estrutura da Fiesp reflete o pensamento estratégico e o tratamento homogêneo que a entidade confere às várias cadeias produtivas e aos sindicatos, independentemente do porte das empresas ou do segmento a que pertencem. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/> Fonte: <https://www.fiesp.com.br/sobre-a-fiesp/>. Acesso em: 1 mar. 2022.

Ainda se faz necessário recomendar as MPE a necessidade de selecionar as informações relevantes para as atividades desenvolvidas, contribuindo com a construção de premissas em consenso com os bancos/bases de dados e fluxos informacionais internos e externos, que possibilitem o crescimento e a solidificação da atuação da organização no mercado em que atua, considerando a importância da informação ao seu próprio desempenho e gerenciamento de atividades.

As diretrizes recomendadas para a busca e obtenção de informação ocorrerá de melhor modo se as diretrizes anteriores forem realizadas garantindo em um primeiro momento a identificação e o reconhecimento dos fluxos informacionais, que possibilita a compreensão da informação organizacional, seguido do mapeamento e sistematização da informação organizacional evidenciando os registros informacionais necessários à organização para que a busca e a obtenção da informação ocorra de maneira competente e estruturada.

#### *7.2.4 Diretriz 4 – Compartilhamento e Troca de Informação*

A GI colabora com o compartilhamento e a troca da informação no contexto organizacional. Para Barros (1994) o compartilhamento é compreendido como a necessidade de dividir e distribuir com outras pessoas as informações e as ações organizacionais. O compartilhamento informacional necessita de uma cultura positiva em relação a esse comportamento, para que de fato seja assumida pelos colaboradores e pautada nos interesses individuais e coletivos. Muitos fatores são relacionados ao compartilhamento como, por exemplo, o clima e a cultura organizacional e, até mesmo, fatores de infraestrutura como, por exemplo, os arranjos físicos (*layout*) e os sistemas de comunicação, porém tais fatores podem e devem ser gerenciados para que o compartilhamento entre os colaboradores seja mais bem aproveitado. Esses fatores podem existir em um determinado setor ou na organização como um todo “[...] muitos fatores que possibilitam o compartilhamento do conhecimento são influenciados pela cultura que predomina nas subunidades e/ou, de forma geral, na organização” (IPE, 2003, p.175).

Para que de fato haja o compartilhamento de informação no contexto organizacional é necessário construir alicerces que fundamentem essa prática e de ênfase e sentido a ela, entre esses alicerces destaca-se as diretrizes que fomentam a necessidade de realizar reuniões e capacitações, para que em um primeiro momento a equipe seja qualificada em relação a

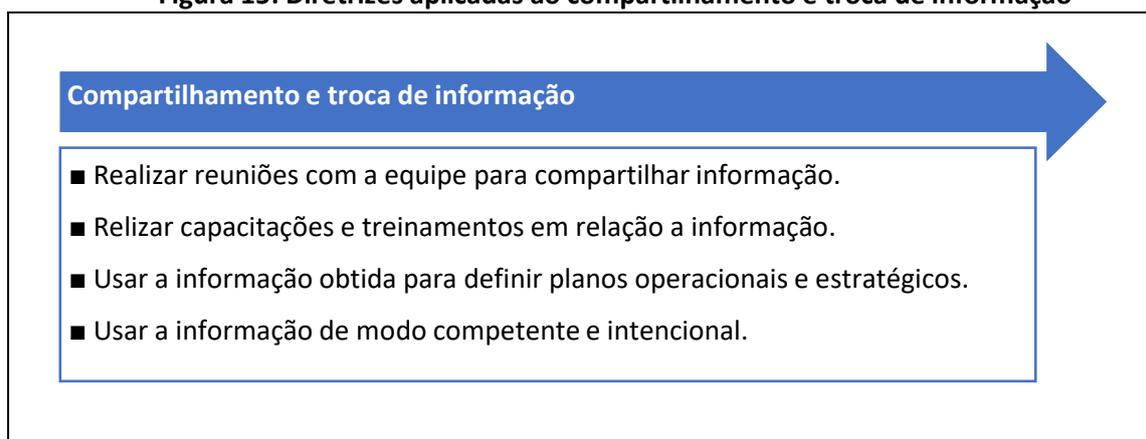
compreensão da importância do compartilhamento informacional para os planos operacionais e estratégicos da organização.

Nesse contexto, a primeira diretriz aplicada a esse processo, recomenda às MPE a realização de reuniões com a equipe para o compartilhamento de informação. As reuniões colaboram com a integração dos colaboradores e destes com suas equipes de atuação, bem como fomenta o espaço para a troca e para o aprendizado.

Os grupos que criam esses encontros conseguem de melhor maneira compreender os desafios e ampliar o repertório de possibilidades, diante de problemas e ações organizacionais. As pessoas podem compartilhar estratégias relacionadas ao fazer profissional, bem como dividir algumas dificuldades e, assim, em grupo trabalham na busca por soluções.

Outra diretriz recomendada aos gestores das MPE, se refere a proporcionarem capacitações e treinamentos e posteriormente compartilharem lições aprendidas no contexto organizacional. Uma equipe que não tenha o hábito ou desenvolva práticas voltadas ao compartilhamento, impede que haja fluidez informacional, seja por medo, vergonha, incerteza ou falta de hábito, um gestor que fomente um espaço de troca e estabeleça ações nesse sentido, certamente obterá melhores resultados (Figura 15).

**Figura 15: Diretrizes aplicadas ao compartilhamento e troca de informação**



Fonte: Elaboração própria (2022).

Em relação a diretriz que recomenda o uso da informação obtida para definir planos operacionais e/ou estratégicos, inicialmente é necessário compreender a importância do compartilhamento informacional e, para tanto, é preciso gerar espaços de troca e aprendizagem tanto nas áreas de produção, quanto nas áreas administrativas. Uma

organização que aprende a conhecer seus processos e deseja aprimorá-los, certamente obterá melhores resultados, pois está aberta a buscar a melhoria contínua do seu desempenho. Para tanto, é necessário envolver seus colaboradores, bem como as informações que subsidiem o aprimoramento dos planos operacionais e/ou estratégicos, evidenciando a capacidade da organização em aprender.

Os processos de compartilhamento e troca apresentam uma diretriz destinada ao uso da informação de modo competente e intencional, que compreende a importância de agir eticamente e em consonância com o planejamento estratégico da organização que, por sua vez, estabelece sua missão, visão e valores. Para Zarifian (1999) o conceito de competência organizacional está relacionado a inteligência e a expertise prática dos colaboradores para situações em que se apoiam nos conhecimentos adquiridos. Assim, dados e informações alimentam a construção de novos conhecimentos e, por meio, da sua estruturação, compartilhamento e troca, colaboram para que a organização se torne competente naquilo que se propõe a fazer.

A competência organizacional pode ser compreendida a partir de perspectivas distintas, para Zafirian (1999) é possível que a organização seja competente em relação aos seus processos desenvolvendo estratégias e expertises para seus processos de trabalho. Uma organização pode ser competente em relação a suas técnicas e em relação aos trabalhos específicos que devem ser realizados. Este autor, ainda, apresenta o conceito de competência organizacional, criando estratégias e ações acerca dos fluxos de trabalho, que colabora com a construção de sentido ao fazer organizacional.

A GI precisa ser compreendida como um elemento de desenvolvimento da competitividade, por meio de ações de compartilhamento e uso da informação. As diretrizes anteriores evidenciam um possível caminho alicerçado no compartilhamento da informação, destacando que a competência organizacional seja construída gerando melhores resultados e desempenho para as organizações.

