

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

CLEIDE SILVANA DA SILVA

**DIFÍCULDADES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA  
INFORMAÇÃO DURANTE AS ETAPAS DO FLUXO  
INFORMATACIONAL: UM ESTUDO A PARTIR DA TEORIA DA  
AÇÃO**

RECIFE  
2020

CLEIDE SILVANA DA SILVA

**DIFÍCULDADES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA  
INFORMAÇÃO DURANTE AS ETAPAS DO FLUXO  
INFORMATACIONAL: UM ESTUDO A PARTIR DA TEORIA DA  
AÇÃO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Curso de Gestão da Informação do  
Departamento de Ciência da Informação da  
Universidade Federal de Pernambuco como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof.<sup>º</sup> Dr. Antônio de Souza Silva  
Júnior.

**Recife  
2020**

Catalogação na fonte  
Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e Comunicação

S586d Silva, Cleide Silvana da  
Dificuldades na gestão estratégica da informação durante as etapas do fluxo informacional: um estudo a partir da Teoria da Ação / Cleide Silvana da Silva. – Recife, 2020.  
49f.: il.

Orientador: Antônio de Souza Silva Júnior.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2020.

Inclui referências e apêndice.

1. Atitudes defensivas. 2. Fluxo informacional. 3. Gestão estratégica da informação. 4. Teoria da Ação. I. Silva Júnior, Antônio de Souza (Orientador). II. Título.

020 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2020-207)



**Serviço Público Federal**  
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Artes e Comunicação  
**Departamento de Ciência da Informação**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Dificuldades na gestão estratégica da informação durante as etapas do fluxo informacional: um estudo a partir da teoria da ação

Cleide Silvana da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado e aprovado de modo remoto (online), conforme autorizado pelo PROACAD/UFPE em Ata de Reunião Virtual dos Coordenadores de Graduação do dia 12 de Maio de 2020, pelo Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado 25 de Novembro de 2020

Banca Examinadora:

Orientador – Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Júnior  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinador 1 – Prof. Dr. Célio Andrade de Santana Júnior  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinador 2 – Prof. Dr. Diego Andres Salcedo  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

*Dedico este trabalho ao meu filho, Cauã*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me dar condições físicas e psicológicas diante da minha grande quantidade de atribuições e curto tempo para me dedicar à conclusão deste trabalho.

Ao Professor Antônio pelo incentivo, paciência e que me deixou confortável para que eu seguisse de acordo com meu tempo fazendo toda a diferença para mim, pois pude conduzir a pesquisa adequando ao meu tempo disponível.

Ao meu filho pelo comportamento e entendimento de que minha ausência em alguns momentos seria necessária para conclusão de um objetivo pessoal.

Às pessoas que direta ou indiretamente me incentivaram e contribuíram para que eu chegassem até aqui.

“Para que as coisas funcionem é necessário contar com: informação válida, compromisso interno e acompanhamento permanente.”

Chris Argyris

## RESUMO

Esta pesquisa está relacionada às dificuldades na gestão estratégica da informação durante as etapas do fluxo informacional: um estudo a partir da teoria da ação. Tem como foco um setor de uma empresa pública localizada em Recife/PE. Visa analisar o impacto do comportamento dos indivíduos na obtenção e uso da informação nas etapas do fluxo informacional a partir da identificação do processo de gerenciamento da informação definido no setor organizacional, análise do fluxo informacional definido no setor organizacional, caracterização do papel e atuação dos indivíduos dentro do fluxo informacional e identificação das incongruências durante a execução dos processos de trabalho a partir da teoria da ação. Para tanto, optou-se por uma abordagem de natureza qualitativa, sendo uma pesquisa exploratória com levantamento bibliográfico obtido em fontes de informação físicas e digitais, disponíveis em repositórios específicos da Ciência da Informação, e procedimento do tipo pesquisa de campo com elaboração de um roteiro de entrevistas estruturado com definição de categorias de análise, descrição, referências, variáveis e perguntas para subsidiar as entrevistas com os empregados do setor. Tem como resultado a identificação de atitudes defensivas por parte dos entrevistados, sendo que as atitudes defensivas devem ser vencidas pela organização com a promoção de mudanças na cultura organizacional. Tem como conclusão que o comportamento do indivíduo na obtenção e uso da informação nas etapas do fluxo informacional tem impacto na comunicação entre os indivíduos, na disseminação de informações, na atualização dos processos, no mapeamento dos fluxos informais e nos resultados almejados. Recomenda-se a continuidade desta pesquisa com a ampliação da população pesquisada para outros setores da empresa pesquisada.

**Palavras-chave:** Atitudes defensivas. Fluxo informacional. Gestão estratégica da informação. Teoria da ação.

## **ABSTRACT**

This research is related to the difficulties in the strategic management of information during the stages of the information flow: a study based on the theory of action. It focuses on a sector of a public company located in Recife/PE. It aims to analyze the impact of the behavior of individuals in obtaining and using information in the stages of information flow based on the identification of the information management process defined in the organizational sector, analysis of the information flow defined in the organizational sector, characterization of the role and performance of individuals within the informational flow and identification of incongruities during the execution of work processes based on the theory of action. For this, it has opted for a qualitative approach, being an exploratory research with bibliographic survey obtained from physical and digital sources of information, available in specific repositories of Information Science, and a field research procedure with the elaboration of a research script. structured interviews with definition of analysis categories, description, references, variables and questions to support the interviews with employees in the sector. It results in the identification of defensive attitudes by the interviewees, and defensive attitudes must be overcome by the organization by promoting changes in the organizational culture. It concludes that the behavior of the individual in obtaining and using information in the stages of the information flow has an impact on communication between individuals, on the dissemination of information, on the updating of processes, on the mapping of informal flows and on the desired results. The continuation of this research is recommended with the expansion of the researched population to other sectors of the researched company.

**Keywords:** Defensive attitudes. Informational flow. Strategic information management. Theory of action.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1 _</b>	O ciclo da informação .....	15
<b>Figura 2 _</b>	O processo de gerenciamento da informação .....	16
<b>Figura 3 _</b>	Ambientes Organizacionais .....	20
<b>Figura 4 _</b>	Teoria de Ação do Modelo I .....	28

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Gerenciamento da Informação .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2</b>	<b>Fluxos de Informações .....</b>	<b>20</b>
4.2.1	Papel e atuação dos indivíduos no Fluxo Informacional .....	24
<b>4.3</b>	<b>Teoria da Ação .....</b>	<b>26</b>
4.3.1	Teoria Declarada e Teoria Praticada .....	27
4.3.2	Incongruências e Rotinas Defensivas .....	28
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No momento atual, a informação é um elemento de fundamental importância na gestão organizacional, exigindo que seja desenhado um processo de gerenciamento estratégico da informação nas organizações.

A gestão estratégica da informação (BIGATON; ESCRIVÃO FILHO, 2003) permite a antecipação sobre tendências de mercado e evolução da concorrência aos tomadores de decisão, permitindo detectar e avaliar ameaças e oportunidades que interferem no seu ambiente, bem como na definição de ações ofensivas e defensivas mais adequadas às estratégias da empresa.

De acordo com Davenport (1998), o gerenciamento informacional é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento, sendo uma abordagem que requer sistematização, identificando todos os passos do processo (fontes envolvidas, pessoas que afetam cada passo, problemas que surgem).

Segundo Bigaton e Escrivão Filho (2003), a informação, se bem coletada, tratada e disseminada, ajuda a aumentar o conhecimento de um indivíduo orientando a sua ação, ajudando-o a reduzir suas incertezas na tomada de decisão.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento de fluxos informacionais é extremamente necessário para auxiliar na tomada de decisões. Para Vital, Fiorani e Varvakis (2010, p.86)

os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto informacional, sendo essencial para dotar os gestores de subsídios imprescindíveis no processo de tomada de decisões.

Os fluxos informacionais demonstram o vínculo entre setores e pessoas sendo possível destacar as necessidades informacionais. Le Coadic (1996) comprova que as questões que o usuário formulará e a interação que ocorrerá sob a forma de diálogos constituem a base dinâmica característica dos fenômenos do uso da informação e dos diferentes usuários, reforçando que, a partir do conhecimento das necessidades de informação, é possível compreender porque as pessoas se envolvem num processo de busca de informação.

Vidal, Floriani e Varvakis (2010) informam que a gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas das quais os fluxos informacionais são responsáveis e que essa administração eficiente da informação é um recurso estratégico fundamental para a maximização da qualidade do processo decisório.

Valentim e Souza (2013), reforçam que os fluxos informacionais subsidiam os processos dos sujeitos organizacionais, uma vez que dados, informações e conhecimentos trafegam, a partir do acesso, apropriação e uso, por parte desses sujeitos. Nesse sentido, é possível gerar conhecimento individual e compartilhá-lo no ambiente organizacional, no entanto, “as organizações são sistemas de atividades socialmente distribuídas e atividades que interagem de acordo com teorias de ação comuns” (CHOO, 2003, p.381).

Segundo Choo (2003), tanto as regras definidas por uma empresa quanto as práticas sociais, podem interferir na interação dos indivíduos, bem como nos seus padrões de ação. Para Argyris e Chön (1974), a interação entre os seres humanos produz um *design* de seu comportamento utilizando-se de teorias para fazê-lo. Os autores enfatizam sobre as teorias-em-uso nos padrões de comportamento dos indivíduos e que, ao construir uma reflexão sobre a prática, geralmente são incongruentes.

