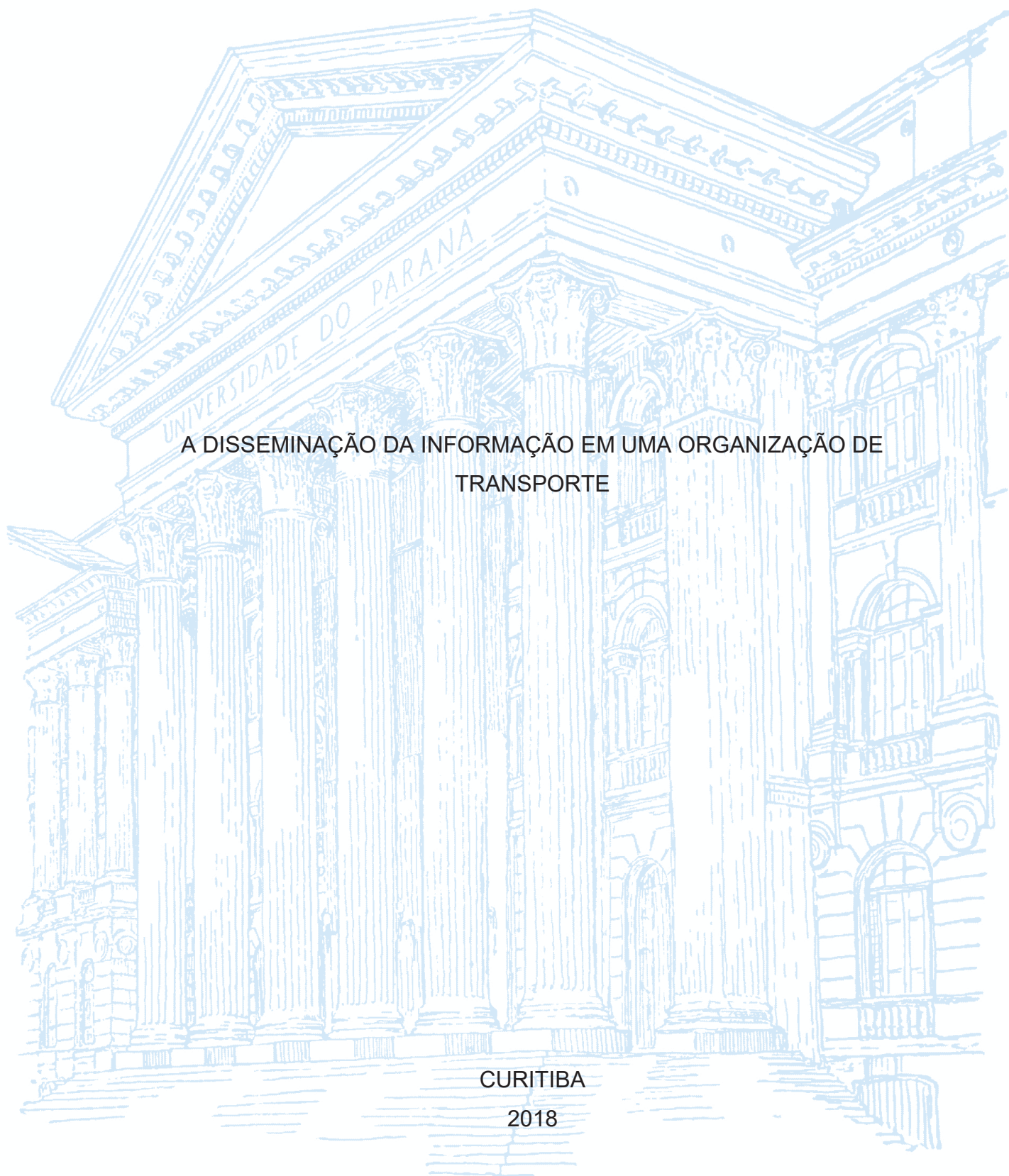


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICIA BUMILLER BINI DOMACOSKI



A DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
TRANSPORTE

CURITIBA

2018

PATRICIA BUMILLER BINI DOMACOSKI

A DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
TRANSPORTE

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel no Curso de Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho.

CURITIBA

2018

**Ao meu esposo Alexandre e meu filho Eduardo,
Fonte de inspiração e apoio.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por permitir chegar até este momento com saúde para enfrentar os desafios que se apresentaram, sem a presença Dele minha caminhada não teria sentido.

Ao meu pai Cezar e minha mãe Sandra, que não pouparam esforços e me motivaram desde a infância a trilhar o caminho do conhecimento, transferindo seus princípios de honestidade e disciplina.

Ao meu esposo Alexandre, pela compreensão e apoio para que eu pudesse seguir em frente neste caminho.

Ao meu pequeno Eduardo, que chegou durante esta caminhada completando nossa família e enchendo nossa casa de alegria e amor.

Ao meu sogro Carlos e minha sogra Denilsa por todo apoio e carinho.

As minhas irmãs Cristiana e Valéria, pela amizade e por me ouvirem em todos os momentos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho, excelente mestre, detentor de um conhecimento ímpar, contribuiu imensamente com o desenvolvimento deste trabalho, sendo compreensivo em todas as horas de dificuldade.

Aos amigos e colegas de curso pelo apoio, pelas horas de estudo que passamos juntos, pelos trabalhos realizados, e pela troca de conhecimento ao longo deste período.

Aos professores do curso, cada um contribuiu com sua parcela para a evolução do meu conhecimento como profissional e para minha vida pelo exemplo apresentado.

A Transportadora Paraíso, aos seus gestores pela abertura de suas portas para a execução deste trabalho, e a todos os colaboradores que foram observados e que contribuíram para com o resultado deste trabalho.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta jornada.

"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."

José de Alencar

RESUMO

O interesse dessa pesquisa foi identificar ações voltadas aos processos informacionais que contribuíssem para a otimização da disseminação das informações internamente em uma organização de transporte. Parte-se do princípio que é importante compreender a rota traçada pela informação, identificar cada processo em que ela se encontra e assegurar seu armazenamento e destino correto de uso para gerar valor ao negócio. Definiu-se como objetivo geral identificar como a organização pode aperfeiçoar a disseminação da informação internamente, de maneira a reduzir ou eliminar ruídos. A metodologia deste trabalho caracterizou-se como uma pesquisa aplicada no que diz respeito à finalidade e exploratória em relação aos objetivos. Para tanto, como procedimentos técnicos foi realizado um levantamento bibliográfico e utilizado o método de observação participante. Todas as ações foram embasadas na fundamentação teórica dos temas levantados. Quanto à análise realizada na transportadora listaram-se as ferramentas mais utilizadas para a disseminação da informação entre os colaboradores, e posteriormente conceitos da fundamentação teórica abordada foram confrontados com as informações obtidas através da observação na empresa, para analisar pontos que influenciam diretamente na disseminação da informação. Os resultados, de caráter qualitativo, demonstraram que existem diversas ações importantes que as organizações precisam atentar e buscar implantar para que a disseminação das informações ocorra com o menor ruído ou perda possível. Desta forma, o estudo é concluído demonstrando a contribuição que a Gestão da Informação traz para a melhoria do processo de disseminação da informação interna em uma organização de transporte e, portanto, do desempenho dos processos de negócios, além de contribuir diretamente com o alcance do objetivo do negócio.

Palavras-chave: Comunicação. Processos informacionais. Gestão da informação.
Ferramentas de disseminação da informação.

ABSTRACT

The interest of this research was to identify actions directed to the informational processes that contribute to the optimization of the internally information dissemination in a transportation organization. It is assumed that is important to understand the route traced by the information, to identify each process in which it is located and to ensure its storage and correct destination of use to generate value to the business. It was defined as a general objective to identify how the organization can improve the dissemination of information internally in order to reduce or eliminate noise. The methodology of this work was characterized as an applied research with regarding the purpose and exploratory in relation to the objectives. For such, as technical procedures a bibliographical survey was carried out and the participant observation method was used. All actions were based on the theoretical basis of the themes raised. As for the analysis carried out on the carrier, the most commonly tools used for the dissemination of information among employees were listed, after the concepts of the theoretical basis addressed were confronted with the information obtained through observation in the company, to analyze points that directly influence the dissemination of information. The qualitative results showed that there are several important actions that organizations need to consider and seek to implement so that information dissemination occurs with the least possible noise or lose. In this way, the study is concluded by demonstrating the contribution that Information Management brings to the improvement of the process of internal information dissemination in a transportation organization, and therefore of the performance of business processes, besides contributing directly to the achievement of the business objective.

Keywords: Communication. Informational processes. Information management. Information dissemination tools.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIAGRAMA PROCESSUAL SEGUNDO DAVENPORT E PRUSAK...19	19
FIGURA 2 – DIAGRAMA PROCESSUAL SEGUNDO McGEE E PRUSAK..... 19	19
FIGURA 3 – DIAGRAMA PROCESSUAL DE CHOO.....20	20
FIGURA 4 – MODELO DA TEORIA MATEMÁTICA DA COMUNICAÇÃO.....25	25
FIGURA 5 – IMAGEM DA TELA DE CONTAS A PAGAR DO SISTEMA.....46	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITO DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO E SEUS RESPECTIVOS MODELOS.....	22
QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA.....	41
QUADRO 3 – CONCEITOS ADOTADOS PARA O TRABALHO.....	44
QUADRO 4 – FERRAMENTAS DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELA TRANSPORTADORA PARAÍSO.....	45
QUADRO 5 – PROCESSOS INFORMACIONAIS NA TRANSPORTADORA.....	48

SIGLAS

EIS	–	Executive Information Systems
DM	–	Data Mart
DW	–	Data Warehouse
ME	–	Microempresa
MI	–	Monitoramento Informacional
OLAP	–	On -line analytical processing
OLTP	–	On-line transaction processing
SAT	–	Sistema para Administração de Transporte
TI	–	Tecnologias da Informação
TIC's	–	Tecnologias da Informação e Comunicação

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	16
2.1.1	Ciclos de Gestão da Informação.....	18
2.1.2	Disseminação da Informação.....	22
2.2	COMUNICAÇÃO.....	24
2.2.1	Teoria Matemática da Comunicação.....	25
2.2.2	Canais de Comunicação.....	26
2.3	PROCESSOS.....	27
2.3.1	Processos Informacionais.....	28
2.3.2	Mapeamento de Processos.....	29
2.4.2.1	Objetivos do Mapeamento de Processos.....	29
2.4	FLUXOS DA INFORMAÇÃO.....	30
2.5	MONITORAMENTO INFORMACIONAL.....	31
2.5.1	Fontes de Informação a serem monitoradas.....	33
2.5.2	Ferramentas para o monitoramento informacional.....	35
2.6	FERRAMENTAS PARA A REALIZAÇÃO DE DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	37
2.6.1	Sistemas de Informação.....	37

2.6.2	Rede Corporativa.....	38
2.6.3	E-mail.....	38
2.6.4	Intranet.....	38
2.6.5	Drive de Compartilhamento em Nuvem.....	39
2.6.6	Mensagens Instantâneas.....	39
2.6.7	Bancos de Dados.....	39
3	METODOLOGIA	40
3.1	OBJETO DE ESTUDO.....	42
3.2	DELIMITAÇÃO DA ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO PARA ANÁLISE.....	42
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	45
4.1	ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
5.1	LIMITAÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO.....	54
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	54
	REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, pretende-se abordar a importância da disseminação da informação em uma organização de transporte. Parte-se do princípio que é importante compreender a rota traçada pela informação, identificar cada processo em que ela se encontra e assegurar seu armazenamento, sua proteção e destino correto de uso para gerar valor ao negócio.

