

A utilização da gestão estratégica da informação no processo de mudanças de uma organização pública municipal

Vilma da Silva Santos¹

Alice Pereira Prado²

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

Valdevino Krom⁴

Introdução

As rápidas transformações verificadas no mundo em geral são consideradas uma verdadeira revolução, sobretudo no mundo dos negócios. A maturação e a disseminação das tecnologias da informação aceleraram a velocidade com que efetuam os negócios. Esse fato tem trazido à discussão a dinâmica das interações entre organizações, sociedades, seres humanos e meio ambiente. Essa dinâmica marcada por paradoxos, contradições, desafios, ameaças e oportunidades são desafiadas a adaptar-se às mudanças, levando em conta as expectativas dos clientes, as estratégias competitivas, os avanços tecnológicos, as políticas governamentais e as condições momentâneas da economia e da sociedade.

Entretanto, tal transformação tem como adorno os avanços tecnológicos que, ao transpor barreiras em vários aspectos, acabam integrando as organizações. O resultado disso é a aceleração do surgimento

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Professora da Faculdade INESP. Coordenadora do curso de Economia e Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté.

² Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Especialista em Logística Empresarial pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG).

³ Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica - Área de Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Pós-Doutorado em Gestão da Inovação Tecnológica - Área de Produção pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (2010). Professor Assistente Doutor da Universidade de Taubaté. Exerce o Cargo de Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação na UNITAU.

⁴ Doutor em Agronomia - Energia na Agricultura, pela Universidade Estadual Paulista.

de tendência como a globalização, as comunicações e a tecnologia, sendo que elas estão levando as organizações a se voltarem para seus processos de negócio, uma vez que, de alguma forma, as distâncias temporais e espaciais ficaram menores e menos significativas, obrigando as organizações a adotarem novas práticas de trabalho e desenvolverem novas habilidades, combinando-as com as tecnologias de informação, para, dessa forma, tornarem-se mais dinâmicas.

Revisão de literatura

Conceito de gestão estratégica

O conceito de gestão estratégica mudou e continuará a mudar, o que caracteriza falta de consenso sobre o que, precisamente, o termo significa, entretanto ela é adotada pelas organizações que se beneficiam significativamente dela. De acordo com Certo e Peter (2005), ela é definida como um processo contínuo que interage, visando manter a organização como um conjunto integrado a seu ambiente.

A gestão estratégica evoluiu a partir do planejamento estratégico, sobretudo do aprimoramento de sua etapa de implantação. Enquanto o planejamento estratégico enfatiza a elaboração das questões estratégicas, a administração estratégica preocupa-se com a resolução das questões estratégicas (ANSOFF; MCDONNEL, 1993; COSTA, 2005).

Ansoff e McDonnel (1993) conceituam a gestão estratégica como uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas, que compreende: o posicionamento da organização por meio da estratégia e do planejamento de potencialidades e fraquezas; a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia; e a administração em tempo real da resolução das questões estratégicas.

Entretanto, entre o planejamento estratégico e a administração estratégica existem algumas diferenças apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Diferenças entre planejamento e gestão estratégica

Planejamento Estratégico	Gestão Estratégica
<p>Ênfase no sistema de planejamento (separação entre elaboração e implantação). Produz um plano estratégico. Estabelece uma postura em relação ao ambiente. Lida com fatos, idéias e probabilidades.</p>	<p>Ênfase no sistema de ação (busca a união da elaboração e implantação). Produz um novo comportamento. Acresce capacitação estratégica. Lida com mudanças incrementais da organização.</p>

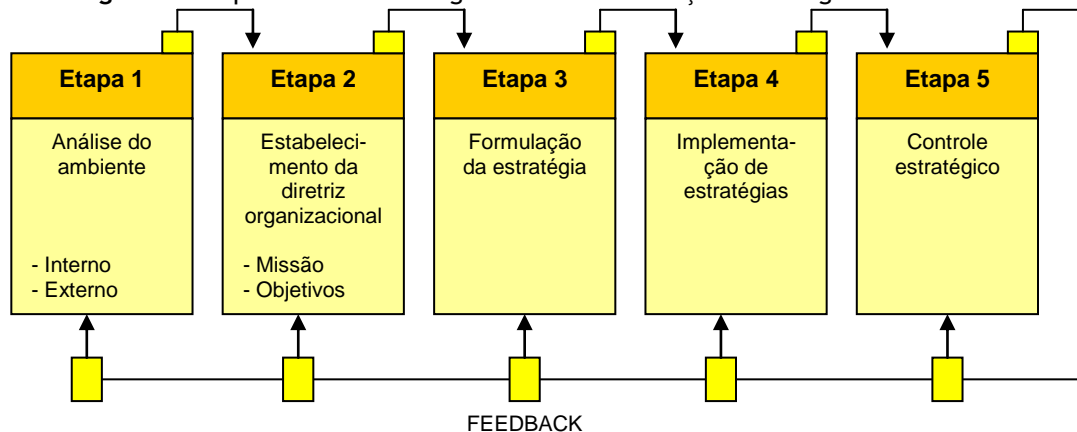
Fonte: Certo e Peter (2005)

Assim, enquanto o planejamento estratégico tem como prioridade a sistematização de um plano estratégico, baseando-se em propostas surgidas a partir da análise ambiental organizacional, apontando fatos, ideias e probabilidades; a gestão estratégica visa a sistematizar a ação, produzindo um comportamento regido pela ação, acrescentando capacitação estratégica às pessoas para agirem estrategicamente e, conseqüentemente, gerarem maiores e melhores mudanças.