#### *7.2.5 Diretriz 5 – Uso da Informação nos Processos Organizacionais e Decisórios*

O uso da informação nos processos organizacionais e decisórios colabora para que a GI fomente a competitividade e os processos de melhoria contínua. Para Miranda (1993, p.227) “[...] a informação e o conhecimento parecem se as chaves do novo paradigma, e a informação é um instrumento para reduzir as incertezas e orientar as tomadas de

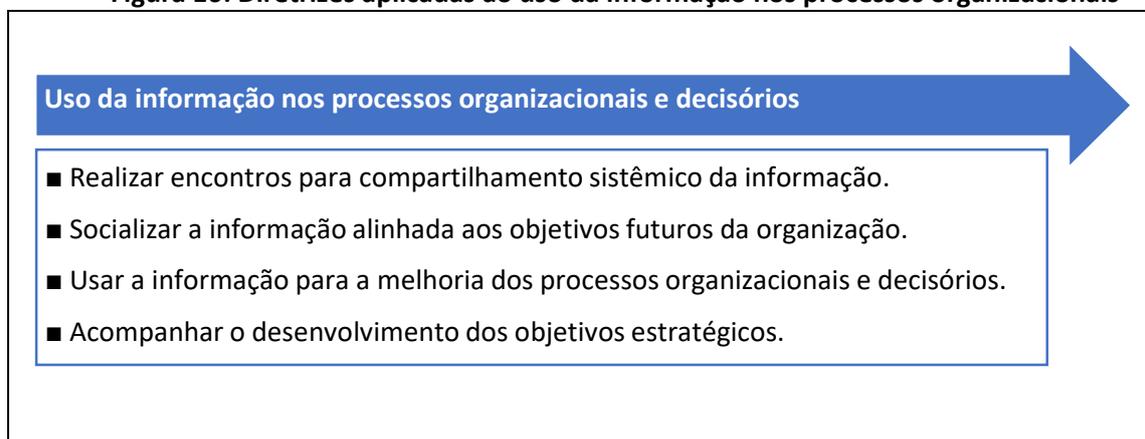
decisão”. Para este autor a informação é indispensável para as tomadas de decisão no contexto organizacional.

Nessa perspectiva, cabe aos gestores a realização de encontros para o compartilhamento sistêmico de informações relevantes, que possibilitem ampliar o olhar estratégico de seus colaboradores, vale ressaltar que em todos contextos organizacionais existem informações de caráter sigiloso e que estão concentradas nas mãos de poucos colaboradores, porém os objetivos táticos e estratégicos para um determinado período, seja de custo, médio ou longo prazo, pode ser apresentado a todos os colaboradores para que haja um comprometimento em relação aos desafios apresentados.

A compreensão sistêmica da organização fomenta o crescimento estratégico e, assim, desenvolve a qualidade dos serviços prestados e dos produtos gerados, da mesma maneira quando o comprometimento dos colaboradores se alinha a missão e a visão organizacional, há uma melhoria no que se refere ao relacionamento entre as partes da organização e seu todo.

Outra diretriz recomendada ao uso da informação nos processos organizacionais e decisórios se refere a socialização da informação alinhada aos objetivos futuros da organização, de modo que consolide a missão e a visão organizacional. A visão de uma organização evidencia os objetivos e metas constantes do planejamento estratégico, definindo as prioridades a serem alcançadas em um determinado período de tempo, sendo assim, uma vez que os objetivos são socializados asseguram a compreensão das ações futuras e o comprometimento dos colaboradores (Figura 16).

**Figura 16: Diretrizes aplicadas ao uso da informação nos processos organizacionais**



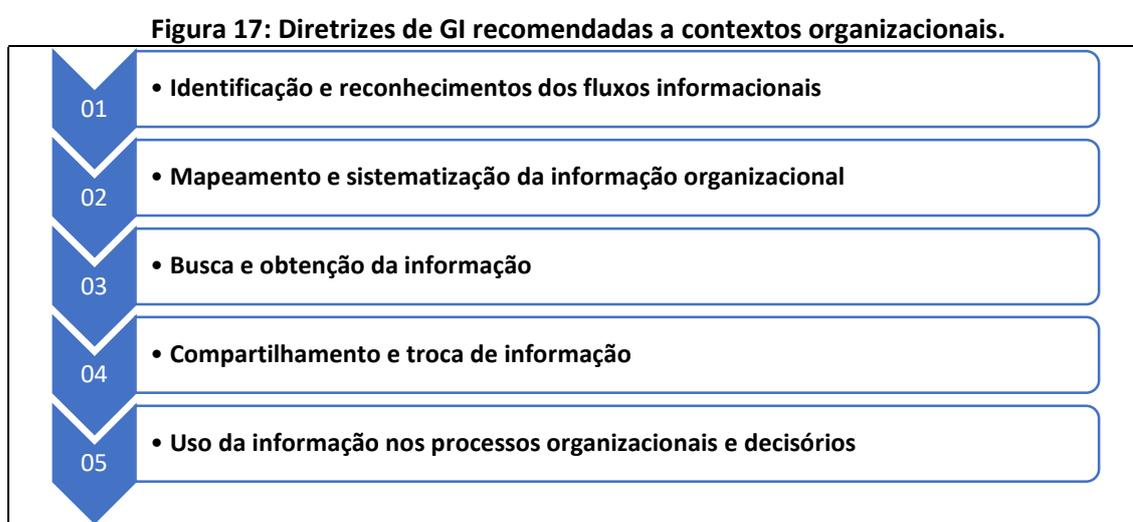
Fonte: Elaboração própria (2022).

As organizações precisam compreender a necessidade de usar a informação para a melhoria dos processos organizacionais e decisórios. Nesse sentido, cabe aos gestores a responsabilidade de utilizar as diretrizes anteriores relacionadas à GI, para que a organização consiga a partir de dados e informações relevantes retroalimentar a melhoria contínua de seus processos organizacionais e decisórios.

O aprendizado organizacional se aprimora com a prática e o fazer intencional, que diante da construção diária de maneira crítica e reflexiva, amplia os resultados e modifica os processos organizacionais, os aprimorando a partir do subsídio das informações geradas em etapas e processos anteriores.

Outra diretriz recomendada a esse processo se refere a necessidade de acompanhar o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, que possibilita a organização avançar em relação aos seus objetivos iniciais, corrigindo as possíveis rotas traçadas anteriormente. Esta diretriz incentiva os gestores a realizarem o aprimoramento contínuo dos objetivos e a melhoria dos macroprocessos, gerenciando a organização com maior eficiência a partir das informações operacionais e estratégicas.

As diretrizes apresentadas nesta Seção compreendem as etapas iniciais para a aplicação da GI no contexto organizacional e colaboram com a ampliação da visão dos gestores das MPE em relação aos processos, atividades e tarefas operacionais, gerenciais e estratégicas, visando a melhoria de desempenho. Esta proposta é apresentada na seguinte ordem, pois cada etapa complementa e aprimora a etapa seguinte (Figura 17).



Fonte: Elaboração própria (2022).

A identificação e o reconhecimento dos fluxos informacionais se referem ao início do processo e visam estabelecer a validação da informação no contexto organizacional.

No segundo momento é necessário aplicar as diretrizes relacionadas ao mapeamento e à sistematização da informação no ambiente organizacional, visando identificar e registrar dados e informações relevantes para os processos operacionais, gerenciais e estratégicos.

A busca e a obtenção da informação ocorrem de melhor maneira e com melhores resultados quando as etapas anteriores são realizadas. Após o desenho dos fluxos informacionais, e do mapeamento e sistematização dos dados e informações, se torna mais simples a busca e a obtenção da informação para as organizações.