Nesse sentido, Marchiori (2002) defende que valorizada como recurso, a informação define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades. A informação tem um fluxo complexo, e compreender por que a mensagem alcança ou não o destinatário, requer a análise de todos os elementos envolvidos, além das possíveis barreiras e ruídos (BOMFIM, 2017).

Para os autores Lara e Conti (2003), disseminar informação supõe tornar público a produção de conhecimentos gerados ou organizados por uma instituição. A noção de disseminação é comumente interpretada como equivalente à de difusão, ou mesmo de divulgação. Assume formas variadas, dirigidas ou não, que geram inúmeros produtos e serviços, dependendo do enfoque, da prioridade conferida às partes ou aos aspectos da informação e dos meios utilizados para sua operacionalização.

Para Torquato (2002), o caráter estratégico da informação nos trâmites institucionais requer o estabelecimento de processos e de fluxos sistematizados e estruturados, a fim de se obterem os resultados esperados no planejamento estratégico.

O interesse dessa pesquisa é identificar ações voltadas aos processos informacionais que contribuam para a melhoria da comunicação organizacional, ou seja, que contribuam para a otimização da disseminação das informações em uma organização de transporte.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo os autores Lara e Conti (2003), o grande problema da disseminação da informação é a criação de condições para facilitar o fluxo de

informações especificamente, nas linguagens, que requer, antes de tudo, a existência de elos de significação entre produção e recepção. Não se pode confundir, porém, os canais, com as mensagens. A par da crítica à circunscrição do problema da disseminação e seus aspectos tecnológicos e informáticos, também não se deve esquecer que os canais são distintos e devem ser utilizados considerando suas especificidades. Do mesmo modo, cada canal é caracterizado por linguagem própria. Assim como para cada tipo de usuário há uma linguagem e uma informação, cada canal é mais (ou menos) apropriado para diferentes tipos de informação.

Segundo Valentim e Souza (2013) a gestão da informação, compreendida com um modelo de gestão, objetiva disponibilizar informações relevantes, fidedignas, consistentes e precisas para o desenvolvimento organizacional.

Oliveira, Moura e Araújo (2012) afirmam que a informação é obtida e repassada de forma que a mesma seja disseminada corretamente e segura sem danos ou interferências. A integridade é fator primordial para que a organização tenha destaque e referência no tratamento das informações, ou seja, quando a informação é alterada ou chega de forma incorreta ao seu destino, isto faz com que a integridade se quebre. Outros fatores importantes no ambiente organizacional são o de confidencialidade, em que é respeitado quando apenas as pessoas explicitamente autorizadas podem ter acesso à informação, e o fator de disponibilidade, que tem como principal finalidade a garantia de que as informações sejam passadas levando a empresa a atingir o nível de segurança adequado ao seu negócio, de forma correta para os usuários.

Seguindo esta linha de pensamento surge o problema de pesquisa deste trabalho: **Como uma organização de transporte pode aperfeiçoar a disseminação da informação internamente, de maneira que o usuário a receba de forma íntegra, buscando reduzir ou eliminar ruídos¹ que prejudicam o objetivo do negócio?**

¹No caminho entre o emissor e o destinatário, a mensagem pode encontrar alguma espécie de ruído, este é capaz de distorcer a informação que chega até o receptor. Entende-se por ruído qualquer elemento que dificulte a compreensão da mensagem pelo receptor ou mesmo uma distorção que afete a integridade da informação que se deseja transmitir.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão subdivididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Para este trabalho definiu-se como objetivo geral **identificar como uma organização de transporte pode aperfeiçoar a disseminação da informação internamente, de maneira a reduzir ou eliminar ruídos.**

1.2.2 Objetivos Específicos

A seguir são definidos como objetivos específicos para este trabalho:

- a) Discorrer sobre as características dos processos informacionais;
- b) Analisar de que maneira a informação é monitorada em uma organização de transporte;
- c) Apresentar ferramentas para a realização de disseminação de informações em uma organização de transporte e,
- d) Analisar como a disseminação da informação acontece na transportadora, objeto de estudo escolhido para o trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sob a perspectiva acadêmica, este trabalho se justifica devido à aplicação dos conhecimentos abordados durante o curso de graduação de Gestão da Informação, que incluem as três áreas distintas que são tecnologia, informação e administração. Dentre os conhecimentos referentes às disciplinas do curso de Gestão da informação aplicáveis nessa pesquisa está o mapeamento de processos, a gestão de documentos, a gestão de negócios, o fluxo de informações, análise da informação e informação e estratégia.

Sob a perspectiva profissional, este trabalho se justifica em razão do interesse da autora em relação ao tema, uma vez que o assunto trabalhado poderá ser um importante diferencial na aplicação de sua futura vida profissional.

Sob a perspectiva pessoal, este trabalho se justifica em função do interesse pessoal da autora na busca de novas soluções em problemas organizacionais colocando a informação em foco. O esposo da autora é sócio da transportadora escolhida como objeto de estudo, por esse motivo o interesse na pesquisa também visa o crescimento do negócio.

Na perspectiva da organização escolhida como objeto de estudo, o trabalho propõe identificar ações voltadas aos processos informacionais que contribuam para a melhoria da comunicação organizacional, ou seja, que contribuam para a otimização da disseminação das informações em uma organização de transporte e que essas ações gerem benefícios ao objetivo do negócio. É considerado de suma importância o levantamento de informações na organização escolhida como objeto de estudo, a luz dos assuntos abordados no referencial teórico, para que seja possível melhorar cada processo que leva a disseminação de informações integras.

Na perspectiva econômica o trabalho apresenta ações para evitar retrabalho durante a realização dos processos de negócio, portanto, diminuem os custos para a empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco seções: Primeiramente tem-se a introdução, com o objetivo de dar o contexto em que está inserido o problema da pesquisa, seguido dos objetivos que tendem a resolver esse problema. Posteriormente, é apresentada a justificativa para a realização do trabalho.

A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, que propõe direcionar a pesquisa, apresentando um embasamento sobre a literatura já publicada sobre o assunto abordado.

A seção III caracteriza a empresa escolhida como objeto de estudo e a delimitação da área para análise do objeto de estudo. Também apresenta a metodologia que melhor se adéqua a resolução do problema da pesquisa.

A seção IV apresenta a Análise e Discussão de Resultados e a seção V apresenta as Considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os temas fundamentais para a solidez do trabalho, o referencial literário que dá fundamento a presente pesquisa.

A seguir serão abordados conceitos referentes à Gestão da Informação, assim como o ciclo da Gestão da Informação e especificamente a disseminação da informação. Também serão apresentados conceitos de comunicação, teoria matemática da comunicação e canais de comunicação / mídias. A fundamentação teórica abrange ainda os processos de negócios, o mapeamento de processos e seus principais objetivos, fluxos de informação, o monitoramento das informações apresentando fontes de informação a serem monitoradas, ferramentas para a realização do monitoramento da informação e ferramentas para a realização de disseminação de informações nas organizações.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para Marchiori (2002), na gestão da informação o trabalho se inicia com o estudo da informação em suas características, fluxos e necessidades ou usos por parte de pessoas e grupos, assim como a exploração da teoria de sistemas de comunicação humana. Igualmente busca identificar conteúdos de informação em seus mais variados formatos e canais que sejam internos e/ou externos ao ambiente de trabalho dos indivíduos e grupos aos quais oferece seus serviços.

A mesma autora defende que a gestão da informação tem, por princípio, focar o indivíduo e suas “situações-problema” no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas. Diagnosticada a demanda e suas possibilidades, deve-se definir uma metodologia ou estratégia para sua “solução”, que pode envolver a identificação e avaliação de fontes de informação, a aplicação de tecnologias adequadas, os profissionais e os fornecedores adequados para se trabalhar em parceria, assim como os mecanismos de avaliação do andamento da atividade e seus resultados parciais e totais.

Davenport e Prusak (2000) apresentam o gerenciamento da informação como processos, isto é, um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.

Davenport e Prusak (1997) afirmam que se podem conseguir melhorias do processo de gestão da informação com a adoção de uma abordagem “ecológica”. Ou seja, deve-se encarar o processo do ponto de vista do ambiente como um todo: arquitetura e tecnologia da informação; estratégias, políticas e comportamentos ligados à informação; processos de trabalho; e pessoas. Uma abordagem ecológica envolve: a integração de diversos tipos de informação (estruturada, não estruturada, automatizada, não-automatizada, textos, áudio, vídeo etc.) e reconhecimento das tendências à mudança; ênfase na observação e descrição; foco nas pessoas e no comportamento informacional.

Os autores Vital, Floriani e Varvakis (2010) num resgate da literatura na área de gestão da informação, fazem inferências, das quais se destacam que o gerenciamento da informação em organizações passa por um processo contínuo de etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas (fluxo de informação), com pessoas atuantes no processo e responsáveis por tal gestão, além do uso otimizado das fontes de informação. Realiza-se por meio do mapeamento dos fluxos, tornando-se possível reconhecer as etapas pelas quais as informações perpassam e verificar quais os aspectos falhos do processo. É preciso conhecer as necessidades de uso e os usuários da informação para mapear as fontes de informação pertinentes ao contexto.

Para Valentim e Souza (2013) a gestão da informação está intimamente relacionada ao conhecimento explicitado em algum suporte/mídia, cujos documentos gerados, acessados, apropriados e usados potencializam as atividades desempenhadas. Nessa perspectiva, a gestão da informação tem como foco principal, os dados e as informações geradas no ambiente organizacional e, que posteriormente, subsidiarão o sujeito organizacional no desempenho de sua função.

A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE, 1998).

2.1.1 Ciclos de Gestão da Informação

Reconhecida a importância dos processos informacionais nas práticas de Gestão da Informação serão abordados a seguir três modelos selecionados dentre vários apresentados na literatura.

O primeiro modelo de processo de gerenciamento de informações selecionado é o de Davenport e Prusak, que consiste em identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

Os autores listam quatro passos percorridos a seguir para a realização do processo de gerenciamento de informações:

1º) Determinação das exigências, uma vez que é importante compreender o contexto nas quais as atividades gerenciais são realizadas, identificar quais as fontes necessárias e as informações para a gerência. Por meio dessa compreensão é possível realizar o mapeamento da informação disponível na organização, registrar os recursos informacionais existentes, as unidades responsáveis e os serviços e sistemas disponíveis.

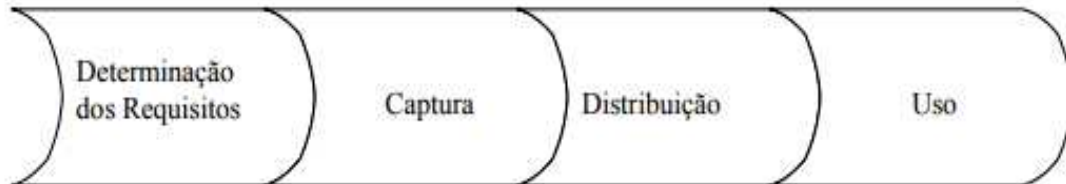
2º) Obtenção de informação, que se constitui em uma atividade contínua, a qual acompanha o desenvolvimento organizacional. O fornecimento dessa informação precisa proporcionar aos usuários as informações necessárias em produtos e serviços informacionais. Essa atividade é composta de diversas tarefas, não necessariamente sequenciais, a saber: exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma categoria, a formatação e a estruturação da informação.