O Processo de Gestão Estratégica

A partir da definição da gestão estratégica que sugere que o processo de gestão seja contínuo por iniciar-se fora da organização e desdobrar-se dentro dela, isto é, de maneira interativa, o que significa começar na primeira etapa e seguir até a última e, então, voltar à primeira novamente. Portanto consiste em uma série de etapas que são ciclicamente repetidas como ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Etapas envolvidas na gestão e administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (2005)

- **Etapa 1 - análise do ambiente:** procura monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros;
- **Etapa 2 - estabelecimento de diretrizes:** determina a meta da organização, por meio da principal direção à qual a organização é levada: missão e objetivos;
- **Etapa 3 - formulação da estratégia:** definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos;
- **Etapa 4 - implementação da estratégia:** pôr em ação estratégias que emergiram das etapas anteriores;
- **Etapa 5 - controle estratégico:** é um tipo de controle organizacional que monitora e avalia o processo da gestão estratégica, visando melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

O propósito dessas etapas é o de assegurar que a empresa como um todo possa se integrar a seu ambiente apropriadamente, pois o fato dos ambientes organizacionais mudarem constantemente, as organizações deverão assegurar que suas metas possam ser alcançadas, pois, ao praticar a gestão estratégica apropriadamente, os membros da organização poderão se comprometer com a realização de metas organizacionais a longo prazo (CERTO; PETER, 2005).

Definição de Organização

As organizações que atuam no mercado global estão se estruturando em redes de unidades de negócios e/ou de parceiros, como forma de racionalizar suas operações e tirar o melhor proveito de esquemas cooperativos e flexíveis de pesquisa e desenvolvimento, projeto, comercialização, fabricação de produtos e das pessoas envolvidas. A flexibilidade conseguida facilitou a realização das modificações necessárias na estrutura do conhecimento para atuar e/ou permanecer atuando no mundo globalizado (MORGAN, 1997).

A organização é definida como sendo uma unidade social constituída para perseguir objetivos específicos, combinando recursos e pessoas como tecnologia, entre outros, para atingir um determinado objetivo. Por isso, é composta de três partes básicas: indivíduos, grupos e tarefas. Sua atuação deve ser ajustada a um meio ambiente específico. Para ser bem sucedida, ela precisará definir de maneira rápida o que é importante para ela, pois o mercado global exige que seja mais rápida e flexível. Mas o principal é que, para sobreviver, precisará desenvolver as habilidades: renovar-se, auto-organizar-se, adaptar-se ao ambiente e influenciá-lo quando for o caso (MORGAN, 1997).

Teoria das Organizações

De uma maneira geral, sem uma preocupação cronológica, pode-se dividir a teoria das organizações sob três segmentos (HALL, 2004):

- **Primeiro segmento:** inclui as metodologias administrativas que tratam exclusivamente do ambiente interno, isto é, o que é controlado pela organização e que não aceita a influência do seu meio externo. É a organização burocrática que se preocupa fundamentalmente com as estruturas organizacionais até os processos eficientes de produção;
- **Segundo segmento:** as metodologias administrativas contextualizam a organização no meio externo, mas não a percebem influenciando o ambiente externo, sendo que, na realidade é o próprio ambiente externo que influencia a organização. É a organização que prima pela eficácia dos resultados;

- **Terceiro segmento:** a organização se integra ao meio externo, sendo que este influencia fortemente o contexto da organização. É a organização efetiva.

A premissa que parte desse viés inovador é de que existe uma relação de influência ora simétrica, ora assimétrica, tanto do ambiente externo para a organização quanto da organização para o ambiente interno (HALL, 2004).

Souza (2012) inclui no debate sobre estudos organizacionais a pós-modernidade, como um movimento bem mais amplo que não se refere exclusivamente ao campo do conhecimento, mas se estende a outros aspectos da vida humana, sejam esses aspectos políticos, econômicos, sociais, temporais ou espaciais.

Definição de Estratégia

A estratégia é uma ferramenta gerencial, pois consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. A palavra “estratégia” tem origem grega. Provém de “stratego”, que significa, literalmente, a arte da liderança (ANSOFF, 1991).

Com o passar do tempo, a estratégia passou a ter uso comum e foi utilizada para designar o caminho que a organização deverá seguir no futuro para que possa atingir seus objetivos. A palavra “estratégia” foi naturalmente agregada à palavra “planejamento”, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro (HALL, 2004).