O compartilhamento e a troca de informação têm como objetivo promover ambientes e espaços que possibilitem aos colaboradores socializarem dados, informações, conhecimentos e aprendizagens.

Os usos da informação aplicados aos processos organizacionais e decisórios visam a melhoria de desempenho da organização.

### **7.3 Expectativas em Relação às Diretrizes**

As diretrizes recomendadas visam a melhoria dos processos organizacionais e o crescimento da organização de maneira competitiva. A informação na gestão contemporânea é compreendida como uma peça fundamental e necessária para a construção do escopo organizacional. Nesse cenário, a expectativa é que a GI possa colaborar com a gestão eficiente das organizações oferecendo instrumentos e ferramentas para que os processos organizacionais ocorram da melhor maneira possível.

As diretrizes recomendadas visam o aprimoramento da comunicação organizacional, uma vez que fomenta a possibilidade de melhoria da compreensão informacional no contexto organizacional, a partir da identificação dos fluxos informacionais, monitorado de modo sistêmico. As diretrizes visam a melhoria dos registros informacionais, uma vez que propõe o estabelecimento de regras e parâmetros para o registro informacional, colaborando com a geração de documentos e instruções normativas, entre outros recursos que, por sua vez, possibilitam seu armazenamento em bancos/bases de dados e sistemas de informação que podem ser acessados pelos colaboradores posteriormente.

As diretrizes recomendadas às MPE visam por meio da GI melhorar a assertividade organizacional, colaborando com o fazer profissional e possibilitando observar os processos

produtivos de maneira a agregar valor, bem como elevando a compreensão da necessidade de atender aos desafios que se apresentam no mercado em que atuam. A organização que aprende com sua atuação torna-se mais assertiva em suas decisões e estratégias. As diretrizes têm como expectativa colaborar com a melhoria da gestão organizacional, uma vez que potencializam o registro, o tratamento e a análise da informação em várias esferas e níveis, de modo a contribuir efetivamente para a melhoria da comunicação, gerando uma visão sistêmica e necessária para que a organização, de maneira integral, compreenda seus desafios futuros.

As diretrizes recomendadas ao mapeamento e a sistematização da informação organizacional apresenta a importância de se estabelecer instrumentos de apoio as decisões operacionais, gerenciais e estratégicas, cuja expectativa e resultados esperados apresentam a melhoria dos registros informacionais que colaborem com a gestão de processos e com a construção de dados e informações que alicercem a tomada de decisão, tanto no presente quanto em relação a definição de estratégias futuras. O Quadro apresentado a seguir contempla a relação entre as diretrizes recomendadas e as expectativas e resultados esperados. (Quadro 33)

**Quadro 33: Expectativas em relação as diretrizes recomendadas**

<b>Diretrizes Recomendadas</b>	<b>Expectativas e Resultados</b>
Identificação e reconhecimentos dos fluxos informacionais	Gerenciar a identificação e reconhecimento dos fluxos informacionais de modo a propiciar o acesso e a busca de informação no ambiente organizacional.
Mapeamento e sistematização da informação organizacional	Mapear e sistematizar a informação organizacional colabora para estruturar bancos e bases de dados e/ou repositórios que subsidiem as atividades e tarefas operacionais, gerenciais e estratégicas.
Busca e obtenção da informação organizacional	Criar bancos e bases de dados e/ou repositórios que possibilitem aos colaboradores encontrarem dados e informações relevantes para subsidiarem suas atividades e tarefas operacionais, gerenciais e estratégicas.
Compartilhamento e troca de informação	Proporcionar ambientes e espaços no ambiente organizacional que proporcionem o compartilhamento e a troca de informação, bem como planejar treinamentos e capacitações que fomentem a aprendizagem organizacional.
Uso da informação nos processos organizacionais e decisórios	Usar a informação relevante como subsídio aos processos organizacionais objetivando a melhoria de desempenho dos processos, atividades e tarefas operacionais, gerenciais e estratégicas.

**Fonte: Elaboração própria (2022).**

O processo de busca e obtenção da informação organizacional apresentam diretrizes cujo objetivo é possibilitar aos colaboradores o acesso à informação para a construção de

novas perspectivas aos processos da organização. Tais diretrizes incentivam a geração de bancos/bases de dados e repositórios que viabilizem o acesso à informação e, assim, ampliem as consultas, trocas e compartilhamentos entre os colaboradores. Os processos de compartilhamento e troca da informação apresentam recomendações e estratégias para o treinamento e a capacitação para o compartilhamento, a melhoria das trocas informacionais e o uso da informação de modo a buscar a melhoria contínua do desempenho organizacional.

As diretrizes recomendadas aos processos de uso da informação, mais especificamente no que tange aos processos organizacionais e decisórios têm como objetivo potencializar a compreensão sistêmica da informação no contexto organizacional, uma vez que fomenta o crescimento estratégico da organização, colaborando com o desenvolvimento da qualidade de serviços e produtos. As diretrizes colaboram com a possibilidade de realizarem espaços para o compartilhamento da informação e a socialização dos objetivos futuros, de modo que os colaboradores estejam alinhados ao planejamento estratégico organizacional. Além disso, evidenciam a necessidade do uso competente e intencional da informação, para a geração de resultados. Nesse cenário, é possível afirmar que as organizações que utilizam a GI em seus processos, apresentam maior clareza em relação a sua atuação, bem como para o desenvolvimento de seus objetivos. As diretrizes também visam em seus resultados dar suporte e colaboração aos objetivos estratégicos da organização, a partir da criação de indicadores e ferramentas que agreguem valor a esses processos.

A melhoria dos processos a partir da implementação da GI gera maior competitividade às MPE, uma vez que possibilita o desenvolvimento de melhores produtos e, assim, maior alcance mercadológico. As MPE ocupam um papel relevante no cenário brasileiro no que tange a geração de emprego e renda, conforme mencionado anteriormente e, sendo assim, garantir que essas empresas se desenvolvam de maneira estratégica é essencial.

Vale reafirmar que a implementação da GI no contexto organizacional não deve ser considerada como atividade que demanda maior tempo e que atrapalhe a rotina da organização, é necessário compreender que a GI colabora com a possibilidade de elevar o nível de atuação da organização, estando mais bem preparada para enfrentar desafios, bem como gerando melhores resultados.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há exagero algum em afirmar que a GI se constitui em um fator preponderante para o sucesso ou fracasso de organizações no atual contexto econômico, cada vez mais competitivo, complexo e dinâmico.

No contexto organizacional as fontes de informação são constituídas por dados, informações e conhecimentos gerados a partir de processos, atividades e tarefas desenvolvidos. A área financeira gera insumos, assim como as áreas de logística, marketing, recursos humanos, bem como outras que também geram informações relevantes a todo momento. O desafio consiste na capacidade de realizar a GI eficiente, ou seja, acessar, selecionar, organizar, tratar, analisar e disseminar esses ativos amplamente, para as pessoas certas, no momento certo com propósitos bem definidos, cujo viés sistêmico pressupõe a retroalimentação necessária a dinâmica do processo. Informação, decisão e ação podem ser compreendidas como a triangulação necessária para que o processo decisório seja realizado com eficiência e, nesse sentido, a GI passa a desempenhar um papel relevante.

Compreender a importância da informação nesse contexto é fundamental para a organização se preparar para transpor os desafios que se apresentam. Uma organização que consegue de maneira rápida, através da informação, identificar pontos negativos em sua atividade, consegue resolver de modo eficiente e corrigir o rumo para enfrentar os desafios que surgem, por meio de distintos instrumentos como, por exemplo, o planejamento estratégico que, por sua vez, é totalmente subsidiado por dados e informações. Da mesma maneira, identificar através da informação disponível os pontos positivos é essencial para redirecionar os esforços competitivos ao mercado em um contexto assertivo.