3º) Distribuição, que se refere à disseminação da informação aos gerentes e funcionários que delas necessitam. No entanto, é necessário definir as estratégias dessa distribuição, podendo-se optar tanto pela divulgação às pessoas autorizadas como pela disponibilização a todos.

4º) Utilização da informação, que pode ser considerada a etapa mais importante desse processo, uma vez que todos os esforços das demais etapas convergem e se justificam para proporcionar o uso da informação em seu contexto organizacional.

A representação do processo da Gestão da Informação segundo Davenport e Prusak (1997) é apresentada na FIGURA 1.

FIGURA 1 – DIAGRAMA PROCESSUAL SEGUNDO DAVENPORT E PRUSAK.

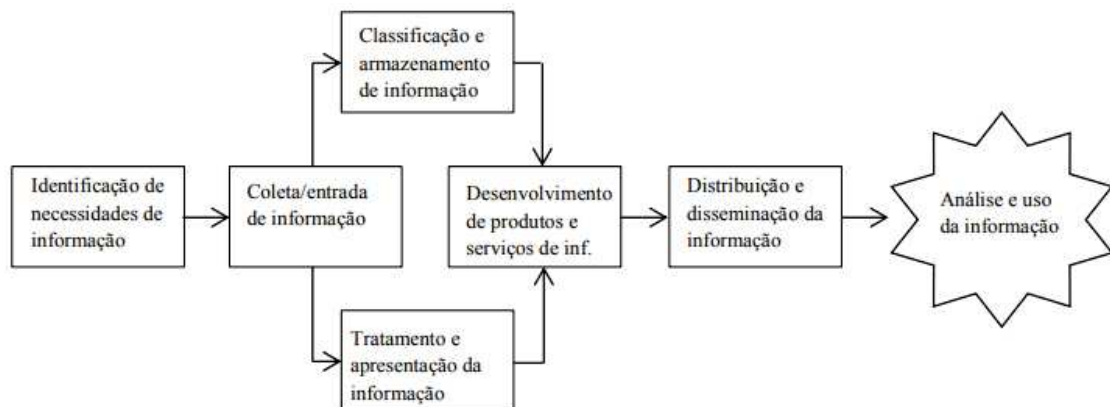


FONTE: DAVENPORT E PRUSAK (1997).

O segundo modelo de gerenciamento de informações abordado por este trabalho é o apresentado pelos autores McGee e Prusak (1994), onde os processos de gestão da informação são integrados à estratégia de uma organização, onde mesmo que possuam algumas etapas operacionais, seu foco é essencialmente estratégico, ou seja, voltado para a tomada de decisão.

McGee e Prusak (1994) estabeleceram um esquema conceitual para o processo informacional com as etapas demonstradas na FIGURA 2:

FIGURA 2 – DIAGRAMA PROCESSUAL SEGUNDO MCGEE E PRUSAK.



FONTE: MCGEE E PRUSAK (1994).

Os autores descrevem cada uma das etapas da FIGURA 2:

1º) Identificação de necessidades e requisitos de informação: para os autores, esta é a fase mais importante do processo, sendo necessário o reconhecimento de aspectos importantes: Variedade como aspecto necessário; Pessoas não sabem o que não sabem; Aquisição/coleta de informações.

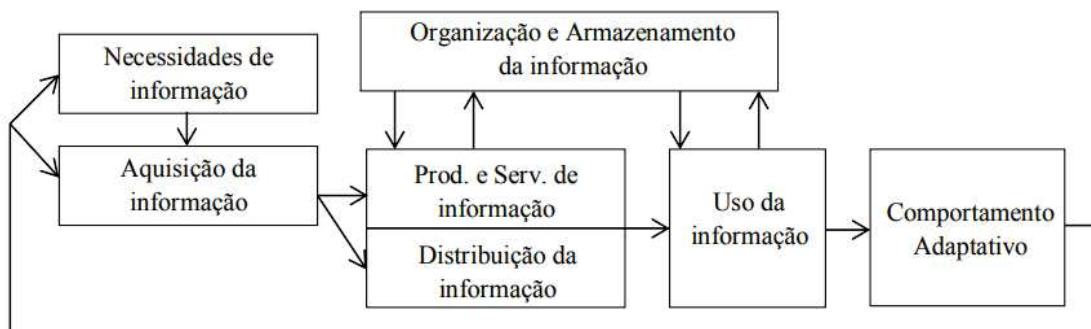
2º) Classificação e armazenamento de informação – Tratamento e apresentação de informação: estas técnicas impactarão de maneira direta o acesso do usuário à informação desejada.

3º) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: refere-se à atividade de se entender a cultura organizacional, mapear as necessidades do usuário, seus hábitos de informação, analisar seu *feedback*.

4º) Distribuição e disseminação da informação: esta etapa consiste na recuperação e na divulgação de informações, sendo possível antecipar necessidades e antepor-se a problemas.

O terceiro modelo de gerenciamento de informações estudado e também o adotado para a pesquisa é o descrito por Choo (2006), representado na FIGURA 3:

FIGURA 3 – DIAGRAMA PROCESSUAL DE CHOO.



FONTE: CHOO (2006).

Para o autor uma organização se comporta como um sistema aberto que absorve informações, energia e matéria do ambiente externo e transforma esses recursos em conhecimento, processos e estruturas que produzem bens ou serviços que são consumidos no ambiente. A relação entre organizações e meio ambiente é, assim, tanto circular quanto crítica: as organizações dependem do ambiente para os recursos e para a justificativa de sua existência. Como o ambiente é crescente em

complexidade e volatilidade, torna-se imperativo que as organizações aprendam o suficiente sobre as condições atuais e futuras do meio ambiente, e para usar esse conhecimento para mudar seu próprio comportamento no momento oportuno.

Choo (2006) identifica e descreve seis processos críticos no gerenciamento da informação:

1º) Identificação das necessidades informacionais: As necessidades de informação são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada.

2º) Aquisição da informação: Uma forma de tratar a variedade de informações é envolver o máximo de pessoas, possível, na captura de informações, criando uma rede de coleta de informações.

3º) Organização e armazenamento da informação: A maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa o seu ambiente.

4º) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: o objetivo, ao desenvolver produtos e serviços de informação, deve atender não apenas à necessidade de informação do usuário, mas atender à sua necessidade de informação para o desenvolvimento de suas atividades. A informação deve contribuir para agregar valor à atividade e ao desempenho dos usuários.

5º) Distribuição da informação: A entrega da informação deve ser feita por meios que estejam de acordo com os hábitos e preferências dos usuários de acordo com o seguinte princípio: a informação certa para a pessoa certa, no formato local e horas certos.

6º) Uso da informação: O uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação de modo a responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação.

Para Miranda e Streit (2007) aspectos ligados à Gestão da Informação devem estar contemplados no planejamento da organização. O ciclo de captação, recebimento, criação, e distribuição, ou disseminação, das informações devem fazer parte de um programa que objetiva obter, conservar, proteger e preservar a informação, assegurar sua eliminação no tempo correto, e avaliar a eficiência e eficácia de seus processos informacionais.

Diante dos ciclos de informação expostos o processo de disseminação da Informação será abordado a seguir com maior ênfase visando sua importância no gerenciamento da informação e, ainda, por ser a ênfase estabelecida no objetivo deste trabalho.

2.1.2 Disseminação da Informação

Como visto nas FIGURAS 1, 2 e 3 a disseminação da informação também pode ser denominada de distribuição.

O QUADRO 1 apresenta a definição de disseminação da informação por cada modelo de gerenciamento da informação abordado:

QUADRO 1: CONCEITO DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO E SEUS RESPECTIVOS MODELOS.

Conceito de Disseminação da informação	Modelos
Distribuição, que se refere à disseminação da informação aos gerentes e funcionários que delas necessitam. No entanto, é necessário definir as estratégias dessa distribuição, podendo-se optar tanto pela divulgação às pessoas autorizadas como pela disponibilização a todos.	Davenport e Prusak (2000)
Consiste na recuperação e na divulgação de informações, sendo possível antecipar necessidades e antepor-se a problemas.	McGee e Prusak (1994)
A entrega da informação deve ser feita por meios que estejam de acordo com os hábitos e preferências dos usuários de acordo com o seguinte princípio: a informação certa para a pessoa certa, no formato local e horas certas.	Choo (2006)

FONTE: A autora (2018).

Para Lara e Conti (2003), distribuir ou disseminar informação supõe tornar público a produção de informações e conhecimentos gerados ou organizados por uma instituição. A noção de disseminação é comumente interpretada como equivalente à de difusão, distribuição, compartilhamento ou mesmo de divulgação. Assume formas variadas, dirigidas ou não, que geram inúmeros produtos e serviços,

dependendo do enfoque, da prioridade conferida às partes ou aos aspectos da informação e dos meios utilizados para sua operacionalização.

O compartilhamento permite uma aprendizagem mais heterogênea, completa e contextual, favorecendo *insights* e exercícios de inovação individual. A disseminação, por sua vez, refere-se às tarefas dos agentes e profissionais da informação, dirigindo conteúdos específicos a seus destinatários (MARTINS, 2014).

A distribuição da informação de forma ampla promove maior aprendizado organizacional, auxilia no processo de recuperação de informações relevantes e permite a criação de novas informações ou conhecimentos pela associação de informação de áreas diversas, conforme afirma Choo (2006), a entrega da informação deve ser feita por meios que estejam de acordo com os hábitos e preferências dos usuários de acordo com o seguinte princípio: a informação certa para a pessoa certa, no formato local e horas certas (CHOO, 2006).

Originalmente referida com base no esquema tradicional de comunicação – emissor, canal, mensagem, receptor e retroalimentação – o debate sobre disseminação da informação associado à transferência sugere, atualmente, abandonar a unidirecionalidade emissor-receptor para contemplar o usuário numa dimensão mais ampla que o inclui como participante ativo do processo informacional. Essa perspectiva põe em destaque o significado da mensagem, cuja compreensão e utilização dependem da forma como ela é veiculada e das condições do receptor e da recepção. Falar em transferência da informação via serviços de disseminação de informações – distribuição física ou virtual de documentos e dados – supõe considerar que os benefícios dessa ação se relacionam diretamente às possibilidades de geração do conhecimento (LARA; CONTI, 2003).

Davenport e Prusak (1997) consideram que definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa, o formato correto torna mais fácil a distribuição. Torna-se absolutamente necessário a elaboração de estratégias para a disseminação da informação, além da conscientização das organizações quanto às restrições ao acesso aos dados. Essa preocupação acarreta à restrição da disseminação da informação comprometendo, muitas vezes, a coleta de dados, pois, quem oferece, recebe, há, assim, uma constante troca de conhecimento.

A disseminação da informação organizacional **depende** de um processo de comunicação integrado e alinhado com as diretrizes estratégicas para que se efetive

de forma simultânea e abrangente, conciliando a relevância do que se deseja informar com o interesse de quem é informado (VIEIRA, 2014). Por isso, na sequência, se discorre sobre a comunicação enquanto mecanismo essencial para a disseminação da informação.

2.2 COMUNICAÇÃO

Conforme Chiavenato (2002), comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

Comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente transmitida – mas não recebida – não foi comunicada (CHIAVENATO, 2006).

Para Cardoso (2006) a informação e a comunicação têm, cada vez mais, assumido um papel importante na prática de gestão empresarial no mundo globalizado. A dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites. Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação: ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais.

