

# Situações que envolvem o compartilhamento de informações por sistema informatizado

Fabiana Borelli  
Maria Inês Tomaél

## RESUMO

O presente estudo analisou situações de compartilhamento de informações realizadas por um sistema de informações baseado em computador. O sistema em estudo, apesar de estar em funcionamento há alguns anos, não apresenta os níveis de utilização esperados. Assim, um dos focos da pesquisa concentrou-se na utilização do sistema enquanto ferramenta de compartilhamento de informações. O método utilizado foi o estudo de caso, e a coleta de dados foi realizada por questionários e entrevistas. Os resultados demonstram que o sistema é considerado uma importante ferramenta de compartilhamento de informações. No entanto, existem algumas dificuldades que comprometem o uso e a qualidade do conteúdo informacional nele depositado. Também se verificou incoerência na opinião dos pesquisados, pois, apesar da grande maioria dos participantes considerarem que as informações estão seguras no sistema, ainda há a necessidade de materialização em papel das informações, o que demonstra uma cultura que preconiza o apego ao documento físico e atos presenciais e que carecem de um trabalho no sentido de fomentar a utilização de documentos eletrônicos e atos à distância.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistema de informação. Compartilhamento de informações. Organização burocrática.

## 1 Introdução

As empresas estão imersas em uma infinita quantidade de informações, o que faz com que elas busquem alternativas de melhor utilização e gerenciamento das informações, uma vez que o grande desafio para as organizações deixou de ser o modo de se administrar a produção, mas passa a ser como organizar a informação, de tal maneira que apoie os processos internos e facilite a tomada de decisão.

Entretanto, apesar da grande quantidade de sistemas automatizados que buscam melhor organizar as informações, ainda se percebe algumas dificuldades de utilização de ferramentas informacionais por parte dos membros das organizações, em especial as burocráticas de caráter público, o que muitas vezes dificulta principalmente o compartilhamento eficaz da informação.

Na visão de Laudon e Laudon (2009), uma das funções principais de qualquer sistema de informação, baseado em computador, é de que não deve somente executar as tarefas para as quais foi programado, mas também fornecer recursos que permitirão às pessoas executar seus trabalhos de forma eficiente e eficaz. Assim, este estudo pesquisou a utilização de um sistema de informação em organização pública burocrática – uma prefeitura municipal. O sistema – desenvolvido por uma equipe de analistas da própria instituição – foi implantado em 2002 e desde então se almeja seu aperfeiçoamento. O sistema tem como função o registro do protocolo e a tramitação de todos os requerimentos (pedidos) feitos à Prefeitura pelo público em geral. O sistema foi criado para aperfeiçoar a tramitação de pedidos e organizar o fluxo de informações referente às solicitações na Administração Direta do Município.

O sistema de informação é composto por aproximadamente 900 tipos de processos, ou seja, toda solicitação de serviços que o cidadão faz à Prefeitura, que vai desde pedidos de revisão de débitos de tributos até solicitações de serviços como limpeza de bueiro, poda e erradicação de árvores, entre outros. No final de 2009, 1.241 funcionários da prefeitura tinham acesso ao sistema, sendo que 298 possuíam acesso com a função deferir/indeferir<sup>1</sup> os pedidos, o que representa 24% do total de usuários do sistema. Toda a tramitação de uma solicitação pode ser acompanhada pelo requerente pela Internet. Conforme levantamentos efetuados sobre as características da utilização do sistema, a partir de relatórios de gerenciamento, identificou-se que grande parte dos processos fica pendente no sistema por um longo período de tempo, situação que não reflete a realidade, tendo em vista que muitos processos já foram finalizados no meio físico. Desse modo, o objetivo deste estudo foi verificar o nível de utilização do sistema no que se

<sup>1</sup> O ato de deferir refere-se à aceitação da solicitação, em contrapartida o ato de indeferir refere-se a não aceitação do pedido feito.