O fluxo informacional é efetivado por parte das pessoas que participam de um determinado setor e este ambiente influencia diretamente na dinâmica e uniformidade dos fluxos (CUNHA, PEREIRA E NEVES, 2015).

Nesse contexto, é feita a seguinte indagação: qual o impacto do comportamento do indivíduo na obtenção e uso da informação nas etapas do fluxo informacional? Esta pesquisa foi desenvolvida em um setor de uma empresa pública no município de Recife/PE.

Segundo Valentim (2012), as pessoas são influenciadas pela dinâmica das condições ambientais nas quais a organização está inserida e, por conseguinte, elas influenciam diretamente nos fluxos informacionais, demonstrando a necessidade de serem observadas as atitudes e comportamentos das pessoas de um setor para saber se práticas dos indivíduos interferem de alguma maneira no fluxo informacional.

## 2. JUSTIFICATIVA

Na atualidade, as organizações vivem com uma sobrecarga de informações sendo necessário um aperfeiçoamento de estratégias de gestão de modo que possa gerar vantagem competitiva para a organização.

A Gestão da Informação tem como objetivo auxiliar na tomada de decisão com a construção do conhecimento organizacional apoiado na criação de políticas e aprendizado direcionado aos interesses da organização transformando a informação em vantagem estratégica e competitiva (FERREIRA e PERUCCHI, 2011).

A gestão informacional estratégica requer processos de informação organizados para que informações importantes não sejam desperdiçadas, sendo necessário identificar todos os passos de um processo informacional e definir uma pessoa responsável (DAVENPORT, 1998).

Nessa perspectiva, a informação quando bem gerida deve ser estabelecida por meio de fluxos informacionais que sejam adequados à organização, considerando “a obtenção, distribuição e uso da informação e do conhecimento” (DAVENPORT, 1998, p. 173).

Os fluxos informacionais percorrem todos os níveis de planejamento de uma organização (estratégico, tático e operacional) e impactam no processo decisório e estratégias de ação requerendo atenção às linguagens de comunicação entre setores e colaboradores, sendo essencial considerar a forma como acontece o compartilhamento, disseminação e socialização das informações produzidas na instituição (Valentim e Teixeira, 2012).

As organizações públicas precisam dar resultados e criar uma cultura de gestão de informações estratégica, pois elas prestam serviços aos cidadãos, são movidas por meio de erário público, devendo prestar contas à sociedade e, pela vivência nesse tipo de instituição, percebe-se que os gestores não consideram adequadamente o contexto informacional nem o impacto da informação no processo decisório.

Ao perceber essa lacuna, foi considerado um estudo relevante diante da percepção pessoal de que não havia uma cultura de disseminação de informações e que as pessoas no setor ora pesquisado tentavam reter informações criando um

ambiente a informação era sempre exclusiva e que quem necessitasse da informação deveria procurá-la, inclusive nas ausências do detentor da informação, era sempre necessário aguardar seu retorno para poder ter acesso àquela informação. Ao mesmo tempo em que as pessoas que detinham informações diziam que as transmitia, configurando um discurso diverso da prática.

Como as pessoas são parte importante nas etapas do processo de gerenciamento da informação, pois elas são a essência da organização, uma vez que a relação entre elas influencia na cultura organizacional e impacta na ação dos indivíduos, no compartilhamento de ideias e conhecimentos (Valentim e Teixeira, 2012), os fluxos informacionais dependem da dinâmica organizacional na qual as pessoas estão inseridas, pois elas são responsáveis por gerar conhecimentos que alimentam o sistema informacional, com conhecimentos tácitos, em sua maioria, por meio de experiências, e conhecimento explícito, registros de informações para representação do conhecimento tácito.

Percebe-se que o compartilhamento de informações não é feito de forma satisfatória, mesmo que a organização tenha feito esforços reais no gerenciamento estratégico da informação e na definição de fluxos informacionais, devido às incongruências nas ações dos seus colaboradores, pois a ação praticada pelos indivíduos nem sempre condiz com a ação declarada por eles, impactando diretamente nas etapas do fluxo informacional e nos resultados da organização como um todo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Geral**

Analisar o impacto do comportamento dos indivíduos na obtenção e uso da informação nas etapas do fluxo informacional

#### **3.2. Específicos**

- 3.2.1. Identificar o processo de gerenciamento da informação definido no setor organizacional
- 3.2.2. Analisar o fluxo informacional definido no setor organizacional
- 3.2.3. Caracterizar o papel e atuação dos indivíduos dentro do fluxo informacional
- 3.2.4. Identificar as incongruências durante a execução dos processos de trabalho a partir da teoria da ação

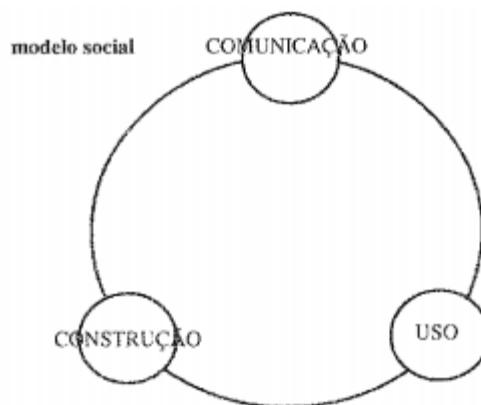
## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1. Gerenciamento da informação

A informação e o conhecimento são considerados fundamentais para que as organizações possam agir eficazmente, e por meio das pessoas, em um ambiente complexo cujo mercado é inconstante e dinâmico (AMORIM e TOMAÉL, 2011)

Segundo Le Coadic (1996), com o surgimento de dois fenômenos: o primeiro sendo a explosão da informação, crescimento da quantidade de informação que requer a ampliação dos bancos para armazenamento de grandes volumes de informações; e o segundo sendo a implosão do tempo, menor tempo para coletar, tratar e utilizar a informação na tomada de decisões; ambos conduzem ao aparecimento de fluxos informacionais que permitem compreender a expansão do conhecimento e o monitoramento da informação. Ademais, o autor desenvolveu um modelo de ciclo da informação no qual demonstra que a informação percorre três passos que se retroalimentam na construção do conhecimento e constatando que a comunicação permite a troca de informações entre as pessoas.

**Figura 1: O ciclo da informação**



Fonte: Le Coadic, 1996

O gerenciamento informacional, segundo Davenport (1998, p. 173), “trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

De acordo com Ferreira e Perucchi (2011), a gestão da informação tem como objetivo apoiar as políticas organizacionais e favorecer a aprendizagem organizacional por meio da construção do conhecimento.

A gestão da informação é um processo que se inicia com uma demanda de informação que envolve suas características, fluxos, necessidades e “as etapas de determinação da necessidade, obtenção, processamento, distribuição e apresentação da informação e ainda, a sua utilização” (ESCRIVÃO FILHO e MORAES, 2006, p. 124).

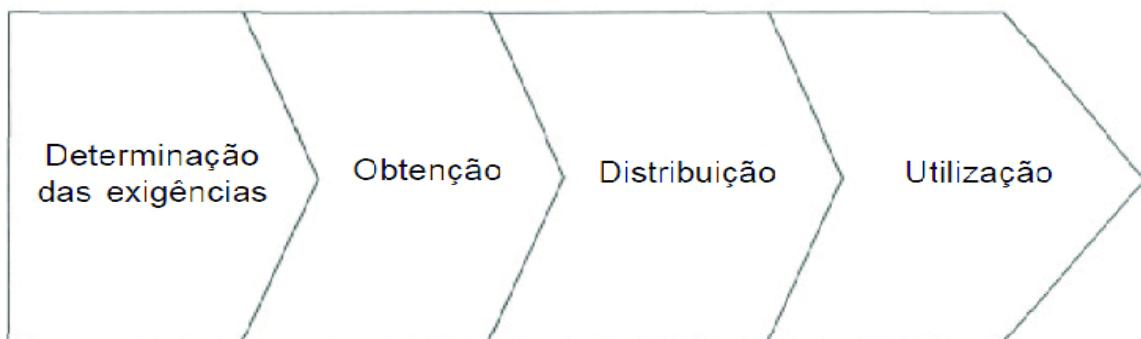
A geração de conhecimento tem a informação como suporte, com isso, a informação precisa ser controlada e gerenciada, identificando seu fluxo para que ela seja acessada, organizada, compartilhada e utilizada para criar conhecimento e agregar valor (CALAZANS, 2006).

Nessa perspectiva, a gestão informacional é considerada um processo, sendo fundamental a identificação de todos os passos percorridos pela informação em uma instituição, além de auxiliar gestores na tomada de decisão.

Davenport (1998) acrescenta que gerir a informação como um processo possibilita a sua mensuração e seu aperfeiçoamento ocasionando cooperação entre os setores de uma organização. O autor adiciona que a administração da informação se torna mais efetiva ao focar nas necessidades e satisfação do cliente, bem como com uma orientação voltada ao processo que envolve métodos, ferramentas e técnicas de várias funções da empresa orientada para a informação.

Nesse sentido, Davenport (1998) descreveu um processo genérico para gerenciamento da informação que consiste em percorrer quatro passos: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização da informação.

**Figura 2: O processo de gerenciamento da informação**



Fonte: Davenport, 1998

O autor afirma que é necessário identificar como o ambiente informacional é percebido pelos gerentes e funcionários, bem como as tarefas administrativas e necessidades informacionais para conhecer as informações estruturadas e não-estruturadas, sendo estas últimas bastante significativas, pois, o processo de gerenciamento informacional precisa representar a complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana.