Para a autora Vieira (2014) o processo de comunicação empresarial tem seus objetivos voltados para o atendimento às demandas por informações de todos os públicos da empresa, sejam para aumento da produção, para alteração de procedimentos ou até mesmo para o lazer e a socialização, ambos devem estar alinhados à realidade e ao contexto. As redes de comunicação, tanto as formais quanto as informais, merecem atenção, elas são responsáveis pela disseminação da informação, dos valores organizacionais e da cultura, que dão vida ao dia a dia de uma organização.

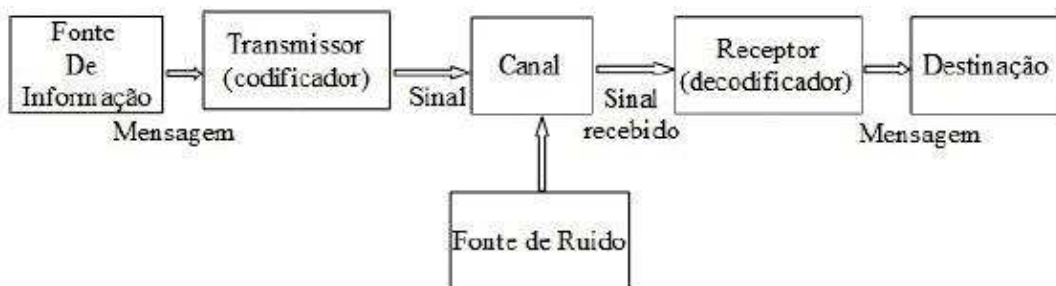
A comunicação é responsável por promover a sinergia entre os diversos públicos da organização e sua eficácia está associada ao conhecimento da

realidade organizacional. As organizações estão em constante processo de mudança, de inovação pela sobrevivência no mercado, e os padrões de comunicação precisam também acompanhar essa evolução para que a informação seja o elo mais importante entre o interesse da organização e o interesse de seus empregados (VIEIRA, 2014).

2.2.1 Teoria Matemática da Comunicação

Para os autores Inazawa e Baptista (2012), muitas teorias nas ciências da comunicação e ciência da informação usam os mesmos modelos de representação gráfica para explicar o processo de comunicação, tanto em uma área quanto em outra. Porém, há um modelo, em específico, que chama a atenção, pois tanto as ciências da comunicação quanto a ciência da informação o utilizam com frequência, que é o do modelo gráfico que explica a Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver, sendo que os entendimentos para essas áreas do conhecimento variam quanto aos componentes do modelo: fonte de informação, mensagem, transmissor (codificador), canal, fonte de ruído, receptor (decodificador) e destinação. O processo de comunicação de Shannon e Weaver está demonstrado na FIGURA 4:

FIGURA 4: MODELO DA TEORIA MATEMÁTICA DA COMUNICAÇÃO.



FONTE: SHANNON; WEAVER (1949).

Shannon e Weaver priorizam o processo de comunicação a partir do seu contexto físico e com a eficácia da transmissão. Isto é, a comunicação reside no fato de uma fonte que depende de um transmissor que, por meio de um canal, envia

informação a um receptor. Este canal pode ser considerado como um relevante fator para mediação e eficácia do processo de comunicação (SILVA, 2016).

A seguir se discorre sobre os canais de comunicação percorridos pela informação e sua importância no processo informacional.

2.2.2 Canais de Comunicação

Nas organizações as mensagens passam por diferentes caminhos ou canais, que variam de acordo com o público que pretende atingir. Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros. Internamente, as redes corporativas, para comunicação e integração da empresa são uma tendência e devem ser exploradas nos mais diferentes níveis para promover experiências que ajudem os indivíduos a formar opiniões, despertar interesses e gerar decisões (TIBURCIO; SANTANA, 2013).

Para o autor Lima (2009), a mídia, plural latino de *medium*, meio, é entendida como o conjunto das instituições que utiliza tecnologias específicas para realizar a comunicação humana. Vale dizer que a instituição mídia implica sempre na existência de um aparato tecnológico intermediário para que a comunicação se realize. A comunicação passa, portanto, a ser uma comunicação midiaticizada. Duas características da comunicação midiaticizada são a sua unidirecionalidade e a produção centralizada, integrada e padronizada de seus conteúdos.

As Tecnologias da Informação e Comunicação referidas como TIC's são consideradas como sinônimo das tecnologias da informação (TI). Contudo, é um termo geral que frisa o papel da comunicação na moderna tecnologia da informação. Entende-se que as TIC's consistem de todos os meios técnicos usados para tratar a informação e auxiliar na comunicação. Em outras palavras, TIC's consistem em TI bem como quaisquer formas de transmissão de informações e correspondem a todas as tecnologias que interferem e mediam os processos informacionais e comunicativos dos seres. Ainda, podem ser entendidas como um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam por meio das funções de *software* e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de

negócios, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015).

Sendo os fluxos de informação processuais e também os processos de disseminação e de comunicação acontecerem por meio de processos específicos, é importante esclarecer o que sejam processos, conforme se discorre na continuidade.

2.3 PROCESSOS

Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (GONÇALVES, 2000).

Para Correia, Leal e Almeida (2002), dentro de uma organização, os processos e as atividades são os meios de agregação de valores aos produtos e serviços para o atendimento dos clientes.

A análise de processo de negócio é uma técnica de benefícios duplos, ela permite que se obtenham resultados a curto e em longo prazo, identificando oportunidades para melhorias importantes e ao mesmo tempo serve de base para outras técnicas contábeis que podem manter a empresa no caminho de aperfeiçoamento permanente (OSTRENGA *et al.*, 1993).

Martinazzo *et al.* (2014) defendem que as atividades que agregam valor aos processos não precisam ser complexas ou custosas. Processos bem definidos, executados por pessoas bem treinadas e utilizando as ferramentas corretas podem trazer eficiência na operação de um negócio.

Para que qualquer organização possa ser administrada por meio de processos de negócio, é necessário criar a cultura da gerência do conhecimento, o que significa conquistar as pessoas para a prática do comportamento cooperativo (CRUZ, 2011).

2.3.1 Processos Informacionais

Para Tarapanoff e Gregolin (2001) a gestão da informação é um conjunto de seis processos diferentes, mas inter-relacionados: (i) identificação de necessidades informacionais; (ii) aquisição de informação; (iii) organização e armazenagem de informação; (iv) desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; (v) distribuição da informação; e, (vi) uso da informação.

Choo (2006) descreve esses processos na perspectiva da gestão da informação:

a) Identificação das necessidades de informação: as necessidades nascem de problemas, incertezas ou ambiguidades havidas em situações específicas e envolve subjetividade, cultura organizacional, limites na execução de tarefas, clareza dos objetivos e consenso, entre outros;

b) Aquisição da informação: função complexa da gerência da informação, pois envolve a extensão e a diversidade de preocupações com os acontecimentos e mudanças do ambiente externo à organização;

c) Organização e armazenamento: como a organização percebe e representa as informações, suas relações, tramitação e o desempenho relativo a elas;

d) Desenvolvimento de produtos e serviços: proporciona ao usuário orientações voltadas para a ação. Produtos e serviços de informação devem agregar valor a ela, com a facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade e outros;

e) Distribuição/disseminação da informação correta para pessoas interessadas: pode provocar efeitos positivos quanto ao aprendizado organizacional e ao compartilhamento;

f) Uso da informação: seleção e processamento da informação de modo a responder uma pergunta, resolver um problema ou entender uma situação. A gestão da informação deve considerar o contexto social do uso da informação, uma vez que ela ganha significado e propósito pelo compartilhamento mental e afetivo.

Na medida em que as organizações requerem a necessidade de busca e uso da informação, as atividades organizacionais constituem um processo informacional por excelência (BARBOSA, 2008).

2.3.2 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processo é a ferramenta de visualização completa e consequente compreensão das atividades executadas num processo, assim como da inter-relação entre elas e o processo é a estrutura básica para a análise de processo de negócios. O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

O mapeamento de processos é a descrição passo a passo das ações tomadas pelas pessoas ao usarem um conjunto específico de recursos para produzir um conjunto definido de produtos. O mapa resultante mostra os recursos, os usuários, a sequência de ações tomadas, e os resultados do processo de trabalho em forma de matriz ou fluxo. O mapa também pode incluir tempo, condições de trabalho, consequências, *feedback* etc., e pode abranger um grupo de trabalho, uma unidade organizacional, ou a organização como um todo (MARRELLI, 2005).

Para Biazzo (2000, p.99-112)

a abordagem mapeamento de processos é baseada numa estratégia precisa para reconstrução das ações organizacionais e num foco específico para análise, contudo, processos são reconstruídos, através de entrevistas e do ciclo “*author reader*” baseada numa série de informações reportadas pelos atores, àqueles que racionalizam suas atividades, diretamente envolvidos no processo.

Para os autores Correia, Leal e Almeida (2002), o mapeamento de processos é extremamente reconhecido pelo importante papel que pode desempenhar, ao ajudar a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho, para que sejam feitas as avaliações da eficiência e da eficácia e ao dar as direções para um programa de reprojeto das atividades.

2.4.2.1 Objetivos do Mapeamento de Processos

Segundo Miranda e Streit (2007) o objetivo do mapeamento é verificar o alinhamento existente entre as atividades executadas e o objetivo do negócio

(eficácia), e a adequação existente entre o consumo de recursos e os produtos gerados (eficiência).

Sua utilização permite:

- identificar os processos-chave, suas demandas e produtos;
- identificar eventuais atividades redundantes, e eventuais processos (e/ou subprocessos) que não participem de objetivos traçados para a organização;
- identificar relacionamentos críticos (sequências e interações) entre processos e subprocessos;
- identificar necessidades de informação, de construção de sistemas, e de elaboração de produtos e serviços específicos;
- avaliar a complexidade, eficiência e eficácia dos processos e subprocessos (relação custo/benefício);
- averiguar o alinhamento dos processos com as funções de uma unidade organizacional e/ou de uma organização;
- aprofundar o entendimento dos processos e subprocessos existentes, registrando e disseminando o conhecimento gerado;
- aprofundar o conhecimento relativo à capacitação necessária para atuar em determinado processo e/ou subprocesso;
- identificar críticas, contribuições, e oportunidades de inovação, e propor melhorias e aperfeiçoamentos para a gestão de processos.

2.4 FLUXOS DA INFORMAÇÃO

Segundo Leitão (1985) pode-se considerar que o fluxo de informação possui três elementos principais: um emissor, uma mensagem (a informação) e um receptor. O receptor é o indivíduo que está sendo submetido ao aprendizado tecnológico. A mensagem é a informação que aumentará seu estoque de conhecimentos e o emissor pode ser outro indivíduo ou qualquer outra fonte de conhecimento. Contudo, como já abordado anteriormente na Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver (1949), existem outros importantes elementos nesse processo, que são as barreiras ou ruídos que interferem na transmissão da mensagem, os códigos que permitem que os conhecimentos sejam transformados em informações e o canal através do qual a mensagem é transmitida.

Ainda para Leitão (1985, p.95)

o emissor recebe a mensagem de solicitação de informação, a interpreta, pesquisa uma solução, formula uma resposta, a codifica e a transmite sob a forma de outra mensagem, que é a informação solicitada. Tanto na solicitação da informação, como na sua transmissão, as mensagens atravessam barreiras interpessoais ou externas que podem prejudicar seu entendimento ou aceitação. Finalmente, o receptor recebe a informação e a analisa. Nesta etapa do processo, surgem novas barreiras, agora diretamente relacionadas com a aceitação ou rejeição da informação recebida. Essas são barreiras interpessoais ou internas e são dependentes das características psicológicas do receptor. Em função dessas barreiras, a informação pode ser aceita ou rejeitada.

