

MICHELE JUENGE

FLUXO DA INFORMAÇÃO: O GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL DA  
COMUNICAÇÃO FORMAL

Trabalho de conclusão da disciplina  
Pesquisa em Informação II, Curso de  
Gestão da Informação, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas,  
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Lígia Kraemer

CURITIBA  
2002

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	iii
LISTA DE QUADROS.....	iv
RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 OBJETIVOS.....	4
2.1 OBJETIVO GERAL.....	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
3 LITERATURA PERTINENTE.....	5
3.1 A INFORMAÇÃO E SUA GESTÃO.....	5
3.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	13
3.3 O FLUXO DA INFORMAÇÃO.....	17
3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	20
4 ESTUDO DE CASO.....	23
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	24
4.2.1 A Inepar.....	25
4.2.2 A Comunicação.....	29
4.2.3 Tratamento das informações.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
6 REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE.....	47

Excluído: 6.2

Excluído: 6.3

Excluído: REFERÊNCIAS

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRÂMIDE INFORMACIONAL.....	6
FIGURA 2 – CICLO DA INFORMAÇÃO DE LE COADIC.....	11
FIGURA 3 – CICLO DA INFORMAÇÃO DE KRAEMER.....	12
FIGURA 4 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SHANNON E WEAVER.....	14
FIGURA 5 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE LASWELL.....	15
FIGURA 6 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SCHRAMM.....	16

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CONCEITO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	7
QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE OS ELEMENTOS FORMAIS E INFORMAIS DA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	18
QUADRO 3 – FORMAS DE COMUNICAÇÃO FORMAL UTILIZADAS NA INEPAR – 2002.....	30
QUADRO 4 – SETORES INTERNOS PARA OS QUAIS SÃO ENVIADAS INFORMAÇÕES NA INEPAR – 2002.....	31
QUADRO 5 – PACOTES DE INFORMAÇÃO ENVIADOS INTERNAMENTE PELOS SETORES DA INEPAR – 2002.....	31
QUADRO 6 – PROBLEMAS ENCONTRADOS NO ENVIO INTERNO DE INFORMAÇÕES NA INEPAR – 2002.....	32
QUADRO 7 – SETORES DOS QUAIS SÃO RECEBIDAS INFORMAÇÕES INTERNAS NA INEPAR – 2002.....	33
QUADRO 8 – PACOTES INTERNOS DE INFORMAÇÃO RECEBIDOS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002.....	34
QUADRO 9 – PROBLEMAS ENCONTRADOS NO RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES INTERNAS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002.....	35
QUADRO 10 – MOTIVO DO ARMAZENAMENTO DOS PACOTES DE INFORMAÇÃO ENVIADOS INTERNAMENTE PELOS SETORES DA INEPAR – 2002.....	36
QUADRO 11 – SUPORTE DE ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES ENVIADAS INTERNAMENTE NA INEPAR – 2002.....	37
QUADRO 12 – MOTIVO DE ARMAZENAMENTO DOS PACOTES DE INFORMAÇÃO RECEBIDOS INTERNAMENTE PELOS SETORES DA INEPAR – 2002.....	37
QUADRO 13 – SUPORTE DE ARMAZENAMENTO DOS PACOTES DE INFORMAÇÕES RECEBIDAS INTERNAMENTE PELOS SETORES NA INEPAR – 2002.....	37

QUADRO 14 – TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES ARMAZENADAS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002.....	38
QUADRO 15 – ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELOS SETORES NA INEPAR – 2002.....	39
QUADRO 16 – PROBLEMAS ENCONTRADOS NA RECUPERAÇÃO DAS INFORMAÇÕES ARMAZENADAS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002.....	40
QUADRO 17 – DESTINO DOS PACOTES DE INFORMAÇÃO NÃO ARMAZENADOS PELOS SETORES NA INEPAR – 2002.....	41

## RESUMO

Pesquisa exploratória que tem por objetivo, estudar o fluxo de informações (formal e interno) e sua contribuição para a geração de conhecimentos e inteligência organizacional. Apresenta revisão da literatura sobre informação, comunicação, fluxo de informação, gestão do conhecimento e inteligência organizacional. Verificou-se a relação de dependência entre os termos dado, informação, conhecimento e inteligência, a presença de diversos modelos de comunicação e a necessidade de comunicação da informação para a geração de um fluxo de informação que seja gerenciado e que possibilite a criação de conhecimento e inteligência organizacional. A pesquisa foi enriquecida por um estudo de caso realizado na empresa Inepar, por meio do qual foi possível observar que o fluxo de informação é fundamental para as atividades diárias dos colaboradores de cada setor. Também observou-se que existe uma grande diversidade de documentos gerados e comunicados e que não há um controle central sobre isso. Cada setor gerencia as suas informações de maneira independente e bastante individualizada, o que acaba gerando uma duplicação de armazenamento e provavelmente até de atividades. Verificou-se que não existe uma preocupação real em disponibilização das informações geradas para análise e interpretação e para a criação de ações que possibilite a gestão de conhecimento e inteligência organizacional.

**Excluído:** O principal

**Excluído:** dessa pesquisa foi

**Excluído:** competitiva

**Excluído:** pertinente

**Excluído:** Incluir aqui a síntese da revisão

**Excluído:**

**Excluído:** no

**Excluído:** dar mais detalhes: está muito vago!

## 1 INTRODUÇÃO

A Sociedade da Informação é caracterizada pela grande utilização da informação como recurso econômico, pela convergência dos computadores com as telecomunicações, pela globalização, pelo desenvolvimento da Tecnologia da Informação, e pelo crescimento exponencial da informação que pode ser armazenada em espaços cada vez menores e disponibilizada remotamente para o mundo.

A informação tornou-se um dos recursos mais importantes para auxiliar a tomada de decisão dentro das organizações as quais precisam ter habilidades para agregar valor aos dados – tanto produzidos no ambiente interno como coletados do ambiente externo – para transformá-los em informações e, mais ainda, para extrair conhecimento e inteligência dessas informações.

Nesse contexto, torna-se de suma importância que as organizações saibam gerenciar informações, o que inclui identificação de necessidades informacionais, busca, acesso, sistematização, processamento, armazenamento, disseminação, controle de fluxos, uso e segurança da informação. Esses são fatores dos quais depende o sucesso das organizações na Era da Informação.

Conseqüentemente, é importante descobrir como flui formalmente a informação dentro de uma organização e como os registros dessa comunicação formal são controlados e utilizados na geração de conhecimentos, na formação de uma inteligência organizacional e no alcance de uma inteligência competitiva.

Nesse sentido, as organizações devem identificar e corrigir as falhas existentes na sua comunicação interna para garantir uma imagem coesa entre funcionários e perante o mercado. Devem, ainda, verificar os setores que sofrem pela falta e pelo excesso de informação e tomar medidas para solucionar esses problemas. Importante também, é identificar os setores chaves na geração e disseminação da informação dentro da organização, os quais merecem ser incentivados à assumirem posições estratégicas para garantir que as informações fluam de forma contínua, correta, com qualidade e no tempo adequado, proporcionando, assim, uma comunicação interna eficaz.

De maneira geral, a comunicação da informação pode ocorrer tanto por canais informais como formais. Em uma organização os canais informais de comunicação são caracterizados pelas conversas de corredor, ocorridas geralmente durante o horário de expediente onde os funcionários comentam sobre acontecimentos internos, seu trabalho, fofocas ou informações sobre um cliente. Muito abordados pela literatura, os canais informais existem em qualquer organização e são responsáveis pela transferência de grande parte das informações entre seu pessoal, não devendo ser menosprezados.

Já os canais formais de comunicação são responsáveis por consolidar os dados e as informações comunicadas, garantindo sua veracidade e seu reuso.

Por conseguinte, e partindo-se do pressuposto de que a organização deve preocupar-se com o armazenamento das informações comunicadas, criando repositórios de dados, informações e documentos e garantindo também a disponibilidade da memória organizacional, defrontou-se com a seguinte questão: que importância assume a informação, comunicada formal e internamente, nos processos de geração de um nível de inteligência organizacional competitiva?

O empenho na busca por uma resposta a esta questão de pesquisa somou-se às seguintes argumentações:

- a) o fato de a autora estar inserida em uma organização que pretende implementar a Gestão do Conhecimento e para a qual as questões abordadas nesse estudo são de interesse;
- b) a importância de um estudo sobre a comunicação formal para a área de Ciência da Informação, face à escassez de literatura sobre o assunto em língua portuguesa;
- c) o interesse em identificar:
  - os documentos (suportes ou pacotes informacionais) utilizados para compartilhar formalmente informações em uma organização;
  - a contribuição destes documentos para o processo de geração de conhecimento em uma organização.

Tratando-se, portanto, da primeira aproximação da autora com o tema fluxo da informação, esta pesquisa enquadra-se na classificação de SANTOS (2002, p.



26-32) como do tipo exploratória com base em coleta de dados bibliográficos para o embasamento teórico e o desenvolvimento do tema.

Para a revisão de literatura foram consultadas as monografias do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da UFPR e o material de disciplinas anteriores cursadas pela autora no curso de Gestão da Informação, bem como catálogos e bases de dados de bibliotecas universitárias.

Para aproximar o tema da realidade e enriquecer a pesquisa sob o ponto de vista empírico, foi realizado um estudo de caso na Inepar S/A, localizada na Cidade Industrial de Curitiba.

## 2 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa são divididos em geral e específicos.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o papel da comunicação formal interna das organizações como subsídio à criação de inteligência organizacional.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desse projeto são:

- a) estudar o fluxo de informação por meio de pesquisa à literatura;
- b) realizar um estudo de caso para relacionar os canais formais mais utilizados para a comunicação interna em uma organização, identificando o fluxo da informação, verificando a forma de armazenamento das informações comunicadas e a utilização dos registros dessa comunicação.

### 3 LITERATURA PERTINENTE

A revisão da literatura pertinente neste projeto inclui abordagens referentes à informação e sua gestão, ao processo de comunicação e ao fluxo da informação a sua inserção no âmbito da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva.

#### 3.1 A INFORMAÇÃO E SUA GESTÃO

A informação tornou-se um recurso indispensável para a tomada de decisão e para a geração de conhecimento em uma organização. Porém, ela se proliferou de forma tão rápida e contínua que se perdeu o controle sobre sua identificação, seu acesso e uso adequado (MARCONDES, 2001).