A GI passa a ocupar um lugar estratégico nas organizações e garante que os dados e os insumos gerados colaborem para a tomada estratégica de decisão, além de garantir o alinhamento organizacional para atuar no curto, médio e longo prazos. O conceito de GI deve ser entendido como um conjunto de atividades e processos inter-relacionados que colaboram com o desenvolvimento das atividades e tarefas cotidianas, bem como com o processo de tomada de decisão, que compreende todo o ambiente de negócio.

As MPE apresentam significativo impacto e relevância no cenário nacional, mesmo considerando os desafios enfrentados pela pandemia causada pelo novo coronavírus, cujos índices e indicadores são muito promissores. As MPE desempenham um importante papel para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, visto que nos últimos trinta anos a

participação desses negócios contribuiu significativamente para a geração de renda e de postos de trabalhos conforme já mencionado anteriormente.

Nesse contexto, é importante destacar a necessidade de as organizações compreenderem como a informação e a gestão da informação podem colaborar com o processo decisório e o futuro da organização, através de modelos, métodos e técnicas que considerem essas variáveis nas rotinas organizacionais. Nesta pesquisa, há a necessidade de evidenciar a importância da gestão da informação em contexto organizacional, sobretudo para o universo das MPE e, assim, apresentou-se algumas diretrizes voltados aos processos estratégicos, gerenciais e operacionais.

Diante desse desafio esta pesquisa partiu da seguinte questão central: a gestão da informação pode proporcionar maior produtividade e competitividade às micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção? Como objetivo geral definiu-se analisar as atividades de gestão da informação aplicadas à melhoria do desempenho das micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção.

A construção do referencial teórico foi crucial para a compreensão da informação, bem como da gestão da informação em contexto organizacional e, também, para a construção de argumentos voltados a pesquisa de campo realizada, bem como às reflexões geradas para propor as diretrizes. Com o aporte do referencial teórico constatou-se que a GI é fundamental para a atuação de qualquer tipo de organização, pois gera subsídios assertivos e competitivos, por meio de instrumentos e ferramentas que subsidiem os processos decisórios em níveis operacionais, gerenciais ou estratégicos.

A GI e a tomada de decisão no contexto organizacional podem ser compreendidas como dois elos que utilizam os dados e as informações para subsidiarem os seus processos com eficácia e eficiência. A melhoria dos desempenhos organizacionais só acontece quando a organização compreende a sua atuação e seus pontos de melhoria. Nesse sentido, a informação gerada internamente, as trocas e os compartilhamentos são elementos relevantes para a correção e/ou melhoria dos processos organizacionais.

Na coleta de dados realizada junto as organizações que participaram do estudo de caso múltiplo, percebeu-se que não há procedimentos estruturados voltados à informação e, em muitos casos, as informações só são compreendidas como um elemento importante no preenchimento de formulários constantes de sistemas e na entrega a terceiros que realizam operações financeiras contábeis. Nesse sentido, destaca-se: o não mapeamento de fluxos

informativos internos ou externos; a falta de armazenamento de dados e informações em bancos/bases de dados e/ou repositórios; a falta de procedimentos direcionados ao registro de dados e informações, fator que potencializa os fluxos informais e que ocorrem no âmbito dos compartilhamentos e trocas de informação.

A pesquisa percorreu seus objetivos específicos e possibilitou no primeiro momento a compreensão acerca das teorias, abordagens, conceitos e modelos relacionados a gestão da informação, por meio da literatura do campo da Ciência da Informação e da Administração, assim os modelos de Davenport, Choo e Valentim apresentados na Seção 'Gestão da Informação' colaboram para uma melhor compreensão das teorias e abordagens sobre GI. A Seção apresenta a GI no contexto organizacional e a inter-relaciona ao processo.

Como instrumento de coleta de dados na literatura optou-se pela aplicação da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) nos campos da Ciência da Informação e da Administração compreendendo o período de onze anos (2010-2020) e, para tanto, utilizou-se de descritores específicos, tais procedimentos foram detalhados na Seção 'Procedimentos Metodológicos'.

No que tange a presença de atividades de GI voltadas à melhoria do desempenho, observou-se que nas MPE pesquisadas não há processos claros que consideram as atividades de GI para a melhoria de desempenho, bem como para a criação de novas estratégias. As organizações pouco realizam reuniões que proporcionem a discussão de ações ou a discussão de informações históricas para o momento atual.

Para a constatação dessas informações de maneira sólida aplicou-se três diferentes instrumentos de coleta de dados nas organizações pesquisadas: o roteiro de entrevista nos gestores das MPE, o questionário estruturado junto aos colaboradores e o roteiro de observação direta aplicado no ambiente das organizações selecionadas.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa se refere a proposição de diretrizes de GI aplicadas às MPE, visando a melhoria contínua dos processos organizacionais. Para atender a esse objetivo foram criadas diretrizes aplicadas a cinco processos organizacionais que envolvem a GI. As diretrizes foram criadas com o intuito de apoiar às MPE na implementação de ações de GI em seus processos. Vale mencionar que as diretrizes propostas foram pensadas sem que apresentem custo para sua implementação, mas por outro lado, são diretrizes que modificam a forma de gestão em especial relativa à cultura organizacional.

Recomendou-se, no primeiro momento, a diretriz aplicada a 'identificação e reconhecimento dos fluxos informativos' para que a organização compreenda o papel e a

importância da informação para a organização que, por sua vez, evidencia a necessidade de se realizar o registro da informação gerada, visando ampliar o armazenamento informacional.

Outra diretriz recomendada se refere a 'busca e obtenção da informação', criando as condições necessárias para que os colaboradores utilizem os bancos/bases de dados e/ou repositórios internos e externos para a sua atuação profissional.

Recomendou-se, também, as diretrizes relacionadas ao 'compartilhamento e troca de informação' e aos processos de 'uso da informação nos processos organizacionais e decisórios' que vão ao encontro de os gestores preparem espaços que possibilitem o compartilhamento entre seus colaboradores, bem como incentivem o uso de informações relevantes nos processos organizacionais.

Dessa maneira, as diretrizes propostas podem colaborar na implementação, na otimização e na melhoria contínua dos processos de GI nas MPE pesquisadas, com o intuito de melhorar o desempenho organizacional em relação a gestão dos processos operacionais, gerenciais e estratégicos. Todavia, infere-se que para confirmar a efetividade de tais diretrizes é preciso implementá-las e acompanhá-las por um determinado período de tempo para que as mudanças provocadas na gestão e na cultura organizacional sejam compreendidas por todos fomentando os resultados esperados. Cabe ressaltar que na implementação e acompanhamento das diretrizes recomendadas os treinamentos e capacitações, os compartilhamentos de informações e as orientações são de extrema importância para a consolidação da GI no contexto organizacional.

Esta pesquisa visou demonstrar a importância da GI no contexto organizacional, sobretudo no que se refere as MPE, porque são organizações que contribuem significativamente para o emprego e a geração de renda no País. As MPE compreendem um conglomerado importante para as cidades e fomenta o desenvolvimento regional, aumentando a cadeia produtiva.

Vale ressaltar que esta pesquisa não visou generalizar todas as MPE do Brasil, nem as que atuam no setor têxtil e de confecção, mas sim demonstrar que a GI apresenta diretrizes e processos possíveis as organizações, e que colabora com os desafios organizacionais. De maneira geral é possível utilizar as práticas da GI nos ambiente organizacionais, pois a pesquisa analisou diferentes perfis de organização, e as recomendações podem ser compreendidas e implementadas em todas.