Como destacam Inomata, Araújo e Varvakis (2015), o fluxo de informação é um processo cuja dinâmica envolve uma sucessão de eventos, envolvendo um ponto de partida, uma mensagem e um destino para a informação num ciclo contínuo, que depende de uma mecânica que envolve um conjunto de elementos (atores, canais, fontes de informação e tecnologias da informação e comunicação) e aspectos influentes ao processo informacional (barreiras, escolha e uso da informação, necessidades informacionais e velocidade).

Segundo Barreto (2002), os fluxos da informação entre os espaços de informação e os usuários permeiam dois critérios: o da tecnologia da informação que almeja possibilitar o maior e melhor acesso à informação disponível e o critério da Ciência da Informação, que intervém para, também, qualificar este acesso em termos das competências para assimilação da informação, como sendo uma condição, que deve ter o receptor da informação acessada: elaborar a informação para seu uso, seu desenvolvimento pessoal e dos seus espaços de convivência. Não quer dizer que a mensagem esteja intencionalmente dirigida ao acesso, mas que a mensagem atinja a geografia do receptor.

2.5 MONITORAMENTO INFORMACIONAL

É importante compreender porque se deve realizar o monitoramento informacional. Ocorre que o processo de Gestão da Informação inicia-se com a identificação de necessidades do usuário. Assim, é essencial saber o que e para quem se deve disseminar, sendo o monitoramento informacional responsável por gerar a resposta para ambas as questões.

Para Hoffmann (2011) o monitoramento da informação é o método ou técnica de observação e acompanhamento sistemático e constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização. O monitoramento trabalha como um radar, orientado para detectar e interpretar os sinais do ambiente relativos à organização. O monitoramento é a investigação do ambiente em busca de informação pertinente, envolvendo vigiar, observar, verificar e manter-se a par dos desenvolvimentos dentro da área ou negócio estabelecido, podendo ser focalizada ou contextual, reduzindo a probabilidade da organização ser surpreendida.

O serviço de monitoramento pode também ser visto, como fonte de consulta aos dados e informações produzidos, assim como ser entendido como provedor de informações com valor agregado. O monitoramento precisa selecionar cuidadosamente, dentre um grande número de informações, aquelas que têm potencial relevância, assim como deve funcionar como uma antena na identificação de novas oportunidades e sinais de mudança no ambiente. Ao mesmo tempo, deve ajudar a empresa a não perder o foco estratégico no processo de coleta, armazenagem, análise e disseminação da informação (VALENTIM; MOLINA, 2004).

Para Moresi (2001) monitoração inclui grande gama de atividades pessoais e organizacionais. É um processo de filtragem de um corpo grande de informação para alguma necessidade, atendendo critérios específicos. Esse processo tem alguns passos distintos:

- procura por recursos de informação;
- seleção dos recursos de informação para monitorar;
- identificação dos critérios de monitoração;
- monitoração;
- determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados do monitoramento.

De acordo com Aguilar (1967), independente da estratégia da organização, todas as empresas mantêm de modo formal ou informal, alguma atividade de monitoração do ambiente, e de alguma forma as organizações estão atentas ao que ocorre no mercado. O autor detectou quatro formas básicas de monitoramento do ambiente, são elas:

- a) Observação indireta: uma busca mais despreocupada, não há um comprometimento com os objetivos da organização, ou a sua realidade;

b) Observação condicionada: há o entendimento da necessidade de estar atento ao ambiente, mas este é consultado somente para resolver demandas específicas;

c) Busca informal: apesar de reconhecer a importância do ambiente, não há nenhum método formal de monitoração;

d) Busca formal: o ambiente é reconhecido como elemento-chave para a sobrevivência da organização, portanto é constantemente monitorado, através de ferramentas e métodos formalmente estabelecidos.

Para Valentin e Molina (2004,p.65)

pode-se afirmar que existem 7 etapas básicas para a realização da prospecção e monitoramento informacional: Diagnóstico organizacional – mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais; Construção das redes informacionais – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto a geração e uso dessa massa informacional, visando a elaboração de futuros produtos e serviços especializados; Identificação de fontes informacionais – mapeamento de fontes informacionais, formais e informais, no ambiente interno e externo à organização; Coleta de dados – varredura das fontes informacionais identificadas, bem como sua seleção e filtragem, visando estabelecer a prioridade na entrada desses dados, informação e conhecimento nos sistemas de informação existentes da organização; Tratamento da informação – análise e agregação de valor aos dados, informação e conhecimento, visando dar consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada, quanto maior valor agregado melhor os serviços e produtos elaborados; Disseminação da informação – elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados aos diferentes públicos da organização, visando atender as ansiedades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nessa etapa a palavra chave é a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade da atividades de prospecção e monitoramento atender as demandas informacionais da organização; Avaliação do monitoramento – verificação junto aos diversos setores e pessoas da organização, da eficiência e da eficácia dos serviços e produtos oferecidos, advindos dessa atividade. A avaliação deve ser contínua e ser o parâmetro básico para as adequações e alterações na atividade de prospecção e monitoramento informacional.

Entendendo-se o que seja o monitoramento informacional, é importante identificar as fontes a serem monitoradas, conforme se vê na sequência.

2.5.1 Fontes de Informação a serem monitoradas

Inicialmente, a prospecção e o monitoramento informacional (MI) realizados no ambiente interno da organização, podem ser aplicados em níveis diferenciados da mesma, tais como o monitoramento das atividades de produção, das atividades

de pesquisa e desenvolvimento, das atividades de marketing e vendas, das atividades de planejamento e estratégias de ação e das competências internas. Os níveis organizacionais da empresa trabalham com informações estruturáveis, as quais são aquelas produzidas internamente nos diversos setores da organização, porém sem tratamento técnico e que requer a elaboração de normas administrativas que visem a sistematização de dados, informação e conhecimento existentes. As informações estruturadas são as informações que estão consolidadas e sistematizadas em algum suporte físico e/ou digital, que requer uma cultura e uma estrutura organizacional positiva em relação à sistematização de dados, informação e conhecimento, e pressupõe que a organização possua uma estrutura de qualidade quanto às tecnologias de informação (VALENTIM; MOLINA, 2004).

Ainda segundo Valentim e Molina (2004, p.68)

Para definir as técnicas de monitoramento, também se devem observar critérios simples, porém importantes. A equipe responsável pelo monitoramento precisa definir claramente detalhes como: frequência com que se deve realizar o monitoramento; foco do que de fato deve ser monitorado; restrições/limites do que de fato deve ser monitorado; relevância do que de fato deve ser monitorado; abrangência do que de fato deve ser monitorado.

Segundo Hoffmann (2011) são considerados vários os tipos de MI, sendo alguns mencionados, como monitoramento ambiental; dos concorrentes; tecnológico; político-econômico e financeiro. A autora afirma que o monitoramento ambiental considera todos os fatores externos que poderão influir no desempenho de uma organização, assim como a manutenção e/ou sobrevivência do seu negócio.

O monitoramento dos concorrentes analisa e acompanha as trajetórias, rotas estratégicas, desempenho e posicionamento competitivo dos concorrentes atuais e potenciais. O monitoramento tecnológico é acompanhar os avanços técnicos e científicos, obter a inovação de produtos existentes, criar novos produtos e examinar as questões oriundas da convergência tecnológica. O monitoramento político-econômico tem como finalidade observar aspectos voltados à legislação, cultura, política, sociedade, economia, que de alguma forma, se relacionam ou interferem na trajetória e estratégias da organização, impactando nos negócios. O monitoramento financeiro busca conhecer os mercados, os clientes e a avaliação de suas necessidades, e poder aquisitivo; os fornecedores, sua estratégia de lançamento de

novos produtos; o perfil da mão de obra do ramo de negócio e na cadeia de valor (STOLLENWERK, 2000).

Segundo Valentin e Molina (2004, p.64)

As organizações produzem e utilizam dados, informações e conhecimento de diferentes naturezas e, utilizam também, dados, informações e conhecimento produzidos externamente à organização; por isso a prospecção e o monitoramento informacional deverão ser realizados nos dois ambientes: interno e externo. Esse método visa preparar a organização para realidades futuras hostis ou diferentes daquela que a organização imagina como percurso natural. Possibilita também, adequações de curto prazo, uma vez que essa prática, às vezes, demonstra possibilidades inexploradas pelo mercado, mas viáveis do ponto de vista de mercado atual.

Barbosa (2002) classifica as fontes de informação a serem monitoradas em cinco grandes grupos, a saber: fontes externas, que são clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros e associados (banqueiros, advogados, consultores, outro empresários, etc.); fontes documentais externas, os jornais e revistas, publicações governamentais, rádio e televisão, serviços externos de informação eletrônica; outras fontes externas, associações empresariais e entidades de classe, congressos e feiras; fontes pessoais internas, que são os superiores hierárquicos; colegas de mesmo nível hierárquico; subordinados hierárquicos; e por fim, as fontes documentais internas, ou seja, memorandos, circulares, relatórios e outros documentos internos.

2.5.2 Ferramentas para o monitoramento informacional

Várias ferramentas auxiliam o monitoramento informacional. As TIC's (tecnologias de informação e comunicação) são de grande importância para o desenvolvimento dessa atividade.

Para Valentin e Molina (2004) algumas ferramentas de TIC's que podem ser utilizadas para a realização do monitoramento informacional em organizações são:

- *Data Mart* (DM): Os *Data Mart* são na verdade segmentações do *Data Warehouse* (DW). Os DM's surgem das necessidades específicas de um determinado setor da organização. Nesse caso, é o setor que contribui para o banco de dados maior da organização.

- *Data Warehouse (DW)*: Pode-se conceituar o DW como sendo um conjunto de bancos de dados (DM's) integrados, que visa subsidiar a tomada de decisão. O DW possibilita a integração de diversos bancos de dados, de forma a organizar os dados e as informações de uma forma mais eficaz.
- *Data Mining*: Também conhecido como mineração de dados (prospecção e monitoramento) é o processo de extrair dados e informações relevantes a partir de bases de dados. O *Data Mining* analisa os dados, descobre problemas ou oportunidades subliminares nos relacionamentos dos dados/informações e diagnostica o comportamento dos negócios, requerendo a mínima intervenção do usuário.
- *Executive Information Systems (EIS)*: Os Sistemas de Informações Executivas (EIS) visam atender as necessidades dos executivos de uma organização, quanto à obtenção de informações para a tomada de decisão. O EIS é estruturado de forma a atender os diferentes níveis de conhecimento das pessoas que o acessam. Os dados e informações apresentados têm alto índice de valor agregado.

Os autores Rosini e Palmisano (2003) ainda citam:

- *OLTP (On-line transaction processing)*: Oferece suporte às operações cotidianas do negócio por meio de processamento operacional. Tem como características o processamento de dados individual, o tratamento de um registro de cada vez, sempre com a versão mais atual dos dados como base de informação e orientação para os processos da empresa.
- *OLAP (On-line analytical processing)*: Trata-se de um aplicativo utilizado para análise de dados que permite o acesso a diferentes aspectos informacionais. O OLAP possibilita a analistas, gerentes e executivos obter uma visão sobre os dados de forma rápida, consistente e interativa.

2.6 FERRAMENTAS PARA A REALIZAÇÃO DE DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

O ambiente eletrônico/digital em uma organização é fator de interferência diária, cujos efeitos nas interações humanas, entre setores, entre instituições, e com a própria sociedade é significativo. Por esse motivo, passou a ser ambicionado por diversas áreas do conhecimento, uma vez que disponibiliza um meio eficiente para que os fluxos de informação perpassem setores, instituições distintas e propicie uma maior interação humana, sem necessariamente as pessoas interagirem em um espaço físico (TEIXEIRA; VALENTIM, 2012).