TOFFLER (1997, p.162, 172) afirmou que “a informação tornou-se talvez o negócio mais importante e o que mais cresce no mundo”. Ele previu a explosão da informação e argumentou que essa foi a principal causa responsável pelo surgimento da Sociedade da Informação. O autor também ressaltou que “quanto mais variada a civilização - mais diferenciada a sua tecnologia, as formas de energia e da gente - mais informações devem fluir entre suas partes constituintes para que a sua inteireza se mantenha...”, relatou, ainda, que as organizações anseiam por mais informações para manterem um sistema coeso capaz de mudar e ser adaptado conforme for preciso diante das mudanças no ambiente externo.

Segundo MORESI (2000, p. 15), as informações que estão presentes em uma organização são: a informação crítica, aquela que garante a sobrevivência da organização; a informação mínima, aquela necessária para a administração da organização; a informação potencial, que garante vantagem competitiva, e a informação sem interesse, ou o lixo informacional. Para evitar desperdícios de recursos organizacionais deve-se priorizar o trabalho com a informação crítica nas organizações, principalmente se o trabalho com a informação em geral não estiver bastante claro ou estiver levando muito tempo. A informação mínima e a potencial devem ser trabalhadas de acordo com a disponibilidade de recursos dentro da

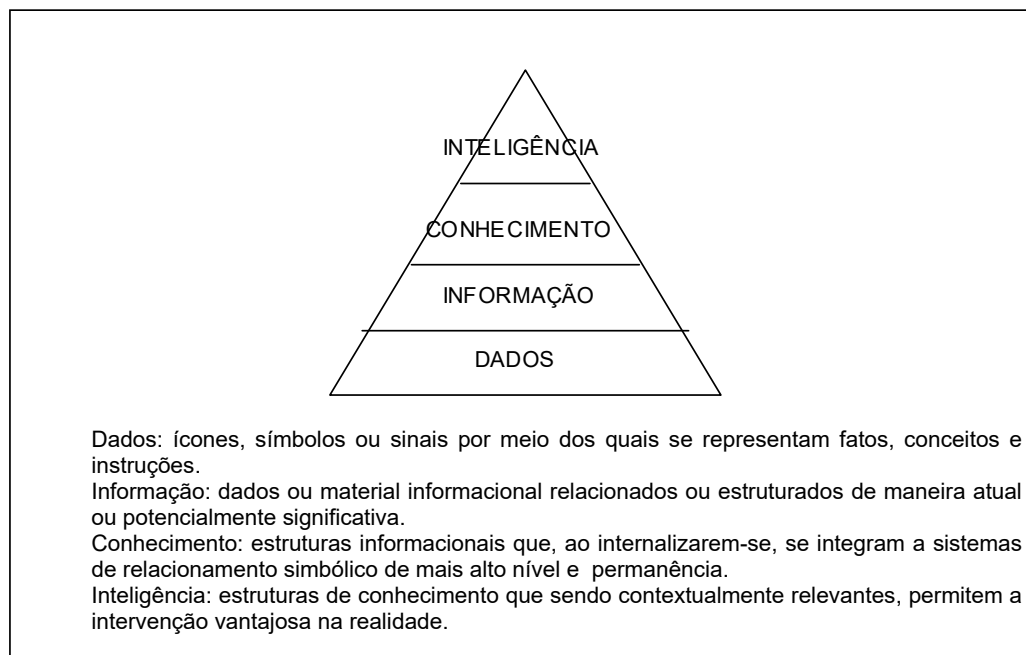
Excluído:

organização.

A informação possui valor estratégico em uma organização, e deve ser conceituada para, então, ser aproveitada de forma lucrativa nos negócios. Contudo, para conceituar informação também é necessário, previamente, conceituar dados, conhecimento e inteligência, já que muitas vezes eles são utilizados como sinônimos. Porém, além de diferentes, esses termos também estão em uma relação de dependência perfeitamente visível por meio da pirâmide informacional de PÁEZ URDANETA, citado por PONJUAN DANTE (1998, p.2), apresentada na figura 1.

FIGURA 1 – PIRÂMIDE INFORMACIONAL

Excluído: ¶



FONTE: trad. de PONJUAN DANTE, 1998, p. 2-3.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> “datos: registros icónicos, simbólicos (fonémicos o numéricos) o sígnicos (lingüísticos, lógicos o matemáticos) por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones. Información: datos o materia informacional relacionada o estructurada de manera actual o potencialmente significativa. Conocimiento: estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia. Inteligência: estructuras de conocimiento que siendo contextualmente relevantes, permiten la intervención ventajosa de la realidad.”

DAVENPORT (2000, p.18) utiliza um quadro para diferenciar os conceitos de dados, informação e conhecimento (Quadro 1).

Excluído: ¶

QUADRO 1 – CONCEITO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		Freqüentemente tácito De difícil transferência

FONTE: DAVENPORT, 2000, p.18

Analisando esses conceitos, verifica-se que a informação, depois de contextualizada, compreendida e internalizada pelo indivíduo, leva ao conhecimento, entendendo aí o grau de dependência existente entre eles. Contudo, percebe-se na prática o uso explícito do termo informação para simplificar e generalizar conjuntos de dados e informações, dispensando dessa maneira a repetição contínua de ambos, forma também adotada neste trabalho.

DRUCKER (1997, p. 5,9) afirma que sempre existiu uma grande quantidade de dados nas empresas, mas estas preocupavam-se apenas em controlá-los ao invés de extrair informações deles. Lembra ainda que, no passado havia pessoas convictas de que quanto mais dados, mais informações (no sentido de mais conhecimento) – o que era válido quando os dados eram escassos, de difícil acesso e de alto custo - porém hoje um pensamento desta natureza pode gerar

um excesso de dados e informações difíceis de serem controlados.

HOPPER (1997, p. 120, 126) é de opinião que, com o desenvolvimento da computação e, mais recentemente, das tecnologias da informação, os dados tornaram-se abundantes, de fácil acesso e de baixo custo, podendo qualquer organização utilizá-los para competir no mercado dos negócios.

Contudo, em um mundo competitivo, no qual as organizações têm acesso aos mesmos dados, apenas se sobressairão aquelas que possuem habilidades para transformar os dados em informação e, a partir da análise dessas informações, produzir conhecimento e inteligência.

De acordo com PONJUAN DANTE (1998, p. 136-137), existem nas organizações informações dispersas entre si, denominadas ilhas de informação, originadas da descentralização de informações, das diferentes formas de seu registro e da diversidade na geração de documentos.

Uma organização, no desenvolvimento de suas atividades, gera muitos dados, informações isoladas e documentos que devem ser reunidos, armazenados e disponibilizados para consulta; estes últimos formam a documentação interna da empresa, que pode ser definida como:

conjunto de documentos, em qualquer formato e suporte, produzidos ou recebidos por uma organização como parte de suas operações diárias e que são conservados temporal ou permanentemente, com fins de uso em assuntos administrativos, legais ou financeiros, como evidência das funções da organização, ou como fonte de investigação ou referência (trad. de PONJUAN DANTE, 1998, p. 139).<sup>2</sup>

Exemplos de documentação interna de uma organização são: atas de reuniões, informes, correspondência em geral, documentos financeiros, documentos jurídicos, manuais, comunicados, contratos entre outros. Levando-se em consideração a chamada “Era Digital”, pode-se acrescentar ainda, os documentos eletrônicos, documentos sobre projetos, e dados e informações presentes em bases de dados.

É de fundamental importância para uma organização, que exista

---

<sup>2</sup> “conjunto de documentos, en cualquier formato y soporte, producidos o recibidos por una organización como parte de sus operaciones diarias y que son conservados temporal o permanentemente, con fines de uso en asuntos administrativos, legales o financieros, como evidencia de las funciones de dicha organización, o como fuente de investigación o referencia”.

tratamento e disponibilidade da documentação interna, possibilitando dessa maneira, a criação e o registro de novos conhecimentos na empresa por meio do acesso de seus colaboradores a toda essa documentação.

Para PONJUAN DANTE (1998, p.139)<sup>3</sup>, a gerência da documentação interna leva a organização a:

- a) estabelecer uma ordem lógica na documentação;
- b) determinar sua procedência;
- c) diversificar os arquivos como geradores de informação em nível nacional, local ou particular;
- d) considerar diversos tipos de documentos; e
- e) elevar o valor cultural e histórico dos documentos.

Como objetivos predominantes da gestão da documentação organizacional, PONJUAN DANTE (trad. de 1998, p. 140)<sup>4</sup>, cita conservar e informar, e a partir desses:

- a) conservar a memória corporativa e nacional;
- b) contribuir para a tomada de decisões;
- c) incrementar a eficiência organizacional;
- d) reduzir custos na localização de documentos;
- e) apoiar o cumprimento da legislação vigente e processos legais da organização; e
- f) contribuir na mensuração da produção documental.

A maioria das organizações sequer define como organizar e tratar sua documentação interna em suportes tradicionais, no caso da documentação eletrônica isso se torna ainda mais complicado devido às suas características próprias. O tratamento da informação eletrônica é diferente do tratamento dispendido às informações estáticas presentes em suportes físicos. A disposição

<sup>3</sup> “establecer un orden en la documentación; consignar su procedencia; diversificar los archivos como generadores de información a nivel nacional, local o particular; considerar diversos tipos de documentos; elevar el valor cultural e histórico de los documentos; establecer la relación entre transacciones y la documentación generada por éstas”.

<sup>4</sup> “conservar la memoria corporativa y nacional; contribuir a la toma de decisiones, incrementar la eficiencia organizacional; reducir costos en localización de documentos; apoyar el cumplimiento de la legislación vigente y procesos legales de la organización; apoyar las investigaciones de carácter histórico; contribuir a la medición de la producción documental”.

Excluído: (1998, p. 140)

Excluído: “

Excluído: o

Excluído: e

Excluído: l

Excluído: i

Excluído: Tradução da autora

final do documento eletrônico pode estar nas mãos tanto de seu criador como de seu receptor, os meios de comunicação tornaram-se mais informais e difíceis de armazenar e recuperar e nem sempre os profissionais encarregados da documentação interna nas organizações possuem habilidades para utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação.

PONJUAN DANTE (trad. de 1998, p. 144)<sup>5</sup> conclui, portanto, “que as organizações que não superarem estas dificuldades e incluírem em sua cultura critérios quanto ao uso, tratamento e conservação de seus documentos internos estarão em piores condições de enfrentar o futuro”.

Em síntese, pode-se dizer que os recursos de informação, ou seja, os meios que suportam a informação em uma organização devem ser gerenciados tal como se gerencia qualquer outra produção, sob pena de comprometer toda a administração da organização.