A obtenção das informações é o segundo passo do processo de gerenciamento informacional e requer a exploração do ambiente informacional, classificação, formatação e estruturação das informações, formando um sistema de aquisição contínua. Nesse caso, deve-se utilizar abordagens automatizada e humana para uma exploração eficaz de informação que envolvam espécies de valor como contexto, interpretação, comparações, bem como a utilização de aplicações que possibilite a obtenção, distribuição, armazenamento e recuperação de dados (DAVENPORT, 1998).

O autor acrescenta que a criação de categorias afeta diretamente na maneira como se obtêm informações e elas dependem muito da visão de mundo das pessoas:

A classificação permanece essencialmente uma atividade humana. As pessoas definem os esquemas iniciais, conversam com outras que tenham opiniões diferentes, monitoram o método de coleta para verificar quais novas categorias são necessárias, e finalmente atualizam o esquema a intervalos regulares. Como acontece com a exploração-coleta, fazer uma boa classificação é um processo que exige muita mão-de-obra. (DAVENPORT, 1998, pág. 187)

Nessa perspectiva, Davenport (1998) completa que a categorização está ligada a componentes como estratégia, política, comportamento, sendo necessária uma abordagem metodológica para lidar com os diferentes elementos envolvidos. Ainda segundo o autor, os documentos são uma forma de estruturar as informações, os quais devem ser identificados para facilitar o armazenamento, a indexação e o acesso à informação.

O passo três descrito por Davenport (1998) trata da distribuição da informação, a qual requer estratégias de divulgação quanto ao destinatário e o formato da divulgação. O autor informa que deve-se dar ênfase a uma estrutura que

estimule a procura de informações por parte do usuário para que a distribuição seja mais eficiente sempre que seja realmente necessária e que, no contexto atual, as tecnologias têm ajudado na distribuição da informação, pois, uma vez armazenadas são possíveis de ser enviadas a múltiplas localizações tornando mais viável a obtenção da informação pelo usuário.

O quarto passo descrito por Davenport (1998) trata do uso da informação, etapa final do gerenciamento informacional. O autor salienta que o uso da informação é algo pessoal, nesse caso, requer da organização uma orientação voltada para processos para identificar as informações necessárias, os respectivos usuários e os contextos institucionais corretos. O autor informa, ainda, que é razoável traçar estimativas sobre o uso da informação por meio de informação eletrônica, na qual é possível levantar a frequência da utilização das informações armazenadas, bem como em reuniões nas quais o contexto institucional pode indicar o uso de determinada informação.

Os processos informacionais devem ser acompanhados e observados constantemente, bem como os papéis desempenhados pelas pessoas, além de considerar a utilização de fatores múltiplos: resultados, espaço físico e trabalho em equipe (DAVENPORT, 1998).

As organizações formam um sistema integrado e as decisões tomadas nos setores da empresa repercutem em atitudes e resultados dos demais setores da organização, sendo necessário um sistema de informações adequado às necessidades informacionais do contexto no qual a empresa está inserida, pois, ao longo do tempo, o volume de informações aumenta, as decisões ficam mais complexas, sendo necessário perceber que os problemas que ocorrem, mesmo isolados, são problemas de toda a organização, sendo necessário gerir estrategicamente a informação para um melhor desempenho no mercado (BIGATON; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Nesse sentido, para o devido conhecimento das necessidades informacionais, as organizações precisam organizar seus processos identificando o fluxo percorrido pelas informações. O referido tema será abordado e melhor caracterizado na seção seguinte.

## 4.2. Fluxos de informações

A gestão da informação é essencial para um ambiente corporativo, pois informações circulam trazendo uma interação entre setores. De acordo com Cunha, Pereira e Neves (2015, p. 112-113),

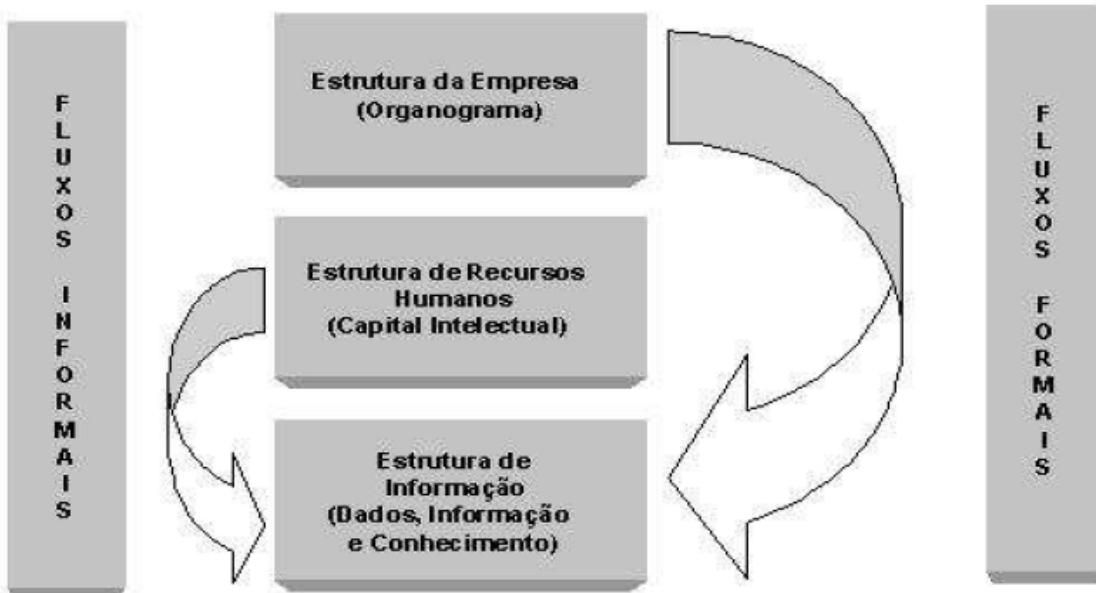
a eficácia informacional dos níveis organizacionais (Estratégico, Tático e Operacional) conta com o auxílio da Gestão da Informação (GI), que tem como objetivo potencializar e aperfeiçoar constantemente os recursos informacionais, agregando eficiência, competitividade e responsabilidade às áreas de uma organização.

Com isso, há a necessidade da definição de fluxos informacionais para melhor organizar processos no contexto organizacional. Segundo Teixeira (2015), as informações de uma organização transitam pelos canais informacionais nela constituídos e os referidos canais possibilitam o fluxo e o compartilhamento da informação, constituindo desta forma, seu fluxo informacional.

Os fluxos informacionais podem ser tanto formais ou estruturados, do qual os recursos tangíveis (máquinas, materiais, capital) fazem parte, cujas informações percorrem formalmente os setores de uma organização, quanto informais ou não-estruturados, fazendo parte dos recursos intangíveis (informação e conhecimento) que nem sempre são fluxos registrados, pois envolve os resultados das vivências e experiências individuais e grupais, além do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas (SANTARÉM e VITORIANO, 2016).

Segundo Valentim (2002), as organizações são constituídas por três ambientes: a estrutura da empresa, ou seu organograma, e suas inter-relações com as diversas unidades de trabalho; a estrutura de recursos humanos e as relações entre as pessoas das diversas unidades de trabalho; e a estrutura informacional que geram dados, informações e conhecimento na estrutura da empresa e dos recursos humanos. A autora complementa que reconhecendo esses três ambientes (Figura 3), é possível mapear os fluxos informais e definir fluxos formais de informação.

**Figura 3: Ambientes Organizacionais**



Fonte: Valentim, 2002

Vidal, Floriani e Varvakis (2010) indicam que a informação deverá ser gerenciada através do estabelecimento de fluxos informacionais adequados à organização, destarte, é imprescindível demonstrar os modelos de gestão da informação baseados nos fluxos informacionais e suas etapas, corroborando que a informação e os fluxos informacionais estão diretamente ligados à tomada de decisão.

Nessa perspectiva, HEKIS, et al. (2013, p. 48) expressa:

Todos os elementos de uma empresa giram em torno da troca, da obtenção e da análise das informações. O ambiente de negócios, atualmente, depende do sistema de informações. No ambiente externo, este sistema pode funcionar como arma competitiva para a empresa, de forma a agregar valor às informações, direcionando e tornando as decisões cada vez mais confiáveis. No ambiente interno, facilita a disseminação da informação, tornando as funções existentes em cada empresa mais integradas e a tomada de decisões mais rápida e eficiente.

O estabelecimento de fluxos formais e informais, assim como o mapeamento, reconhecimento de dados, informações e conhecimento, sejam eles estruturados, estruturáveis ou não-estruturados, auxiliam no desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional (VALENTIM, 2002). Os ambientes e os fluxos

informacionais existentes em uma organização, subsidiam o processo de inteligência competitiva organizacional, uma vez que são insumos para a tomada de decisão e possibilitam o planejamento e execução de ações de curto, médio e longo prazo (VALENTIM e SOUZA, 2013).

O fluxo informacional, aliado à coordenação, administração e planejamento informacional, contribui para a gestão da informação organizacional, pois ele é responsável pela qualidade, distribuição e adaptação às necessidades do usuário (CALAZANS, 2006).

A definição dos fluxos informacionais percorre a produção, o armazenamento e disseminação da informação conforme cita Barreto (1994, p. 4):

A produção da informação, definida por nós como estruturas significantes, operacionaliza-se através de práticas bem definidas e se apóia em um processo de transformação orientado por uma racionalidade técnica que lhe é específica; representa atividades relacionadas à reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento de informação. Todas essas atividades orientam-se para a organização e controle de estoques de informação, para uso imediato ou futuro. Este repositório de informação representa um estoque potencial de conhecimento e é imprescindível para que este se realize no âmbito da transferência de informação.