As mesmas autoras citam ainda que os fluxos informais são imbricados às pessoas e recebem influência das formas de comunicação existentes na organização: reuniões formais ou informais, mensagens escritas ou eletrônicas, fóruns e chats corporativos, etc. Pelo grau de dependência das pessoas, os fluxos informais tornam-se difíceis de gerenciar e controlar, impondo à organização o desafio de trabalhar uma cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informações e conhecimento, bem como diminuir as barreiras comunicacionais.

Nos itens a seguir verifica-se um dos objetivos específicos propostos pelo trabalho, que é a apresentação de ferramentas para a realização de disseminação de informações nas organizações.

2.6.1 Sistemas de Informação

Na visão de Pereira e Fonseca (1997) os sistemas de informação são mecanismos de apoio a gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

Para Laudon e Laudon (1999) sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o

planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Assim como afirmado por Stoner (1999), não há dúvidas de que os sistemas de informação são de suma importância para gerar informações para a execução das funções da administração, como planejamento, organização, liderança e controle. Somente com informações precisas e na hora certa os administradores podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade.

2.6.2 Rede Corporativa

As redes corporativas reúnem os profissionais de uma Organização em uma plataforma restrita. Em alguns casos as empresas reúnem na mesma plataforma clientes internos, externos, fornecedores e parceiros criando uma rede colaborativa abrangente, que trabalha em conjunto as soluções da operação e processos de inovação (ROBLES, 2015).

2.6.3 E-mail

É uma das ferramentas de comunicação interna mais utilizadas dentro de uma empresa. Na falta de um sistema que unifique as informações necessárias para todos os colaboradores, o e-mail faz esse papel, podendo encaminhar a mesma mensagem para todos.

2.6.4 Intranet

Permite a divulgação de informações referentes à empresa com acesso restrito, via *web*, aos usuários cadastrados. Quando bem aplicada, a intranet permite centralizar as informações que seriam divulgadas por outras ferramentas de comunicação interna.

2.6.5 Drive de Compartilhamento em Nuvem

O drive de compartilhamento é muito útil para a divulgação de documentos, fotos, planilhas e outros tipos de arquivos virtuais, pois os deixam mais fáceis de encontrar e compartilhar com maior agilidade.

Há ainda maneiras de esses documentos serem editados de forma colaborativa e em tempo real, o que não depende de todos os colaboradores estarem no mesmo local para realizar ajustes no documento, por exemplo.

2.6.6 Mensagens Instantâneas

É uma forma de comunicação interna que deve ser utilizada para respostas imediatas, auxilia a colaboração e discussão em tempo real, mas deve-se atentar para as recomendações de seu uso. Exemplos de aplicativos utilizados são o *Whatsapp* e o *Messenger*.

2.6.7 Bancos de Dados

É o local de armazenamento de um conjunto de arquivos que dialogam entre si, como registros de fornecedores, de clientes, de pagamentos e serviços.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho, em que se aplica uma pesquisa de caráter exploratório buscando por maior conhecimento sobre o assunto e levantando temas relacionados ao problema identificado. Segundo Ramalho e Marques (2009) pesquisa exploratória está relacionado à pesquisa bibliográfica sobre um tema estudado.

A metodologia deste trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada no que diz respeito à finalidade e exploratória em relação aos objetivos. Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto aos procedimentos metodológicos foi realizado um levantamento bibliográfico consistente dos assuntos relacionados no embasamento teórico.

Para Galvão (2009, p.1)

realizar um levantamento bibliográfico é se potencializar intelectualmente com o conhecimento coletivo, para se ir além. É munir-se com condições cognitivas melhores, a fim de: evitar a duplicação de pesquisas, ou quando for de interesse, reaproveitar e replicar pesquisas em diferentes escalas e contextos; observar possíveis falhas nos estudos realizados; conhecer os recursos necessários para a construção de um estudo com características específicas; desenvolver estudos que cubram lacunas na literatura trazendo real contribuição para a área de conhecimento; propor temas, problemas, hipóteses e metodologias inovadoras de pesquisa; aperfeiçoar recursos disponíveis em prol da sociedade, do campo científico, das instituições e dos governos que subsidiam a ciência.

Foi utilizado o método de observação participante, no qual foram observados e analisados os procedimentos aplicados na transportadora quanto à disseminação da informação. Segundo Bechker (1972), a observação seria uma solução para o estudo de fenômenos complexos e institucionalizados, quando se pretende realizar análises descritivas e exploratórias ou quando se tem o objetivo de inferir sobre um fenômeno que remeta a certas regularidades, passíveis de generalizações.

A apresentação dos resultados obtidos possui caráter qualitativo, descritas através de percepções e análises de acordo com o problema apresentado sobre a empresa definida como objeto de estudo.

Segundo Godoy (1995, p.62),

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. [...] Para esses pesquisadores um fenômeno pode ser mais bem observado e compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. Aqui o pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

O processo da utilização da abordagem qualitativa dá-se pelo pesquisador que procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos baseados nas ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social, interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, embora use essa representatividade como argumento em seus estudos (SANTOS, 2017).

O tratamento dos dados ocorreu qualitativamente, correlacionando à teoria estudada com as práticas observadas na transportadora.

O QUADRO 2 apresenta a caracterização da metodologia de pesquisa utilizada para esse trabalho.

QUADRO 2 : CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA.

Categoria	Caracterização	Procedimentos Metodológicos
Quanto aos Objetivos	Exploratória	Levantamento bibliográfico para maior familiaridade com o tema.
	Descritiva	Levantamento de informações e estabelecimento de relação entre os assuntos estudados para análise do objeto de estudo.
Quanto aos procedimentos técnicos	Bibliográfica	Levantamento bibliográfico a partir de material já publicado.
	Observação Participante	Observação e análise dos procedimentos aplicados no objeto de estudo quanto à disseminação da informação.
Quanto à Natureza	Aplicada	Busca de referencial teórico para aplicação prática, dirigido à solução de um problema específico na organização.
Quanto à abordagem do Problema	Qualitativa	Obtenção de dados da situação em estudo pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. Discussão da teoria estudada com as práticas observadas na transportadora.

FONTE: A autora (2018).

3.1 OBJETO DE ESTUDO

A organização escolhida como objeto de estudo foi a Transportadora Paraíso Transportes de Fertilizantes Ltda. - ME localizada na cidade de Almirante Tamandaré – PR. Operando continuamente desde seu início no ramo de transporte (2012). A transportadora possui como principal atividade econômica o transporte rodoviário geral e de produtos perigosos.

A missão da empresa Paraíso Transportes de Fertilizantes Ltda. - ME promete a busca pela excelência na prestação de serviços de transporte rodoviário geral e de produtos perigosos.

A visão da organização é tornar-se líder no transporte rodoviário geral e de produtos perigosos, promovendo a satisfação dos clientes e garantindo o melhor desempenho em segurança, agilidade e qualidade.

Dentre os valores da organização estão a ética e respeito para com os clientes e parceiros profissionais, além da valorização e reconhecimento do crescimento profissional do ser humano.

3.2 DELIMITAÇÃO DA ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO PARA ANÁLISE

A área do objeto de estudo escolhida para análise da questão problema através do método de observação participante proposta pelo trabalho é a área administrativa da empresa.

As principais atividades administrativas realizadas são: Aquisições, como a compra de suprimentos em geral, seleção e acompanhamento de fornecedores; Gestão de recursos humanos, que realiza o recrutamento, seleção, contratação e remuneração; Gestão financeira e contábil, gerenciando o fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber e faturamento.

A estrutura administrativa da empresa é composta por: duas funcionárias e uma estagiária no departamento financeiro; um funcionário e um estagiário no departamento da expedição; duas funcionárias no departamento de pessoal; um funcionário atuando no departamento de aquisições.

A formação profissional dos funcionários é: No departamento financeiro uma das colaboradoras possui curso técnico em administração, uma delas é graduada

em administração e a outra estagiária cursando contabilidade; No departamento de expedição um dos funcionários possui graduação em administração e o outro é estagiário estudante de tecnologia em logística; No departamento de pessoal uma das funcionárias possui curso de gestão em recursos humanos e a outra possui formação técnica em recursos humanos. No departamento de aquisições o funcionário é tecnólogo em gestão comercial.

Cada uma das áreas funcionais gera dados importantes que precisam circular para áreas diferentes e assim possibilitar gerar informações para a execução de diferentes tarefas.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na primeira etapa desta pesquisa, foram definidos quais seriam os temas relacionados com o problema de pesquisa. Posteriormente foi elaborada a lista de temas que necessitavam ser percorridos a fim de permitir relacionar conceitos e embasar teoricamente o trabalho.

Realizou-se então a coleta e análise das referências buscando argumentos que demonstrassem como os usuários podem receber a informação de forma íntegra, verificando se este ocorre de forma a reduzir ao máximo a possibilidade de ocorrência de ruídos na mensagem transmitida.

A pesquisa foi realizada por meio do método de observação participante e analisou uma organização de transportes como objeto de estudo, visando às práticas voltadas à disseminação da informação internamente entre os processos de desenvolvimento.

O QUADRO 3 apresenta os principais conceitos adotados para o trabalho como relevantes para a realização da análise do objeto de estudo.

QUADRO 3: CONCEITOS ADOTADOS PARA O TRABALHO.

Termo	Conceito	Autor
Ciclo da Informação	Composto por seis processos críticos no gerenciamento da informação: Identificação das necessidades informacionais; Aquisição da informação; Organização e armazenamento da informação; Desenvolvimento de produtos e serviços de informação; Distribuição/disseminação da informação; Uso da informação.	Choo (2006)
Disseminação da Informação	A entrega da informação deve ser feita por meios que estejam de acordo com os hábitos e preferências dos usuários de acordo com o seguinte princípio: a informação certa para a pessoa certa, no formato local e horas certas.	Choo (2006)
Comunicação	Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.	Chiavenato (2002)
Canais de Comunicação	Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens através de diversos veículos estabelecidos pela organização.	Tiburcio e Santana (2013)
Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC's)	Conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam por meio das funções de <i>software</i> e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem.	Oliveira, Moura e Sousa (2015)
Processo	Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.	Gonçalves (2000)
Processos Informacionais	A gestão da informação é um conjunto de seis processos diferentes, mas inter-relacionados: (i) identificação de necessidades informacionais; (ii) aquisição de informação; (iii) organização e armazenagem de informação; (iv) desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; (v) distribuição da informação; e, (vi) uso da informação.	Tarapanoff e Gregolin (2001)
Mapeamento de Processos	O mapeamento de processos é a descrição passo a passo das ações tomadas pelas pessoas ao usarem um conjunto específico de recursos para produzir um conjunto definido de produtos.	Marrelli (2005)
Monitoramento da Informação	O monitoramento é a investigação do ambiente em busca de informação pertinente, envolvendo vigiar, observar, verificar e manter-se a par dos desenvolvimentos dentro da área ou negócio estabelecido, podendo ser focalizada ou contextual, reduzindo a probabilidade da organização ser surpreendida.	Hoffman (2011)

FONTE: A autora (2018)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção do trabalho são apresentados os resultados e sua discussão com base na fundamentação teórica estudada e nas informações obtidas durante observação efetuada na transportadora.