O conjunto das atividades para o controle dos recursos de informação de uma organização, PONJUAN DANTE (trad. de 1998, p.136)<sup>6</sup> chama de gestão dos recursos de informação (GRI):

o processo dentro do segmento da gestão de informação que serve ao interesse corporativo. A GRI procura associar a informação para benefício da organização em sua totalidade mediante a exploração, desenvolvimento e otimização dos recursos de informação. Os interesses da organização geralmente se manifestam nas metas e objetivos corporativos. Portanto, a gestão de recursos de informação, é o vínculo gerencial que conecta os recursos de informação corporativos com as metas e objetivos da organização

Preocupar-se também com a circulação e o fluxo de dados, da informação e da documentação dentro de uma organização é fator indispensável para aumentar o âmbito de atuação da GRI e, conseqüentemente, seu sucesso organizacional.

Neste sentido, “cada vez mais se tem mais consciência da responsabilidade pelas informações passadas a terceiros (...), cada membro de uma organização

<sup>5</sup> “que las organizaciones que no resuelvan estas dificultades e incrementen su cultura en cuanto al uso, tratamiento y conservación de documentos internos, estarán en peores condiciones de enfrentar el futuro”.

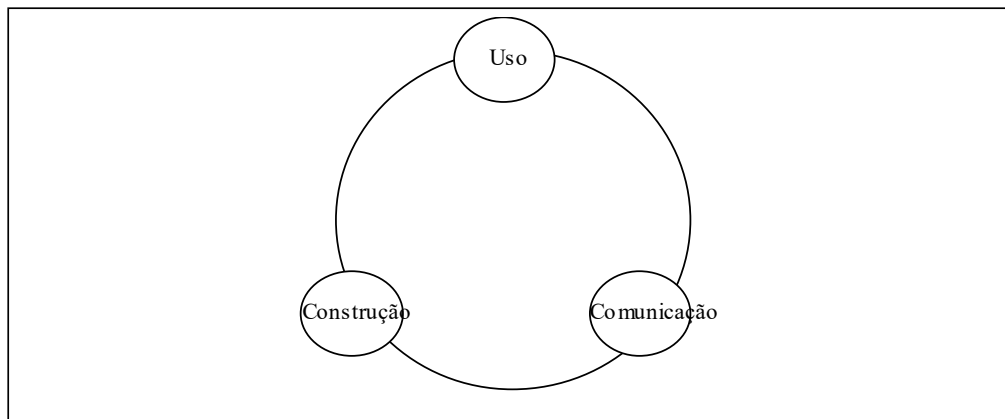
<sup>6</sup> “es el proceso dentro del segmento de la gestión de información que sirve al interés corporativo. La GRI persigue asociar la información para beneficio de la organización en su totalidad mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos de información. Los intereses de la organización generalmente se manifiestan en las metas y objetivos corporativos. Por tanto, la gestión de recursos de información, es el, vínculo gerencial que conecta los recursos de información corporativos con las metas y objetivos de la organización”.



deve estar pensando sobre de quais informações ele ou ela necessita para fazer o seu trabalho e para prestar contribuições” (DRUCKER, p. 9).

Para entender como a informação surge e flui de seu estágio bruto até servir de subsídio à criação de novos conhecimentos, é importante observar a representação do ciclo de informação de Le Coadic (Figura 2).

FIGURA 2 – CICLO DA INFORMAÇÃO DE LE COADIC



FONTE: LE COADIC (1996, p.11)

A figura demonstra que a informação por si só não basta, é necessário que ela se movimente pela organização, isto é, seja comunicada para que possa ser usada na geração de conhecimentos.

Cabe ressaltar que conhecimento é “o conjunto de informações que, absorvidas ou assimiladas, é capaz de modificar a estrutura cognitiva do indivíduo, do grupo ou da sociedade” (BARRETO, 1992, p.12).

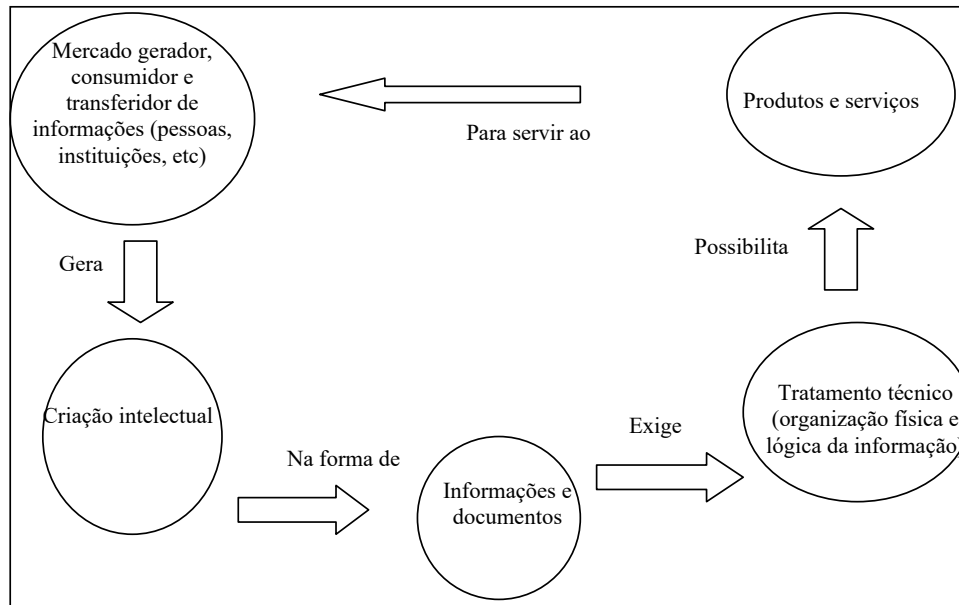
Basicamente, então, a informação é construída, comunicada e usada, para ser novamente construída (de acordo com um novo contexto), comunicada e usada e, assim, sucessivamente.

Pode-se incluir nesse ciclo outros elementos, extrapolando as paredes organizacionais, em uma visão mais ampla, como mostra a figura 3.

Excluído: ¶

Excluído: onte

FIGURA 3 – CICLO DA INFORMAÇÃO DE KRAEMER



Fonte: Adaptado de KRAEMER

A figura acima ilustra o ciclo da informação incluindo o mercado consumidor, gerador e transferidor de informações como criador intelectual cuja criação é registrada na forma de documentos (que podem ser físicos ou digitais), os quais em algum momento devem ser tratados para possibilitar a sua identificação, localização e uso para a geração de produtos e serviços a servirem ao próprio mercado.

É necessário que cada organização determine o modelo a utilizar no gerenciamento de suas informações. DAVENPORT (2000, p. 90-108) cita quatro modelos políticos:

- a) federalismo: é composto por uma democracia representativa, um controle central fraco e um alto nível de autonomia local para lidar com a informação;
- b) feudalismo: propõe que cada gerente deve ter autonomia total sobre os seus recursos de informação e do modo como devem ser gerenciados, semelhante aos feudos existentes na Idade Média;

- c) monarquia: se estabelece quando alguém controla a maior parte das informações geradas e compartilhadas na empresa e também aquelas obtidas no ambiente externo; e
- d) anarquia: sistema que se tornou muito comum após o crescimento do uso dos computadores pessoais, caracteriza-se pelo poder que os indivíduos têm de administrar suas próprias informações, de criar suas próprias bases de dados e moldar as informações de acordo com suas necessidades.

Em caso de nenhum desses modelos se adaptar a uma determinada organização, o autor sugere o modelo baseado no mercado, no qual o gerenciamento das informações deve obedecer a uma demanda específica ou o modelo da utopia tecnocrática no qual se busca a solução dos problemas de informação na tecnologia.

### 3.2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Excluído: 6.2

Como visto no ciclo da informação, **a informação por si só não basta, ela deve ser comunicada e deve fluir por toda a organização.**

Comunicação é uma “palavra derivada do latim *communicare*, cujo significado seria tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas” (RABAÇA e BARBOSA, 2001, p. 156).

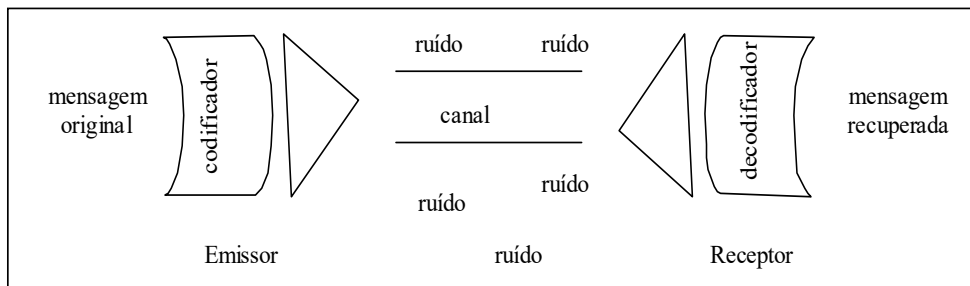
LE COADIC (1996, p.13) define comunicação como “um processo intermediário que permite a troca de informações entre pessoas”.

DEWEY, citado por RABAÇA e BARBOSA (2001, p. 156), afirma que “a comunicação é o processo da partição da experiência para que se torne patrimônio comum”. MILLER, também citado por RABAÇA e BARBOSA (2001, p. 156), observa que “comunicação significa informação que passa de um lugar para outro”.

Encontram-se vários modelos de comunicação na literatura. O de SHANNON e WEAVER (Figura 4), citados por RABAÇA e BARBOSA (2001, p.

160) baseia-se na teoria matemática da informação e prioriza a utilização eficiente “dos meios ou canais disponíveis conseguindo-se o máximo de informação e um mínimo de ruídos”. Pode-se identificar facilmente um emissor, que é responsável pela mensagem e sua codificação, que pode ser feita através da fala, por exemplo, o canal pelo qual é transmitida a mensagem e o receptor que decodifica a mensagem para entendê-la.