O entendimento das etapas que a informação percorre faz diferença para a definição do fluxo informacional, Hekis, et al. (2013) salientam que é preciso não apenas entender os processos envolvidos, mas também compreender a melhor forma de organizá-los, envolvendo o fluxo de informação existente entre eles. A separação das informações relevantes também faz parte deste processo, Teixeira (2015) salienta que a informação pode ser gerenciada como um recurso informacional, todavia, é importante observar o que é relevante para a organização, pois nem toda informação pode ser considerada como um recurso.

Da mesma forma, Hekis, et al. (2013) relatam que o uso correto da informação entre os setores de uma organização é imprescindível para o alcance do sucesso almejado. A existência de falhas no fluxo de informação pode apresentar-se como consequência da tomada de decisões de maneira errônea. Nessa perspectiva, Vidal, Floriani e Varvakis (2010) complementam:

(...) a gestão da informação, representa aspectos importantes e essenciais para a sustentabilidade das organizações. Acrescente-se a essa assertiva

que as organizações que desejarem se manter competitivas e no mercado, precisam estar atentas para o fato de que a informação gerenciada eficazmente, dentro das etapas determinadas, poderá suportar a tomada de decisões. Com o suporte adequado subsidiado pelos fluxos de informações a qualidade das decisões tende a ser potencializada, obtendo-se os resultados pretendidos.

Segundo Chini e Blattmann (2018), o fluxo informacional é parte principal na comunicação entre emissor e receptor no ciclo da informação e possui fatores e subfatores compostos pelos seguintes elementos e aspectos: atores, pessoas envolvidas no fluxo; canais de comunicação da informação, que podem ser formais ou informais, para a comunicação dos atores; fontes de informação, que podem ser primárias, secundárias e terciárias; e tecnologia, para alimentar novas informações geradas pelos atores por meio dos fluxos informacionais.

As fontes de informação são recursos que servem para suprir uma necessidade de informação por parte do usuário. Elas são classificadas em fontes primárias, secundárias e terciárias. Segundo Mueller (2007, p 30-31),

(...) os documentos (ou fontes) produzidos ao longo do processo de pesquisa podem ser classificados como primários, secundários e terciários. Documentos primários são geralmente aqueles produzidos com a interferência direta do autor da pesquisa. (...) As fontes secundárias apresentam informação filtrada e organizada de acordo com o arranjo definido dependendo de sua finalidade. (...) As fontes terciárias são aquelas que têm a função de guiar o usuário para as fontes primárias e secundárias.

Verifica-se que as fontes de informação, de acordo com a sua classificação, acabam se complementando. A fonte primária tem sua origem difícil de ser identificada, mas elas dão seguimento às fontes secundárias e, consequentemente, às fontes terciárias. Estas retornam e podem dar subsídios para que sejam geradas novas fontes primárias.

As fontes de informação também ultrapassam canais para que sejam gerados diversos tipos de documentos. Esses canais são chamados de informais e formais. Segundo Mueller (2007, p. 30), cada um dos canais possui características bem definidas para sua identificação:

Os canais informais apresentam uma série de características comuns: são geralmente aqueles utilizados na parte inicial do contínuo do modelo; é o próprio pesquisador que o escolhe; a informação veiculada é recente e destina-se a públicos restritos e, portanto, o acesso é limitado. As

informações veiculadas nem sempre serão armazenadas e assim será difícil recuperá-las. (...) Os canais formais também apresentam uma série de características comuns: permitem o acesso amplo, de maneira que as informações são facilmente coletadas e armazenadas; essas informações são geralmente mais trabalhadas correspondendo aos estágios mais adiantados do contínuo do modelo.

Os canais informais possuem informações não estruturadas, não sendo registradas faz com que o acesso seja restrito, enquanto que nos canais formais as informações são estruturadas, registradas e materializadas.

Alguns aspectos também influenciam o fluxo informacional: barreiras, que interrompem o fluxo de informação e requer mecanismos por parte das organizações para atuar como facilitador de fluxo; necessidades informacionais, que dependem das atividades de cada indivíduo e influenciadas por diversos fatores; determinantes de escolha e uso, na qual a solução do problema é quem determina a seleção de uma informação; e velocidade de busca, pois um fluxo mais rápido tem efeito em um menor tempo de resposta na escolha de uma informação (CHINI e BLATTMANN, 2018).

Nesse contexto, os fluxos informacionais precisam ser definidos, conhecendo suas etapas a fim de obter vantagem competitiva para a organização e aperfeiçoamento na tomada de decisão, bem como deve considerar a participação das pessoas nesse processo, algo que será discutido na seção seguinte.

#### 4.2.1. Papel e atuação dos indivíduos no fluxo informacional

Os fluxos informacionais são produzidos pelas próprias pessoas em uma organização ao considerar tarefas, atividades e decisões tomadas. Nesse sentido, é necessário compreender o percurso das informações para adicionar valor ou identificar distorções ao serem utilizadas pelo usuário final (CUNHA, PEREIRA E NEVES, 2015).

É essencial adequar a maneira como as pessoas lidam com a informação incluindo o uso, a alteração, a troca, o acúmulo, até mesmo desconsiderá-la, buscando o aperfeiçoamento do ambiente informacional (DAVENPORT, 1998). O conhecimento é aplicado aos processos e a produtividade proporcionalmente à

condução e ao direcionamento das pessoas que detêm o conhecimento nas organizações (CORSATTO e HOFFMANN, 2013).

A organização deve instituir mudanças no seu comportamento informacional, pois indivíduos, ou grupos, que adquirem a informação não a compartilham de forma satisfatória, sendo necessário um gerenciamento do comportamento informacional para gerar eficiência interna e vantagem competitiva (DAVENPORT, 1998).

Segundo Davenport (1998), a empresa deve criar culturas de informações saudáveis e que estimulem comportamentos que melhoram o ambiente informacional como compartilhamento de informações de forma voluntária, criando uma influência maior no ambiente de trabalho por meio de um fluxo horizontal de informações; administração de sobrecarga de informações, pois as pessoas têm acesso a uma grande quantidade de informações, sendo necessário que a organização transmita a informação de forma a estimular as pessoas a reconhecer e utilizar essas informações no processo decisório; e redução de significados múltiplos, extinguindo as definições múltiplas para os termos utilizados a fim de trazer uma unidade nos significados.

Ao longo do tempo, as pessoas acumulam conhecimento e convivem com outras pessoas nas organizações sendo necessário analisar e compreender esses ambientes no que se refere aos comportamentos e interações para melhor direcionar ações que favoreçam o compartilhamento de informações.

Nesse sentido, para no presente estudo será considerado o processo de gerenciamento da informação de Davenport (1998) para análise no setor da organização pesquisada, destacando o desenvolvimento de fluxos formais de informação, pois é preciso preparar as pessoas para a utilização correta da informação aliada à tecnologia, bem como a organização deve criar um ambiente favorável e que possibilite uma boa comunicação interna para um melhor aproveitamento da informação.

As pessoas de uma organização precisam compreender os processos e ter habilidades necessárias para lidar com eles, no entanto, cada pessoa tem suas ações de acordo com seus valores. As atitudes determinam a ação, tema que será tratado na próxima seção.

### **4.3. Teoria da ação**

Argyris e Schön (1974) em seus estudos, analisaram as teorias da ação que determinam o comportamento humano deliberado e identificaram que as pessoas precisam tornar-se competentes para empreender e refletir sobre a ação para aprender com ela. Os autores conceituam a prática como “uma seqüência de ações assumidas por uma pessoa para servir a outros”.

Os autores enfatizam que a teoria da ação tem propriedades e critérios comuns a outras teorias: generalidade, relevância, consistência, completude, testabilidade, centralidade, e simplicidade. As teorias podem ser explicativa, para justificar eventos e tirar conclusões, de previsão, com hipóteses para conclusão de eventos futuros, e de controle, para detalhar as circunstâncias que um evento deve ocorrer, e concluem que “uma teoria de ação é uma teoria de comportamento humano deliberado” (p. 2). Para o agente é uma teoria de controle, mas ao ser atribuída ao agente, também serve para explicar ou prever o seu comportamento (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

Ademais, é necessário relacionar teorias de ação com teorias de prática:

Uma prática é uma seqüência de ações assumidas por uma pessoa para servir a outros, que vamos chamar de clientes. Na seqüência de ações, cada ação repete alguns aspectos das outras ações da seqüência, mas, de algum modo, é única (ARGYRIS e SCHÖN, 1974, p. 3).

Schön (2000) destaca que a interação entre os seres humanos determinam o comportamento dos envolvidos e que as teorias da ação possuem dois níveis, sendo o primeiro relacionado às teorias que são usadas para justificar o comportamento do indivíduo e o segundo se refere às teorias-em-uso considerada como o comportamento espontâneo, esses níveis geralmente são tácitos, pois os indivíduos não têm a capacidade para expressá-las verbalmente com precisão..

Argyris e Schön (1974) destacam que a interligação das teorias de ação representam a teoria de prática, sendo as ações de prática que produzem consequências intencionadas e, ao mesmo tempo, contêm teorias de intervenção com objetivos de eficácia (ARGYRIS e SCHÖN, 1974). As reflexões sobre essa dicotomia serão expostas na próxima seção.