refere ao compartilhamento de informações que ele proporciona e identificar qual a importância e necessidade desse compartilhamento digital. A abordagem metodológica foi quali-quantitativa e a coleta de dados foi dividida em duas etapas, na primeira etapa o instrumento foi o questionário, aplicado a 622 usuários do sistema de informação da Prefeitura Municipal. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas com 14 funcionários-chave da organização em estudo, membros que participam ativamente da gestão de processos, na secretaria em que atuam, e que contribuíram significativamente na qualidade das informações obtidas. Ainda nesta etapa foram feitas observações e análise documental tanto nos documentos produzidos pelo sistema, quanto naqueles gerados fora dele, mas que complementam suas informações.

## 2 Compartilhamento de informações organizacionais

O compartilhamento de informações veio ao encontro da necessidade de melhor desenvolvimento das capacidades internas e externas das organizações. Assim, partilhar informações acaba gerando o conhecimento organizacional que, de acordo com Choo (2003), é construído a partir da mente das pessoas e, no momento que são compartilhados, geram inovação, ou seja, novos conhecimentos.

Nesse sentido, sistemas de informações gerenciais tornam-se uma exigência para ambientes complexos e dinâmicos, visto que é fundamental o conhecimento do funcionamento da empresa, do início ao fim do processo, seja de produtos ou serviços, para que se tenha o sucesso esperado. Segundo Raban e Rafaeli (2007), a informação não deve ser considerada sempre um bem público, mas os sistemas de informações podem auxiliar o compartilhamento e garantir a propriedade privada da informação.

Entretanto, a concretização do compartilhamento de informações na organização não é uma tarefa das mais simples. Um dos fatores que pode comprometer esta ação é a falta de sinergia interdepartamental, uma vez que, estruturas rígidas acabam gerando pequenas organizações internas, que possuem estilos gerenciais bastante particulares, assim, à medida que aumenta a complexidade interna e os objetivos da organização, exige-se maior agilidade, dinamismo, utilidade, inteligência e precisão das informações organizacionais (REZENDE, 2003).

Em órgãos públicos essa característica pode ser evidenciada, considerando que seus administradores são eleitos a cada quatro anos, o que faz com que cada unidade busque fortalecimento e coesão para se manter ativa. Condição esta que pode comprometer o compartilhamento e a difusão da informação. Dessa forma, ações

que busquem gestão da informação e a formação de um ambiente propício ao compartilhamento e sinergia devem, necessariamente, contar com o apoio e a adesão da alta administração, que terá o papel estratégico de motivar seus liderados a se adaptarem às condições hoje impostas a qualquer tipo de organização.

Considerando essa necessidade de melhor administrar e compartilhar as informações, as empresas recorrem a sistemas informatizados que fornecem esse suporte tanto intra, quanto extra-organizacional. Segundo Borges, Cavalcanti e Campos (1995), os bancos de dados armazenam e compartilham informações para os grupos por diferentes processos, possibilitando o acesso, o conhecimento e a evolução das atividades de outros membros do grupo.

Apesar da utilização mais frequente de tecnologias no cotidiano das organizações, percebe-se que o sucesso do compartilhamento da informação por meio da tecnologia dependerá da forma como as pessoas a utilizam, pois se pressupõe que os funcionários devem estar dispostos a compartilhar informações. Segundo Constant, Keisler e Sproul (1994) as pessoas compartilharão informações quando observarem benefícios pessoais. Assim, as pessoas se sentem mais propensas a ajudar quando observam que compartilhar informações é importante, ideal e esperado pelo grupo.

Considera-se, desta maneira, que para se ter um ambiente voltado ao compartilhamento as organizações precisam estimular as pessoas, sendo que recursos tecnológicos poderão auxiliar nesse processo, uma vez que, de acordo com Tomaél (2005, p. 36), “[...]recursos tecnológicos facilitam a aglutinação de comunidades detentoras de conhecimentos e interesses afins, promovem e incentivam a construção de conhecimentos e podem tornar-se imprescindíveis à organização”. Valentim(2006) pondera que o compartilhamento e uso de informações alimenta a estrutura organizacional, sendo essencial seu gerenciamento eficiente. No que se refere ao sistema de informações, objeto deste estudo, percebe-se que possibilita o compartilhamento de qualquer informação contida no sistema por qualquer usuário em tempo real, sendo importante considerar todos os aspectos que envolvem sua utilização.