FIGURA 4 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SHANNON E WEAVER

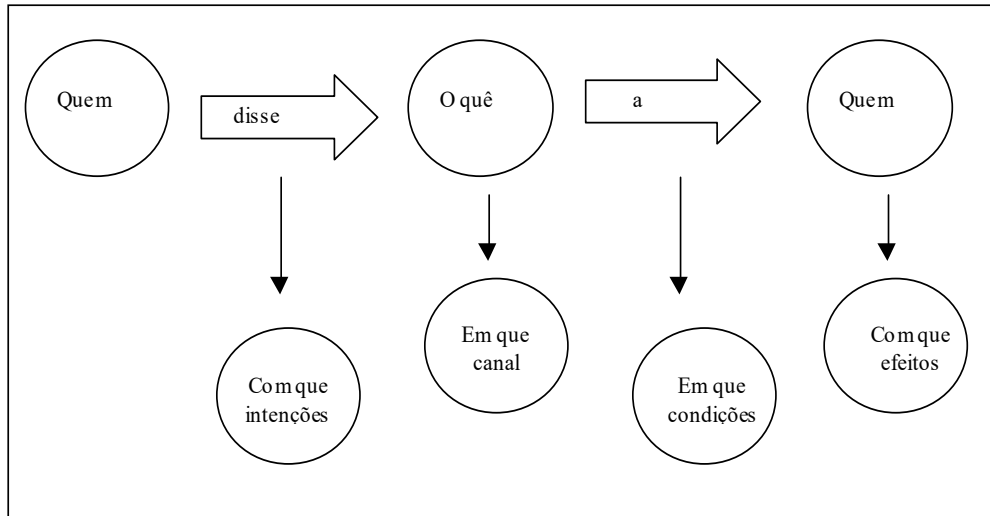


FONTE: RABAÇA E BARBOSA (2001, p. 160)

Excluído: ¶

LASWELL, também citado por RABAÇA e BARBOSA (2001, p.163), demonstra um modelo (Figura 5) que implica em uma análise do processo de comunicação. Nesse modelo, além do emissor (quem), do receptor (quem), da mensagem (o quê) e do canal (por que via), também é possível identificar uma preocupação com as intenções do emissor, com as condições em que o receptor recebe a mensagem e com os efeitos produzidos pelo processo de comunicação.

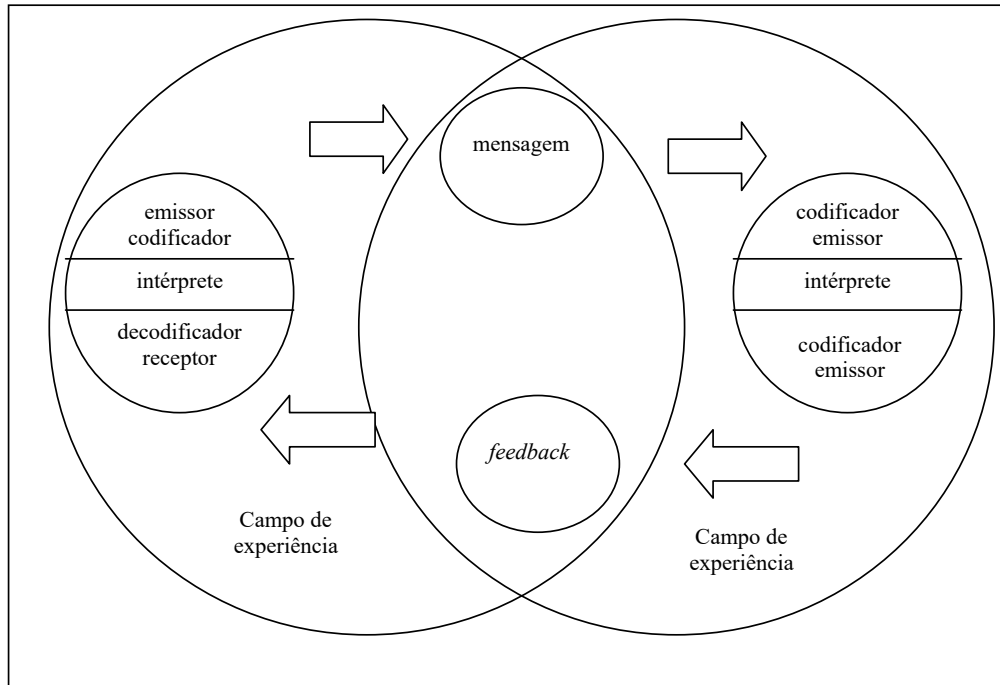
FIGURA 5 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE LASWELL



FONTE: RABAÇA e BARBOSA (2001, p. 163)

Pode-se citar, ainda, o modelo de SCHRAMM (Figura 6), também citado por RABAÇA e BARBOSA (2001, p. 167-168) que se baseou no modelo de Shannon e Weaver e acrescentou dois elementos no processo, o *feedback* e o campo de experiência. Nesse modelo o processo de comunicação é demonstrado de forma mais completa, como se existisse uma conversa. O emissor emite uma mensagem, que depende intensamente do seu campo de experiência, o codificador recebe essa mensagem, mas só pode entendê-la caso o seu campo de experiência seja compartilhado com o do emissor em algum aspecto, que pode ser a língua portuguesa, por exemplo. Mas o receptor não é entendido apenas como um agente passivo no processo, ele interpreta a mensagem e proporciona um *feedback* ao seu emissor. Dessa maneira, os papéis de emissor e receptor são constantemente alternados para tornar possível a comunicação.

FIGURA 6 – MODELO DE COMUNICAÇÃO DE SCHRAMM



FONTE: adaptado de RABAÇA e BARBOSA (2001, p. 167-168)

Analisando os três modelos demonstrados acima, verifica-se que os objetos básicos para o processo de comunicação são o emissor, a mensagem, o canal e o receptor, presentes em todos os modelos. Mas também é possível concluir que um processo de comunicação completo e eficaz depende de vários outros fatores tais como o campo de experiência, o *feedback*, as intenções e os efeitos dessa comunicação.

Todos esses modelos tratam genericamente da comunicação, independente do contexto onde ela está sendo processada. Dentro de uma organização pode-se destacar um nível mais específico de comunicação, a comunicação organizacional que implica em

situações de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização. Em qualquer organização a comunicação está presente em todas as atividades e influi diretamente no desempenho das equipes... ela atua em todos os setores mesmo que os integrantes da organização não tenham consciência desse processo e não utilizem

adequadamente os seus recursos (RABAÇA e BARBOSA, 2001, p.176).

RABAÇA e BARBOSA (2001, p. 172) conceituam a comunicação administrativa, como o “conjunto dos procedimentos formais de comunicação utilizados em uma organização”.

Essa comunicação dentro de uma organização é fundamental para o repasse de informações importantes, para a continuidade das atividades diárias, para proporcionar uma visão única da empresa, para a troca de experiências entre as pessoas e também para a criação do conhecimento. Todo esse processo de comunicação organizacional gera um fluxo interno de informações que deve ser identificado, estudado, melhorado e incentivado constantemente, pois é por meio dele que uma organização garante uma comunicação interna efetiva.

### 3.3 O FLUXO DA INFORMAÇÃO

É fato que dados são produzidos tanto nas atividades diárias das organizações como também no ambiente externo, e que estas informações estão presentes e/ou influenciam, direta ou indiretamente nas decisões a serem tomadas. É possível entender, então, que para as empresas gerenciarem informações, transformá-las em conhecimento e criarem inteligência organizacional, elas devem preocupar-se em criar e manter fluxos de informação constantes, confiáveis e acessíveis para todos os colaboradores.

“A chave para uma organização baseada em informação é descobrir quem nessa organização depende de mim para qual informação? E de quem, por outro lado, dependo eu?” (DRUCKER, 1997, p. 9) Também deve-se refletir sobre “que informações são necessárias para a execução de trabalhos, de onde vêm essas informações, em que forma, de que maneira e como é seu fluxo” (DRUCKER, 1997, p. 5).

A resposta a esses questionamentos deve levar à identificação de um fluxo de informação, que pode ser definido por RABAÇA e BARBOSA (2001, p. 313) como “conjunto de procedimentos relacionados a veicular informações no seio de uma organização, na forma de relatórios, jornais de empresa, correspondência

Excluído: 1¶

¶  
¶

Excluído: 6.3

administrativa, avisos, meios de comunicação de massa e contatos pessoais de membros da organização com o ambiente”.

CASTELLS (2000, p.405-436), por sua vez, define fluxo num sentido mais amplo, ou seja, como "seqüências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade". O autor também afirma que todos os serviços "podem ser resumidos à geração de conhecimento e a fluxo de informações". Com isso podemos confirmar a importância que o fluxo de informação tem no interior de uma organização.

“O fluxo (de informação) em si, uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora, realiza uma das bases conceituais que se acredita ser o cerne da ciência da informação: a geração de conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convívio” (BARRETO, 1998, p.122).

Na comunicação científica, o fluxo de informação pode ocorrer em canais formais ou informais. LE COADIC (1996, p. 36) apresenta um quadro com as diferenças dos elementos formais e informais da comunicação da informação (Quadro 2).

**QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE OS ELEMENTOS FORMAIS E INFORMAIS DA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

<b>ELEMENTOS FORMAIS</b>	<b>ELEMENTOS INFORMAIS</b>
Pública (audiência potencial importante)	Privada (audiência restrita)
Informação armazenada de forma permanente, recuperável	Informação não armazenada, não recuperável
Informação relativamente velha	Informação recente
Informação comprovada	Informação não comprovada
Disseminação uniforme	Direção do fluxo escolhida pelo produtor
Redundância moderada	Redundância às vezes muito importante
Ausência de interação direta	Interação direta

FONTE: LE COADIC (1996, p.36)

Percebe-se que a comunicação informal, apesar de proporcionar uma maior interação entre emissor e receptor, ser mais dinâmica e recente, não é



armazenada, não é recuperável e não pode ser comprovada. Já a comunicação formal é armazenada, recuperável e pode ser comprovada, apesar de ser menos recente e não proporcionar uma interação direta entre emissor e receptor.

Assim, também é possível diferenciar dois momentos históricos no fluxo de informação, segundo KOBASHI (2002, p. 18, 19). O primeiro, antes do avanço da tecnologia, em que o fluxo era mediado por um profissional da informação, o tempo de resposta dependia das características próprias da unidade que armazenava o estoque de informação, era unidirecionado e a avaliação do usuário era posterior a esse processo. O segundo, advindo do desenvolvimento da tecnologia, em que o acesso a informação pode ser em tempo real e sem a presença de um mediador, os acervos e a distribuição são reposicionados, o fluxo de informação passa a ser multidirecionado, de muitos para muitos e o usuário pode não apenas avaliar mas também interagir com os pacotes de informação e seus produtores/autores.

Entenda-se aqui, tecnologia como “o conjunto de todos os conhecimentos – científicos, empíricos ou intuitivos – empregados na produção e comercialização de bens e serviços” (PIERRÓ e LONGO, citados por BARRETO, 1992, p. 13).

O avanço das tecnologias contribuiu muito para a intensificação dos fluxos de informação. Porém, vale ressaltar que “tecnologia avançada não é necessária para criar uma organização baseada na informação. Antigamente a tecnologia da informação era a caneta de pena e os mensageiros eram os sistemas de comunicações”, responsáveis pelo fluxo de informações entre as pessoas (DRUCKER, 1997, p. 4).