#### 4.3.1. Teoria declarada e teoria praticada

No presente estudo, quanto à teoria da ação, faz-se necessário abordar a teoria declarada e a teoria praticada. Teoria declarada é a resposta que o indivíduo dá sobre seu comportamento em determinadas circunstâncias, enquanto que teoria praticada é aquela que conduz as ações. As divergências entre elas podem ser ou não conscientes por parte do sujeito, no entanto, a observação do seu comportamento é necessária para desenvolver sua teoria praticada, pois uma pessoa pode ter práticas incompatíveis que, para algum observador, pode-lhe parecer semelhante (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

Os autores destacam que, nem sempre, o comportamento do indivíduo fica evidente para se determinar que a teoria praticada se manifesta a partir do comportamento, caracterizando um problema de inferência e, não sendo possível explicitá-lo, denomina-se conhecimento tácito. Contudo, se a teoria praticada de forma tácita é conhecida, constata-se que ela existe e, sendo possível delineá-la, ela se torna explícita (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

A vantagem de tornar explícita uma teoria praticada é a criação de uma consciência crítica frente a um desempenho improdutivo em que o agente não percebe, mas os seus pares identificam as falhas, resultando em aprendizagem. Todavia, é fundamental praticar e desenvolver o conhecimento tácito, dado que pode-se aprender uma nova habilidade por meio da observação ou imitação sem, necessariamente, a teoria praticada se encontrar explícita e essa prática internaliza a teoria tácita (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

As teorias praticadas são recursos para atingir objetivos com estabilidade e elas caracterizam as variáveis do interesse do indivíduo, limitando sua ação, porém dentro de um âmbito de variáveis governantes. O indivíduo se esforça em manter uma constância nas teorias praticadas, no entanto, variáveis governantes e visão de mundo podem entrar em conflito. Quando as teorias praticadas são incapazes de manter a constância das variáveis governantes, o indivíduo deve considerar a mudança das teorias praticadas, mas, naturalmente, ele a evita para manter a constância das teorias praticadas (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

As teorias praticadas criam um mundo comportamental, porque as pessoas agem de acordo com as exigências das variáveis governantes das suas teorias praticadas e, com isso, podem ser identificadas incongruência e rotinas defensivas em seus comportamentos. Esse assunto será desenvolvido na próxima seção.

#### 4.3.2. Incongruências e rotinas defensivas

Segundo Argyris e Schön (1974), congruência é quando há um equilíbrio entre a teoria declarada e a teoria praticada, na qual o comportamento do indivíduo condiz com a teoria proclamada, ou ainda, os sentimentos internos se refletem adequadamente em ações. Nessa perspectiva, existe uma integração entre a condição interna e externa do indivíduo, sendo perceptível tanto para quem conhece os sentimentos como para quem apenas observa as atitudes do sujeito.

As incongruências podem causar uma inquietação desencadeando em uma mudança na teoria devido a uma valorização que as pessoas dão à teoria declarada e às congruências. O comportamento de baixa autoestima e de alto grau de ameaça levam à incongruência, considerando que o tipo comportamental criado pelo indivíduo é que direciona a habilidade da pessoa para o que ela acredita ou sente (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

De acordo com Müller e Vieira (1999, apud ARGYRIS, 1992), as rotinas defensivas são manifestações inconscientes, como as resistências às mudanças, que dificultam a aprendizagem organizacional; são “ações ou políticas que impedem os indivíduos ou segmentos de uma organização de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados que influenciam indivíduos e organizações” (p. 4).

Segundo Müller e Vieira (1999, apud ARGYRIS, 1992, p. 5):

As rotinas organizacionais defensivas, centram-se no modelo I são “ações ou políticas que impedem os indivíduos ou segmentos de uma organização de experimentarem embaraços ou sentirem-se ameaçados. Simultaneamente, elas impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas da situação potencialmente perigosa. Vão contra o aprendizado, são superprotetoras e provocam o isolamento do indivíduo. São baseadas numa lógica poderosa e com profunda influência nos indivíduos e organizações” (Argyris, 1992, págs. 31-33). Estas situações dificultam a percepção da amplitude da ação ou do erro em questão e o consequente enfrentamento das rotinas organizacionais defensivas.

Argyris e Schön (1974) desenvolveram um modelo para descrever o comportamento interpessoal, concentrando em situações de dificuldade ou estresse, e chamaram-no de “Modelo I” (Figura 4) cujos valores são “Adquirir o objeto como o vejo, Lutar para vencer e evitar a derrota, Evitar sentimentos negativos e Ser racional, este significando “razão moderada” para persuadir os outros” (SCHÖN, 2000, p 190). As estratégias desse modelo compreendem o controle unilateral do ambiente de trabalho e proteção unilateral de si mesmo e dos outros e as teorias-em-uso desse modelo favorecem a “criação de universos comportamentais que são do tipo vitória/derrota, fechados e defensivos (SCHÖN, 2000, p. 190).

**Figura 4: Teoria de Ação do Modelo I**

Variáveis Governantes da Ação	Estratégias de Ação	Conseqüência para o Mundo Comportamental	Conseqüências para a Aprendizagem	Eficácia
1- Definir os objetivos e tentar alcançá-los.	1- Conceber e manejar unilateralmente o ambiente (ser objetivo, apelar para objetivos mais amplos).	1- O agente é visto como defensivo, incongruente, controlador. Temeroso de ser vulnerável, manipulador, ocultador de sentimentos, muito preocupado consigo mesmo e com os outros, ou despreocupado com os outros.	1- Auto-oclusão	<b>Eficácia Decrescente</b>
2- Maximizar os ganhos e minimizar as perdas.	2- Dominar e controlar a tarefa (reivindicar a propriedade da tarefa; ser guardião da definição e execução da tarefa).	2- Relações interpessoais e grupais defensivas (dependência para com o agente, pouca aditividade e pouca ajuda aos outros).	2- Aprendizagem de Ciclo Único	
3- Minimizar a provocação ou expressão de sentimentos negativos.	3- Proteger unilateralmente (falar com categorias inferidas acompanhadas de pouco ou nenhum comportamento observável, não enxergar o impacto sobre os outros nem a incongruência entre a retórica e o comportamento, reduzir a incongruência	3- Normas defensivas (desconfiança, ausência de assunção de riscos, conformidade, comprometimento externo, ênfase na diplomacia, competição centrada no poder e na rivalidade).	3- Pouco teste público das teorias. Muito teste das teorias em particular.	

	mediante defensivas ações como acusações estereotipadas, repressão sentimentos dos e rationalização).			
4- Ser racional.	4- Proteger unilateralmente os outros de serem atingidos (reter informação, criar regras de censura à informação e ao comportamento, manter reuniões à parte).	4- Baixa liberdade de escolha, baixo comprometimento interno e baixa assunção de risco.	4- Pouco teste público das teorias. Muito teste das teorias em particular.	

Fonte: Argyris e Schön (1974)

Argyris e Schön (1974) também desenvolveram o chamado “Modelo II” com intenção de criar um universo comportamental no qual os indivíduos poderiam trocar informações válidas mesmo sendo relacionadas a situações sensíveis e difíceis, “uma tentativa de tornar operacionais algumas variáveis governantes que são amplamente proclamadas, embora raramente praticadas em nossa sociedade” (p. 56), algo que não é possível no “Modelo I”, no entanto, os autores esclarecem que é um modelo muito difícil de alcançar.

Segundo Argyris e Schön (1974), os indivíduos utilizam os seguintes mecanismos para protegerem as suas teorias praticadas:

- a) Compartimentação: tentativa de manter a teoria proclamada distante da teoria praticada utilizando a linguagem de uma teoria e agindo de acordo com a linguagem da outra para manter a ilusão de congruência;
- b) Desatenção seletiva: quando não são observadas as sinalizações dos dilemas (valores critérios colocados na teoria praticada);
- c) Supressão da ofensa: adoção de método político de repressão, não permitindo, mediante ameaça, manifestação de desconfiança relacionada ao indivíduo;
- d) Uso da violência: o indivíduo se torna violento, ou para afastar os elementos ofensivos, ou para sair da situação;
- e) Profecia auto-realizante: o indivíduo utiliza de sua autoridade para alcançar ou extinguir o comportamento desejado nos outros;

- f) Mudança para não mudar: o indivíduo apresenta uma mudança apenas na teoria declarada, porém continuando com a teoria praticada;
  - g) Perfumaria: o indivíduo promove uma mudança superficial em sua prática.
- Segundo os autores, esses mecanismos, sejam isolados ou não, mantém a teoria praticada e, consequentemente, servem como estratégias para os indivíduos omitirem as suas incongruências.

A partir desse estudo será possível identificar os mecanismos de defesa no setor pesquisado, bem como a presença ou não de incongruências praticadas pelos indivíduos.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, tem natureza exploratória tornando o problema mais explícito para deixá-lo mais familiar sendo possível aprimorar ideias sobre ele (GIL, 2002). No que se refere à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa para compreensão do contexto do problema, aprofundando o entendimento de um objeto ou fenômeno (BUFREM, 2011). Em relação a utilização dos resultados, refere-se a uma pesquisa aplicada no sentido de resolver problemas de natureza empírica, pois “estuda um problema relativo ao conhecimento científico ou à sua aplicabilidade” conforme definem Lakatos e Marconi, (2003, p. 160).

A busca exploratória envolveu um levantamento bibliográfico com base em documentos já publicados como artigos científicos, dissertações de mestrado e livros. Nas fontes de informação foram selecionados os materiais sendo os impressos disponíveis na biblioteca da universidade e os digitais na rede mundial de computadores na ferramenta de busca Google Acadêmico, na biblioteca eletrônica Scientific Electronic Library on Line (SciELO) e na Base de Dados sobre Ciência da Informação - BRAPCI utilizando, na busca, os termos gestão da informação, gestão estratégica da informação, fluxos informacionais, teoria da ação e rotinas defensivas de Argyris. Em seguida foi feita a leitura do material no sentido de organizar logicamente o assunto e produzir o referencial teórico.