No entanto, a definição de estratégia para as organizações é algo complexo, pois a literatura mostra inúmeras definições, abordando diferentes aspectos. Entretanto, pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas concordâncias a respeito da natureza da estratégia. São elas (ANSOFF, 1991):

- Diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- É complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- Afeta a organização como um todo;

- Implica questões de conteúdo e de processo;
- Existe em níveis diferentes na organização;
- Envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Assim, dentre as diversas definições do termo “estratégia” na literatura, Ansoff (1991) cita que a estratégia diz respeito à utilização dos diversos recursos empresariais, humanos, técnicos e financeiros, que se encontram à disposição do empresário. E, ao adotar uma estratégia, ele deverá analisar o ambiente no qual está inserida a sua organização, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela alta administração.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Dessa forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais (ANSOFF, 1991).

Por fim, a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais. As atividades envolvidas neste processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances para que os objetivos da organização sejam alcançados.

O Conceito de Tecnologia

O termo “tecnologia” deriva do grego “techne” e significa habilidade; combinado com “logos” significa conhecimento organizado, significativo. Segundo Maximiano (1980), a palavra “tecnologia”, surgida na Inglaterra no século XVII, muitas vezes fica restrita a ferramentas, processo e produto, o que, em sentido mais restrito, é caracterizado como sendo o conhecimento específico, detalhado e exato de processos e produtos. Com o passar dos tempos, o conceito de tecnologia foi modificando, alcançando, a partir da segunda metade do Século XX, um significado mais abrangente, ou seja, os meios e as atividades por meio dos quais o homem procura mudar ou manipular seu ambiente.

O conceito de tecnologia alternativa é o termo usado para descrever novos tipos de equipamentos e formas organizacionais que representam alternativas viáveis às tecnologias modernas. Ao utilizar as tecnologias alternativas, a preocupação seria alcançar (MAXIMIANO, 1980):

- Satisfação das necessidades básicas;
- Autoconfiança endógena através da participação;

- Harmonia com o ambiente.

Tecnologia de Informação

A tecnologia de informação é descrita por Meirelles (1994) como o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação de informação, a maneira pela qual esses recursos são organizados em um sistema capaz de desempenhar um conjunto de tarefas. Além disso, ela difere-se de outras tecnologias por manipular um recurso identificado por “informação”. Portanto, tecnologia de informação (TI) pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação sob a ótica de gestão.

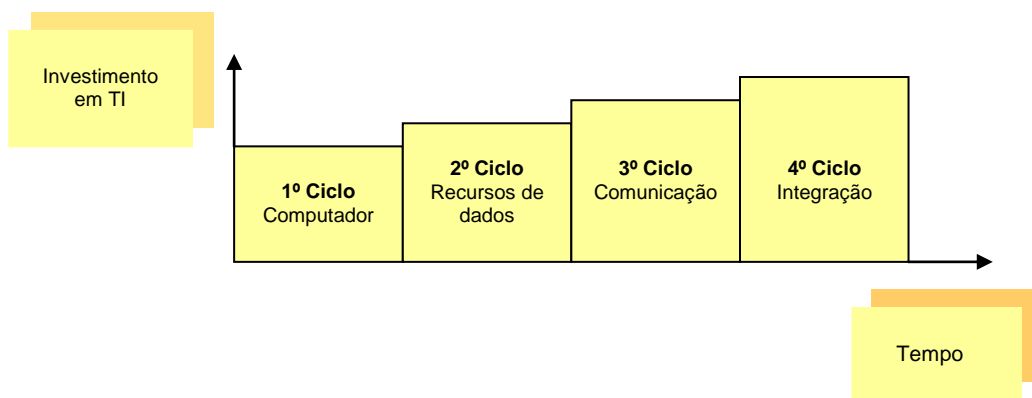
Para Weill e Ross (2006), o termo “tecnologia da informação” deve ser entendido de maneira ampla, abrangendo todas as formas de investimento. A evolução do papel da tecnologia da informação nas organizações é notória e perceptível em todos os níveis hierárquicos e setores (REZENDE, 2007; TAROUCO; GRAEML, 2011).

Já Marcovitch (1997) entende por tecnologias de informação o complexo tecnológico que envolve computadores, *softwares*, redes de comunicação eletrônica, públicas e privadas e rede digital de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados e outros serviços.

Entre as décadas de 60 e 90, a organização da informação passou por transformações, tanto no que diz respeito a *hardware* como no processo de informatização das empresas, porém existe uma distinção entre função e operação em informática e uma classificação dos estágios de descentralização da informática na empresa.

Baseando-se nesses dois conceitos, à operação cabe satisfazer as especificidades de cada usuário particular da melhor forma; já à função cabe zelar para que este atendimento se faça sem comprometer a qualidade e a coerência da informação que flui e reflui entre o *staff* e as divisões da empresa (REZENDE; ABREU, 2000).