4.1 ANÁLISE DO OBJETO DE ESTUDO

A seguir o QUADRO 4 apresenta o comportamento dos colaboradores da empresa em relação as ferramentas de disseminação de informações utilizadas citadas no referencial teórico deste trabalho:

QUADRO 4: FERRAMENTAS DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELA TRANSPORTADORA PARAÍSO.

Ferramentas de disseminação da informação	Transportadora Paraíso	Comportamento de uso da ferramenta pelos colaboradores
Sistemas de Informação	Utiliza o sistema SAT - Sistema para Administração de Transporte.	Uso diário pelos colaboradores da área. Nem todos estão devidamente qualificados para o uso.
<i>E-mail</i>	Utiliza <i>e-mail</i> corporativo.	Utilizado entre todos os colaboradores. Todos estão devidamente qualificados para o uso.
<i>Drive</i> de Compartilhamento em Nuvem	Utiliza planilhas do Google Drive.	Utilizado esporadicamente entre alguns dos colaboradores. Todos estão devidamente qualificados para o uso.
Mensagens Instantâneas	<i>Whatsapp</i> e <i>Messenger</i> .	Utilizada entre todos os colaboradores. Todos estão devidamente qualificados para o uso.
Banco de Dados	Utiliza banco de dados em Excel.	Uso diário pelos colaboradores da área. Todos estão devidamente qualificados para o uso.

FONTE: A autora (2018).

Observou-se que as ferramentas utilizadas para realizar a disseminação da informação na transportadora são o sistema SAT - Sistema para Administração de Transporte, o *e-mail*, aplicativos de mensagens instantâneas, o *drive* de compartilhamento em nuvem e o banco de dados em Excel.

A transportadora utiliza o sistema da empresa Intersite, o SAT - Sistema para Administração de Transporte. O SAT tem como objetivo auxiliar o usuário do sistema em suas tarefas diárias relativas à administração do transporte, assim como manter uma base de dados com informações suficientes para a tomada de decisão estratégica (INTERSITE, 2017). A FIGURA 5 mostra a imagem da tela de contas a pagar do sistema, nesta tela o sistema oferece a opção de cadastrar as despesas administrativas e da frota da empresa.

FIGURA 5: IMAGEM DA TELA DE CONTAS A PAGAR DO SISTEMA.

FONTE: INTERSITE (2017).

O sistema é utilizado para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação para que o seu acesso e utilização estejam disponíveis a quem necessita. O sistema é utilizado diariamente pelos colaboradores, mas nem todos possuem qualificação para utilizá-lo, demonstrando a necessidade de treinamento. Com a utilização correta do sistema o processo informacional não seria prejudicado.

A dificuldade observada na utilização do sistema caracteriza-se como uma barreira no fluxo da informação. A falta de capacitação do colaborador para armazenar a informação no local correto afeta o resultado final da mensagem interpretada pelos gestores.

O *e-mail* corporativo é utilizado com frequência para a divulgação de informações e comunicação geral. Todos os colaboradores da área possuem e estão aptos para utilizá-lo.

A troca de mensagens instantâneas entre os colaboradores da área administrativa ocorre somente quando é necessária uma resposta imediata e caso a comunicação direta entre eles não seja possível. Todos os colaboradores da área estão aptos para utilizar essa ferramenta.

O *drive* de compartilhamento em nuvem é utilizado esporadicamente entre alguns dos colaboradores quando necessitam criar e editar o documento em conjunto e algumas vezes ao mesmo tempo. Também permite a visualização da planilha pelos gestores. Todos os colaboradores estão qualificados para utilizar essa ferramenta.

O banco de dados utilizado é em Excel, que consegue armazenar dados de forma lógica e apresenta a possibilidade de tratar e trabalhar esses dados. Porém, a segurança da informação em banco de dados em Excel pode ser muito falha. Muitas das planilhas geradas no Excel poderiam ser feitas diretamente no sistema, mas por falta de treinamento de uso do sistema os colaboradores deixam de utilizá-lo plenamente.

O armazenamento das informações no departamento de finanças se divide entre a utilização do sistema e de banco de dados em Excel. Essa situação afeta o fluxo da informação quando, por exemplo, os resultados mensais são avaliados pelos gestores apenas pelos resultados gerados pelo sistema.

A situação descrita no parágrafo anterior demonstra um exemplo de situação em que a informação não mantém sua integridade durante o seu processamento. O resultado gerado pela análise de dados não corresponde ao real devido a sua divisão no momento de armazená-los. Segundo Campos (2006) o princípio da integridade é respeitado quando a informação acessada está completa, sem alterações e, portanto, confiável. Ou seja, quando a informação é alterada ou chega de forma incorreta ao seu destino, isto faz com que a integridade se quebre.

A disseminação da informação depende da comunicação para ocorrer. Na empresa se observa tanto a comunicação formal quanto a informal. A comunicação formal se apresenta quando há o registro obrigatório de informações que são transmitidas de um colaborador responsável por um processo para outro colaborador responsável por outro processo, e este depende daquela informação para realizar sua atividade. A comunicação informal ocorre com a utilização de ferramentas de disseminação que não possuem a obrigatoriedade de registro do que está sendo transmitido ou mesmo entre o contato direto entre os colaboradores. O sucesso da comunicação depende do fato dos colaboradores compreenderem a linguagem utilizada na transmissão da mensagem.

Quanto à análise individual dos processos informacionais na transportadora, conforme descritos no modelo de gerenciamento de informações de Choo (2006) apresenta-se o QUADRO 5:

QUADRO 5: PROCESSOS INFORMACIONAIS NA TRANSPORTADORA.

Processo Informacional	Transportadora Paraíso
Identificação das necessidades informacionais	Para a realização de cada processo de negócio os departamentos identificam quais informações são necessárias.
Aquisição da informação	Cada colaborador, de acordo com o seu cargo fica responsável pela coleta das informações necessárias.
Organização e armazenamento da informação	A informação é organizada dentro de cada área funcional do departamento administrativo. Armazenada no sistema de informação ou em banco de dados em Excel.
Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	A informação agrega valor à atividade dos colaboradores, com a informação é possível a realização do processo de negócio.
Distribuição/disseminação da informação	O QUADRO 4 demonstrou as principais ferramentas utilizadas pela transportadora para realizar a disseminação da informação. Como citado por Choo (2006), a disseminação deve ocorrer de maneira que a informação certa atinja a pessoa certa, no formato, local e horas certos.
Uso da informação	A informação é processada para que sua interpretação e domínio sejam fundamento para tomada de decisão em diferentes situações.

FONTE: A autora (2018.)

Quanto ao mapeamento de processos, a transportadora não possui documentada uma descrição passo a passo das ações tomadas pelos colaboradores, os resultados dos processos de trabalho poderiam ser apresentados como um fluxo ou mapa. O mapeamento dos processos poderia facilitar as interações entre os departamentos que compartilham tarefas e informações ao longo

do mesmo processo. O que facilitaria a identificação de fatores, etapas e pontos críticos que merecem interferência direta e poderia melhorar o processo de disseminação da informação.

Em relação ao monitoramento das informações, não ocorre como um procedimento padrão na empresa e também não é efetuado com uma periodicidade importante para que possa ocorrer uma verdadeira análise dos processos informacionais. Apesar disso, o monitoramento é feito como uma consulta ou checagem dos dados produzidos e armazenados no sistema, essa ação é realizada por uma das funcionárias do departamento de finanças. O monitoramento informacional é visto pelos gestores como importante no auxílio para identificação de novas oportunidades e na visão de sinais de possíveis mudanças no negócio. Para garantir a integridade da informação e diminuir os ruídos na transmissão da mensagem o monitoramento, visando aperfeiçoar o processo de disseminação da informação, deveria ser efetuado de maneira sistemática por colaboradores treinados.

Quando o monitoramento é realizado, por diversas vezes são encontrados ruídos na informação, o que prejudica a disseminação da informação. Os ruídos são informações armazenadas em locais incorretos ou dados digitados de maneira equivocada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto à verificação dos objetivos propostos para o presente trabalho conclui-se:

Quanto ao objetivo geral proposto pelo trabalho: identificar como uma organização de transporte pode aperfeiçoar a disseminação da informação internamente, de maneira a reduzir ou eliminar ruídos. A resolução do objetivo geral é composta pela verificação dos objetivos específicos a seguir.

O primeiro objetivo específico era o de discorrer sobre as características dos processos informacionais. O que ocorreu durante a fundamentação teórica no tópico de Processos informacionais onde Choo (2006) descreve esses processos na perspectiva da gestão da informação. Depois, isso foi correlacionado com o verificado na organização objeto de estudo em que se identifica como acontece a aplicação de cada processo informacional dentro da empresa, descrito a seguir:

a) Identificação das necessidades informacionais: Para a realização de cada processo de negócio os departamentos identificam quais informações são necessárias.

b) Aquisição da Informação: Cada colaborador, de acordo com o seu cargo fica responsável pela coleta das informações necessárias.

c) Organização e armazenamento da informação: A informação é organizada dentro de cada área funcional do departamento administrativo. Armazenada no sistema de informação ou em banco de dados em Excel.

d) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: A informação agrega valor à atividade dos colaboradores, com a informação é possível a realização do processo de negócio.

e) Disseminação da Informação: Foram demonstradas que as principais ferramentas utilizadas pela transportadora para realizar a disseminação da informação são: O sistema de informação, o *e-mail*, aplicativos de mensagens instantâneas, drive de compartilhamento em nuvem e banco de dados em Excel. Como citado por Choo (2006), a disseminação deve ocorrer de maneira que a informação certa atinja a pessoa certa, no formato, local e horas certos.

f) A informação é processada para que sua interpretação e domínio sejam fundamento para tomada de decisão em diferentes situações.

O segundo objetivo específico determinado era o de analisar de que maneira a informação é monitorada em uma organização de transporte. Este é apresentado na abordagem referente ao Monitoramento Informacional na fundamentação teórica. Na organização estudada verificou-se que o monitoramento não ocorre como um procedimento padrão na empresa e também não é efetuado com uma periodicidade importante para que possa ocorrer uma verdadeira análise dos processos informacionais. O monitoramento é feito como uma consulta ou checagem dos dados produzidos e armazenados no sistema, e é visto pelos gestores como importante no auxílio para identificação de novas oportunidades e na visão de sinais de possíveis mudanças no negócio. Quando o monitoramento é realizado, por diversas vezes são encontrados ruídos na informação, o que prejudica a disseminação da informação e, portanto, os objetivos do negócio.

O terceiro objetivo específico era o de apresentar ferramentas para a realização de disseminação de informações em uma organização de transporte. Este objetivo foi concluído durante a fundamentação teórica no tópico Ferramentas para a realização de disseminação de informações nas organizações e também durante o tópico Ferramentas para o monitoramento informacional. Pois como já afirmado no corpo do trabalho, é essencial saber o que e para quem se deve disseminar, sendo o monitoramento informacional responsável por gerar a resposta para ambas as questões. Posteriormente isso foi correlacionado com o verificado na organização objeto de estudo, trazendo as ferramentas de disseminação da informação adotadas pela empresa e descrevendo o comportamento de uso de cada uma delas pelos colaboradores, como apresentado a seguir:

- a) Sistema de informação: Utiliza o sistema SAT - Sistema para Administração de Transporte. Uso diário pelos colaboradores da área. Nem todos estão devidamente qualificados para o uso. Existem recursos oferecidos pelo sistema que não são utilizados pelos colaboradores devido à falta de treinamento para seu uso pleno.
- b) *E-mail*: Colaboradores utilizam o *e-mail* corporativo. Utilizado entre todos os colaboradores com frequência para a divulgação de informações e comunicação geral. Todos estão devidamente qualificados para o uso.