Ao longo da produção do referencial teórico foi elaborado um quadro para nortear a confecção de um roteiro de entrevista estruturado com definição de categorias de análise, descrição, referências, variáveis e perguntas para subsidiar as entrevistas com os empregados do setor. Nesse sentido, com relação ao procedimento, foi feita uma pesquisa de campo que tem como objetivo conseguir informações e ou conhecimentos acerca de um problema sendo, neste trabalho, uma pesquisa do tipo exploratório para aumentar a familiaridade com o ambiente, fato ou fenômeno, além de clarificar conceitos com estudos, utilizando procedimentos específicos para a coleta de dados e não apresentando exatidão nas descrições quantitativas entre as variáveis (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Na coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista estruturado, tendo como população pesquisada os 05 empregados de um setor localizado em uma

empresa pública no município de Recife/PE. As entrevistas foram realizadas no período de 19 a 23/10/2020, tiveram duração de 30 minutos cada uma e foram feitas por telefone, haja vista as pessoas entrevistadas são maiores de 60 anos e estão em teletrabalho devido a pandemia da Covid-19. Às pessoas entrevistadas foi informado que as mesmas seriam identificadas como Participantes A, B, C, D e E e de forma aleatória.

Após a realização das entrevistas, foi feita uma tabulação com as perguntas e respostas de todos os participantes para uma melhor organização, processamento e análise dos dados. Em seguida foi feita uma análise de discurso para investigar o sentido do discurso de cada entrevistado, no qual é possível analisar o posicionamento do sujeito, como suas ideias são representadas diante do seu contexto sócio histórico e sua linguagem cuja materialidade gera “pistas” do sentido que o sujeito pretende dar (Caregnato e Mutti, 2006).

Dando continuidade foram desenvolvidas as considerações finais a partir dos resultados obtidos.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A informação é de extrema importância para a organização e requer uma gestão estratégica para se tornar subsídio na tomada de decisões. Na categoria de análise relativa ao gerenciamento estratégico da informação, observa-se que os empregados do setor conseguem perceber o ambiente informacional, sabem as tarefas que devem executar, os locais de armazenamento das informações, recorrem a informações estruturadas e não-estruturadas, pois, para suprir uma necessidade informacional, eles utilizam as fontes formais de armazenamento e o conhecimento dos colegas, como exemplificado na fala dos Participantes B e D que dizem:

“que identifica a necessidade de informação quando tem dúvida na execução da atividade” e armazena as informações na unidade de rede, protocolo eletrônico, e-mails, arquivos físicos, grupo whatsapp, meu próprio conhecimento, sistema de folha” e utiliza “cadastro de usuário para acessar essa plataformas” (Participante B)

“que identifica a necessidade de informação quando tem um problema a ser resolvido, armazena as informações na ficha funcional e sistema” e os acessa “por meio de senha ou arquivo físico ” (Participante D)

Segundo Valentim (2002, p. 3):

As organizações são formadas por três diferentes ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc.; o segundo está relacionado a estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho e, o terceiro e último, é composto pela estrutura informacional, ou seja, geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores.

Nessa perspectiva, percebe-se que os empregados do setor, mesmo indiretamente, entendem o contexto informacional, no entanto, foi unânime nas respostas que os empregados identificam informações que ficam retidas, a exemplo da fala do Entrevistado D:

“As informações pertinentes nem sempre são comunicadas ao setor, pois ficam retidas na pessoa responsável” Participante D

Da mesma forma as informações demoram para chegar e, na grande maioria, ficam retidas na Diretoria ou na Gerência, impactando no resultado final, no cumprimento de prazos, pois, segundo os entrevistados, há dificuldade na comunicação por parte da Diretoria que, por vezes, faz demandas com orientações em desacordo com a legislação vigente conforme exemplificado na fala do Participante A:

“nem sempre as informações pertinentes são comunicadas ao setor, pois algumas vezes ficam retidas na diretoria e com a gerência” e “às vezes, há falta de entendimento das normas por parte das diretorias, pois muitas vezes a resposta está na legislação e o diretor quer que faça outra coisa” (Participante A)

Essa conjuntura acaba criando conflitos internos, conforme demonstrado pelo Entrevistado E que, quando perguntado se o mesmo considera satisfatória a transmissão de informações e o que deveria ser aprimorado, o entrevistado E respondeu:

“não considera satisfatória, a pessoa que passa informação poderia ser mais humilde e tentar ajudar e não ficar querendo apontar erro dos outros e, sim, tentar encontrar solução” (Entrevistado E).

Os entrevistados demonstraram conhecer os processos que eles executam e os impactos que a falta da informação ou informação inconsistente causam no desenvolvimento das suas atividades conforme mostrado na fala do Participante C:

“Os processos que executo são lançamentos em folha, benefícios, atendimentos ao público interno” e “impactos financeiros, para os empregados (com relação a prazos de pagamento)” (Participante C)

Ao lançar a pergunta se o entrevistado participa da resolução de problemas do processo executado por ele, como participa e onde armazena as informações necessárias para a execução das atividades, o Participante B respondeu:

“procuro solução mais prática a partir de situações já vividas por mim” e “as informações estão armazenadas na minha cabeça e no sistema” (Participante B)

Já os demais entrevistados responderam que utilizam meios formais de armazenamento, a exemplo do Participante A que respondeu:

“participo da resolução de problemas, pois cada um resolve os problemas relacionados a sua atividade” e “guardo nas fontes de armazenamento” (Participante A).

O posicionamento do Participante B de armazenar informações “na própria cabeça” deve ser combatido pela organização e diverge do entendimento de Valentim (2012, p. 151), pois segundo a autora, é essencial para a organização “identificar e representar o conhecimento individual” erguido a partir das experiências vividas, ou seja, transformá-lo de tácito para explícito possibilitando a “disseminação, apropriação e uso desse conhecimento por parte de outro colaborador”.

Nesse sentido, as informações que as pessoas detêm são de inteira importância para a organização e precisam ser de acesso de todos e armazenadas para que todos possam utilizar-se delas na execução do seu trabalho. A organização deve criar um ambiente favorável para a disseminação das informações considerando as diversas variáveis do ambiente organizacional, pois, segundo Davenport (1998, p. 180), o valor real de um modelo de processo de gerenciamento informacional precisa “refletir a turbulência, a volatilidade e a complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana”.

A informação também necessita de organização e estruturação em fluxos para melhor ser disseminada entre as pessoas e para aumentar o conhecimento, porém, na categoria fluxos informacionais, foi identificado, segundo as respostas dos entrevistados, que há formalizado o fluxo informacional de apenas um processo, conforme citado pelo Participante B:

“os processos não são definidos formalmente, apenas o processo Folha”  
(Participante B).

Os Participantes B e C informaram que contribuíram no desenvolvimento do fluxo informacional do processo Folha informando passos e prazos, mesmo assim ficou reconhecido que o processo carece de melhorias

“para a formalização dos processos informei os passos e os prazos para conclusão da folha” (Participante B)

existe “apenas o processo Folha, porém carente de melhoria” e “contribui na formalização informando os passos do processo de folha e prazos”  
(Participante C)

Os participantes relataram as dificuldades na execução dos processos, a exemplo das falas dos Participantes A e B:

“as dificuldades são as necessidades de informações não atendidas, falta ou demora na obtenção de informação, falta de conhecimento do diretor e da gerente” (Participante A)

"dificuldades da Diretoria não passar informação no tempo hábil, modificação de atividades já concluídas, gerando retrabalho" (Participante B).

Essas falas demonstram as dificuldade de comunicação que impactam na conclusão das atividades. Segundo Valentim (2012), é necessário motivar uma cultura organizacional positiva, no que se refere a informação e conhecimento, para reduzir barreiras na comunicação.

A empresa oferece recursos tecnológicos para atualização de processos, segundo respostas dos entrevistados, porém, devido aos processos não estarem formalizados, o entrevistado complementou em sua fala:

"A empresa utiliza recursos tecnológicos para atualizar os processos, mas não são atualizados" (Participante B).

"Obtenho informações para executar as tarefas pelos colegas que têm conhecimento sobre o processo" (Participante D).

É comum a presença de sistemas de informação para o compartilhamento de conhecimentos, mas que não perduram se não atualizados com novas informações dos usuários recolhidas dos fluxos informacionais (VALENTIM, 2012).

Esse cenário demonstra uma inadequação na gestão dos fluxos informacionais do setor, pois, segundo Vidal, Floriani e Varvakis (2010, p. 85 - 86), "a gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas ou fluxos sistematizados e estruturados, associado às pessoas responsáveis por sua condução, para que se obtenham os resultados almejados" e essa desconexão geram falhas e interferem no processo decisório.

No que se refere a categoria Comportamento dos Indivíduos, os entrevistados transmitiram que na organização não existe incentivo para a definição de processos informacionais, a disseminação parte das próprias pessoas do setor, todo o conhecimento partiu dos colegas, não existindo treinamentos efetivos conforme evidenciado nas falas dos Participantes A, C e E

"A empresa não incentiva a formalização dos processos, parte da atitude individual para atualizar e compartilhar e "não recebi treinamento, fui aprendendo com os colegas (Participante A).