De acordo com a evolução do uso da tecnologia na organização da informação, Moura (1998) define quatro ciclos, conforme Figura 2.

Figura 2: Ciclos da Tecnologia de Informação

Fonte: Moura (1998)

A constatação da existência do quarto ciclo de investimento em tecnologia de informação, caracterizado pela tecnologia da integração, está fundamentada na proposição de três grandes mudanças recentemente observadas na tecnologia de informação. São elas (MOURA 1998):

- Passagem da computação pessoal para computação em grupo;
- Passagem de sistemas ilhados para sistemas integrados;
- Passagem da computação interna para a computação inter-relacional.

Para Turban *et al* (2003), a tecnologia da informação é uma facilitadora das atividades e processos organizacionais, além de ser importante não somente por sua função e apoio, como também pelo impacto que provoca nas pessoas, na estrutura organizacional, na estratégia empresarial e nos processos empresariais e administrativos.

A Tecnologia de Informação e as Organizações

A dinâmica de muitas organizações tem sido facilitada e otimizada pela tecnologia de informação, porque envolve não apenas recursos como equipamentos e serviços que geram informações, mas também a própria informação que é disponibilizada por seus respectivos sistemas. Assim, pode-se dizer que a tecnologia de informação serve de alicerce ao processo de captação de informação (PORTER, 1993, 2004).

Na realidade, a tecnologia de informação tem como propósito básico habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, além da própria informação, ou seja, a tecnologia da informação possibilita as empresas uma estrutura de equipe de alta *performance*, para poder operar com negócios integrados, independente do grau de autonomia que cada unidade de negócios possui (PORTER, 1993).

Para tanto, tecnologia de informação e organização é complementada por várias premissas que são destacadas da seguinte forma (PORTER, 1993, 2004):

- A tecnologia da informação e a organização interagem de modos que são cruciais para o sucesso de um sistema de tecnologia de informação;
- A tecnologia de informação se avançada torna essas interações cada vez mais complexas; as influências são frequentemente mútuas e sujeitas a mudança ao longo do tempo;
- As opções sobre o desenho e a operação dos sistemas de tecnologia de informação podem cada vez mais ser guiadas pelas preferências dos planejadores sobre os efeitos organizacionais.

Mas, dentro da visão da tecnologia da informação, as tecnologias e seus recursos devem ser compatíveis, modernos, econômicos, úteis e padronizados, sendo que a análise desses extremos está na adequação à necessidade da empresa. Assim, ela está intimamente relacionada à estrutura interna da empresa.

De acordo com Walton (1998), a tecnologia de informação e a organização interagem em, pelos menos, sete diferentes maneiras. Para o autor, é impossível tratar a implementação da tecnologia de informação sem também discutir mudança organizacional. Isso porque, para uma tecnologia de informação ser eficaz, requer novas políticas ou desenhos organizacionais, tais como cargos mais amplos e flexíveis. Exige ainda que os planejadores sejam capazes de planejar essas necessidades organizacionais de primeira ordem ao mesmo tempo em que planejam o sistema de tecnologia de informação.

Tecnologia e Gerenciamento da Informação

Baseando-se na origem etimológica do termo tecnologia, observa-se a dificuldade de estabelecer a separação total entre os termos “informação”, “sistema de informação” e “tecnologia”. Devido à confusão semântica que cerca, principalmente, o termo “informação”, ganhou notoriedade a expressão “gerenciamento das informações”, que é definida como um termo substantivo para indicar gerenciamento geral de todo o ambiente de informação de uma empresa (DAVENPORT, 1998; ALBERTIN, 2009).

O futuro das organizações, segundo Morgan (1997), tende a se tornar sinônimo de sistema de informação, evidenciando, assim, a informação como um dos principais componentes do “gerenciamento das informações”. Entretanto, esse gerenciamento é atualmente um tema da maior relevância tanto na área acadêmica como no mundo dos negócios. Essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso e competitividades das empresas.

O ambiente de negócios exige que o gerenciamento seja norteado pela inovação e pelas mudanças. Essas mudanças podem ser representadas por três forças mundiais, que alteram este ambiente: a globalização, a economia baseada no conhecimento e na informação e as transformações nas empresas (LAUDON; LAUDON, 1999).

A informação tem permitido às empresas, independente do porte, juntar esforços e criar partes de um produto a ser montado em outro país e vendido em um terceiro, abrindo a possibilidade de estar presente e competir em diferentes mercados. Tem-se percebido que, tanto para as empresas como para o país, a administração da informação é uma atividade cada vez mais importante, podendo mesmo determinar o sucesso econômico da organização.

Mesmo tendo tamanha relevância, deve-se dar uma atenção especial à adaptação das tecnologias de informação à empresa e, vice-versa, como também, às pessoas e a influência de seu comportamento sobre a função informacional da organização (LESCA; ALMEIDA, 1994).