A partir da análise dos dados obtidos por meio da triangulação entre a entrevista realizada com os gestores, o questionário aplicado aos colaboradores e o roteiro de observação, infere-se que as organizações não possuíam conhecimentos, competências, habilidades e atitudes voltados à informação, fator que reflete diretamente na falta de instrumentos e ferramentas informacionais voltados à GI. Observou-se, também, a não presença dos processos de GI na atuação prática dos colaboradores operacionais, há alguns indícios presentes na atuação dos colaboradores administrativos, mas há pouca vinculação entre essas duas áreas organizacionais.

Nessa conjuntura, a pesquisa demonstrou que as organizações podem se desenvolver de melhor maneira em relação a essas frentes que unem a gestão da informação, os processos operacionais, gerenciais e estratégicos das MPE. Para tanto, é fundamental estabelecer aos cargos de gestão instrumentos e ferramentas para a melhoria dos processos organizacionais.

Os resultados comparativos, baseados na coleta de dados, demonstram a carência de atividades e ações relacionadas à GI no contexto organizacional das MPE pesquisadas. De certa maneira, destaca-se que uma ou outra organização realiza com maior efetividade os processos de GI, mesmo que de maneira embrionária e, portanto, pode-se afirmar que não há uma atuação efetiva e intencional da informação em relação a tomada de decisão nas práticas de trabalho das organizações participantes da pesquisa. Nessa perspectiva, as diretrizes recomendadas às MPE visam contribuir para a implementação e a manutenção da GI no contexto organizacional.

A pesquisa apresentou limitações em sua construção em relação a complexidade das áreas de Ciência da Informação e de Administração. Outra limitação desta pesquisa ocorreu por causa da dificuldade em conseguir organizações que destinassem tempo e espaço para a coleta de dados, pois foram contactadas cerca de 10 (dez) organizações, porém apenas 6 (seis) organizações responderam de maneira positiva com o aceite para a coleta de dados. Ressalta-se que há uma grande desconfiança em receber pessoas externas, mesmo com as apresentações de credenciais, o compartilhamento de dados e informações das organizações são limitados.

Outro desafio paralelo a coleta de dados se refere a pandemia no novo coronavírus que ampliou as medidas de restrição e isolamento social. Uma das organizações após o aceite e a combinação de datas e encontros cancelou a pesquisa, por conta da contaminação de alguns colaboradores e a suspensão das atividades e afastamento de alguns colaboradores.

Entretanto, acredita-se que pesquisas desta natureza podem contribuir com a quebra de paradigmas e com a melhoria das organizações, correlacionando o fazer organizacional e a academia com maior proximidade e aplicação.

Cabe ressaltar que os objetivos desta pesquisa apresentam relevância profissional, científica e econômica. Os resultados obtidos possibilitaram a criação de diretrizes de fácil conscientização e aplicação nas MPE pesquisadas, de modo a contribuírem para melhoria de seus processos. A relevância profissional se dá na contribuição de estratégias e orientações aos gestores e colaboradores das MPE, se compreenderem a importância de sua atuação e seu papel para o desenvolvimento da organização. Os processos de GI, bem como outros conhecimentos do campo da Ciência da Informação e da Administração podem contribuir para a instrumentalização e para a profissionalização de um novo profissional integrado com os desafios sistêmicos da sociedade e do mundo do trabalho.

Em relação a relevância científica da pesquisa, pode-se evidenciar a contribuição para o arcabouço teórico do conhecimento científico relacionado a GI e sua aplicação em MPE. De fato, é possível encontrar diversos materiais acerca da GI no contexto organizacional, mas há poucas publicações com foco nas MPE, sobretudo publicações que indiquem diretrizes para a implementação da GI, objetivando otimizar os recursos existentes e sem grandes investimentos. A relevância econômica pode ser claramente compreendida à medida que as diretrizes implementadas por essas organizações no médio ou no longo prazo, gerem efeitos de transformação nos processos de trabalho, nos ganhos de competitividade e no desenvolvimento da organização, contribuindo para a geração de emprego e renda e possibilitando um crescimento significativo junto aos seus *stakeholders*, desenvolvendo de modo integral a economia local.

É importante ressaltar que a GI atualmente é um processo necessário as ações operacionais, gerenciais e estratégicas de uma organização, sobretudo nas MPE, que precisam com maior clareza, conhecer seus processos de maneira objetiva, visando a criação de estratégias assertivas e eficientes. Por fim, recomenda-se nas pesquisas futuras a aplicação das diretrizes propostas, de modo a acompanhar os resultados e, a partir disso, melhorar os processos de GI aplicados às MPE, colaborando assim para o crescimento e a perenidade dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. J. F. **Gestão do conhecimento organizacional**: criando e medindo. Curitiba: Appris, 2012.

ALBUQUERQUE, A. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas**: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 339f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (USP), São Carlos, 2013.

ALVES, C.; DUARTE, E. A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. **Transinformação**, Campinas (SP), v.27, n.1, p.37-46, jan./abr., 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/r4Sj5pJ7pYdz5N6YDGh9BTb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2022.

ARAÚJO, A. S. de, BARROS, J. X., QUEIROZ, A. P. de. Segregação Urbana: Abordagem dos Índices Sociais Globais e Locais. **Revista Do Departamento De Geografia**, 2018. (spe), 1-14. <https://doi.org/10.11606/rdg.v0ispe.144092>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdg/citationstylelanguage/get/apa?submissionId=144092&publicationId=107933>. Acesso em: 2 abr. 2021

BALDASSARINI, J. S.; HESPANHOL, R. A. M. A importância da atividade cafeeira no município de Marília e as novas conjunturas socioeconômicas da atividade em âmbito regional. **Revista NERA**, v. 19, n. 33, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326679105\\_A\\_importancia\\_da\\_atividade\\_cafeeira\\_no\\_municipio\\_de\\_Marilia\\_e\\_as\\_novas\\_conjunturas\\_socioeconomicas\\_da\\_atividade\\_em\\_ambito\\_regional](https://www.researchgate.net/publication/326679105_A_importancia_da_atividade_cafeeira_no_municipio_de_Marilia_e_as_novas_conjunturas_socioeconomicas_da_atividade_em_ambito_regional). Acesso em: 2 abr. 2021.

BARROS, L. A. **Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.8, n.4, 2002. Disponível em: <http://bit.ly/1wzFJxZ>. Acesso em: 20 maio 2021.

BEAL, A. **Introdução a Gestão de TI**. Curitiba: Vydia Tecnologia, 2002. Disponível em: <http://www.atarp.com.br/novo/tiplanning/ti.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2020.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Brasília, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 1 set. 2020.

BRASIL. **Lei complementar. Lei nº 147, de 7 de agosto de 2014.** Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp147.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm). Acesso em: 1 out. 2020.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.45, n.5, p.351-360, 1991. Disponível em: [https://skat.ihmc.us/rid=1KR7VC4CQ-SLX5RG-5T39/BUCKLAND\(1991\)-informationasthi.g.pdf](https://skat.ihmc.us/rid=1KR7VC4CQ-SLX5RG-5T39/BUCKLAND(1991)-informationasthi.g.pdf). Acesso em: 1 out. 2020.

BUSH, V. As we may think. **The Atlantic Monthly**, Boston, v.176, n.1, p.101-108, 1945. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/>. Acesso em: 1 out. 2020.