"A empresa não incentiva, nós tomamos a iniciativa" e "não tive treinamento, o conhecimento veio com informação dos colegas e aprendizado pelos erros (Participante C).

“Existe formalização, porém não são efetivos e, no final, a própria pessoa é quem toma a iniciativa de fazer” e “recebi treinamento para o empenho, o aprendizado foi no dia a dia com os colegas” (Participante E).

Questionados sobre processos que sejam feitos exclusivamente pelo participante, alguns entrevistados informaram que existem atividades compartilhadas, ou alguma outra pessoa executa a atividade, porém outras só são executadas por um deles, com é o caso dos Participantes B e E

“outras pessoas executam em parte os processos, porém, nem tudo está escrito (Participante B).

“outras pessoas executam os processos, não existe procedimento e as informações não estão armazenadas” (Participante E).

Esse cenário discorda dos preceitos citados por Davenport (1998, p. 199), pois expressa que “precisamos enfatizar o tempo todo o aperfeiçoamento constante, os papéis desempenhados pelas pessoas e o uso de fatores múltiplos, inter-relacionados”.

Com relação a categoria Teoria da Ação, ao analisar as respostas dos entrevistados confrontando com o Modelo I desenvolvido por Argyris e Schön (1974), quando perguntados se os entrevistados definem os objetivos das próprias tarefas e tenta alcançá-los e se os colegas se envolvem nos objetivos das tarefas dos outros ajudando-os a defini-las, o Participante D teve a seguinte fala:

“não defino os objetivos das tarefas, pois o processo é rotineiro” e “os colegas se envolvem nas minhas atividades” (Participante D).

Os demais Participantes falaram que definem objetivos e tenta alcançá-los, no entanto o Participante E, falou:

“os colegas se envolvem nos objetivos, com jeitinho consegue fazer com que eles se envolvam” e “muda os objetivos da tarefa quando há necessidade” (Participante E)

Segundo a teoria de Argyris e Schön (1974), as respostas demonstram que a maioria dos entrevistados “manejam unilateralmente o ambiente, não desenvolvem com os outros uma definição mútua de propósitos, nem parecem estar abertos a influências que altere a sua percepção da tarefa”. Ainda é possível perceber as consequências comportamentais definidas pelos autores, nas quais o agente é

“controlador, muito preocupado consigo mesmo e com os outros, ou despreocupado com os outros e manipulador”, esta última bem exposta na fala do Participante E.

Ao perguntar se o entrevistado domina suas tarefas bem como as dos colegas e sobre a iniciativa do entrevistado em assumir tarefas dos colegas, assim como, sua percepção quanto aos colegas assumirem as dele, ficou constatado que os entrevistados “dominam e controlam as próprias tarefas, reivindicam a propriedade da tarefa, são guardiões da definição e execução da tarefa” e “percebem que mudar objetivos é um sinal de fraqueza” (ARGYRIS e SCHÖN, 1974), no entanto, quanto a percepção do colega assumir a atividade do entrevistado, foi observada uma incongruência, já que, se o agente considera que cada indivíduo trata somente suas próprias tarefas, uma vez que as tarefas são exclusivas, como haveria possibilidade de tratar as próprias e as dos colegas? Nesse sentido, fica evidenciado que existem as consequências comportamentais atinentes a “relações interpessoais e grupais defensivas: dependência para com o agente, pouca aditividade e pouca ajuda aos outros” (ARGYRIS e SCHÖN, 1974), a exemplo das falas dos Participantes B, C e E

“eu domino e controlo as minhas tarefas, mas não as dos colegas, pois cada um cuida do seu” e “tomo a iniciativa de assumir atividades dos colegas, pois se pode auxiliar de acordo com o seu conhecimento, mas os colegas não tomam iniciativa de assumir as minhas tarefas” (Participante B)

“eu domino e controlo minhas atividades, mas cada pessoa cuida de suas tarefas, se houver necessidade, tomo a iniciativa; os colegas tomam iniciativa, pois todos se ajudam para a conclusão da tarefa”. (Participante C)

“eu domino e controlo minhas tarefas, os colegas não dominam as minhas, eu tomo iniciativa em assumir tarefas dos colegas, já os colegas ajudam” (Participante E)

Os Participantes A e D demonstraram atitudes mais coerentes em suas falas no entanto, ambos agem com a mesma consequência comportamental:

“eu domino e controlo minhas tarefas, mas não as dos colegas, não tomo iniciativa, pois cada um tem suas atividades” (Participante A)

“eu e meus colegas dominam minhas tarefas, mas não tomo iniciativa em assumir tarefas dos colegas, pois não tem o domínio” (Participante D)

Ficou evidenciado que os entrevistados minimizam a expressão de sentimentos negativos a exemplo da fala do Participante B:

“eu busco minimizar os sentimentos negativos dos colegas para concluir a tarefa” e “eu aparo e sou amparado pelos colegas nas dificuldades nas realizações das tarefas” (Participante B)

Conforme expressa a teoria de Argyris e Schön (1974) a qual identifica, nessa perspectiva, que “o agente minimiza a provocação ou a expressão de sentimentos negativos” e, dessa forma “não enxerga o impacto sobre os outros nem a incongruência entre a retórica e o comportamento” e tem, como consequência comportamental, “normas defensivas: desconfiança, ausência de assunção de riscos, conformidade, comprometimento externo, ênfase na diplomacia, competição centrada no poder e na rivalidade”.

O Participante A demonstrou não minimizar a expressão de sentimentos negativos, todavia, ele demonstra desconfiança, como consequência comportamental, em sua fala:

“Não busco minimizar os sentimentos dos colegas, pois cada um é responsável pela atividade que está definida. Solicito ajuda quando preciso, quando percebo que alguém está precisando de ajuda e que esteja dentro do meu conhecimento, ofereço ajuda” (Participante A)

No que concerne a racionalidade, na qual Argyris e Schön (1974) caracterizam como “ser objetivo, intelectual, reprimir sentimentos e não se tornar emotivo”, todos os entrevistados confirmam que suas atitudes são racionais. Os autores complementam que os indivíduos que agem dessa forma utilizam-se de estratégias para “proteger unilateralmente os outros de serem atingidos (reter informação, criar regras de censura à informação e ao comportamento, manter reuniões à parte) e têm consequências comportamentais de “baixa liberdade de escolha, baixo comprometimento interno e baixa assunção de risco”.

Quanto aos mecanismos de defesa apresentados pelos entrevistados, observa-se a tentativa de manter a teoria proclamada distante da teoria praticada para manter a ilusão de congruência, a mudança apenas na teoria declarada, porém continuando com a teoria praticada, bem como a mudança superficial na prática do agente, demonstrando a prevalência nos mecanismos de defesa compartmentação, mudança para não mudar e perfumaria.

Segundo Silva Júnior, Vieira e Gomes Feitosa (2008, p. 6), “os indivíduos refletem sobre o seu entendimento implícito na ação, criticam, reestruturam e

incorporam para apoio em suas ações futuras", nesse sentido, em observação à teoria de Argyris e Schön (1974), têm-se, na estrutura do setor pesquisado, atitudes defensivas por parte dos entrevistados e estas devem ser vencidas pela organização com a promoção de mudanças na cultura organizacional.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central desta pesquisa relacionou-se às dificuldades na gestão estratégica da informação durante as etapas do fluxo informacional com um estudo a partir da teoria da ação de Argyris. A pesquisa foi desenvolvida em um setor de uma empresa pública no município de Recife/PE, pois as organizações públicas precisam dar resultados e criar uma cultura de gestão de informações estratégica de modo que possa gerar vantagem competitiva para a organização.

Com relação ao objetivo geral desta pesquisa, constatou-se que o comportamento dos indivíduos entrevistados tem gerado impacto na obtenção e uso da informação durante as etapas do fluxo informacional, pois ficou demonstrado que, pela inexistência de fluxos informacionais, não há uma determinação clara dos papéis desempenhados pelas pessoas sendo este objetivo considerado atingido.

A gestão informacional é compreendida como um processo originado a partir de uma demanda informacional, sendo essencial identificar as etapas percorridas pela informação (obtenção, distribuição e uso da informação) para auxiliar na percepção das ameaças e oportunidades, antecipando-se às exigências do mercado e direcionando à tomada de decisões.

No que se refere a identificação do processo de gerenciamento da informação definido no setor organizacional, foi um objetivo atingido, pois constatou-se que não existe formalmente esse processo e que, nesse caso, não há um ambiente que favoreça a aprendizagem organizacional por meio da construção do conhecimento.

As informações percorrem todo o ambiente corporativo e integram diversos setores e pessoas, no entanto, são utilizados canais formais e informais para compartilhamento de informações exigindo da instituição o mapeamento dos fluxos informais e a definição de fluxos formais para favorecer o compartilhamento das informações. Para a definição dos fluxos formais é necessário entender os processos organizacionais bem como organizá-los para que as informações relevantes sejam destacadas para seu uso correto pelos setores.

No que tange a análise do fluxo informacional definido no setor organizacional, igualmente foi um objetivo atingido, pois detectou-se que não há

fluxos sistematizados e estruturados no setor pesquisado, havendo, apenas, o fluxo de um processo e que necessita de melhoria.

A organização precisa aperfeiçoar o ambiente organizacional adequando o modo como as pessoas percebem a informação e promovendo mudanças no seu comportamento, pois as pessoas adquirem informação, mas não a compartilham de forma satisfatória.