- c) *Drive* de Compartilhamento em Nuvem: Utilizam planilhas do Google *Drive*. Utilizado esporadicamente entre alguns dos colaboradores quando necessitam criar e editar o documento em conjunto e algumas vezes ao mesmo tempo. Também permite a visualização da planilha pelos gestores.
- d) Mensagens instantâneas: Utilizam aplicativos *Whatsapp* e *Messenger* ocorre somente quando é necessária uma resposta imediata e caso a comunicação direta entre eles não seja possível.
- e) Banco de Dados: Utilizam banco de dados em Excel. Muitas das planilhas geradas no Excel poderiam ser feitas diretamente no sistema, mas por falta de treinamento de uso do sistema os colaboradores preferem utilizar o Excel.

O último objetivo proposto era o de analisar como a disseminação da informação acontece na transportadora, objeto de estudo escolhido para o trabalho. Durante a análise e discussão de resultados foram discutidos os conceitos da fundamentação teórica abordada e estes foram confrontados com as informações obtidas através da observação participante na transportadora. Na mesma seção foi feita uma análise da transportadora referente aos pontos que influenciam diretamente na disseminação da informação, são eles: o mapeamento de processos, o fluxo da informação, a integridade da informação e a comunicação. Sobre cada um desses pontos observou-se:

- a) Mapeamento de Processos: A transportadora não possui documentada uma descrição passo a passo das ações tomadas pelos colaboradores, os resultados dos processos de trabalho poderiam ser apresentados como um fluxo ou mapa. O mapeamento dos processos poderia facilitar as interações entre os departamentos que compartilham tarefas e informações ao longo do mesmo processo. O que facilitaria a identificação de fatores, etapas e pontos críticos que merecem interferência direta e poderia melhorar o processo de disseminação da informação, além de evitar o retrabalho.
- b) Fluxo da Informação: O armazenamento das informações no departamento de finanças se divide entre a utilização do sistema e de banco de dados em Excel. Essa situação afeta o fluxo da informação

quando, por exemplo, os resultados mensais são avaliados pelos gestores apenas pelos resultados gerados pelo sistema. O investimento em treinamento dos funcionários na utilização plena do sistema traria o armazenamento de todas as informações para o mesmo local, gerando relatórios mais confiáveis.

- c) Integridade da Informação: A situação citada no parágrafo anterior demonstra um exemplo de situação em que a informação não mantém sua integridade durante o seu processamento. O resultado gerado pela análise de dados não corresponde ao real devido a sua divisão no momento de armazená-los.
- d) Comunicação: O sucesso da comunicação depende do fato dos colaboradores compreenderem a linguagem utilizada na transmissão da mensagem. Isso é observado tanto na comunicação formal quanto na informal, eles procuram utilizar a mesma linguagem para facilitar a troca de informações necessárias para a realização dos processos de negócio.

Com base na análise situacional do objeto de estudo algumas sugestões são apresentadas para que a disseminação da informação aconteça da melhor maneira:

É necessário atentar sobre todos os processos informacionais, criando ações que atuem facilitando o fluxo da informação.

Os colaboradores devem estar aptos para a utilização de todas as ferramentas de disseminação da informação adotadas pela organização, contribuindo assim para a comunicação organizacional e evitando o surgimento de barreiras no fluxo informacional. É evidente a necessidade de treinamento aos colaboradores para a adequada utilização das ferramentas disponíveis.

Em relação ao mapeamento de processos sugere-se documentar uma descrição passo a passo das ações tomadas pelos colaboradores, os resultados dos processos de trabalho poderiam ser apresentados como um fluxo ou mapa, dessa forma os ruídos diminuiriam com a correta classificação e armazenamento das informações.

O monitoramento da informação poderia ser implantado como uma atividade sistemática e programada na organização, realizada por um profissional treinado

para esse objetivo e descrita como um procedimento a ser seguido, devido a seu importante impacto no resultado da disseminação da informação. Influenciando dessa forma na geração de informações integras importantes para fomentar a tomada de decisão em diferentes situações.

Desta forma, o estudo é concluído demonstrando a contribuição que a Gestão da Informação traz para a melhoria do processo de disseminação da informação interna em uma organização de transporte e, portanto, do desempenho dos processos de negócios, além de contribuir diretamente com o alcance do objetivo do negócio.

5.1 LIMITAÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO

Uma das limitações da pesquisa foi a necessidade de proporcionar maior ênfase nos resultados descritos, constatou-se que outro instrumento de pesquisa poderia ter sido aplicado. O método de pesquisa utilizando a entrevista demonstraria com maior facilidade o entendimento da problemática vivenciada na empresa em relação a disseminação da informação.

Outra limitação é que não havia indicadores de qualidade que pudessem ser medidos para avaliar e descrever a competência e qualificação dos colaboradores para a utilização das ferramentas de disseminação da informação adotadas pela empresa. Assim como não havia indicadores para mensurar a qualidade dos processos informacionais para avaliar o quanto as barreiras e ruídos presentes no fluxo informacional afetam a lucratividade do negócio.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Não fez parte do escopo desta pesquisa devido à limitação do tempo e seria de grande valia abordagens sobre como os procedimentos operacionais padrões, a gestão da qualidade e a segurança da informação influenciam no processo da disseminação da informação em uma organização de transporte. Outra sugestão para a continuação desta pesquisa seria um estudo mais abrangente sobre como as demais etapas do gerenciamento da informação interferem no processo de disseminação da informação.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan Co, 1967.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. [S.l.], v. 13, n. 1esp, p. 1-25, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 12 set. 2018.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo**. v.3,n.6, 2002. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001274/514504d2e4431beba06769b0d311c91e/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. O tempo e o espaço da ciência da informação. **Transinformação**. Campinas, v. 14, n.1, p. 17-24, jan/jun. 2002.

BECHKER, Hall. *Observation by informants in institutional research*. **Quality & Quantity**, v. 6, p. 157-169, 1972.

BIAZZO, Stefano. **Approaches to business process analysis: a review**. *Business Process Management Journal*, Vol.6 N°2, 2000, p.99-112.

BOMFIM, Marlene da Silva. **Processos Informacionais e Melhoria da Institucionalização de Projetos de Extensão Universitária: estudo de caso**. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/participacao/article/viewFile/18578/18046>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

CAMPOS, André. **Sistema de Segurança da Informação: Controlando os Riscos**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. v.40, n06, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ /rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2006.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **MAPEAMENTO DE PROCESSO: UMA ABORDAGEM PARA ANÁLISE DE PROCESSO DE NEGÓCIO**. 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Information Ecology**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. 2009. Disponível em: <http://www2.eerp.usp.br/Nepien/DisponibilizarArquivos/Levantamento_bibliografico_CristianeGalv.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 35, p.57-63, abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 40, p.6-19, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **Incid: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [s.l.], v. 2, n. 2, p.125-144, 13 dez. 2011. Universidade de Sao Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBiUSP. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v2i2p125-144>. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42356/46027>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

INAZAWA, Fernandez Kenji; BAPTISTA, Sofia Galvão. Modelo conceitual de comunicação da informação para estudos de interação informacional baseado em competências conversacionais em serviço de referência. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 169-184, nov. 2011. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1352>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

INOMATA, Danielly Oliveira; ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira; VARVAKIS, Gregório. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 203 - 228, dez. 2015. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

INTERSITE. **Sistema de Administração de Transporte**. 2017. Disponível em: <<https://www.intersite.com.br/#section-produtos>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

LARA, Marilda Lopes Ginez de; CONTI, Vivaldo Luiz. Disseminação da informação e usuários. **São Paulo em Perspectiva**, [s.l.], v. 17, n. 3-4, p.26-34, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n3-4/a04v1734.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEITÃO, Dorodame Moura. **A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico**. v. 14, n. 2, 1985. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/viewFile/215/215>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

LIMA, Venício Artur de. **Revisitando as sete teses sobre mídia e política no Brasil**. 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/Patricia/Downloads/853-1656-2-PB.pdf>. Acesso em: 24 maio 2018.

MARCHIORI, Patricia Zeni. **A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional**. v.31, n02, 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/962/999>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

MARRELLI, Anne. *Process Mapping. The Performance Technologist's Toolbox (IV). Performance Improvement*. v.44, n.05, May/Jun 2005. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com/technology/services-systems-analysis-services/1044117-1.html>>. Acesso em: 12 out. 2018.

MARTINAZZO, Felipe *et al.* **O Gerenciamento de Processos de Negócio Aplicado para Melhorar os Resultados Organizacionais – Um Estudo de Caso Prático**. 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID_106.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

MARTINS, Sergio de Castro. **Gestão da informação Estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. 2014. Disponível em: <http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/2014/DISSERTAÇÃO_SERGIO_MARTINS.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, Silvânia Vieira de; STREIT, Rosalvo Ermes. **O processo de gestão da informação em organizações públicas**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2018.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência Organizacional: Um Referencial Integrado**. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

OLIVEIRA, Cláudio de; MOURA, Samuel Pedrosa; SOUSA, Edinaldo Ribeiro de. **Tic's na educação: a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno**. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/viewFile/11019/8864>> Acesso em: 24 maio 2018.

OLIVEIRA, Gabriella Domingos de; MOURA, Rafaela Karoline Galdêncio de; ARAÚJO, Francisco de Assis Noberto Galdino de. **Gestão da segurança da informação: perspectivas baseadas na tecnologia da informação (T.I.)**. 2012. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/47289>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

OSTRENGA, Michael; OZAN, Torrence; McILHATTAN, Robert.; HARWOOD, Marcus, **Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos**. Rio de Janeiro, ed. 1, ed. Record, 1993.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PONJUAN DANTE, Glória. **Gestión de información em lãs organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago :CECAPI, 1998. 222 p.

RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti; MARQUES, Francisca Luseni Machado. **Classificação da pesquisa científica**. Paraíba: UFRN/UEPB. Apostila, 2009.

ROBLES, Ricardo. **Redes sociais corporativas**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/redes-sociais-corporativas/89902/>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. **Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento**. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v19n3/a02v19n3.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2018.

ROSINI, Alessandro Marco.;PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SANTOS, César Fernandes dos. **Uma abordagem sobre pesquisa qualitativa**. 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/Patricia/Downloads/139-522-1-PB.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SILVA, Jonathas Luiz Carvalho. **A teoria matemática da comunicação na ciência da informação**: propondo uma nova relação entre sujeitos da informação. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/Patricia/Downloads/28807-65844-1-PB.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

STOLLENWERK, Maria Fátima. **Implantação de sistemas de inteligência competitiva**: abordagem corporativa. 2000. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001860/651cb8a549bdb8767523b1876f9597b9>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

STONER, James Arthur Finch. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TARAPANOFF, Kira; GREGOLIN, José Angelo. **Inteligência organizacional e competitiva**. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000300012>. Acesso em: 12 set. 2018.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Estratégias para disseminação do conhecimento organizacional**: o papel da arquitetura da informação. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Patricia/Documents/12110-60923-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas de. **A comunicação interna como estratégia organizacional**. 2013. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA A.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; MOLINA, Letícia Gorri. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva**. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2004v9nesp1p59/5282>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de. **Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva**. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Patricia/Downloads/31417-106108-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

VIEIRA, Elaine. **A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional**: sob a perspectiva de gestores e líderes. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12nspe/09.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2018.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. **Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão**. 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>>. Acesso em: 23 ago. 2018.