CAMPETTI SOBRINHO, G. Impactos da terceira revolução na sociedade pós-moderna: segmento serviços. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.22, n.2, p.1-8, jul./dez. 1998. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/77809>. Acesso em: 20 fev. 2022.

CÂNDIDO, C. A; VALENTIM, M. L; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, jun. 2005. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun05/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/F_I_art.htm). Acesso em: 5 jun. 2021.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, Apr. 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54/47>. Acesso em: 1 set. 2020.

CASTELLS, M. O espaço de fluxos. **A sociedade em rede**. 6.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. v.1; Cap.6; p.467-521.

CERVO, A.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**; e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: How organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. Nova York: Oxford Press, 1998.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: The art of scanning the environment. 3.ed. Medford, NJ: Information Today, 2002.

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

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

COSTA, M. I. P. F. **Política de design para o fomento da inovação na cadeia de valor têxtil/confecções de moda de Santa Catarina**. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2011.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DE SORDI, J. O. de. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 2.ed. Lisboa: Conjuntura Actual, 2015. 240p. (Extra Coleção).

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v.18, p.48-55, jan./fev. 2000. Disponível em: [http://ulhoa.net/Leituras/Alem\\_da\\_revolucao\\_da\\_informacao.pdf](http://ulhoa.net/Leituras/Alem_da_revolucao_da_informacao.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, v.14, n.4, p.532-550, 1989. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#metadata_info_tab_contents). Acesso em: 18 fev. 2022.

ELLRAM, L. The use of the case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, Oakbrook, v.17, n.2, 1996.

FALCÃO, J. M. **Uma história em favor dos micro e pequenos negócios no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2015. (Nota Técnica).

FERREIRA, D. T.; SANTOS, R. N. M. D. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.23/24, n.2,

p.147-160, 1999/2000. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/73296>. Acesso em: 20 fev. 2022.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009

FONTOURA, M. C. **A documentação de Paul Otlet**: uma proposta para a organização racional da produção intelectual do homem. 219f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2012. Disponível em: <http://bit.ly/1z0hVtd>. Acesso em: 20 maio 2021.

FORZA, C.; SALVADOR, F. Information flow for high-performance manufacturing.

**International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v.70, n.1, p.21-26, Mar. 2001.

Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1073.4586&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 18 fev. 2022.

FREITAS, H. M. R. de; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, v.2, n.8, p.30-34, mar. 1995. Disponível em:

[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995\\_028\\_rev\\_decidir.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v.39, n.4, p.33-50, Summer 1998. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/>. Acesso em: 18 fev. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GOULART, A. Informação: precisamos definir esse termo. **Observatório da Imprensa**, n. 286, jul. 2004. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/index2.asp?edi=286>. Acesso em: 15 nov. 2021.

GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information and Libraries Journal**, v.26, n.2, p.91-108, Jun. 2009. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19490148>. Acesso em: 28 ago. 2020.

GUMMESSON, E. Case study research and network theory: Birds of a feather. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v.2, n.3, p.226-248, 2007.

HELLER, A. **Teoria de los sentimientos**. Barcelona: Fontana, 1986.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005. 377p.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**: panorama. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/marilia/panorama>. Acesso em: 6 de jun. 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA . **Censo 2010**: cidades. São Paulo, 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/marilia/panorama>. Acesso em: 4 jun. 2021.

IPE, M. Knowledge sharing organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v.2, n.4, p.337-359, dez. 2003. Disponível em: <http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/2/4/337>. Acesso em: 12 maio 2021.

JANNUZZI, C. A. S. C. **Gestão da informação nas empresas**: uma abordagem conceitual para a Ciência da Informação. 104f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2004.

KOBASHI, N. Y.; TÁLAMO, M. de F. G. M. Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. **Transinformação**, Campinas (SP), v.15, n. especial, p.7-21, set./dez. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/SZ5RXSnjnDcjhZ9ykPpCHHw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2022.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: Information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v.42, n.5, p.361-371, 1991. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199106\)42:5<361::AID-ASI6>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199106)42:5<361::AID-ASI6>3.0.CO;2-%23). Acesso em> 18 fev. 2022.

LARA, P. C. **Marília, sua terra, sua gente**. Marília (SP): Iguatemy de Comunicações, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. 2.ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LEITÃO, D. M. A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico. **Ciência da Informação**, Brasília, v.14, n.2, p.93-107, jul./dez. 1985. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/215/215>. Acesso em: 18 fev. 2022.

LEITÃO, D. M.; ROSINHA, A. P. **Ética e liderança**: uma visão militar e acadêmica. Lisboa: Academia Militar, 2007.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (RaUnP)**, v.4, n.1, out./mar. 2011/2012. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/194/145>. Acesso em: 18 fev. 2022.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994. Disponível em: <https://advsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/09/administracao-estrategica-da-informacao.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2022.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.147-164, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/32244>. Acesso em: 10 ago. 2021.

LUDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIMONE, G. D. Informação e conhecimento: insumos para o trabalho organizativo em ciência da informação. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.25, n.3, p.423-436, 2020. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/39335/pdf>. Acesso em: 5 jun. 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1995.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINAYO, M. C. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

MIRANDA, A. Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.3, p.227-232, set./dez. 1993. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/627/1/ARTIGO\\_ConceitosOrganiza%a7%a3%a3oBaseada.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/627/1/ARTIGO_ConceitosOrganiza%a7%a3%a3oBaseada.pdf). Acesso em: 1 set. 2020.

MIRANDA, S. V. de; STREIT, R. E. **O processo de gestão da informação em organizações públicas**. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (ENADI), 1., Florianópolis, 2007. **Anais Eletrônico...** Maringá: ANPAD, 2007. 17p. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAES, G. M. de. **Análise da eficiência dos investimentos em tecnologia da informação em lojas de supermercado de cooperativas do Rio Grande do Sul**. 100f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4515/GIANCARLODEMORAES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 fev. 2022.

MORAES, G. D. de A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.35, n.3, p.124-132, set./dez. 2006. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1119/1256>. Acesso em: 16 fev. 2021.

MOURÃO, P. F. C. **A industrialização do oeste paulista: o caso de Marília**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Geografia, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 1994.

NAVARRO, C. C. **Gestión de inovación en las organizaciones**. Murcia: ICE, 2000.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Innovation and Management Review**, v.8, n.3, art. 96, p. 205-229, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4064/mensuracao-do-grau-de-inovacao-de-micro-e-pequenas-empresas---estudo-em-empresas-da-cadeia-textil-confeccao-em-sergipe>. Acesso em: 18 fev. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v.3, n.1, p.119-133, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/654/418>. Acesso em: 18 fev. 2022.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.13, n.2, p.65-87, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/95672>. Acesso em: 1 nov. 2020.

OTLET, P. **Traité de documentation: le livre sur le livre: théorie et pratique**. Bruxelles: Mundaneum, 1934.

OZELLA, S. Pesquisar ou construir conhecimento. O ensino da pesquisa na abordagem sócio-histórica. In: BOCK, A. M. B. (Org.). **A perspectiva sócio-histórica na formação em Psicologia**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2003. p.113-131.

PATTON, M. G. **Qualitative research and evaluation methods**. 3.ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PEREIRA, V. A. **Terra e poder**: formação histórica de Marília. Marília: [S.l.p.], 1936.

PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar**: convite à viagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

POMBO, O. **Interdisciplinaridade**: ambições e limites. Lisboa: Relógio d'Água, 2004.

PORTER, M. **Competitive advantage**: Creating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press, 1986.

PÓVOAS, G. **Serviço de Estatística da Prefeitura de Marília**. Marília: Prefeitura Municipal de Marília, 1947.