Nesse contexto, a partir da reflexão sobre as múltiplas formas de compartilhamento de informações e os fatores que o envolve, acredita-se que sistemas de informação automatizados podem ser utilizados como importante instrumento, desde que sejam considerados fatores como cultura, estrutura e processos. É importante observar que a tecnologia pode auxiliar na construção de uma cultura de troca e de disseminação de informação dentro

de organizações. Além disso, o compartilhamento de informações utilizando-se de sistemas automatizados permite a disponibilização da informação por diversos meios de comunicação, como é o caso da Internet.

É aí que se destaca a necessidade das organizações públicas em tornar suas ações transparentes perante a sociedade. Para West (2001) esse conceito é denominado e-government ou governança eletrônica, a partir do qual as informações são disponibilizadas em tempo real e podem ser acessadas de qualquer lugar por meio das tecnologias de informação, ou seja, é a disponibilização de informações e serviços online, utilizando principalmente a Internet como recurso.

O governo eletrônico se evidencia por meio de três dimensões, conforme apresentado por Sanchez (2003):

- a) prestação de serviços ao cidadão (e-administração): são os serviços de utilidade pública oferecidos aos contribuintes e empresas. Utilizando-se da Internet, o cidadão pode consultar, informar-se e realizar tramitações e transações online com órgãos governamentais. Envolve relações de Governo para Governo (G2G), Governo para Empresas (G2B), Governo para Cidadão (G2C) e Governo para Empregados (G2E)<sup>2</sup>;
- b) extensão dos processos democráticos (e-democracia): como exemplo temos o voto eletrônico, além de experiências de consulta e participação online do cidadão, proporcionando assim um melhor acesso à informação pública e prestação de contas;
- c) dinamização dos processos internos e de elaboração de políticas públicas (e-governança): são atividades que dão suporte digital para elaboração de políticas públicas, para tomada de decisões e gestão pública.

Portanto, é importante salientar a opinião de Chahin, Cunha e Knight (2004), na qual muitos aspectos devem ser levados em consideração para a adoção de ações de governança eletrônica por parte dos órgãos governamentais, em particular no que se refere aos seus objetivos, pois um governo eletrônico não é simplesmente um governo informatizado. As tecnologias de informação e comunicação servem para atender as necessidades da sociedade como: ampliar a cidadania, aumentar a transparência na gestão e incrementar a participação popular como agente fiscalizador do poder público. Cabe ressaltar que dentre os objetivos da implantação do e-government, além de oferecer mais agilidade e conforto aos cidadãos, há também o interesse em diminuir a sonegação fiscal. Dessa maneira, torna-se fundamental que sistemas automatizados como é o caso do SIP reflitam o compartilhamento de informações eficaz, a fim de melhor disponibilizar as informações

<sup>2</sup> No que se refere ao Sistema Integrado de Processos (SIP), pode-se considerar que é um sistema que possibilita a prestação de serviços ao cidadão, envolvendo as relações de Governo para Empresas (G2B) e Governo para Cidadão (G2C).

para a sociedade.

### **3 Importância e necessidade de compartilhamento de informações: resultados da pesquisa**

O Sistema Integrado de Processos – SIP pode ser considerado fonte formal de compartilhamento de informações, por meio do qual os usuários podem trocar informações acerca dos procedimentos para o atendimento das solicitações. Este sistema possibilita não somente para a gestão das informações, como também para a disponibilização do conhecimento de procedimentos organizacionais, muitas vezes constituído apenas na mente dos funcionários, o que, para Choo (2003), pode gerar também inovação e novos conhecimentos.