Caso se associem os conceitos de conhecimento (ver página 11) e s de tecnologia neste contexto, percebe-se sua ligação direta com o termo transferência de tecnologia empregado quando se verifica a transferência do conhecimento associado ao funcionamento e geração do produto ou processo, criando, assim, a possibilidade de (re)gerar nova tecnologia ou de adaptá-la às condições do contexto (BARRETO, 1992, p.13).

Por esta razão, conclui-se que, embutida nos processos de fluxo de informação, está a transferência de tecnologia, não de *hardware* ou componentes

físicos, mas de conhecimento associado, o qual deve ser registrado para garantir inteligência organizacional.

### 3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A Gestão do Conhecimento está sendo bastante abordada pela literatura pelo fato de que, “na sociedade pós-industrial o último estágio é a sociedade do conhecimento, na qual a criação, distribuição e manipulação de informação constituem a principal fonte de geração de riquezas” (REZENDE, 2002, p. 123).

“A Gestão do Conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos” (MORESI, 2001, p. 137-138).

Para NONAKA E TAKEUCHI (1997, p. 65-67), o conhecimento pode ser classificado em dois tipos:

- a) conhecimento explícito: pode ser articulado na linguagem formal, pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos; e
- b) conhecimento tácito: é difícil de ser articulado na linguagem formal, é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis.

Segundo MORESI (2001, p. 153), “podemos considerar o conhecimento explícito e o conhecimento tácito como unidades estruturais básicas que se complementam. Mais importante, a interação entre essas duas formas de conhecimento é a principal dinâmica da criação do conhecimento em uma organização”.

Apesar da expressão criação do conhecimento organizacional ser bastante utilizada, segundo MORESI (2001, P. 134-136) “uma organização não pode criar conhecimentos por si mesma sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo”. Para ele,

a criação de conhecimento organizacional pode ser definida como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com os outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser

construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre diversos membros da organização (...). Ele também pode ser definido (...) com base na experiência direta e por meio da tentativa e erro, o que exige intensa e trabalhosa interação entre os membros de uma equipe.

NONAKA E TAKEUCHI (1997, p. 67-83) identificam quatro processos principais de conversão do conhecimento:

- a) externalização (conhecimento tácito para explícito): é a explicitação do conhecimento tácito de um indivíduo na forma de analogias, conceitos, hipóteses, modelos, etc;
- b) combinação (conhecimento explícito para explícito): é a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito;
- c) internalização (conhecimento explícito para tácito): é o processo de incorporação de um conhecimento explícito em conhecimento tácito de um indivíduo; e
- d) socialização (conhecimento tácito para tácito): é o processo de compartilhamento de experiências.

Em um modelo genérico de Gestão do Conhecimento são identificados sete processos, de acordo com STOLIENWERK (2001, p. 147-155):

- a) identificação: identificação de que competências são essenciais para a organização;
- b) captura: aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais;
- c) seleção e validação: filtragem, avaliação e sintetização dos conhecimentos;
- d) organização e armazenagem: é feita para garantir uma recuperação fácil, rápida e eficiente;
- e) compartilhamento: disseminação de conhecimento em tempo hábil, no formato certo para as pessoas certas;
- f) aplicação: utilização do conhecimento em situações reais da organização para produzir benefícios concretos; e
- g) criação de conhecimento: envolve aprendizagem, experimentação, descoberta, inovação, externalização, etc.

Quando a empresa conseguir realizar a criação de conhecimento através de sua conversão ela poderá ser considerada uma empresa inteligente.

SAPIRO, citado por REZENDE (2002, p. 122), “define inteligência empresarial como o processo de transformar dados em sabedoria, por meio de um sistema informacional que tem como objetivo melhorar a posição competitiva”.

Uma organização será inteligente, então, quando estiver inserida em um ambiente onde a identificação, a aquisição, a seleção, a organização, o armazenamento, o compartilhamento, a aplicação, o uso e a criação de informações e conhecimentos forem a base estrutural de suas ações.

A inteligência organizacional competitiva é, portanto, um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em informação e conhecimento estratégico (TARAPANOFF, 2001, p. 44-45).

Chega-se à conclusão, por conseguinte, que as organizações devem estar preparadas para relacionar e organizar dados para obterem informações, analisarem e internalizarem essas informações para obterem conhecimento e, por fim, transformar esse conhecimento em inteligência através de ações que modifiquem a realidade de maneira vantajosa para a obtenção de lucros e para garantir a sua sobrevivência no mercado.

## 4 ESTUDO DE CASO

Um estudo de caso, segundo YIN (2001, p.32-33), consiste em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (...), baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

As principais características do estudo de caso, segundo LUDKE e ANDRÉ (2001, p. 18-20), são:

- a) busca pela descoberta;
- b) interpretação baseada também no estudo do contexto;
- c) relato da realidade de forma complexa e profunda;
- d) utilização de uma variedade de fontes de informação;
- e) revelação de experiência vicária e generalizações naturalísticas (quando alguns elementos são observados em vários estudos de caso semelhantes);
- f) representação dos diferentes e/ou conflitantes pontos de vistas de uma situação; e
- g) utilização de uma linguagem e uma forma mais acessível e de fácil entendimento.

### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

LUDKE e ANDRÉ (2001, p. 21-24) sugerem uma divisão do estudo de caso em três fases: exploratória, delimitação do estudo e análise sistemática, e elaboração de relatórios.

Para tornar mais claro o entendimento da metodologia dessa pesquisa, preferiu-se dividi-la em quatro fases:

- a) fase exploratória: inicialmente foi feito um estudo da literatura sobre o tema. Também foram analisados diversos documentos, livros e CD-ROMs fornecidos pela Inepar, além do site da empresa para um melhor

Formatados: Marcadores e numeração

Formatados: Marcadores e numeração

- conhecimento da sua estrutura;
- b) **delimitação do estudo**: foi contemplada nessa pesquisa a comunicação formal interna (comunicação registrada), entre os quinze setores da organização, sendo desconsideradas as informações trocadas com o ambiente externo à empresa e a comunicação informal (aquela não registrada). Foram consideradas como parte da comunicação formal os *e-mails*, documentos, informativos, formulários, projetos, contratos, etc.
- c) coleta de dados: foram entrevistados quatorze setores entre os quinze existentes, pois nenhuma pessoa do setor Administração esteve disponível para realizar a entrevista em tempo hábil para o término da pesquisa. As pessoas foram selecionadas à partir da indicação de uma funcionária da Fundação Inepar. Na entrevista utilizou-se o termo pacotes de informação para generalizar qualquer informação presente em algum tipo de suporte (documento, informativo, formulário, e-mail), que fosse gerada, enviada ou recebida por determinado setor. De acordo com a literatura pertinente e depois de uma análise mais detalhada do ciclo de informação, a entrevista semi-estruturada (ver apêndice) foi elaborada e posteriormente dividida nos seguintes blocos:
- identificação do setor: foram identificados o nome do setor, sua descrição e o respectivo número de funcionários;
  - comunicação: verificou-se como acontece a comunicação formal entre os setores da empresa;
  - tratamento da informação: identificou-se o tratamento dispendido às informações armazenadas pelos setores;
- a) d) **análise** dos dados: a análise e a tabulação dos dados serviram de subsídios para a discussão do tema e respostas para a problemática levantada neste projeto.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de dezembro de 2002.

**Excluído:** ¶

**Excluído:** Após selecionada a empresa será necessário realizar um diagnóstico da mesma para identificação de sua estrutura, quantidade e função de departamentos, número de funcionários, estilo de trabalho etc. Para isso será feita uma análise presencial do ambiente a ser estudado. ¶

Foram entrevistadas quatorze pessoas, uma de cada um dos seguintes setores: ACP, Alianças Estratégicas, Ambulatório Médico, Assessoria da Presidência, Contabilidade, D&C, DCP, Fábrica, Fundação Inepar, Geração de Energia, IH, Informática, Jurídico e Societário.

O primeiro bloco da entrevista foi sobre a identificação do setor ao qual a pessoa pertence. As repostas foram utilizadas para caracterização de cada setor, indicando suas funções, atividades e número de funcionários, conforme segue na seção 4.2.1

O segundo bloco da entrevista focalizou a comunicação entre os setores, melhor detalhado na seção 4.2.2

Por fim, o terceiro bloco da entrevista referiu-se ao tratamento dispendido com as informações que são armazenadas, como pode ser observado na seção 4.2.3.

#### 4.2.1 A Inepar

A Inepar é uma empresa com foco de atuação no mercado de geração, transmissão e distribuição de energia, produtos químicos, petróleo, gás, metalurgia, equipamentos pesados, transporte metroferroviário e serviços. A empresa conta, ainda, com a sua experiência no projeto e gerenciamento das principais infra-estruturas implantadas no Brasil.

A empresa tem como missão “ser uma organização preparada em recursos humanos e tecnológicos, capaz de oferecer soluções inteligentes em produtos e serviços nas áreas de infra-estrutura. Assegurar através da qualidade e da credibilidade da nossa marca a satisfação de clientes e colaboradores com agregação de valor aos acionistas” (INEPAR, 2003).

A visão da Inepar é “ser a maior e melhor empresa latino-americana no fornecimento de produtos, sistemas, serviços e soluções inteligentes na área de infra-estrutura para os setores de energia, telecomunicações, transporte, petróleo, química e petroquímica, comprometida na busca constante do desenvolvimento, do respeito a si próprio, ao próximo e ao meio ambiente” (INEPAR, 2003).

Como valores a Inepar preza a competência, a sinergia, o respeito, a paixão

e a inovação.

Fazem parte da organização societária da Inepar as seguintes empresas: Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), Instituto Ambiental do Paraná (IAP), Fundos de Pensão e Mercado, que compõem o conselho de administração e compartilham as decisões.

A empresa está estruturada em três Unidades de Negócio que agrupam produtos e serviços similares, com recursos orientados e organizados de acordo com objetivos e estratégias coerentes para atender um mercado específico, tendo em vista o atual mercado, as tecnologias disponíveis, as habilidades entre outros fatores. As três Unidades de Negócios são:

- a) Transmissão e Distribuição;
- b) Óleo e Gás; e
- c) Geração e Equipamentos Pesados.

A empresa conta, ainda, com as Alianças Estratégicas, parcerias com outras grandes empresas para a geração de produtos e serviços específicos. Atualmente a Inepar possui as seguintes Alianças Estratégicas:

- a) GE Hydro Inepar: voltada ao segmento de turbinas e geradores hidráulicos, possui sede em Campinas (SP);
- b) Mastec Inepar: implanta sistemas de telefonia fixa, celular e satelital, a sede é em São Paulo (SP); e
- c) Siemens Metering: produz medidores de energia, sistema de medição residencial e fronteiras, a sede é em Curitiba.