PUGA, F. P. **O apoio financeiro às micros, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. (Textos para Discussão, 96). Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8554/3/O%20apoio%20financeiro%20c3%a0s%20micro%2c%20pequenas%20e%20m%C3%a9dias%20empresas%20na%20Espanha%2c%20no%20Jap%C3%A3o%20e%20no%20M%C3%A9xico.%20td-96\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8554/3/O%20apoio%20financeiro%20c3%a0s%20micro%2c%20pequenas%20e%20m%C3%a9dias%20empresas%20na%20Espanha%2c%20no%20Jap%C3%A3o%20e%20no%20M%C3%A9xico.%20td-96_P.pdf). Acesso em: 11 fev. 2021.

ROJAS MESA, Y. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. **ACIMED**, La Habana, v.14, n.1, ene./feb. 2006. Disponível em: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002). Acesso em: 11 fev. 2021.

SANTOS, R. N. M. Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.5, n.2, p.205-215, jul./dez.2000. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/125/322>. Acesso em: 11 fev. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Sistema SEBRAE**: direcionamento estratégico 2013-2022. Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Anuário do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa 2017**. 10.ed. São Paulo, 2019. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 1 set. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Panorama dos pequenos negócios 2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. **Painel de Empresas DATABASE SEBRAE**. Brasília: RFB, 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>. Acesso em: 11 maio 2020.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD, A. M.; HEDGES, L. V. How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and metasynteses. **Annual Review of Psychology**, v.70, n.1, p.747-770, Jan. 2019. Disponível em: 10.1146/annurev-psych-010418-102803. Acesso em: 18 fev. 2022.

SILVA, J. B. da. **O uso de ferramentas de gestão empresarial como fator de sucesso dentro das empresas**: um estudo de caso. 143f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86905/223785.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 fev. 2022.

SILVA, E. L.; CUNHA, M. F. V. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.3, p.77-82, set./dez. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/gWXNXC6dFzk3xybGWfm6jDj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SILVA NÉTO, A. T. DA; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Innovation & Management Review**, v.8, n.3, p.205-229, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79233>. Acesso em: 22 ago. 2021.

SILVEIRA H. **Gestão da informação em organizações virtuais**: uma nova questão para a coordenação interorganizacional no setor público. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.2, p.70-80, maio/ago. 2005. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/53989>. Acesso em: 22 ago. 2021.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. de A. Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. cap.1; p.9-23.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1965.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

SOTO, B. M. Algunas reflexiones acerca de nuestro papel em aceso a la información. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN (INFO'99)**. Anais... La Habana: IDICT, 1999.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão e Produção**, São Carlos (SP), v.15, n.3, p. 591-603, set./dez.2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/hzYWKJNMdQsSW973ZJbjMsn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2022.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.33-49.

THOMAS, G. Doing case study: Abduction not induction, phronesis not theory. **Qualitative Inquiry**, v.16, n.7, p.575-582, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1077800410372601>. Acesso em: 1 out. 2020.

TJORA, A. H. Writing small discoveries: An exploration of fresh observers' observations. **Qualitative Research**, London, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1468794106068012>. Acesso em: 1 out. 2020.

TORRES, R. F.; NEVES, J. T. R. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, fev. 2008. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/45060>. Acesso em: 10 out. 2021.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/43613>. Acesso em: 1 out. 2020.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. (Artigo em Web). Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 1 mar. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: [https://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/01/pdf\\_ea77bd91aa\\_0007779.pdf](https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_ea77bd91aa_0007779.pdf). Acesso em: 3 jul. 2021.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

WILSON, T. D. Information management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Eds.). **International Encyclopedia of Information and Library Science**. Londres: Routleg, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. São Paulo: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZEMAN, J. Significado filosófico da noção de informação. In: **O conceito de informação na ciência contemporânea**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Estamos realizando uma pesquisa nas micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção da Cidade de Marília, Estado de São Paulo, intitulada “**Gestão da informação em contexto organizacional: um estudo de caso das micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção**”. O objetivo principal desta pesquisa é analisar as atividades de gestão da informação aplicadas à melhoria do desempenho das micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção. Os objetivos específicos são: verificar a presença de atividades de gestão da informação voltadas a melhoria do desempenho das organizações pesquisadas e propor diretrizes voltadas à gestão da informação, visando a melhoria contínua dos processos organizacionais de micros e pequenas empresas.

Esta pesquisa é de grande relevância de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma vez que as micro e pequenas empresas representam a maior parte das empresas existentes no cenário brasileiro atual, colaborando com a empregabilidade e a geração de renda.

Nessa perspectiva, a sua participação é extremamente importante para que os resultados obtidos possam colaborar com o desenvolvimento da sua organização. Informamos que os dados coletados serão usados apenas com fins acadêmico-científico, bem como as pessoas e as organizações participantes não serão identificadas em nenhum momento. Além disso, pretendemos socializar os resultados com as organizações que participarem da pesquisa.

Certos de poder contar com sua participação nos colocamos à disposição para esclarecimentos, por meio do telefone (14) 9.9896-6438, e do endereço eletrônico [gustavo.colombo@unesp.br](mailto:gustavo.colombo@unesp.br), discente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp).

Orientadora responsável pela pesquisa, Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Unesp.

Aluno autor da pesquisa, Gustavo Gonçalves Colombo, mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Unesp.

Eu \_\_\_\_\_, portador do RG nº \_\_\_\_\_ autorizo minha participação na pesquisa intitulada “Gestão da informação em contexto organizacional: um estudo de caso das micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção” ora realizada nas micro e pequenas empresas do setor de têxtil e de confecção da Cidade de Marília. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente que minha desistência pode ocorrer a qualquer momento, sem que ocorram quaisquer prejuízos físicos, materiais, morais ou de qualquer outra natureza. Declaro, ainda, estar ciente de que a minha participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Além disso, tenho o compromisso por parte do pesquisador responsável, que meu nome e o nome de minha organização não aparecerá individualmente nos dados apresentados na dissertação em construção.

Autorizo,

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

#### 1-Caraterização da Organização:

Qual o ano de fundação da organização?	
Qual o CNAE da organização?	
Qual o número de colaboradores na organização?	
Quais os setores formalmente existentes na organização?	<input type="checkbox"/> Gerência
	<input type="checkbox"/> Planejamento
	<input type="checkbox"/> Finanças e Contabilidade
	<input type="checkbox"/> Compras / Suprimentos
	<input type="checkbox"/> Produção / Operações
	<input type="checkbox"/> Vendas / Atendimento
	<input type="checkbox"/> Logística / Entregas
	<input type="checkbox"/> Marketing / Comunicação
	<input type="checkbox"/> Informática / TI
	<input type="checkbox"/> Limpeza / Manutenção
<input type="checkbox"/> Jurídico	
<input type="checkbox"/> Segurança / Patrimônio	
Setor, pessoa ou área responsável pela informação na organização	

#### 2-Dados do Gestor

Sexo	
Idade	
Tempo de atuação na organização	
Escolaridade	<input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto
	<input type="checkbox"/> 1º Grau completo
	<input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto
	<input type="checkbox"/> 2º Grau completo
	<input type="checkbox"/> Graduação incompleta
	<input type="checkbox"/> Graduação completa
	<input type="checkbox"/> Especialização / MBA
	<input type="checkbox"/> Mestrando / Mestrado
	<input type="checkbox"/> Doutorando / Doutorado
<input type="checkbox"/> Pós-doutorado	
Função e/ou cargo na organização	
Setor e/ou com atuação direta	
Número de colaboradores subordinados	