Gestão da Informação

A gestão da informação define a forma de como administrar a informação nas organizações. A competência dela está na capacidade de coletar ou extrair, tratar ou processar, armazenar e distribuir ou disseminar a informação certa, para as pessoas certas na hora certa (FREITAS, 1999).

Para gerenciar as informações, as organizações possuem sistemas de informação que são definidas como o conjunto interdependente das pessoas,

das estruturas da organização, das tecnologias de informação (*hardware e software*), dos procedimentos e métodos que deveriam permitir à empresa dispor, no tempo desejado, das informações de que necessita (ou necessitará) para seu funcionamento atual e para sua evolução (FREITAS, 1999).

Os sistemas de informações gerenciais assumem papel crítico no suporte à tomada de decisão, pela disponibilização de informação gerencial para o nível executivo, por meio de informações composta por ferramentas de análise e a apresentação da informação e de gerenciamento, recuperação e armazenamento da informação, sistemas transacionais, que utilizam tecnologias de processamento analítico, transacional e mineração dos dados, além da disseminação da informação por meio de ambientes de redes (*Intranet, Internet*, dentre outras) (LAUDON; LAUDON, 1999).

A Informação como Recurso Estratégico

Com o objetivo de garantir a sobrevivência e prosperidade da organização num futuro próximo, a informação passou a ser um recurso estratégico para as organizações, sendo vista como uma fonte potencial de vantagem competitiva ou uma arma estratégica de defesa contra a concorrência.

Para o atual ambiente de mercado, os desafios previstos para as empresas nos próximos anos, segundo Laudon e Laudon (1999), são:

- Necessidade de processos de tomada de decisão mais frequente e mais rápido;
- Necessidade de inovação organizacional mais frequente e mais rápida;
- Necessidade de formas contínuas de aquisição de informação pelas empresas;
- Necessidade de adquirir e distribuir as informações adquiridas de forma mais rápida e eficaz.

Na realidade, a tecnologia da informação é a ferramenta utilizada pelo executivo responsável pela tomada de decisão para fazer da informação o recurso estratégico. Para tanto deverá estudar a tecnologia necessária, o perfil do executivo, a qualidade da informação, para que os objetivos das organizações sejam alcançados de forma eficaz e eficiente. Dentre os sistemas de informações existentes de apoio à tomada de decisão gerencial, Laudon e Laudon (1999) apresentam cinco tipos de sistemas de informação que dão suporte à organização. São eles:

- **Sistemas de processamento de transações** (TPS - *Transaction Processing Systems*): gerencia itens de informação de rotina, manipulação de dados nas suas bases eletrônicas ou não, dar suporte às atividades operacionais da organização;
- **Sistemas de automação de escritório** (OAS - *Office Automation Systems*): aumenta a produtividade das pessoas que trabalham com dados nos escritórios;
- **Sistemas de apoio à decisão** (DSS - *Decision Support Systems*): fornece suporte à tomada de decisão no nível operacional das organizações;
- **Sistemas de informação gerenciais** (MIS - *Management Information Systems*): apoia as atividades de monitoramento, controle e tomada de decisão dos gerentes da organização;
- **Sistemas de suporte executivo** (ESS - *Executive Information Systems*): dá suporte ao nível estratégico das organizações, auxiliando na tomada de decisão não estruturada por meio de recursos avançados de análise de dados.

Esses cinco tipos de sistemas definem os três níveis organizacionais de tarefas que podem ser associados e agrupados. Esses sistemas baseados na relação entre níveis organizacionais de tarefas e tipo de atividade representam esta relação e também os domínios de cada tipo de sistema de informação, pois, a partir do aperfeiçoamento de sistemas de informação, os sistemas são definidos atuando em três níveis organizacionais: o estratégico, o tático e o operacional (LAUDON; LAUDON, 1999).

A tendência do conceito, portanto, é visualizar a organização em dois níveis. O nível 1 seria o estratégico e tático, em que há capacidade de análise, informação consolidada e no formato do negócio, flexibilidade, dentre outras características relacionadas às atividades analíticas, que dependem da intervenção do raciocínio humano. O nível 2 seria o operacional, com o foco no dado, atualização constante do sistema, eficiência no armazenamento e recuperação da transação registrada, integrada (LAUDON; LAUDON, 1999).

Mudança Organizacional

Gonçalves (2000) classifica mudança como o ato ou efeito de mudar. Toda implantação de novas tecnologias é uma mudança organizacional. Para Wood Júnior *et al* (2000), mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

As empresas têm pelo menos três motivos para mudar: tirar o atraso tecnológico; adequar-se às novas exigências que obrigam as empresas a aprenderem a se modificar continuamente; e corrigir os erros do que não está certo no desenho das empresas convencionais.

Atualmente, o ambiente tem se tornado mais complexo e/ou instável, como resultado de diferentes classes de condições: inovação, saturação de mercado, mudança das preferências dos consumidores, mudanças nos requisitos legais, ações de outras organizações, ou efeitos de grupos de pressão. Esse fato tem requerido das organizações transações com seu ambiente simplesmente para sobreviverem e, o que é mais importante, para crescerem (WOOD JUNIOR *et al*, 2000).

Entretanto, as organizações, para sobreviverem, precisam de recursos externos, pois nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita. Tipicamente, para aquisição destes recursos, surge a necessidade de interação com outras organizações que controlam estes recursos, mas essa interação nem sempre é simples, sendo frequentemente mediada por restrições, incertezas e contingências (WOOD JUNIOR *et al*, 2000).

A necessidade de mudança organizacional possui muitas causas. Uma mudança em alguma coisa pode colocar em funcionamento um ajuste por parte da organização, isto é, as organizações reagem à mudança quando existe uma modificação no seu ambiente, tecnologia, metas, motivações ou nos valores percebidos. Porém, dependendo do estágio do ciclo de vida em que se encontra a organização, pode haver maior ou menor suscetibilidade, o que torna o estudo da mudança organizacional mais complexa (RODRIGUEZ e FERRANTE, 2000).

Albertin (2009) cita que a mudança ocorre em resposta às fases do ciclo de vida de uma organização, sendo que cada fase tem distintos problemas e consequências, fazendo alusão às necessidades internas.

As empresas, ao mudarem sua estrutura funcional hierárquica para estruturas com uma base operacional horizontal e com um pequeno número de níveis hierárquicos, estão buscando as seguintes melhorias (RODRIGUEZ; FERRANTE, 2000):

- Melhor comunicação entre o topo da organização e o seu menor nível hierárquico;
- Maior autonomia dos níveis operacionais, dando maiores responsabilidades e poder para a base da organização;
- Eliminação dos filtros de comunicação introduzidos pelo nível de gerência intermediária, principalmente com relação à filtragem de problemas, soluções e novas ideias;
- Direcionamento do negócio para os clientes e mercado, organizando-se internamente por processos visíveis para todos: os clientes, os produtos e o fluxo de trabalho.

Mudanças Organizacionais e a Tecnologia de Informação

Segundo Daft (1999), a partir da década de 1940, começaram a aparecer as organizações baseadas na informação, sustentadas principalmente pela tecnologia de informação e pelos valores intangíveis. Esse tipo de organização abriu espaço para a organização baseada no conhecimento, que, com o processo de automação das rotinas físicas e intelectuais, levou o homem a despender a maior parte do seu tempo em atividades mais nobres como criar, analisar e inovar.

Mas a partir da década de 1990, a tecnologia de informação passou a ocasionar mudanças fundamentais na forma como o trabalho se processava. As atividades mais suscetíveis a alterações, segundo Daft (1999), são aquelas intensivas em informação, podendo-se distinguir três grupos. Um primeiro grupo refere-se à produção física atingida pela robótica e instrumentação de controle; à produção de informação influenciada pelos computadores em tarefas burocráticas como contas a receber, contas a pagar, faturamento; e à produção de conhecimento com o CAD, CAM, análise de crédito e risco, produção de *software*.

O segundo grupo refere-se aos trabalhos de coordenação, sendo as telecomunicações o instrumento fundamental da mudança. O terceiro grupo refere-se à gestão, afetando tanto a direção, ao permitir monitorar o ambiente e tomar as decisões para adaptar a organização ao ambiente, como o controle, ao medir a performance e compará-la com os planos, para manter-se no rumo desejado.

O surgimento da tecnologia de informação na estrutura administrativa das organizações, segundo Daft (1999), está sendo percebido e ocasionando consequências específicas para o projeto da organização

como a estrutura organizacional mais achatada, maior centralização ou descentralização, coordenação melhorada, menos tarefas rígidas e maior proporção de pessoal profissional.

As Mudanças Organizacionais e o Ser Humano

Dentre todas as mudanças que ocorrem em uma empresa com a introdução de novas tecnologias de informação, existem aquelas que afetam o ser humano. A introdução da tecnologia de informação, segundo Daft (1999), pode, muitas vezes, modificar a cultura corporativa e, dependendo da abordagem utilizada pela gerência, poderá conduzir a um sentimento de *empowerment* (empoderamento), quando os empregados recebem maior acesso às informações antes disponíveis somente para seus chefes, ou a uma perda de privacidade para os empregados, cujos chefes usam a tecnologia de informação para controlar seus movimentos.

Análise da gestão estratégica da informação no processo de mudanças numa organização pública municipal

Organização Pública Municipal

A organização pública municipal é vista como parte da política que se concentra na burocracia e preocupa-se com questões amplas como: equidade, representação, justiça, eficiência do governo municipal e controle da discricionariedade administrativa. Já o gerenciamento, ou a gestão pública, é um aspecto da administração pública. Se comparadas a outras empresas, esse tipo de organização apresenta maiores dificuldades em adotar novas práticas de trabalho, principalmente, as decorrentes do emprego das novas tecnologias de informação. Assim, a administração pública municipal, de um modo em geral, caminha a passos lentos no que diz respeito à implantação da gestão estratégica da informação.

O gerenciamento público, ao contrário dos demais, concentra-se mais sucintamente nas atividades administrativas que ocorrem dentro das agências governamentais, ocupando-se, principalmente, da implementação das políticas públicas e das ações de organização interna implicadas nessa finalidade institucional. O serviço público é considerado ainda menos desenvolvido, pois precisa demonstrar todo o seu potencial.

Segundo a realidade brasileira, o desenho organizacional público é o clássico, com formas bastante complexas e vários níveis hierárquicos. As estruturas são altamente estáveis, resistindo de forma generalizada a mudanças de práticas. A cultura político administrativo vigente pode ser caracterizada como predominantemente oligárquica-patrimonialista e

burocrático-corporativa, sendo esta a cultura que orienta a prática de gestão das instituições e das demandas sociais (SEIBEL, 1994).

Dessa forma, o desenho organizacional público pode ser decomposto nas estruturas formal e informal, sendo que a estrutura formal é representada pelo organograma clássico, segundo um modelo que coloca as relações estáveis, entre as tarefas e unidades de trabalho, como o fator mais importante da organização. A estrutura ou desenho organizacional define a forma da organização e, por meio dela, determina-se a divisão de suas atividades (SEIBEL, 1994).

O Processo de Mudança Organizacional na Administração Pública Municipal

A mudança organizacional no setor público pode envolver vários aspectos, dentre eles, pode envolver estrutura, tecnologia e pessoas. Pode-se fazer mudanças estruturais pela aplicação de princípios clássicos de administração ao descentralizar ou mudar o fluxo de trabalho.

As mudanças tecnológicas, de um modo geral, podem exigir a reformulação das operações do trabalho, e as mudanças tecno-estruturais são uma combinação de elementos de mudança tecnológica e de uma mudança estrutural, mas, em relação às mudanças nas pessoas, estas procuram melhorar as atitudes, as qualificações e os conhecimentos das pessoas que trabalham na organização.

A mudança organizacional, antes de ser um processo técnico ou um arranjo organizacional, pode ser um processo que altera apenas valores. A mudança da linha de produtos, de serviços ou do seu organograma pode significar para a organização uma agressão aos valores existentes. Quanto maior a desconsideração pelo seu sistema cultural, maior será a resistência e as inaptações provocadas pela incorporação frente a novas ideias (GONÇALVES, 1994).

Na implantação do processo de mudança organizacional, não se pode adotar uma perspectiva simplista de pensar que ao introduzi-la, o procedimento, o produto ou serviço serão naturalmente aceitos pelos envolvidos direta ou indiretamente. Quando valores rotineiros são alterados, as pessoas reagem e tendem a resistir à mudança, na medida em que ela ocasiona uma quebra de relações e padrões estabelecidos no ambiente de trabalho (GONÇALVES, 1994). E, como a mudança envolve alteração na cultura organizacional, ela necessita de tempo para a acomodação de valores.

A mudança é, sobretudo, um processo de aculturação e aprendizado, e não somente um processo tecnológico. As pessoas envolvidas no processo

de mudança precisam de tempo para compreender e praticar novas habilidades, bem como para se adaptar às novas condições de trabalho (GONÇALVES, 1994).

As organizações organizadas por hierarquia possuem aspectos comportamentais que estão fortemente relacionados com a estrutura informal que, decorrente das necessidades pessoais e grupais dos seus integrantes, acaba exercendo grande influência sobre o comportamento da organização, juntamente com aqueles relacionados à estrutura formal, sendo caracterizada pela complexidade, formalização, centralização e tamanho e a distribuição de poder. Tudo isso feito por meio da comunicação.

Um outro aspecto de extrema importância na estrutura organizacional pública é a comunicação, que seria o meio pelo qual as funções administrativas, de planejamento, organização, liderança e controle são levados a cabo. Além disso, é por meio da comunicação, formal ou informal, de forma escrita ou oral, que a informação circula na organização e cumpre importante papel no processo decisório.

No entanto, qualquer desses aspectos para uma organização pública é preponderante para o entendimento das tarefas e dos sistemas desenvolvidos, pois não seria possível analisar ou entender as mudanças de forma independente, sem considerar todos os fatores inter-relacionados, especialmente aquelas mudanças decorrentes da implantação da gestão estratégica da informação. Ou seja, equivale analisar a organização como um sistema aberto, unificado e voltado para um fim, considerando não somente as partes internas e suas inter-relações, mas também que a mesma é parte do ambiente externo.

Para lidar com a mudança, as organizações públicas, com relevância as municipais, podem adotar dois métodos principais: um relacionado à reação aos sinais de que as mudanças são necessárias, introduzindo modificações aos poucos; e o outro com a criação de um programa de mudança planejada, que enfrenta não só as dificuldades presentes, mas também os problemas previstos e imprevistos.

As ações na implantação da tecnologia de informação no processo de mudança organizacional público implicam a criação de uma cultura própria, envolvendo não apenas novas relações com o mercado ou com o cliente interno, mas também novas formas de interação interna, o que geralmente implica resistência dos membros frente à mudança, devido à incerteza quanto às causas e efeitos que acontecem no presente e que acontecerão no futuro quanto às mudanças propostas.

A gestão da informação propõe mudanças nos valores fundamentais da cultura, mudando as formas de cognição e influenciando a ação por meio

da implantação de um novo paradigma, entendido como um conjunto de pressupostos e crenças ligados à realidade organizacional, normalmente aceitos na organização na forma de significados compartilhados.

Como o serviço público não possui uma estrutura organizacional muito favorável a mudanças de seus serviços e a grande maioria das instituições públicas está pouco preparada para conviver em um cenário como o atual marcado pela turbulência, incerteza e instabilidade, é notória a necessidade do serviço público estar aberto e flexível para atender esta necessidade de velocidade, de multi-dimensionalidade e de soluções complexas, por meio de metodologias e conceitos adaptados à sua realidade.

Nesse aspecto, a alternativa para as organizações em processo de implementação de mudanças é aprender a suportar, influenciar e administrar as transformações, adquirindo a capacidade de empreendê-las de forma integral, ou seja, investir em educação e comunicação, participação e envolvimento, para que as mudanças organizacionais sejam portadoras das novas estratégias para a qualidade.

Considerações finais

Trabalhar as mudanças é algo complexo, que provoca reações específicas nas pessoas, reações essas que nem sempre são conscientes ou deliberadas, mas condicionadas a arquétipos, paradigmas e crenças fixadas na identidade de cada envolvido. Quando se fala em rearranjar as práticas de gestão pública municipal dentro de uma nova forma de organização, parte-se da análise de verificar as formas e os modelos até então existentes e aplicados na administração e a forma como vem sendo rearranjado o novo modelo de gestão descentralizado, que está sendo implementado na esfera municipal.

As transformações e inovações tecnológicas que se vivenciam nestes últimos tempos e as projeções previstas para este novo milênio estão exigindo do setor público cada vez mais competência no seu desempenho para responder às demandas da sociedade neste novo cenário.

Quanto à adequação neste novo cenário, requer estruturas organizacionais inovadoras, inclusive com ferramentas virtuais, em rede, passando também pela quebra de paradigmas, desestruturando práticas administrativas que não se conduzem com as novas práticas gerenciais.

As características essenciais ligadas à tecnologia de informação têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias, descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a

qualidade, aproximando-se dos clientes, o setor público continuou agindo sem qualquer inovação, baseado na burocracia e em métodos de gestão ultrapassados.

A mudança organizacional, por meio da tecnologia da informação, mostra-se como um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar as novas estratégias tecnológicas para, dessa forma, poder interagir com os diversos ambientes. Isso porque o acesso às tecnologias inovadoras obriga as organizações a transformarem-se em ambientes abertos e conectados tanto com o ambiente interno quanto com o ambiente externo, transformando estruturas verticalizadas e burocráticas em organizações flexíveis horizontalizadas, que estimulam novas práticas gerenciais voltadas para o trabalho em equipe ou “times” dispostos a inovar e empreender, influenciando governos das mais diferentes esferas para a utilização de novas práticas gerenciais que respondam às necessidades de uma sociedade que se organiza e passa a exigir respostas mais imediatas que satisfaçam a maioria da população.

Referências

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAVENPORT, T. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus. 1998.

FREITAS, H. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1999.

GONÇALVES, J. E. P. **Reengenharia: um guia de referência para o executivo**. *In: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 34, n. 4, jul./ago. 1994.

_____. A necessidade de reinventar as empresas. *In: Revista de Administração de Empresas-ERA*, São Paulo: FGV, v. 38, n. 2, abr./jun. 2000.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. *In: Revista de Administração*. São Paulo: FGV, v. 29, n. 3, jul./set. 1994.

MARCOVITCH, J. **Tecnologia da transformação e estratégia empresarial**. São Paulo: Futura, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração do processo de inovação tecnológica**. São Paulo: Atlas, 1980.

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

MEIRELLES, F. S. **Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, L. R. **Gestão integrada da informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso de gestão empresarial**. 1998. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da USP-EPUSP, São Paulo, 1998.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos**. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia de informação e gestão empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- SEIBEL, E. J. Cultura política, ética e gestão pública. *In*: 180º ENANPAD. 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba, v. 3, 1994.
- SOUZA, E. M. Pós-modernidade nos estudos organizacionais: equívocos, antagonismos e dilemas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, artigo 2, Rio de Janeiro, Jun. 2012.
- TAROUCO, H. H.; GRAEML, A. R. Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. **R. Adm.**, São Paulo, v.46, n.1, p.07-18, jan./fev./mar. 2011,
- TURBAN, E. *et al.* **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**: Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- WALTON, R. E. **Tecnologia de informação: o uso de tecnologia de informação pelas organizações que obtém vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI: tecnologia da informação**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.
- WOOD JÚNIOR, T. *et al.* **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.