A empresa tem o parque industrial dividido em três unidades, a saber:

- h) Araraquara (São Paulo): fábrica de equipamentos pesados, capaz de manufaturar equipamentos e sistemas industriais de grande porte;
- i) Curitiba (PR): fábrica moderna de estrutura flexível capaz de atender todo tipo de demanda do mercado de equipamentos elétricos de média tensão; e
- j) Jacareí (SP): fábrica de torres para linhas de transmissão e torres para telecomunicações, existe nessa unidade uma moderna estação de testes de protótipos.



A matriz da empresa é no Rio de Janeiro, embora parte das atividades corporativas da organização ainda se encontrem em Curitiba. A partir da matriz são emanados os conceitos e diretrizes para as outras Unidades de Negócio, plantas industriais e obras relativas à política de recursos humanos, tecnologia da informação, informações gerenciais, assuntos legais, controladoria e finanças. No Rio de Janeiro está situada a Unidade de Negócio Óleo e Gás, estrategicamente localizada próximo ao maior produtor de petróleo do Brasil.

Em Curitiba está situada a área de Vendas e *Marketing*, que também possui um escritório de atividades em São Paulo, as quais dividem as tarefas relacionadas. Nesses dois pontos são desenvolvidas as estratégias de vendas, elaboração de propostas comerciais e a conclusão da maior parte dos grandes contratos da carteira de pedidos. A Unidade de Negócio da planta industrial é a Transmissão e Distribuição cujos principais produtos são: capacitores e banco de capacitores, sistemas de compensação reativa, painéis e equipamentos elétricos.

Os setores da unidade de Curitiba são:

- a) ACP (Automação, Controle e Proteção): é o setor que fornece os equipamentos para proteção, controle e supervisão de equipamentos e instalações elétricas em indústrias e sub-estações, atualmente está com 30 colaboradores
- b) Administração: é onde são centralizadas as atividades administrativas da sede de Curitiba;
- c) Alianças Estratégicas: esse setor controla as parcerias da Inepar com outras empresas, como a Siemens, por exemplo, possui 5 colaboradores;
- d) Ambulatório Médico: setor responsável pelas funções de Auxiliar de Enfermagem e Medicina do Trabalho, conta com 3 colaboradores;
- e) Assessoria da Presidência: responsável pela consolidação das informações gerenciais e por assessorar a Presidência, possui 4 colaboradores;
- f) Contabilidade: tem como funções registrar todos os passos econômicos e financeiros da empresa e também identificar a situação atual da

- empresa perante o mercado, essas atividades são divididas entre 18 colaboradores;
- g) D&C (Distribuição e Controle): é o setor centralizador das atividades dos setores ACP, DCP e EQP (Equipamentos), conta com 117 colaboradores;
  - h) DCP (Distribuição e Controle de Potência): é responsável pela parte comercial e de contratos de pedidos do cliente, o número de colaboradores é de 50;
  - i) Fábrica: responsável pela fabricação dos capacitores, banco de capacitores, sistemas de compensação reativa, painéis e equipamentos elétricos, possui 20 colaboradores;
  - j) Fundação Inepar: é o setor responsável em proporcionar os benefícios aos colaboradores, conta com 13 colaboradores;
  - k) Geração de Energia: é responsável pela coordenação de contratos, obras de usina, fornecimento de equipamentos hidromecânicos, elétricos e eventualmente pela montagem desses equipamentos na obra, tem 13 colaboradores;
  - l) IH (Inteligências Humanas): mais conhecido como Recursos Humanos, é responsável pela folha de pagamento, benefício e treinamento dos colaboradores, conta com 10 colaboradores.
  - m) Informática: setor responsável pelo levantamento, nacionalização e documentação dos fluxos de trabalho da empresa, elaboração de normas, procedimentos, formulários, definições de padrões em relação à ISO e distribuição de toda a comunicação eletrônica na empresa, possui 64 colaboradores;
  - n) Jurídico e Societário: setor responsável pela prevenção nos aspectos legais, jurídicos e de contrato, está atualmente com 4 colaboradores;
  - o) Tesouraria: o setor filtra as entradas e saídas financeiras da empresa, controla as contas a pagar e a receber, conta com 8 colaboradores.

#### 4.2.2 A Comunicação

O segundo bloco da entrevista concentrou-se na comunicação entre os setores. Sobre os pacotes de informação gerados por cada setor, as respostas foram bastante distintas entre si, como segue:

- a) ACP: documentos técnicos, projetos, manuais, roteiros de treinamento;
- b) Alianças Estratégicas: resultados consolidados por participação nas *Joint Ventures*, carteiras de pedidos, análises interna de balanço nas *Joint Ventures*, *business case*;
- c) Ambulatório: Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), exames, Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), cartas de afastamento para tratamento, Atestado de Aptidão Física (AFISA), atestados médicos, dietas, serviços de medicina do trabalho e controles de pressão arterial;
- d) Assessoria à Presidência: Demonstrações de Resultados DRE;
- e) Contabilidade: relatórios contábeis, relatórios gerenciais, balanços;
- f) D&C: contratos, cartas, metas atingidas, lucro atingido;
- g) DCP: projetos, cronogramas de atividades, ordem de compra para material de estoque (MRP), ordem de compra para material específico (PRP), cartas, aditivos de contrato;
- h) Fábrica: fluxos de caixa, demonstrativos de resultados econômicos, apresentação de metas, faturamentos;
- i) Fundação: informações sobre saúde, sobre o plano de auto-gestão, sobre o Probem, sobre a cooperativa de crédito, sobre previdência privada e informações institucionais;
- j) Geração de Energia: desenhos, projetos, correspondências, medições, questionamentos técnicos;
- k) IH: informações em relação aos pagamentos, salários, treinamentos, palestras, eventos, cursos, relatórios de avaliação de cursos;
- l) Informática: normas, procedimentos, circulares, comunicações, contratos,

cartas, relatórios de atividades;

m) Jurídico e Societário: análises de assuntos e contratos;

n) Tesouraria: emissão de cheques, formulários, comprovantes de pagamentos.

As formas de comunicação utilizadas pelos setores na comunicação interna podem ser observadas no quadro 3. Como as questões da entrevista foram abertas, não foi estabelecido previamente as formas de comunicação e, por isso, as respostas foram bastante diversificadas.

QUADRO 3 – FORMAS DE COMUNICAÇÃO FORMAL UTILIZADAS NA INEPAR – 2002

FORMAS DE COMUNICAÇÃO	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
E-mail	10
Cópia física	4
Carta	4
Correspondência	3
Malote	3
Fax	2
Circular	2
Entrega em mãos	1
Via sistema	1

FONTE: Pesquisa de campo

Os setores para os quais são enviadas informações podem ser observados no quadro 4. Surgiram alguns setores não identificados anteriormente pela autora, como Engenharia, Diretoria e Chefia. Isso pode indicar que a divisão entre os setores dentro da empresa não seja clara para todos os funcionários, ou que um mesmo setor seja denominado de maneiras diferentes, já que os setores determinados inicialmente foram indicados por um colaborador da empresa.

QUADRO 4 – SETORES INTERNOS PARA OS QUAIS SÃO ENVIADAS  
INFORMAÇÕES NA INEPAR – 2002

SETOR	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
ACP	1
Administração	1
Alianças Estratégicas	1
Assessoria a Presidência	3
Chefia	1
Contabilidade	8
D&C	1
DCP	1
Diretoria	2
Engenharia	1
Fábrica	5
Fundação	1
IH	2
Informática	1
Todos	5

FONTE: Pesquisa de Campo

Dos pacotes de informação enviados, aqueles que são fundamentais para as atividades dos outros setores podem ser observados no quadro 5.

QUADRO 5 – PACOTES DE INFORMAÇÃO ENVIADOS INTERNAMENTE  
PELOS SETORES DA INEPAR – 2002

SETOR EMISSOR	PACOTE DE INFORMAÇÃO
ACP	Projetos
Alianças Estratégicas	Informações sobre as <i>Joint Ventures</i>
Ambulatório	ASO
Assessoria a Presidência	DRE
Contabilidade	Relatórios gerenciais
D&C	Contratos, cronogramas
DCP	Informações sobre planejamento, cronogramas, ordem de compra
Fábrica	Todos
Geração de Energia	Todos
IH	Folha de pagamento
Informática	Normas, procedimentos, circulares, formulários
Jurídico e Societário	Todos
Tesouraria	Notas Fiscais

FONTE: Pesquisa de Campo

Para a Fundação, a pessoa entrevistada destacou que o setor “não exerce influência direta em nenhuma outra área, mas o colaborador daquela área depende..., então, de certa maneira acabamos influenciando todos os outros setores”. A dependência aqui colocada é no sentido pessoal e não organizacional, já que a fundação é quem centraliza as informações sobre os programas sociais existentes na empresa. Essas informações são pertinentes aos funcionários, não aos setores dos quais eles fazem parte.

No quadro 6 estão descritos os problemas encontrados no momento de enviar informações. São problemas que dificultam o fluxo de informação formal da empresa pois geram atrasos, duplicação de informação, perda de tempo para confirmação de dados, entre outros.

QUADRO 6 – PROBLEMAS ENCONTRADOS NO ENVIO INTERNO DE INFORMAÇÕES NA INEPAR – 2002

PROBLEMAS	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Atrasos no recebimento das informações ocasionam atrasos no seu envio	6
Dificuldades de interpretação	2
Nem todos possuem acesso ao e-mail	2
Tempo de resposta solicitado é insuficiente	1
Extravio	1
Prazos diferentes	1
Dificuldades de filtrar os e-mails	1
Nenhum	5

FONTE: Pesquisa de Campo

Os setores dos quais são recebidas informações podem ser observados no quadro 7. Como já observado anteriormente, aqui também aparecem setores não conhecidos pela autora, quais sejam Chefia, Controladoria, Diretoria e Engenharia.

QUADRO 7 – SETORES DOS QUAIS SÃO RECEBIDAS INFORMAÇÕES INTERNAS NA INEPAR – 2002

SETOR	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
ACP	1
Alianças Estratégicas	1
Assessoria a Presidência	2
Chefia	1
Contabilidade	8
Controladoria	1
D&C	1
DCP	1
Diretoria	1
Engenharia	1
Fábrica	4
Fundação	1
IH	5
Informática	1
Projetista	1
Qualidade	1
T&D	1
Tesouraria	1
Todos	4

FONTE: Pesquisa de Campo

Pelo quadro acima percebe-se que o setor do qual é recebido mais informação é a Contabilidade, seguido pelo IH. Provavelmente esses setores são responsáveis pela disseminação de informações importantes pela organização.