Acerca da caracterização do papel e atuação dos indivíduos dentro do fluxo informacional, também foi um objetivo atingido, pois ficou evidenciado que existe restrição de compartilhamento de informações com atividades exclusivas para determinados entrevistados, no entanto, existe iniciativa em compartilhar informações já que não existem treinamentos efetivos.

As teorias da ação definem o comportamento humano e requerem que as pessoas tornem-se competentes para executar e refletir sobre a ação, sendo necessária a observação das teorias declaradas e das praticadas, pois uma pessoa pode ter práticas incompatíveis com as teorias declaradas causando incongruências bem como promovendo manifestações inconscientes chamadas de rotinas defensivas com atitudes de resistência a mudanças dificultando a aprendizagem organizacional bem como a disseminação do conhecimento impactando diretamente na definição dos fluxos informacionais.

No que concerne a identificação das incongruências durante a execução dos processos de trabalho a partir da teoria da ação, foi um objetivo atingido, pois foram constatadas as variáveis governantes da ação, as estratégias de ação e as consequências para o mundo comportamental de acordo com o Modelo I desenvolvido por Argyris.

Diante do problema de pesquisa o qual se indagou: qual o impacto do comportamento do indivíduo na obtenção e uso da informação nas etapas do fluxo informacional? Tem-se como resposta que impacta na comunicação entre os indivíduos, na disseminação de informações, na atualização dos processos e mapeamento dos fluxos informais e nos resultados almejados.

Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevista estruturado sendo de grande utilidade no planejamento das entrevistas, pois as entrevistas foram padronizadas para analisar os resultados.

A presente pesquisa se limitou a um setor específico de uma empresa pública no município de Recife/PE cuja população teve um número restrito. Diante disso, recomenda-se a continuidade desta pesquisa com a ampliação da população pesquisada para outros setores, subordinados à mesma diretoria, e, até mesmo, para a empresa como um todo.

Diante disso, a autora conclui que o setor pesquisado precisa de melhoria na sua gestão para favorecendo a comunicação entre os indivíduos, sejam eles as pessoas do próprio setor, bem como a gerência e diretoria para que seja possível criar um ambiente de cooperação. As capacitações precisam ser direcionadas e com evolução para se modificar conceitos e, consequentemente, atitudes.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/nhnRTfG>. Acesso em: 13 out. 2020.
- ARGYRIS, C; SCHÖN, D. A. **Theory in Practice**: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- BARRETO, A. A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 8, n. 4, p. 1-8, 1994. Disponível em: <https://cutt.ly/VhnRUi0>. Acesso em: 02 jul 2018.
- BIGATON, A. L. W.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica da informação na pequena empresa. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: <https://cutt.ly/uhnRlu3>. Acesso em 06 set. 2020.
- BUFREM, Leilah Santiago. Questões de metodologia - parte 1. **A to Z Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 4-10, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/AhnROW8>. Acesso em 25 out. 2020.
- CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, Campinas, vol. 18, n. 1, p. 63-70, jan./abr., 2006. Disponível em: <https://cutt.ly/dhnRAiB>. Acesso em 06 set. 2020.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis , v. 15, n. 4, p. 679-684, Dec. 2006. Disponível em: <https://cutt.ly/khnRDj1>. Acesso em 03 dez. 2020.
- CHINI, B. R.; BLATTMANN, U. Fluxo na gestão da informação técnica e científica do instituto federal catarinense. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 3, p. 127-149, set./dez. 2018. Disponível em: <https://cutt.ly/ahnRFfV>. Acesso em: 14 out. 2020.
- CHOI, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M.. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013. Disponível em: <https://cutt.ly/qhnRGSQ>. Acesso em 05 out. 2020.
- CUNHA, I. B. A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. R. Análise do fluxo informational presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA).

**Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 4, p. 107-128, out/dez., 2015.  
Disponível em: <https://cutt.ly/1hnRJqQ>. Acesso em 02 jul. 2018.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

ESCRIVÃO FILHO, E.; MORAES, G. D. A. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006. Disponível em: <https://cutt.ly/PhnRL8E>. Acesso em 10 out. 2020.

FERREIRA, T. E. L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446-463, dez. 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/VhnRXtC>. Acesso em: 20 set. 2020

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2002.

HEKIS, H. R. et al. Análise do fluxo informacional de uma empresa do ramo alimentício do Rio Grande do Norte. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 86, p. 47-60, maio/ago., 2013. Disponível em: <https://cutt.ly/jhnRC2v>. Acesso em: 02 jul 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2003.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília/DF: Briquet de Lemos, 1996.

MORAES, G. D. Almeida.; ESCRIVÃO FILHO, E.. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set./dez. 2006. Disponível em: <https://cutt.ly/9hnRBWT>. Acesso em 06 set. 2020.

MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. A ciência, o sistema de comunicação científica e a literatura científica. In: CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B.V; CREMER, J. M. (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2007. p. 21 – 34. Disponível em: <https://cutt.ly/GhnRNNF>. Acesso em 07 out. 2020.

MÜLLER, L. B.; VIEIRA, M. M. F. **Rotinas Organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante um processo de mudança organizacional**. Disponível em: <https://cutt.ly/ohnR1eD>. Acesso em 07 out. 2020.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, Número Especial, p.158-170, jan. 2016. Disponível em: <https://cutt.ly/jhnR0bW>. Acesso em 05 out.2020.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SILVA JÚNIOR, A. S.; VIEIRA, N. S.; GOMES FEITOSA, M. G. A relação entre cultura organizacional e aprendizagem dos integrantes de organizações clientes de consultorias: um ensaio teórico sob a luz da teoria de Argyris. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 2008**. Disponível em: <https://cutt.ly/BhnRmE1>. Acesso em: 25 out. 2020.

TEIXEIRA, A. V.. Elementos componentes do fluxo informacional em plataforma de gerenciamento no ensino superior. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) \_ Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <https://cutt.ly/nhnR25Y>. Acesso em: 02 jul. 2018.

VALENTIM. Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de salamanca/espanha. **XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XIII ENANCIB 2012**, p. 1 - 20. Disponível em: <https://cutt.ly/ZhnR3JG>. Acesso em 1º maio 2019.

\_\_\_\_\_. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, v. 3, n. 4, 2002 Disponível em: <https://cutt.ly/chnR4cd>. Acesso em: 13 out. 2020.

VALENTIM. M. L. P.; SOUZA, J. S. F. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 87-106, set./dez., 2013, Disponível em: <https://cutt.ly/UhnR5Xs>. Acesso em: 29 out. 2020.

VALENTIM. M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade**: João Pessoa, v.22, n.2, p. 151-156, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://cutt.ly/ThnR64D>. Acesso em: 29 out. 2020.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85 - 103, jul./jun. 2010 Disponível em: <https://cutt.ly/lhnTeiK>. Acesso em: 21 maio 2018.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Gerenciamento estratégico da informação

- 1 - Quem é o responsável pelo gerenciamento das informações do setor?
- 2 - Em que momento é identificada uma necessidade informacional no setor?
- 3 - Quais os locais onde ficam armazenadas as informações do setor? Como é o acesso?
- 4 - Como você procura informações que lhe ajude na resolução de problemas?
- 5 - Quando você precisa de alguma informação, onde ou a quem você recorre?
- 6 - As informações pertinentes são comunicadas ao setor? Se não, onde ficam retidas?
- 7 - Você considera satisfatória a transmissão de informações e o que deveria ser aprimorado?
- 8 - Quais os processos que você executa?
- 9 - Você participa da resolução de problemas do processo? Se sim, como? Se não, quem faz?
- 10 - Você sabe quais as informações necessárias para a execução de suas atividades? Onde essas informações estão armazenadas?
- 11 - Suas atividades impactam ou são impactadas por outros membros da sua equipe? Você recebe, por parte dos membros da equipe, as informações adequadamente para executar a sua tarefa?
- 12 - As informações de sua área impactam em outras áreas da empresa? Quais os impactos?

### Fluxos informacionais

- 13 - Os processos estão definidos formalmente?
- 14 - Como você contribuiu para a formalização desses processos?
- 15 - Como você obtém informações para executá-lo?
- 16 - São utilizados recursos tecnológicos para atualização dos processos?
- 17 - Quais as dificuldades encontradas para efetivar o processo (barreiras, necessidades de informações não atendidas, falta ou demora na obtenção de

informação)?

### **Comportamento dos indivíduos**

18 - A empresa incentiva que você formalize a escrita e atualização dos seus processos e o compartilhamento das informações?

19 - Você recebeu treinamento para a execução do processo?

20 - Outras pessoas executam os seus processos?

21 - Alguém executa suas atividades na sua ausência?

22 - Existe algum processo que só é executado por você? Se sim, existe algum procedimento escrito e onde as informações estão armazenadas?

### **Teoria da ação**

23 - Você define os objetivos das suas tarefas e tenta alcançá-los?

24 - Seus colegas se envolvem nos objetivos das suas tarefas definindo-as com você?

25 - Você muda os objetivos de suas tarefas com frequência? Por que?

26 - Você domina e controla suas tarefas? Seus colegas dominam e controlam as suas tarefas?

27 - Você toma a iniciativa de assumir tarefas dos colegas se eles tiverem alguma dificuldade em realizá-las? Seus colegas tomam a iniciativa e assumem suas tarefas se você tiver alguma dificuldade? Por que?

28 - Você busca minimizar os sentimentos negativos dos colegas caso eles não consigam realizar uma tarefa? Por que?

29 - Você ampara ou é amparado pelos seus colegas em alguma situação de dificuldade na realização das tarefas?

30 - Você age de forma objetiva (racional) na execução de suas tarefas?