Dessa forma, foi necessária a identificação da propensão dos funcionários que utilizam o SIP, com relação à importância do compartilhamento de informações, tendo em vista que a partir do momento que a pessoa se dispõe a partilhar seu conhecimento, isso se multiplica entre os receptores (SVELBY, 1998).

Com base nos resultados levantados, identificou-se que os entrevistados ponderaram como positiva a possibilidade de troca de informações por meio do sistema. Apenas um dos entrevistados não conseguiu visualizá-lo como uma ferramenta de compartilhamento de informações, talvez pelo fato de analisar apenas a sua unidade administrativa e não o todo, o que corrobora com a visão de que estruturas rígidas acabam gerando pequenas organizações internas, apontada na parte teórica deste artigo.

Nessa linha de raciocínio, Tomaél e Marteleto (2006) acreditam que, no caso de ambientes complexos, é necessário que a troca de informações seja realizada durante operações contínuas, considerando o comportamento informacional nestes ambientes. Dessa forma, observa-se que a utilização de sistemas informatizados poderá facilitar a adoção desse tipo de troca de informação.

A troca de informações pelo SIP parece receber influência da cultura organizacional vigente no ambiente pesquisado, isso pode ocorrer em função de que a maioria dos respondentes do questionário (70%) possui mais de 10 anos de tempo de serviço na Prefeitura, o que pode representar um maior comprometimento com a organização, no entanto, pode também representar uma maior resistência à mudança de procedimentos, já que se acostumaram à tramitação de processos manuais e a informação eletrônica é uma novidade nesse meio.

A falta de confiança na informação eletrônica ainda é presente na organização em estudo, o que pode gerar, de acordo com Cruz (2000), rejeição e boicote das pessoas ao processo de mudança,

dificultando a implantação completa de sistemas de informação. Dentre os motivos que levam a essa desconfiança foram apresentadas, pelos participantes da pesquisa, as seguintes afirmações:

Acredito que não existe um sistema de informática totalmente seguro, onde as informações estejam totalmente seguras (74).

Tenho receio de que aconteça algo com nosso sistema e as informações se percam. Podemos confiar "totalmente" na tecnologia? (2).

Acho que, por se tratar de um sistema digital, é passível de violação, é bom que se tenha backup dos dados (93).

Caso ocorra problema no sistema podemos perder as informações (10)<sup>3</sup>.

■  
<sup>3</sup> Os pesquisados por meio de questionário foram identificados por um número de acordo com a ordem de retorno das respostas.

Essas ações e comportamentos podem ser decorrentes da cultura informacional vigente na organização em estudo e influenciam todo o ambiente informacional, que para Davenport (1998) interfere na forma como as pessoas usam e compartilham a informação.

Por outro lado, um dos entrevistados destacou que com o uso do sistema evitou-se a perda de processos, isso gerou credibilidade com relação à segurança das informações, tanto para o público interno, quanto para o externo. Diante desses argumentos, percebe-se que a cultura organizacional reflete diretamente na cultura informacional adotada pela organização estudada, que deve ser considerada como importante fator estratégico, à medida que pode influenciar no modo como as atividades são desempenhadas.

Nesse sentido, é importante salientar a visão de Cruz (2000), o qual afirma que o acultramento das pessoas com a nova filosofia de informatização de processos deve preceder qualquer medida de melhoria sobre o processo automatizado, sendo que na maioria das vezes essa situação pode ser encarada como uma maneira de vigiar as tarefas das pessoas, o que gera resistência.

O reconhecimento da importância do SIP como ferramenta de compartilhamento de informações se deu, de acordo com a pesquisa, pela facilidade de consulta, possibilidade de transparência das informações e o acesso tanto ao público interno quanto ao externo da prefeitura, capacidade de busca de informações de várias maneiras e pela padronização de ações semelhantes por possibilitar a comparação com um processo do mesmo tipo, enfim, pela socialização, democratização e transparência da informação.

Mas, justamente por ser instrumento de compartilhamento de informação é preciso haver uma conscientização dos usuários da necessidade de utilização para esta finalidade e também uma maior preocupação com o conteúdo informacional do SIP, por-

que em muitos deles há falta de informação o que compromete o entendimento do fluxo, como demonstra relato de um dos participantes das entrevistas:

[...] eu vi numa diretoria que as pessoas informam como se fosse e-mail, mas isso é uma informação formal e consta no processo ... então eu acho que o pessoal não tem muita noção da importância dessa ferramenta e até a própria administração não tem essa noção (M)<sup>4</sup>.

Essa preocupação com a qualidade da informação a ser disponibilizada no SIP é fundamentada, especialmente se consideramos que tais informações estão disponíveis para acesso na Internet, o que representa ou deveria representar uma necessidade de maior cuidado com o que se informa no sistema. Ressalta-se ainda a questão da confiança dos usuários com relação às informações armazenadas somente no sistema, sendo que 80% das pessoas questionadas acreditam que informações feitas somente no SIP estão seguras e serão mantidas, e 13% discordam desta afirmação. No entanto, quando questionados sobre confiança nas informações armazenadas digitalmente, 37% dos entrevistados afirmaram que ainda possuem algum receio com relação à guarda de informações exclusivamente pelo sistema. Observa-se que a falta de confiança na informação eletrônica ainda é presente na organização em estudo, o que pode gerar, de acordo com Cruz (2000), rejeição e boicote das pessoas ao processo de mudança, dificultando a implantação completa de sistemas de informação como o SIP. Ainda neste sentido de relevância e necessidade de compartilhamento de informações, com a análise dos questionários, observa-se que a grande maioria (95%) considera o fato do cidadão/contribuinte poder acessar as informações de seu processo pela Internet, como um fator importante ou muito importante, a Tabela 1 apresenta esses resultados.

<sup>4</sup> Os entrevistados foram identificados por uma letra em ordem alfabética, de acordo com a ordem em que eram entrevistados.

**Tabela 1 – Importância atribuída ao fato do cidadão poder acessar informações de seu processo pela Internet. PML, 2010.**

Alternativas	N	%
Muito importante	77	55
Importante	56	40
Não responderam	04	3
Nada importante	01	1
Pouco importante	02	1
Total	140	100

Fonte: pesquisa de campo

O fato de a grande maioria dos participantes da pesquisa considerarem importante a disponibilidade de informações pela Internet é corroborada pelo Quadro 1, que apresenta o ranking de tipos de processos acessados via Internet, essa contagem se deu em setembro de 2009, o que demonstra uma necessidade

de busca de informações pelo cidadão.

**Quadro 1:** Quantidade de acessos aos processos pela Internet

<b>Tipos de Processos mais Consultados</b>	<b>Qtidade Mensal</b>	<b>Qtidade Diária</b>
Aprovação de projeto de construção residencial e alvará (s/ edificação)	3.344	159
Alvará de licença de pessoa jurídica	2.660	127
Visto de conclusão de imóvel residencial	1.738	83
Alteração de alvará de licença pessoa jurídica	1.434	68
Substituição de projeto aprovado referente a construção	1.080	51
Aprovação de projeto de anexação, subdivisão e anotação	818	39
Aprovação de projeto de construção residencial e alvará (c/ edificação)	714	34
Consulta prévia para aprovação de projetos de construção (s/ existente)	516	25
Pagamento de medição de obras públicas	485	23
Certidão negativa de tributos	468	22
Aditivo contratual de obras	467	22
Decadência de ISS habite-se	462	22
Aprovação de projeto de construção comercial e alvará (s/ edificação)	451	21
Análise de viabilidade para localização	301	14
Erradicação de árvores externas	291	14
Certidão positiva com efeito de negativa	262	12
Aprovação de projeto de construção comercial e alvará (c/ edificação)	258	12
Alvará de licença de pessoa física	250	12
Aprovação de projeto de construção residencial e alvará	243	12
Vistoria prévia vigilância sanitária	243	12
<b>Total</b>	<b>16.485</b>	<b>784</b>

Fonte: Pesquisa de campo<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Dados obtidos em uma pesquisa a relatórios de acesso do site do município no período de 01 a 30/09/2009

Pode-se verificar que os tipos de processos mais visitados no site concentram acima de 50 consultas diárias, o que representa a relevância desta ferramenta, sem a qual o cidadão, para obter a informação, deveria se deslocar até o prédio da prefeitura.

Convém ressaltar que, conforme manifestação do analista responsável pelo sistema, o link de consulta de processo do SIP na Internet é o mais consultado dentre os serviços oferecidos. Em relatório recente, obteve-se um total de 25.973 acessos à situação dos processos protocolados pelo sistema.

Além disso, essa disponibilização do acompanhamento do processo pela Internet configura o SIP como um instrumento de governança eletrônica. Por esse motivo é que se torna fundamental a preocupação com a informação divulgada na rede atendendo, conforme prevê Chahin, Cunha e Knight (2004),

a uma das necessidades da sociedade, que é a transparência na gestão da coisa pública.

Para o governo eletrônico, a prestação de serviços ao cidadão (e-administração), são aqueles de utilidade pública oferecidos a pessoas e empresas pela Internet, para disponibilização de consultas online aos processos feito a órgãos do governo (SANCHEZ, 2003).

Outro ponto de preocupação levantado é com relação a não utilização do sistema por todas as secretarias, o que dificulta a consulta e o compartilhamento de informações imprescindíveis para a conclusão de muitos processos. Nesse sentido quando as secretarias deixam de realizar os registros no sistema, especialmente informações sobre andamento do processo, acabam comprometendo o fluxo da informação, já que seriam fundamentais para subsidiar a análise que culmina no deferimento/indeferimento das solicitações feitas no sistema.

Isso reflete a falta de compromisso com o compartilhamento da informação digital, que pode ser resultado de um aspecto característico da burocracia, a divisão de trabalho que, para Maximiano (2007), reflete em funções muito bem definidas e subdivididas de forma racional em tarefas simples e rotineiras, o que leva as pessoas a se preocuparem mais com as especificidades das funções de sua secretaria e menos com o todo. Dessa forma, apesar do sistema ser uma poderosa ferramenta de compartilhamento de informações virtuais, a prática de muitas secretarias em tramitar processos físicos em detrimento dos virtuais, está comprometendo essa funcionalidade.

#### **4 Considerações finais**

Os resultados indicam que o sistema foi considerado como importante ferramenta de compartilhamento de informações, o que demonstra que os funcionários, em sua maioria, conseguem visualizar a importância e a necessidade de compartilhamento de informações dos processos relacionados à Prefeitura. Entretanto, algumas dificuldades apresentadas comprometem a compreensão da informação, o que torna urgente a adoção de medidas de conscientização sobre a necessidade de melhorias na utilização para esta finalidade e também uma maior preocupação com o conteúdo informacional.

Um dos pontos levantados foi a resistência por parte dos funcionários na utilização de ferramentas informacionais automatizadas, o que resulta em necessidade de materialização da informação e retrabalho. Isso faz com que muitos processos não sejam atualizados no sistema e dificultam a compreensão do fluxo, quando se pesquisa somente informações digitais. Outra

preocupação levantada foi a qualidade das informações que são disponibilizadas no sistema, a falta de informação ou informação simplificada compromete o entendimento da mensagem. Seria interessante, os gestores avaliarem tais questões para otimizar a utilização do sistema, no sentido de utilizar sistemas de informação automatizados como importante instrumento para a construção de uma cultura de troca e de disseminação de informação dentro de organização.

Embora tenham sido verificadas atitudes de desconfiança das informações digitais, a grande maioria dos participantes desta pesquisa, acredita que suas informações estão seguras no sistema. Isso demonstra uma incoerência com as ações, tendo em vista que se realmente julgassem estar seguras, não seria necessário meios de comprovação materializada em papel. Essa incoerência vem confirmar o caráter cultural da atitude, posto que não há maior consistência nas justificativas apresentadas. Isso comprova a disfunção burocrática cuja cultura preconiza o apego ao documento físico e atos presenciais e que carecem de um trabalho que fomente a utilização de documentos eletrônicos e atos à distância.

Além dos entraves culturais apresentados, existem algumas limitações no sistema que devem ser consideradas, tais como: limitação de caracteres no campo movimentos; dificuldade de localização em campos abertos; ausência de mecanismos de automatização do fluxo, o que poderia reduzir etapas desnecessárias; falta de interface intuitiva.

Esses aspectos destacam a importância de se realizar um trabalho de identificação de necessidades e conscientização da importância do uso, bem como analisar os processos das secretarias que pouco participam do fluxo, para verificar a real necessidade de inclusão de seus serviços no SIP, o que, entretanto, não se constitui objeto do presente trabalho.

## **Situations that involve information sharing by computer system**

### **ABSTRACT**

The present study analyzed situations of information sharing performed by a computer-based information system. The system in study, although having operation for some years, has not achieved the expected levels of use. Thus, one research focus has the use of the system as a tool for information sharing. The method used was case study and data collection was conducted through questionnaires and interviews. The results show that the system is considered an important tool for information sharing. However, some difficulties exist that compromise the use and the quality of the informational content in deposited it. There was also incoherence in the opinion of the searched, for despite the great majority of the participants consider that the information are safe in the system, but still there is the need for materialization of the information by paper, which demonstrates a culture that encourages attachment to the physical document

and acts face and have no work to foster the use of electronic documents and distance acts.

**KEYWORDS:** Information system. Information sharing. Organizational culture.

### Referências

- BORGES, M. R. S.; CAVALCANTI, M. C. R.; CAMPOS, M. L. M. Suporte por computador ao trabalho cooperativo. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO, 15.: JORNADA DE ATUALIZAÇÃO EM INFORMÁTICA, 1995, Canela. **Anais...** Canela: NCE/UFRJ, 1995.
- CHAHIN, A.; CUNHA, M. A.; KNIGHT, P. T. **E-Gov.Br: a próxima revolução brasileira.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- CONSTANT, D.; KEISLER, S.; SPROULL, L. What's mine is ours, or is it? a study of attitudes about information sharing. **Information Systems Research**, Providence, v. 5, n. 4, p. 400-421, 1994.
- CRUZ, T. **Workflow:** a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- RABAN, D. R.; RAFAELI, S. Investigating ownership and the willingness to share information online. **Computers in Human Behavior**, New York, v. 23, n. 5, p. 2367-2382, set. 2007.
- REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática.** São Paulo: Atlas, 2003.
- SANCHEZ, O. A. O Poder burocrático e o controle da informação. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, p. 89-119, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n58/a06n58.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2008.
- SVELBY, K. E. **A Nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. 2005. 292 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Do compartilhamento da informação ao conhecimento coletivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB, 7., 19-22 nov. 2006, Marília. **Anais...** Marília: ANCIB, 2006.

VALENTIM, M. L. P. A Informação e o conhecimento no contexto organizacional. **InfoHome**, Londrina, 2006. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=259](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=259)>. Acesso em: 15 jun. 2009.

WEST, D. M. **E-Government and the transformation of public sector service delivery**. San Francisco, 2001. Disponível em: <<http://www1.huntingdon.edu/jlewis/FOIA/eGov/WestDarrelAPSA01ppr.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2008.

**Fabiana Borelli**

*Mestre em Gestão da Informação pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).*

*Diretora de Serviços de Informações e Arquivo Público da Prefeitura do Município de Londrina.*

*E-mail: borelli.fabiana@gmail.com*

**Maria Inês Tomaél**

*Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Professora da Universidade Estadual de Londrina (UEL).*

*E-mail: mitomael@uel.br*

Recebido em: 26/07/2011

Aceito em: 28/05/2012