Dos pacotes de informação recebidos, aqueles que são fundamentais para as atividades de cada setor podem ser observados no quadro 8.

QUADRO 8 – PACOTES INTERNOS DE INFORMAÇÃO RECEBIDOS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002

SETOR RECEPTOR	PACOTE DE INFORMAÇÃO
ACP	Informações sobre planejamento e orçamento
Alianças Estratégicas	Nenhum
Ambulatório	Informações recebidas pelo IH
Assessoria a Presidência	Todos
Contabilidade	Todos
D&C	Relatórios, banco de horas
DGP	Detalhamento mecânico, planejamentos,
Fábrica	Todos
Fundação	Dados sobre os colaboradores
Geração de Energia	Todos
IH	Informações vindas da Diretoria
Informática	Nenhum
Jurídico e Societário	Todos
Tesouraria	Contas a pagar e a receber

FONTE: Pesquisa de Campo

No setor Jurídico e Societário a pessoa destacou que “o nosso trabalho depende diretamente dos outros setores porque nós fazemos a análise dos contratos a serem assinados”. No caso do setor Alianças Estratégicas, a pessoa entrevistada relatou que depende exclusivamente de informações externas, ou seja, das alianças da empresa. A Informática foi considerada pela entrevistada como um setor predominantemente emissor, e quando existe a necessidade de receber uma informação é o setor que vai em busca dela, ninguém a recebe espontaneamente.

No quadro 9 pode-se verificar os problemas encontrados quando do recebimento de informações internas pelos setores da Inepar.



QUADRO 9 – PROBLEMAS ENCONTRADOS NO RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES INTERNAS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002

PROBLEMAS	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Informações incompletas, parciais, falta de informações	8
Informações erradas, desatualizadas, não coerentes, a serem esclarecidas	6
Informações recebidas com atraso	3
Excesso de informações	3
Falta de comunicação, falta de integração	2
Informações duplicadas	2
Diferenças de interpretação	2
Falta de comprovantes	1
Geralmente não há problemas	2

FONTE: Pesquisa de Campo

É fácil perceber que muitos dos problemas relacionados acima são os mesmos presentes na literatura sobre a chamada Era da Informação. São problemas ocasionados pelo fenômeno da explosão da informação, que torna o seu controle difícil, caro e bastante trabalhoso. Esses problemas devem ser controlados para que a organização não perca tempo gerenciando informações não pertinentes ou inúteis e deixe de gerenciar as informações críticas para as suas atividades.

#### 4.2.3 Tratamento das Informações

O terceiro bloco da entrevista refere-se ao tratamento dispendido às informações armazenadas.

Das informações enviadas pelos setores, uma cópia é armazenada (pelo próprio setor que as envia) dos seguintes pacotes de informação: documentos, projetos, *e-mails*, balanços, relatórios, banco de horas, contratos, atas de reunião, dados numéricos, orientações, normas, procedimentos, circulares e esclarecimento de dúvidas. Nos setores Alianças Estratégicas, Assessoria a Presidência, DCP, Fábrica, Geração de Energia e Tesouraria todos os pacotes de

informação enviados são armazenados. No IH e na Fundação todas as informações enviadas que possam vir a ser cobradas são armazenadas. O entrevistado do setor Jurídico e Societário afirmou que nenhum pacote de informação é armazenado já que eles são devolvidos para os respectivos setores após as análises necessárias.

Os motivos pelos quais esses pacotes de informações enviados são armazenados (pelo próprio setor que as envia) podem ser observados no quadro 10.

QUADRO 10 – MOTIVO DO ARMAZENAMENTO DOS PACOTES DE INFORMAÇÃO ENVIADOS INTERNAMENTE PELOS SETORES DA INEPAR - 2002

MOTIVO	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Prestação de contas, cobranças, fiscalização, comprovação	6
Histórico	4
Para resgate de informações	4
Por segurança	2
Em caso de extravio	2
Para garantir maior qualidade	1
Rastreabilidade	1
Porque envolve assinaturas	1
Para fechamentos	1
Para poupar tempo	1
Criar um marketing de relacionamento	1
Para repassar informações	1
Em caso de desligamento de pessoas envolvidas	1

FONTE: Pesquisa de Campo

No quadro acima verifica-se que a principal preocupação em armazenar as informações enviadas está concentrada na prestação de contas ou na comprovação dessas informações. Não é sentida aqui a preocupação em criar uma memória organizacional ou em reutilizar as informações já formatadas.

No quadro 11 podem ser observados os suportes em que os pacotes de informação enviados são armazenados.

QUADRO 11 – SUPORTE DE ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES ENVIADAS INTERNAMENTE NA INEPAR – 2002

SUPORTE	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Físico	13
Magnético (CD-ROM, e-mails, nos servidores, máquinas locais, rede, Intranet)	19
No suporte em que foi enviado	1

FONTE: Pesquisa de Campo

As informações recebidas pelos setores que são armazenadas (pelo setor que as recebe) são: especificações de cliente, manuais técnicos, solicitações, metas, objetivos atingidos, valores, informações relacionadas com o fluxo de trabalho, e-mails. Os setores Geração de Energia, Fábrica, DCP, Contabilidade, Assessoria a Presidência, Ambulatório Médico e Alianças Estratégicas armazenam todos os pacotes de informação recebidos. O IH armazena cerca de 10% das informações recebidas e o setor Jurídico e Societário não armazenada nenhuma das informações recebidas, apenas os pacotes de informação constituídos pelo próprio setor.

Os motivos pelos quais as informações recebidas são armazenadas pelos setores receptores de informações podem ser observados no quadro 12.

QUADRO 12 – MOTIVO DE ARMAZENAMENTO DOS PACOTES DE INFORMAÇÃO RECEBIDOS INTERNAMENTE PELOS SETORES DA INEPAR – 2002

PORQUE	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Para consultas futuras	4
Histórico	4
Fiscalização, explicações, esclarecimentos	3
Faz parte do processo	1
Pode servir de base para outra proposta	2
Para evitar duplo desperdício de tempo	1
Por segurança	1
Para repassar informações	1
Porque são dados importantes	1
Rastreabilidade	1
Como material de apoio	1

FONTE: Pesquisa de Campo

No quadro 13 estão descritos os suportes nos quais as informações

recebidas são armazenadas.

QUADRO 13 – SUPORTE DE ARMAZENAMENTO DOS PACOTES DE INFORMAÇÕES RECEBIDAS INTERNAMENTE PELOS SETORES NA INEPAR – 2002

SUPORTE	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Físico	5
Magnético (CD-ROM, e-mails, nos servidores, máquinas locais, rede, Intranet)	18
No suporte em que foi recebido	1

FONTE: Pesquisa de Campo

Também foi importante considerar se essas informações armazenadas recebem algum tipo de tratamento para facilitar a sua posterior recuperação. Como pode-se observar no quadro 14, a maioria (78,60%) das informações armazenadas recebem algum tipo de tratamento.

QUADRO 14 – TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES ARMAZENADAS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002

RECEBE TRATAMENTO	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Sim	11
Não	2
As enviadas sim	1

FONTE: Pesquisa de Campo

Os entrevistados consideraram como formas de tratamento diversas ações, tais como classificação das informações por data, por assuntos ou por finalidade e filtragem de acordo com a importância da informação. Os documentos físicos são armazenados por uma empresa terceirizada que mantém um índice para consulta. Alguns departamentos possuem arquivos físicos que são organizados por pastas, mas quase todos os departamentos armazenam as informações em meios magnéticos e de acordo com uma classificação pessoal, visível pela criação de vários diretórios em computadores ou na rede da empresa.

Independente do tipo de tratamento recebido pelas informações armazenadas, 100% dos entrevistados garantiram que todas as informações podem ser facilmente recuperadas, caso seja necessário. E também que é possível recuperar essas informações no todo, ou seja, elas podem ser

recuperadas inteiramente, com todo o seu conteúdo.

Como é feita essa recuperação pode ser observado no quadro 15. Como o armazenamento das informações não é controlado, a sua recuperação também não é. Percebe-se que as formas de recuperação são extremamente pessoais e depende da maneira de como a informação foi armazenada, não existe um padrão de recuperação das informações.

QUADRO 15 – ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO PELOS SETORES NA INEPAR – 2002

COMO	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Busca nos arquivos (magnético) ou armários (físico)	1
Através dos diretórios criados	1
Por título e data	1
Por palavra	1
Pelo comando localizar do Outlook	1
Por tema	2
Arquivo morto: através de um índice no sistema, por palavra-chave, data, período	1
Por nome	1
Por data	1
Pelo sistema	3
Por cadastro: nome, data, quem emitiu, data de revisão, código	1
Pelo CD (etiqueta)	2
Por nome, data admissão, demissão	1
De acordo com a maneira como foi armazenado	1
Por todo o conteúdo	2
Por código	1
Solicitação para a DHS	1
Requisição para a informática	1
Através de arquivos eletrônicos	1
Pela própria rede	1

FONTE: Pesquisa de Campo

Quando perguntado sobre o motivo pelo qual é necessário recuperar as informações armazenadas, a preocupação maior foi em relação à comprovação das informações recebidas e/ou enviadas, como pode-se perceber pelas seguintes respostas: “por motivos de fiscalização”, “auditorias”, “causas trabalhistas”, “comprovação de registros contábeis”, “revisão de dados” e “esclarecimentos de

dúvidas”. Também foram citadas: “para consultas futuras”, “revisão de fluxo de trabalho”, “para treinamento de novos funcionários”, “como meio de interligação com outros processos”, “pelo histórico”, “para elaboração de relatórios”, “para não precisar juntar toda a informação novamente”, “em eventos repetitivos” e “até pela própria informação”.

A preocupação com a geração de conhecimentos, prática essencial para as empresas nos dias de hoje, conforme visto na literatura, pode ser percebida apenas superficialmente, após uma análise dos motivos acima. Ainda não existe uma preocupação real dos setores da empresa em relação à Gestão do Conhecimento.

Em relação aos problemas encontrados no momento de recuperar os pacotes de informação armazenados pode-se citar como maior preocupação a falta de critérios no momento de guardar essas informações, como é possível observar no quadro 16. Confrontando-se esse dado com o dado de que 100% das informações podem ser facilmente recuperadas (ver p. 38), percebe-se que existe uma inconsistência em relação a esse aspecto do fluxo de informação da empresa.