#### 3-Acerca da verificação da atividade de gestão da informação na organização

3.1 O que o(a) gestor(a) entende por informação?

3.2 O que o(a) gestor(a) entende por gestão da informação?

3.3 O(a) gestor(a) acredita que a organização realiza gestão da informação em seus processos de atuação organizacionais?

- 3.4 O(a) gestor(a) sabe se existem na organização tecnologias de informação e comunicação que auxiliam no tratamento, organização, análise e armazenamento da informação. Se sim, como funcionam?
- 3.5 O(a) gestor(a) sabe o que é monitorar, coletar, selecionar e filtrar informações. Explicação de cada processo?
- 3.6 O(a) gestor(a) estabelece alguma norma/regra para sistematização da informação, de modo que possa ser utilizada em prol de alguma atividade. Falar sobre essas normas?
- 3.7 O(a) gestor(a) tem ciência da existência de diretrizes formais de gestão da informação na sua área de atuação e/ou na organização?
- 3.8 O(a) gestor(a) compreende a(s) maneira(as) pela(s) qual(is) a informação percorre a sua área e/ou setores, bem como a maneira que é compartilhada entre os colaboradores?
- 3.9 O(a) gestor(a) sabe como ocorre a troca e compartilhamento da informação entre os gestores da organização?
- 3.10 O(a) gestor(a) realiza algum tipo de relatório ou sistematização da sua atuação contendo informações que servem de subsídio para outras áreas ou setores?
- 3.11 O(a) gestor(a) sabe se existe algum tipo de alinhamento ou reunião acerca da atuação e das informações geradas em cada setor, a fim de promover maior compartilhamento?
- 3.12 O(a) gestor(a) faz uso de informações internas para o planejamento e definição de metas e objetivos para a organização? Se sim, quais bases e fontes são consultas?
- 3.13 O(a) gestor(a) compreende a informação organizacional como um pilar estratégico para a organização? Se sim, citar algum exemplo?
- 3.14 O(a) gestor(a) tem acesso a informações externas e banco de dados que subsidiem a sua atuação prática na organização?
- 3.15 O(a) gestor(a) busca maneiras de oferecer treinamento e capacitação aos funcionários quanto ao uso e gestão dos sistemas de informação?

#### **4-Acerca da GI para a melhoria dos processos organizacionais**

- 4.1 O(a) gestor(a) entende o que é melhoria de processos organizacionais?
- 4.2 O(a) gestor(a) entende o que é competitividade e concorrência no seu setor de atuação organizacional?
- 4.3 O(a) gestor(a) entende o que é informação estratégica e qual a sua utilização em seu setor de atuação ou na organização como um todo?

- 4.4 O(a) gestor(a) conhece fontes e locais que a empresa disponibiliza a informação para os gestores apoiarem a sua atuação a fim de possibilitar melhorias organizacionais?
- 4.5 O(a) gestor(a) tem ciência sobre as dificuldades para a melhoria em seus processos organizacionais, e se é possível correlacionar tal(is) dificuldade(s) a falta ou falhas em relação a informação?
- 4.6 O(a) gestor(a) realiza encontro(s) com os colaboradores para análise de dados e propostas de melhoria da sua atuação organização? Se sim, como são organizados?
- 4.7 O(a) gestor(a) tem conhecimento e usa fontes internas e externas de informação, para a melhoria dos processos e tomada de decisão? Se há conhecimento, quais fontes são utilizadas?
- 4.8 O(a) gestor(a) tem ciência de como a informação organizacional colabora nos processos decisórios dos setores ou da organização?
- 4.9 O(a) gestor(a) acredita ou conhece uma melhor maneira de tratar e analisar a informação, a fim de ter maiores insumos e contribuição em relação a sua atuação, visando a melhoria de processos?
- 4.10 O(a) gestor(a) tem conhecimento de diretrizes aplicadas a gestão da informação no contexto organizacional? Se sim, quais? Se não, qual a contribuição e relevância dessas diretrizes para a sua atuação?

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Organização observada	[ ] A
	[ ] B
	[ ] C
	[ ] D
	[ ] E
Duração/Tempo da observação	
Colaboradores observados	[ ] diretores, gerentes e/ou supervisores
	[ ] em atuação administrativa
	[ ] em atuação operacional

1. Descrever o cenário e as ações dos colaboradores nos aspectos da gestão da informação em relação a busca da informação para a sua atuação organização.
2. Descrever se há barreiras físicas (salas fechadas, alto teor hierárquico, formalidade, entre outros) no compartilhamento da informação entre os colaboradores.
3. Descrever se há uso de uniformes e qual a relação da cultura organizacional como favorecimento ou barreira à gestão da informação.
4. Descrever se há fluxos formais de informação.
5. Descrever se há fluxos informais de informação.
6. Descrever se os colaboradores se comunicam uns com os outros.
7. Descrever se há uma boa relação interpessoal entre os colaboradores observados.
8. Descrever se os colaboradores se comunicam com o gestor.
9. Descrever se os colaboradores mantêm uma boa relação interpessoal com o gestor.
10. Descrever se há quadros de informações e orientações nos setores ou em uma área específica.
11. Descrever se os colaboradores de uma área possuem acesso às informações de outras áreas.
12. Descrever se há sistemas de informação e comunicação instalados na organização nas áreas produtivas/atendimento e nas áreas administrativas.
13. Descrever os sistemas de informação e quais deles são realmente utilizados sem nenhum tipo de dificuldade pelos colaboradores.
14. Descrever se a informação é tratada de maneira relevante pelos colaboradores e se há partilha entre eles.
15. Descrever se há falta de clareza na atuação dos colaboradores em relação as tarefas que executam em suas atividades práticas.

## APÊNDICE D

### QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO COM ESCALA DE *LIKERT*

1. Tempo de atuação na organização:

- Menor que 2 anos  
 De 2 a 4 anos  
 De 4 a 6 anos  
 De 8 a 10 anos  
 Mais de 10 anos

2. Você considera que a sua atuação e objetivos de trabalho estão ligados diretamente:

- A área operacional da organização  
 Em parte, a área operacional e, em parte, a área administrativa  
 A área administrativa da organização

3. Você faz uso das informações internas da empresa para a realização da sua atividade/trabalho?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

4. Você acredita que a informação é importante para a sua atuação organizacional e reflete diretamente em sua prática profissional?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

5. Você tem acesso a informações de outras áreas e setores com facilidade?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

6. Você é acionado(a) como fonte de informação por outra área, pessoa ou processo?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

7. Você costuma acionar/consultar pessoas do seu setor, a fim de obter informações para a sua prática profissional?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

8. Você recebe treinamento para lidar com os sistemas e com as demandas internas de trabalho relativas à sua atividade?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

9. Você participa ativamente de alguma atividade organizacional (reunião, grupo de debate, estudo) que apresentam dados e informações INTERNAS da organização?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

10. Você participa ativamente de alguma atividade organizacional (reunião, grupo de debate, estudo) que apresentam dados e informações EXTERNAS e dos CONCORRENTES da organização?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

11. A organização realiza encontros ou reuniões de alinhamento com os seus colaboradores e apresenta resultados anteriores em relação as metas e objetivos organizacionais?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

12. Na sua opinião, a organização é compreendida pelos colaboradores como uma organização competente em relação ao gerenciamento das suas informações?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

13. Na sua opinião, a organização lida bem com suas informações internas e com o compartilhamento entre os colaboradores?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

14. Na sua opinião, a organização consulta seus dados e informações internas, a fim de corrigir processos e melhorar seu desempenho organizacional?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

15. Na sua opinião, a organização precisa criar novas maneiras de integrar as pessoas e favorecer o compartilhamento de informações para se tornar mais competitiva?

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo, nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente