

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ESTUDOS DAS DIFICULDADES A PARTIR DA TEORIA DA AÇÃO

STRATEGIC PLANNING AND INFORMATION MANAGEMENT: STUDY OF DIFFICULTIES FROM THE THEORY OF ACTION

Antonio de Souza Silva Júnior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8138-789X>
Doutor em Administração
Prof. DCI da UFPE
silvajunior.as@gmail.com

Diego Andres Salcedo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5936-279X>
Doutor em Comunicação.
Prof. DCi e PPGCI da UFPE.
Coord. do Grupo de Pesquisa METIC/CNPq/UFPE
salcedo.da@gmail.com

Maria Claudiane da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6932-8093>
Administradora na Universidade Federal de Pernambuco
(UFPE).
clausilva1@hotmail.com

Ingrid Naara Carlos Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4587-732X>
Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade
Federal de Pernambuco (UFPE). Bacharel em
Biblioteconomia pela UFPE.
ingrid.naara16@gmail.com

RESUMO: O gerenciamento de informações requer uma cultura voltada à informação, através de uma gestão participativa. Todavia, quando os colaboradores necessitam enfrentar questões difíceis, estes fazem uso de mecanismos de defesa em vez de focar em informações válidas. Foi desenvolvido um estudo com os colaboradores de uma instituição pública de ensino em Bezerros – PE, a fim de estudar o impacto do comportamento dos envolvidos na captação e uso da informação no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico. Esta pesquisa é de abordagem qualitativa. A coleta de informações ocorreu através de entrevista semiestruturada, e sua análise através da pragmática da linguagem. Como resultados, observou-se que não há compartilhamento de informações entre os setores, as informações captadas são limitadas e o desenvolvimento do planejamento estratégico não possui um cronograma de atividades bem definido. O sentimento de não pertencimento ao processo faz com que os colaboradores demonstrem comportamentos defensivos e não se comprometam com a aplicação das ações decididas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Informação. Teoria da ação. Gestão da informação.

ABSTRACT: Managing information requires an information-oriented culture through participatory management. However, when employees need to face difficult issues, they use defense mechanisms instead of focusing on valid information. A study was carried out with the employees of a public educational institution in Bezerros – PE, in order to study the impact of the behavior of those involved in capturing and using information in the process of developing strategic planning. This research is qualitative, whose collection of information occurred through semi-structured interviews and its analysis through the pragmatics of language. As a result, it was observed that there is no sharing of information between sectors, the information captured is limited and the development of strategic planning does not have a well-defined schedule of activities. The feeling of not belonging to the process means that employees demonstrate defensive behaviors and do not commit to the implementation of decided actions.

KEYWORDS: Strategic planning. Information. Action theory. Information management.

1 Introdução

Para a consolidação do processo de inteligência competitiva organizacional é necessário prospectar, filtrar e transferir o conjunto de dados, informações e conhecimento. Através do gerenciamento desses recursos informacionais pode-se

subsidiar várias atividades para a melhoria contínua do negócio da organização. De posse de informações antecipativas, pode-se orientar os recursos disponíveis, suas competências e habilidades, para fazer frente às exigências externas. A informação gerenciada é um dos mais importantes ativos organizacionais (MCGEE; PRUSAK, 1994; REGINATO; GRACIOLI, 2012; VALENTIM, 2002; VALENTIM et al 2008).

Para gerenciar fluxos informacionais é necessário realizar algumas ações integradas com todo o ativo informacional e intelectual da organização, seja informação estruturada em papel, estruturada em computadores, não estruturada, ou o conhecimento individual dos diferentes atores existentes na organização. A informação organizacional possui características e dimensões específicas. Um de seus segmentos é a informação estratégica, que tem como principal objetivo o uso de dados, informação e conhecimento para desenvolver planos e ações organizacionais que possibilitem à organização superar os desafios (VALENTIM, 2002; ALVES; DUARTE, 2015).

A gestão estratégica da informação é um conjunto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo, com o objetivo de enfrentar com sucesso a complexidade cada vez maior do mundo organizacional. Relaciona-se diretamente com o planejamento estratégico (PE), buscando assegurar os dados e informações necessários para que os diversos setores da organização se integrem, participem, se envolvam e se comprometam com o processo decisório (CALAZANS; TOFFANO, 2006; VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015).

Grande parte das informações necessárias ao processo de tomada de decisão já se encontram dentro da empresa, em especial nos seus colaboradores, na forma de conhecimento tácito. Davenport (2004) diz que a gestão da informação é uma tarefa essencialmente humana, pois são os seres humanos que moldam o contexto, o significado e o valor que transformam dados em informação. Sendo assim, deve ser incentivada, dentre seus diversos setores e colaboradores, a participação e a troca de informações, motivando as pessoas a compartilhar vivências e experiências

(REGINATO; GRACIOLI, 2012).

Para Valentim et al (2008), gerenciar informações requer uma cultura voltada à informação, através de uma gestão participativa, de modo a permitir o comprometimento de cada indivíduo no processo. O desenvolvimento do planejamento estratégico só será possível através da organização da informação, advindas da participação e compartilhamento dos diversos envolvidos (ANDRADE; ROSEIRA, 2017).

Argyris e Schon (1996) afirmam que é de grande importância que os gestores organizacionais saibam lidar com os desafios de comportamento de seu colaborador. Os colaboradores, quando necessitam enfrentar questões difíceis, agem tipicamente de forma a inibir os fatores geradores dessas situações, fazendo uso de mecanismos de defesa em vez de focar em informações válidas.

Nesse contexto, essa mutação de comportamentos e ações dos indivíduos tende a impactar nas diferentes questões dentro das organizações (VALENÇA, 2011). Quando se retrata ao tema planejamento estratégico dentro do universo organizacional, o impacto das incongruências de discurso e prática não se mostra diferente.

Então, questiona-se: quais impactos o comportamento dos envolvidos, através da incongruência e das rotinas defensivas, acarretam na captação e uso da informação no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico? Este estudo visa estudar o impacto do comportamento dos envolvidos na captação e uso da informação no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, e foi desenvolvido através de pesquisa com os colaboradores de uma instituição pública de ensino em Bezerros – PE.

O estudo do comportamento humano deliberado, intencional, é de extrema importância no contexto de mudanças constantes nas organizações, tendo em vista que, como Valença (2007) alega, o estudo da ciência da ação proporciona às organizações o entendimento da racionalidade humana, mapeando-a, orientando-a e guiando-a para ações mais eficazes.

Diante disso, espera-se que este trabalho contribua para a identificação e análise do discurso e prática dos indivíduos no que concerne à teoria da ação atrelada ao planejamento estratégico, permitindo que esses escritos sejam também adaptados a outros contextos organizacionais.

2 Sobre a informação e sua gestão

Os dirigentes das organizações utilizam as informações para elaborar seus planos, traçando suas metas e objetivos. Nessa perspectiva, a informação, que está na base de todos os processos organizacionais, se mostra como um fator estratégico através do monitoramento das situações de risco e oportunidade, bem como dos processos, dos produtos e serviços da organização, assegurando, assim, ao gestor, uma tomada de decisão mais abalizada.

A informação deve ser a base de todo o processo de geração de conhecimento organizacional, e por este motivo é um importante ativo sendo necessário seu controle e gerenciamento (CALAZANS; TOFFANO, 2006; MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006; VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015).

A informação é valorada justificando sua necessidade de gerenciamento por sua relação direta com o desenvolvimento da estratégia empresarial, os planos que objetivam dinamizar as ações econômicas, comerciais, políticas e sociais, etc. Está ligada diretamente a uma nova forma de ver, interpretar, transformar, inovar e modernizar o funcionamento das organizações. Portanto, informação é um recurso que merece ser administrado; isso faz da mesma uma estratégia de valor para a organização (ALVES; DUARTE, 2015).

As diferentes unidades de trabalho necessitam de dados, informação e conhecimento para desenvolverem suas tarefas cotidianas e traçarem estratégias de atuação. Para gerenciar esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, é necessário realizar algumas ações integradas, objetivando captar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização. Isto

inclui documentos, bancos e bases de dados, produzidos interna e externamente à organização, e até o conhecimento individual dos diferentes atores existentes neste ambiente (VALENTIM, 2002).

A gestão da informação, como um processo, 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. Visa garantir a mensurabilidade e o aperfeiçoamento da informação, a fim de potencializar seus recursos informacionais, ampliando sua capacidade de adaptação às mudanças internas e externas. Gerir a informação requer o uso de uma abordagem interfuncional, através de métodos, técnicas e ferramentas de funções orientadas para a informação (ALVES; DUARTE, 2015).

Baseado na literatura, Duarte; Silva; Costa (2007) apresentaram um modelo de gestão da informação que compila as contribuições dos principais modelos, com as seguintes etapas: a) identificação das necessidades, requisitos e exigências de informação; b) aquisição/obtenção, organização/tratamento e armazenamento da informação; c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; e) distribuição e disseminação da informação e; f) uso da informação. O tratamento da informação passou a fazer parte do desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações (FRADE; NASCIMENTO; ALVARENGA NETO, 2003).

Um processo de gestão da informação eficaz ajudará a organização a incorporar as informações aos seus produtos e serviços e fornecer a organização e a habilidade de responder rapidamente às demandas do consumidor final (McGee e Prusak, 1994). Calazans e Toffano (2006) ressaltam que a informação organizacional possui características e dimensões específicas, dentre seus segmentos é a informação estratégica.

A conceituação do uso da informação estratégica possibilita um maior conhecimento do ambiente informacional e da sua gestão, identificando características, funcionalidades, necessidades e valores. Para Valentim (2002), a informação estratégica subsidia a tomada de decisão e possibilita aos analistas estratégicos definirem

as diretrizes, as políticas, os programas, as linhas de atuação, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e os planejamentos.

A gestão estratégica consiste em um conjunto de atividades cujo propósito é alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo. Essa gestão é oriunda do planejamento, e tem como objetivo adaptar as organizações às exigências do mundo externo. No desenvolvimento do planejamento estratégico, a gestão estratégica busca assegurar as ações necessárias para que os diversos setores da organização se integrem, participem, se envolvam e se comprometam com o processo decisório (VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015).

O fluxo informacional, responsável pela qualidade da informação, sua distribuição e adequação da informação às necessidades do usuário, influencia diretamente a informação organizacional e, conseqüentemente, a informação estratégica. A complexidade que envolve a informação estratégica e a dificuldade de sua gestão é decorrente, também, dos vários níveis envolvidos para sua obtenção – do nível individual ao interorganizacional (MCGEE; PRUSAK, 1994).

2.1 Papel dos colaboradores para o desenvolvimento do planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico, segundo Mintzberg (1994), é a formalização de estratégias de modo racional e articulado. A articulação dos planos necessita de mecanismos de comunicação que gerem coordenação entre diferentes partes da organização. Para desenvolver o planejamento estratégico, os estrategistas necessitam de informações que possibilitem tomadas de decisões fundamentadas, informação correta, em tempo hábil e no local adequado (CALAZANS; TOFFANO, 2006).

No desenvolvimento do planejamento estratégico pode-se constatar que as empresas conhecem seus objetivos; porém, seu processo de elaboração muitas vezes é restrito à alta administração. São organizações de estruturas centralizadas, em que a participação nas ações e a autonomia dos departamentos e unidades são reduzidas

(REGINATO; GRACIOLI, 2012). Para Choo (1994), as fontes de informação podem ser: externas e pessoais, externas e impessoais, internas impessoais e internas e pessoais (superiores hierárquicos, membros da diretoria, gerentes subordinados e equipes de funcionários).

Amorim e Tomael (2011) ressaltam a necessidade de aperfeiçoar os processos que envolvem o uso das fontes de informação como uma ferramenta gerencial, em especial como ativo que contribua para a geração de conhecimento organizacional e que proporcione melhorias na competitividade das organizações. Assim, para que se possa fazer uso das informações advindas das fontes internas e pessoais, é necessário criar um contexto organizacional que propicie uma interação com o indivíduo e que possibilite buscar e fazer uso da informação para atender às necessidades decorrentes da realização das tarefas que lhe são demandadas (AMORIM; TOMAÉL, 2011).

Neste sentido, o indivíduo aparece como uma entidade atuante e integrante de uma coletividade. Todavia o comportamento das lideranças nas organizações é fundamental, pois, deve criar meios para minimizar a ocorrência de fatores organizacionais, interpessoais e individuais que podem dificultar a comunicação e interação entre grupos e organizações.

Os principais elementos envolvidos na geração de valor por meio da informação não possuem relação direta com tecnologia da informação (TI). A TI é composta de um conjunto de ferramentas para viabilizar os processos necessários. Sendo assim, deve-se buscar a descentralização das empresas, incentivando a participação e a troca de informações, motivando as pessoas no compartilhamento das experiências, privilegiando, desta forma, a difusão e a sistematização da informação. (AMORIM; TOMAÉL, 2011; REGINATO; GRACIOLI, 2012).

A capacidade da organização lidar com o processo de aprendizagem contínua, a influência da cultura e suas resistências às mudanças estratégicas, são aspectos que precisam ser gerenciados, a fim de reforçar a geração de novos conhecimentos capazes de contribuir para o crescimento da organização. Cabe às organizações

criarem mecanismos que favoreçam a aproximação do indivíduo no processo de construção do conhecimento, a partir da concepção do indivíduo como ator social (FRADE; NASCIMENTO; ALVARENGA NETO, 2003; DUARTE; SANTOS, 2011).

3 Teoria da ação

As teorias possuem três tipologias. Funcionam com instrumentos de explicação, que esclarecem eventos, inferindo proposições estabelecidas; podem prever eventos e comportamentos em que se situam proposições, fazendo uso para acontecimentos futuros; e, por fim, as teorias servem como mecanismos de controle, que são utilizadas para apresentar as condições que certo tipo de evento pode vir a ocorrer.

Ao explicar, prever ou controlar o comportamento humano, as teorias se assemelham. No entanto, as teorias sobre a ação humana detêm aspectos bem mais especiais, funcionando a partir de comportamentos deliberados, intencionais, mas que podem ser corrigidos mediante a adaptação ou a reflexão de alguma contrariedade (VALENÇA, 2011).

A Teoria da Ação, assim como todo contexto teórico, é um conjunto de pressunções que se relacionam internamente, que tem como indicativo o sujeito da teoria, ou seja, o sujeito da ação. O comportamento, além de deliberado, tem em seu aspecto as determinações de ações passadas, do presente e predições das ações futuras, ou seja, o ser humano é influenciado pelo mundo ao mesmo tempo em que o cria com seu comportamento, em uma construção simultânea e recíproca (VALENÇA, 2007; 2011).

Chris Argyris e Donald Schön (1974) ressaltam que a Ciência da Ação investiga os seres humanos em suas relações, saindo, assim, dos entrelaçamentos teóricos, partindo para uma ciência bem mais prática. À luz da teoria da ação, o que mais se percebe é o seu caráter normativo, sendo que, enquanto ciência, opta por determinados tipos de valores. Os autores afirmam ainda que, por possuir esse

aspecto descritivo da ação humana, a racionalidade pode ser compreendida, guiada e mapeada, bem como o comportamento do indivíduo quando se objetiva buscar ações mais ajustadas, aliadas a uma abertura mais competente à aprendizagem.

Valença (2007) alerta que por vezes a complexidade da inconsistência dificulta a identificação da teoria da ação do agente. O autor ainda destaca que o mais importante nesse contexto de teoria da ação não são as proposições ou as hipóteses da teoria, mas as próprias variáveis governantes, a relação sobre a pessoa, os indivíduos influenciadores e o ambiente comportamental. Dentro desse contexto, o agente por diversas vezes age em detrimento do que prega; são as ramificações da Teoria da Ação, ou seja, o que ele diz (Teoria proclamada) contradizendo com o que se faz (Teoria em uso).

3.1 Teoria proclamada e Teoria em uso

A teoria abordada dentro desse estudo, no que diz a teoria da ação, é composta pela teoria proclamada e a teoria em uso. Teoria proclamada é aquela que o indivíduo diz seguir, defende em seu discurso, usa como anúncio em suas ações. Já a teoria em uso, é aquela que realmente é acionada, coordenando efetivamente o comportamento do agente (ARGYRYS, 1995).

O indivíduo pode ou não estar consciente da incompatibilidade das teorias; torna-se, por vezes, a congruência complexa entre o que se diz e o que se faz. Essa contrariedade entre as teorias leva o indivíduo a criar bloqueios à aprendizagem. A observação à intencionalidade do agente perante a ação praticada é de extrema necessidade em estudos de casos profissionais e em todos os níveis e tipicidades organizacionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

Valença (2007) alerta que não basta questionar o agente sobre quais suas intenções no decorrer do comportamento e descobrir, assim, a teoria em uso. Essa busca partirá como antes mencionada, com a observação das ações padronizadas, que irão mostrar características, que posteriormente será utilizada para uma testabilidade, para depois compará-la às teorias proclamadas com as praticadas.

Chris Argyris e Donald Schön (1974) refletem que os pressupostos que motivam as teorias da ação do indivíduo são contextos nos quais o agente está integrado, bem como os outros envolvidos, observando as intenções referenciadas no ambiente em que vivem.

As práticas efetivas da teoria da ação determinam o comportamento humano em suas teorias praticadas, tornando-se um comportamento interno, que por ventura tende a se repetir automaticamente mediante prática constante, transformando-se, assim, em um comportamento habilidoso. O comportamento com certa habilidade vem de um conhecimento tácito, repetitivo, constante, que, em contrapartida, também pode levar muitas vezes o agente a cometer falhas devido à ação rotineira (VALENÇA, 2007).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) refletem que o conhecimento tácito é difícil de ser articulado formalmente, mas é de extrema importância para as organizações. Os autores refletem que esse conhecimento é pessoal, no qual acontece a incorporação dentro do universo individual das suas crenças, perspectivas e sistemas de valor.

Segundo Valença (2007), quando nos familiarizamos com as nossas teorias praticadas, tornamos explícito aquilo que antes fora tácito, podendo, assim, esses dois conhecimentos serem testados e internalizados ao comportamento. Para Chris Argyris e Donald Schön (1974), o conhecimento tácito virá a se revelar na dificuldade que o indivíduo tem de reconhecer o que conhece, de explicar aos demais de onde vêm certos conhecimentos.

A teoria da ação, quanto à teoria praticada, ao ser observada e conseqüentemente identificada, possui corpo complexo. Diagnosticar a teoria praticada é um tanto difícil, pois ela própria impede muitas vezes essa atividade, fazendo, por vezes, uso de comportamento defensivo, praticado pelos agentes.

Valença (2007) diz que, para o desenvolvimento das teorias praticadas faz-se importante saber descrever e observar um comportamento, mesmo sendo essa habilidade tão difícil, tendo em vista que contraria uma cultura que prega um

comportamento mais abstrato. O autor ainda destaca que o indivíduo que fará o diagnóstico deverá reduzir extremamente suas atribuições perante o comportamento do agente que está sendo observado.

4 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é um estudo de caso, qualitativo, que tem por objetivo analisar os impactos que o comportamento dos envolvidos, através da incongruência e das rotinas defensivas, acarretam na captação e uso da informação no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas, com relação ao conteúdo do estudo. A entrevista foi realizada com 6 colaboradores de uma instituição pública de ensino em Bezerros – PE, que dispõe de prestação de serviço educacional do pré-escolar (educação infantil) ao 5º ano (ensino fundamental). Os entrevistados estão assim distribuídos: um gestor (Entrevistado A), um coordenador pedagógico (Entrevistado B), um coordenador geral (Entrevistado C), um secretário (Entrevistado D), uma professora (Entrevistado E) e uma Professora Cuidadora de aluno especial (AE) (Entrevistado F).

A seleção da amostra para o estudo foi por conveniência, e o convite foi feito àqueles colaboradores que se mostraram mais dispostos a participarem do estudo, observando atingir os diversos setores da organização. A amostra por conveniência, segundo Merriam (1998), é própria de pesquisa de cunho qualitativo.

As entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas, resultando em um documento único, contendo todas as transcrições. Foi acordado com os entrevistados que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho, apenas os cargos que ocupam na instituição.

Os dados das entrevistas foram analisados por categorias analíticas em que os elementos são agrupados por parentesco de conteúdo de acordo com o mesmo sentido. Merriam (1998) diz que essas categorias podem partir do investigador,

dos participantes do estudo, da pesquisa ou mesmo de fontes como a literatura, considerada externa ao estudo.

Nas respectivas transcrições das entrevistas, foram apresentados os cargos ocupados por cada entrevistado com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento das respostas dos colaboradores investigados e as análises correspondentes. As respostas foram analisadas e interpretadas usando o método da análise pragmática da linguagem, relacionando-as com a base teórica apresentada neste estudo (MATTOS, 2005).

4.1 Apresentação e análise dos resultados

Os colaboradores são os principais recursos para que o planejamento ocorra de maneira eficaz dentro da escola estudada. Dentro desse contexto, seu discurso perpassa na necessidade de o planejamento estar dentro da perspectiva das necessidades internas da organização ou mesmo da sala de aula composta pelos alunos, como é o caso.

(...) não se pode ter um bom desempenho num aprendizado em sala de aula com nosso aluno, se não bom planejamento e um bom planejamento dentro das necessidades do aluno. (Entrevistada E – Professora).

Avaliando ainda o discurso do Entrevistado B, percebe-se que ele norteia sua fala teorizando o diagnóstico como primordial no PE.

(...) ele parte do princípio das necessidades daquele ambiente, então a gente vai dar início como vai ser feito, é a partir de um levantamento, do que a escola pode atender para aquela comunidade dentro da sua realidade. (Entrevistado B – coordenador pedagógico).

Oliveira (2009) recomenda que o planejamento estratégico poderá ser dividido de uma maneira que facilite as ações organizacionais, em: diagnóstico, onde faz-se uma análise do ambiente interno e externo da organização; a missão, que é a razão de ser da organização; os instrumentos prescritivos, que são os objetivos

determinados; e, por fim, o controle e avaliação dos resultados desses que venham a ser objetivos, sendo atingidos ou não.

Quando questionada sobre o que vem a ser o planejamento, a Entrevistada E destaca o diagnóstico como parte importante dentro do universo do planejamento, deixando clara a necessidade que o planejamento impõe de definir objetivos dentro de um diagnóstico feito no contexto em que está inserida, neste caso a sala, como a mesma cita.

(...) por exemplo, você vai analisar e conhecer sua sala e dentro da sua teoria você planeja a sua prática, com os objetivos específicos, com tudo. (Entrevistada E – Professora)

A Entrevistada A foi questionada sobre como o processo de PE acontece. A mesma informa que existe um tempo determinado para isso, que, segundo ela, ocorre na primeira semana. Todavia, em outro momento da entrevista, ela diz que o planejamento deveria ser anualmente, a uma indicação, uma vontade que o seja. Não existe em sua fala inicial uma regra, algo já posto na rotina administrativa como regra. Segue para comparação os dois discursos.

Todo e qualquer momento que a gente perceber a grande necessidade, o ideal é que esse planejamento estratégico ela já seja realizada no início do ano (...) (Entrevistada A – Gestora).

Dentro da semana pedagógica, a gente cria um momento específico para esse tipo de planejamento. Essa semana pedagógica é no início das aulas, logo no primeiro contato com os professores a gente já cria esse planejamento (...) (Entrevistada A – Gestora).

Dentro desse mesmo universo, o coordenador pedagógico, o Entrevistado B, demonstra ter conhecimento de que o planejamento, para ser uma ferramenta que auxilia a ação administrativa eficaz, necessita que essas ações sejam realizadas de acordo com todos os envolvidos dentro do universo organizacional.

(...) porque as ações só serão realizadas e colocadas em prática se todos estiverem com o mesmo pensamento, com a mesma comunhão de ideias e com os mesmos objetivos. (Entrevistado B – coordenador pedagógico).

Juntamente com a Entrevistada C, este cita ainda que todos participam desse processo, afirmativa essa não confirmada por outros entrevistados. Por sua vez, o Entrevistado B afirma, ainda, que os professores são informados das estratégias tomadas, mas não cita outros setores, sendo restrita a informação apenas à gestão e aos professores.

Todos que estão envolvidos com o processo, a começar pela equipe gestora, todos os funcionários, independente de função ou de cargo, deve estar envolvido no planejamento (...) (Entrevistado B – coordenador pedagógico).

(...) prever o que vai ser colocado em prática, em ação durante o decorrer do ano letivo, para que em seguida os professores tomem conhecimento do que a equipe gestora planejou e quais as estratégias em conjunto com eles, a serem realizadas em ações durante o ano letivo. (Entrevistada C – coordenadora geral).

O reflexo dessa não comunicação aos outros setores e da não combinação de ideais e objetivos dentro do que é o processo de planejamento é percebido no desconhecimento da Entrevistada D, ao afirmar que o planejamento estratégico é feito para sanar dificuldades momentâneas; ou seja, ele não objetiva aproveitar oportunidades ou mesmo reconhecer quando ameaças podem surgir.

Diante da resposta, o planejamento, na visão da entrevistada, parece uma ferramenta de “apagar incêndios” e não “prevê-los”, como seria o correto, o que traria maior benefício organizacional.

Diante dos problemas que vão surgindo, cada problema que vai surgindo na escola, por exemplo, que onde a gente trabalha onde a gente pode falar cada coisa que vai aparecendo você vai se organizando e vai planejando sua estratégia para resolver tal coisa. (Entrevistada D- secretária).

Para a coordenadora geral, a Entrevistada C, o planejamento estratégico é feito quando surge uma necessidade, não informa um tempo anual possível, não menciona que a equipe gestora se reúne para planejar ou mesmo que os professores participam como meros receptores de informações.

A Entrevistada E afirma que o planejamento é feito para sanar alguma dificuldade imediata que aparece. Ela não cita que há um planejamento anual, como antes mencionado pelo Entrevistado B, ou mesmo que é informada quando por ventura a equipe gestora se reúne para planejar.

Já a Entrevistada D (secretária) relata que cada setor planeja separadamente suas “estratégias”. Esta não diz participar do planejamento junto à equipe gestora, como afirmado pelo Entrevistado B. Argyris (2005) cita que a incongruência entre discurso e prática são maléficas para as organizações, e que tais ações têm por resultado uma defensividade causada por uma gestão não aberta a ouvir os colaboradores e a aprendizagem organizacional.

O diretor tem suas estratégias para resolver seus problemas com a equipe, na secretaria temos a secretária, que no caso é minha pessoa, eu tenho minhas estratégias para resolver tudo que vai acontecendo, o professor em sala de aula com seu aluno, quem vai saber responder é ele, a estratégia a ser feita pelo professor. Cada pessoa do seu setor é quem faz o seu planejamento estratégico. (Entrevistada D – secretária).

De acordo com Argyris (2005), as rotinas defensivas vêm acompanhadas de um contexto social, mas que se agrava quando encontram organizações que facilitam sua disseminação através de seus colaboradores. Essas rotinas defensivas devem ser combatidas, segundo o autor, com uma quebra de paradigma organizacional, transformando sua cultura, e com mudanças no curso de um modelo de aprendizagem.

5 Considerações finais

A informação é a base de todo o processo de geração de conhecimento organizacional, e por esse motivo é um importante ativo, sendo necessário seu gerenciamento dentro do planejamento estratégico (CALAZANS; TOFFANO, 2006).

Para o processo de planejamento estratégico ser efeito, deve contemplar a etapa de identificação das necessidades, requisitos e exigências de informação, capitaneados pela cúpula estratégica juntamente com a participação dos diversos colaboradores, além de posteriormente distribuir e disseminar o que fora planejado, para que os outros setores possam fazer uso da informação, com o seu planejamento comum.

Para tanto, foi percebido, neste trabalho, que a organização estudada não compartilha das informações desse processo entre todos os setores, resultado esse comprovado pelo conhecimento limitado e o discurso inseguro e indireto dos entrevistados.

Ficaram claras as incongruências de discurso e prática dos integrantes da cúpula administrativa, onde estes não têm um posicionamento fixo e condizente da literatura aqui apresentada.

Percebeu-se que os líderes não possuem um cronograma de atividades desse planejamento bem definido, ou mesmo não combinam entre si questões como: quem participa do processo de PE, quando e como isso vem a acontecer.

Para gerenciar esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, é necessário realizar algumas ações integradas objetivando captar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização (VALENTIM, 2002). No desenvolvimento do planejamento estratégico, a gestão estratégica busca assegurar as ações necessárias para que os diversos setores da organização se integrem, participem, se envolvam e se comprometam com o processo decisório (VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015).

Apesar de ter sido discursado pelos entrevistados a importância do PE, contu-

do, eles não conseguem identificar em suas ações de rotinas organizacionais como, quando e de que maneira o processa com clareza. Fica expresso que os conhecimentos discursados pelos entrevistados são de proporções notáveis de incongruência e disparidade do que realmente acontece.

Esse contexto faz com que os colaboradores recorram à equipe em tempos de corrigir falhas, não havendo uma premeditação desses erros. Em organizações que ocorram uma intervenção preventiva de falhas antes que as consequências negativas cheguem, o resultado é um melhor aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado, característica essa não percebida na organização.

Além disso, os colaboradores demonstram um descontentamento com o não repasse de informações por parte da gestão, bem como a não observação de algumas necessidades desses.

Por fim, nota-se que determinadas situações em que ocorrem erros estratégicos resultantes de um discurso falho na prática por parte dos líderes da instituição, são tidos pelos colaboradores como razoáveis, necessários, ou mesmo aceitáveis, mas que na verdade são comportamentos defensivos, de não querer se comprometer com uma mudança ou mesmo em se posicionar diante de uma gestão que muitas vezes não reconhece seus colaboradores como participantes diretos do sucesso organizacional.

Deve-se buscar a participação e a troca de informações, motivando as pessoas no compartilhamento das experiências, privilegiando, dessa forma, a difusão e a sistematização da informação (REGINATO; GRACIOLI, 2012). Para Argyris (2005), a participação gera comprometimento e minimiza as resistências.

Diante do exposto, sugere-se que sejam realizados estudos com a comunidade escolar, com destaque para os pais ou responsáveis dos alunos, sobre a visão desses sobre as ações administrativas da instituição. Com os resultados obtidos neste estudo, pode ser possível formular medidas que priorizem uma comunicação ativa e positiva entre os setores, com uma mudança de comportamento que objetive relações internas mais saudáveis, resultando em uma administração inovadora e

mais eficiente.

Referências:

Alves, C. A.; Duarte, E. N. A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. *Transinformação*, v.27, n. 1, p. 37-46, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2UgPKqz>. Acesso em: 07 jul. 2020

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/33JMkzy>. Acesso em: 07 jul. 2020

ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. *REAd: Porto Alegre*, v.23, p.292-316, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3avfsNT>. Acesso em: 07 jul. 2020

ARGYRIS, C. *Maus conselhos, uma armadilha gerencial: como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não têm valor*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

CALAZANS, S.; TOFFANO, A. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*, v. 18, n. 1, p. 63-70, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/33LDPEc>. Acesso em: 08 jul. 2020

CHOO, C. W. Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. *Library and Information Science Research*, v. 16, p. 23-40, 1994. Disponível em: <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/LISR.pdf>. Acesso em: 30 abril 2019

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T.; MARCHAND, D.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, p. 14-20, 2004.

DUARTE, E.; SANTOS, M. O conhecimento na administração estratégica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3ao8wlq>. Acesso em: 08 jul. 2020

DUARTE, E.; SILVA, A.; COSTA, S. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.17, n.1, p. 97-107, jan./abr., 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3dxdVIL>.

FRADE, A.; NASCIMENTO, D.; ALVARENGA NETO, M. Gestão Estratégica da Informação: a distribuição da informação e do conhecimento. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, v.13, n. 2, p. 37-64, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://bit.ly/2UzSEFU>. Acesso em: 09 jul. 2020

McGee, J.; Prusak, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MERRIAM, S. *Designing the Study and Selecting Sample: qualitative Research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, jan.-fev., 1994, p. 107-114. Disponível em: <https://bit.ly/39gmhB9>. Acesso em: 07 jul. 2020

MORAES, G. D. DE A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. Ci. Inf., Brasília, vol. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006. Disponível em: <https://bit.ly/39ilJuE>. Acesso em: 09 jul. 2020

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REGINATO, C. E. R.; GRACIOLI, O. D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. Gest. Prod., São Carlos, vol. 19, n. 4, p. 705-716, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/33JA3eu>. Acesso em: 07 jul. 2020

VALENÇA, A. C. Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Bagaço, 2007.

VALENÇA, A. C. Aprendizagem Organizacional: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos. São Paulo: Senac, 2011.

VALENTIM, M, L, P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, v.3 n.4, ago. 2002. Disponível em: <https://bit.ly/2WH-DaSJ>. Acesso em: 07 jul. 2020

VALENTIM, M, L, P.; et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. Perspectiva em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2Je6cld>.

VARELA, A. V.; BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, M. G. G. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 49-68, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2UA0rn3>. Acesso em: 06 jul. 2020