QUADRO 16 – PROBLEMAS ENCONTRADOS NA RECUPERAÇÃO DAS INFORMAÇÕES ARMAZENADAS PELOS SETORES DA INEPAR – 2002

PROBLEMAS	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Falta de critérios no momento de guardar	6
Falhas de organização	3
Falhas na rede	1
Pasta Diversos	1
Tempo dispendido	1
Retirada de documentos sem anotação	1
Erros no arquivamento	1
Informações em registros	1
Arquivos antigos fora do sistema	2

FONTE: Pesquisa de Campo

No quadro 17 indica-se o que é feito com os pacotes de informação não armazenados pelos diversos setores da empresa. Percebe-se que, além de

simplesmente deletar as informações não utilizadas, existe a preocupação de pelo menos uma pequena parte da empresa em verificar se essas informações podem ser de utilidade para outro setor, ou, no caso de pacotes de informação físicos, em reciclar e/ou vender o papel já utilizado.

QUADRO 17 – DESTINO DOS PACOTES DE INFORMAÇÃO NÃO ARMAZENADOS PELOS SETORES NA INEPAR – 2002

DESTINO	NÚMERO DE OCORRÊNCIAS
Descarte	7
Deletados	6
Arquivo inativo	2
Incineração	2
Reciclagem	1
Venda por quilo	1
Devolução para outras áreas	1
Tudo é armazenado	1

FONTE: Pesquisa de Campo

Pelo fato da entrevista possuir questões abertas existiu uma grande diversidade de respostas, tornando a tabulação dos dados bastante trabalhosa. Porém, pelas próprias características da pesquisa e pelo fato da autora não ter um conhecimento das atividades diárias, dos processos, das obrigações e responsabilidades de cada setor, a elaboração de questões fechadas limitaria as respostas e não representaria a realidade de forma satisfatória.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho procurou-se identificar o papel do gerenciamento do fluxo de informação (formal e interno) para a geração de conhecimento e inteligência organizacional.

Iniciou-se a pesquisa com um estudo da literatura sobre o tema observando que a informação faz parte das atividades diárias das organizações e tornou-se indispensável para a tomada de decisão e para a geração de conhecimentos. As organizações que desejam se destacar, ou pelo menos se manter, em um mercado competitivo devem ter a competência de coletar dados internos e externos, analisá-los, avaliá-los e transformá-los em informação, comunicando e disponibilizando-a para conhecimento interno, evitando ignorância, retrabalho e duplicação informacional. O domínio destas competências favorece o monitoramento do conhecimento interno, o que pode gerar ações que levem à uma inteligência organizacional.

Na organização estudada, verificou-se que a troca de informações é constante e que o fluxo de informação formal tem uma grande importância nas atividades de cada setor.

Porém, essa comunicação não segue nenhum padrão e é executada independentemente por cada setor. Analisando os modelos de gerenciamento sugeridos por DAVENPORT (2000, p. 90-108) o que mais se aproxima da empresa estudada é a anarquia, caracterizada pelo poder que os indivíduos possuem na administração das informações que manipulam, pela autonomia para a criação de suas próprias bases de dados e para moldar a informação de acordo com suas necessidades. Esse modelo tem a vantagem de tornar a comunicação mais ágil e flexível, mas pode gerar duplicação de informações e um armazenamento bastante individualizado.

A duplicação de informações pode ser observada, no estudo de caso realizado, quando as informações enviadas de um determinado setor para outro são armazenadas primeiro pelo setor emissor e, posteriormente, pelo setor receptor dessas informações. O armazenamento individualizado pode ser percebido, pois cada colaborador armazena a informação de acordo com suas

**Excluído:** No presente trabalho procurou-se identificar a importância do gerenciamento do fluxo de informação (formal e interno) para a geração de conhecimento e inteligência organizacional.

**Excluído:** para uma organização

**Excluído:** .¶

**Excluído:** ar os dados

**Excluído:** comunicar e contextualizar essas informações transformando-as em

**Excluído:** e, finalmente,



interpretações pessoais e em arquivos presentes em pastas individuais.

Para a Gestão do Conhecimento e a criação de uma Inteligência Organizacional, as organizações em geral, e neste caso inclui-se a Inepar, objeto de estudo desta pesquisa, devem investir urgentemente no gerenciamento básico de suas informações internas, isto é, no diagnóstico e na análise da informação gerada, no conhecimento do fluxo destas informações, na avaliação e controle das informações a serem armazenadas, e na utilização dessas informações.

Somente com esta base gerencial da informação é que a organização terá condições de estabelecer ações integradas e voltadas à elaboração de táticas e estratégias na tentativa de gerenciar o conhecimento interno e construir sua própria inteligência.

Este projeto teve uma profunda importância para a autora, já que possibilitou um exercício profissional no qual puderam ser aplicados vários conhecimentos adquiridos no decorrer dos quatro anos do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Para a área da Ciência da Informação, a importância desse estudo está na possibilidade de divulgação das habilidades de seus profissionais e no quanto os estudos dessa área podem ser úteis para as organizações. Nesse sentido, será extremamente produtiva a realização de outros estudos sobre fluxo de informação no que se refere a inclusão da comunicação informal e das informações externas no fluxo organizacional, como também em abordagens sobre o custo da transmissão da informação em relação a sua utilização, a estabilidade e a auto-organização do fluxo, a interdependência de cada elemento do fluxo, entre outras abordagens.

**Excluído:** criação de

**Excluído:** e de

**Excluído:** NEPAR

**Excluído:** dispender mais tempo analisando o seu fluxo de informação interno, o armazenamento das informações comunicadas, a

**Excluído:** e a sua transformação em conhecimento e inteligência.

**Excluído:** o se forem

**Excluído:** dos

## 6 REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Incompetência hábil. In: COMUNICAÇÃO eficaz na empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.17-27.

BARRETO, A. de A. **Informação e transferência de tecnologia**: mecanismos e absorção de novas tecnologias. Brasília: IBICT, 1992.

BARRETO, A. de A. A mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p.122-127, maio/ago. 1998.

Excluído: .

Excluído: .

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

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

DRUCKER, P. F. O advir da nova organização. In: REVOLUÇÃO em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 3-15.

HOPPER, M. D. O comentado SABRE: novas formas de competir com informações. In: REVOLUÇÃO em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 115-130.

INEPAR. Disponível em <<http://www.inepar.com.br>> Acesso em: 26 fev. 2003.

KOBASHI, N. Y. Ensino e pesquisa em foco: o IV ENEBCI (Encontro Nacional de Ensino de Biblioteconomia e Ciência da Informação). **Transinformação**, Campinas, v. 14, n. 1, p. 11-15, jan./jun. 2002.

KRAEMER, L. L. B. **Ciclo da informação**, Curitiba, [199-]. **Transparência apresentada ao curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná**.

Excluído: Transparências do curso de Gestão da Informação.

Formatado

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LUDKE, M. ; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens

Formatado

qualitativas. São Paulo : EPU, 2001.

MARCONDES, C. H. Representação e economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2001.

Excluído: .

Excluído: .

MASSUDA, Y. **A sociedade da informação**: como sociedade pós-industrial. [S.l.]: Ed. Rio, [199-].

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p.14-24, jan./abr. 2000.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n.2, p. 35-46, maio/ago. 2001.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Unb, 2001. p. 111-142.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONJUAN DANTE, G. **Gestion de informacion en las organizaciones**: principios, concepts y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI, 1998.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

Formatado

Formatado

ROCHA, R. R. M. da **O caso Inepar**: por que deu certo. 3. ed. São Paulo: Gente, 1998.

ROGERS, C. R.; ROETHLISBERGER, F. J. Barreiras e portas para a comunicação. In: COMUNICAÇÃO eficaz na empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 31-42.

Excluído:

Excluído:

Excluído:

Excluído:

SANTOS, A. R. dos **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

Formatado

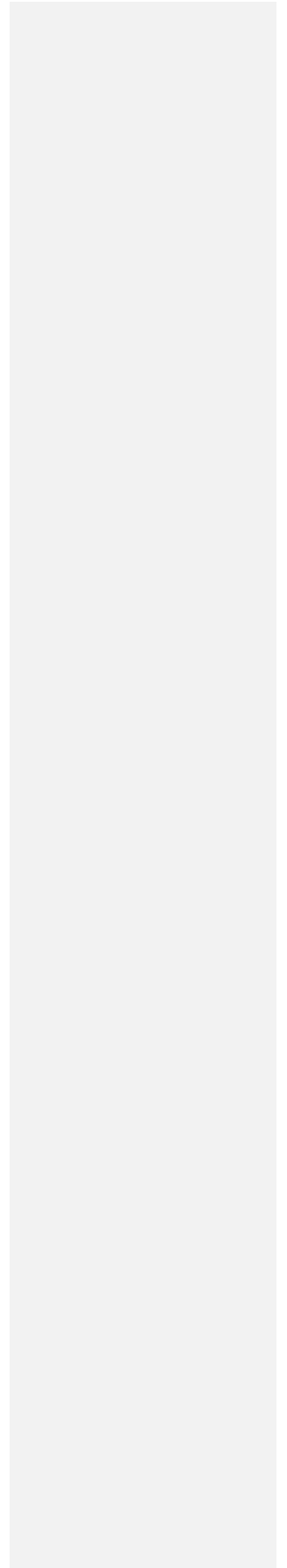
STOLIENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Unb, 2001. p. 147-155.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: \_\_\_\_\_ **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Unb, 2001. p. 33-49.

TOFFLER A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE**



## ROTEIRO DA ENTREVISTA

## IDENTIFICAÇÃO

Nome do setor: \_\_\_\_\_

Descrição

Função/atividades do setor na empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número de funcionários: \_\_\_\_\_

## COMUNICAÇÃO ENTRE SETORES

Que pacotes de informação<sup>7</sup> são gerados pelo setor ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Para quais setores você envia pacotes de informação?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

De quais setores você recebe pacotes de informação?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

De quais pacotes de informação enviados dependem as atividades dos outros setores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
<sup>7</sup>Documentos, e-mails, informativos, formulários, etc

De quais pacotes de informação recebidos dependem as atividades do seu setor?

---

---

---

---

Quais os problemas encontrados nas informações recebidas?

---

---

---

---

Quais os problemas encontrados no momento de enviar informações?

---

---

---

---

#### TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Quais pacotes de informação enviados são armazenados? Por quê e em que suporte?

---

---

---

---

Quais pacotes de informação recebidos são armazenados? Por quê e em que suporte?

---

---

---

---

As informações armazenadas recebem algum tipo de tratamento?

---

---

---

---

Elas podem ser facilmente recuperadas? Como? No todo ou apenas em parte?

---

---

---

---

Para quê você precisa recuperar essas informações?

---

---

---

---

Quais os problemas encontrados nessa recuperação?

---

---

---

---

O que é feito com os pacotes de informação não armazenados?

---

---

---

---