

FLUXO DE INFORMAÇÕES E O BENEFÍCIO PARA OS SETORES PÚBLICOS¹

FLOW OF INFORMATION AND PUBLIC SECTORS FOR THE BENEFIT

Alexandre Brondani Carvalho²
Luis Felipe Dias Lopes³

RESUMO

A tecnologia da informação surgiu como uma ferramenta que visa otimizar todo o tipo de serviço prestado em uma organização, agilizando o processamento de informação, reduzindo custos entre outros. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é verificar como a melhoria do fluxo das informações entre setores pode trazer benefícios a uma organização pública. Para tanto, os procedimentos metodológicos para a realização do artigo caracterizam-se como uma pesquisa bibliográfica, realizada em material disponível já existente, como livros, artigos de periódicos, sites da Internet entre outros. Percebe-se, por fim, que a otimização do fluxo das informações entre os setores de uma organização pública gera benefício a ela.

Palavras-chave: Fluxo de informações; Tecnologia da informação; Organização pública.

ABSTRACT

Information technology has emerged as a tool to optimize all types of service in an organization, streamlining the processing of information, reducing costs, among others. Thus, the objective is to determine how to improve the flow of information between sectors can bring benefits to a public organization. For this purpose, the procedures for carrying out the article characterized as a bibliographical research on existing material available, such as books, journal articles, and Internet sites, among others. It is understood, finally, optimizing the flow of information between the sectors of a public benefit it generates.

Key-words: Flow of information; Information technology; Public organization.

¹ Artigo de Final de Curso apresentado ao Programa de pós-graduação *Lato Sensu* Gestão Municipal da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

² Autor. Aluno do PG-*Lato Sensu* Gestão Pública Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM; Administrador; Funcionário Público Municipal da Prefeitura Municipal de Santa Maria/RS; e-mail: alexbrondani@pop.com.br

³ Orientador. Professor Assoc. do Depto de Administração; e-mail:lflopes67@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Já há algum tempo convive-se em um cenário de mudanças nas organizações, tanto privadas quanto públicas, que atingem seus diversos setores.

Nesses setores, as informações constituem-se, atualmente, em recursos fundamentais para a qualidade dos serviços prestados por essas organizações. Fluxos de informações confiáveis devem ser desenvolvidos, a fim de contribuir para uma melhor qualidade das decisões.

Sendo assim, a tecnologia da informação surgiu como uma ferramenta que visa otimizar todo o tipo de serviço prestado em uma organização, agilizando o processamento de informação, reduzindo custos entre outros.

Os procedimentos metodológicos para a realização deste artigo caracterizam-se como uma pesquisa bibliográfica, realizada em material disponível já existente, como livros, artigos de periódicos, sites da Internet entre outros, todos devidamente referenciados.

Este estudo tem como objetivo geral estudar a literatura sobre como a melhoria do fluxo das informações entre setores pode trazer benefícios a uma organização pública. Como objetivos específicos têm-se: - realizar uma abordagem sobre organizações; - conceituar informação e fluxo de informação; - abordar informação e organizações, analisando a melhoria do fluxo das informações entre os setores de organizações públicas.

Deve-se ter em mente que a organização precisa desenvolver fluxos de informações que permitam uma racional transformação dos dados em informações, subsidiando o processo de tomada de decisão para, desta forma, contribuir para uma melhor qualidade das decisões. Assim, para alcançar os objetivos propostos questiona-se: *Como a melhoria do fluxo das informações entre os setores de uma organização pública pode beneficiá-la?*

2 FLUXO DE INFORMAÇÕES

2.1 Organizações: conceito e generalidades

Uma organização pode ser definida como o resultado da interação de esforços individuais, atuando ordenadamente no exercício de alguma atividade. É por meio de uma organização que se torna possível alcançar objetivos, às vezes, impossíveis para uma pessoa. Em teoria econômica, uma organização é uma empresa (unidade, firma) econômica destinada à produção e/ou comercialização de mercadorias ou serviços, tendo em geral como objetivo o lucro (LOPES, 2003).

Entende-se por organizações toda instituição cujo objetivo é a prestação de bens e serviços à sociedade em geral, visando à obtenção de lucro (FURLAN, 1994). A informatização nas organizações é o desenvolvimento de vários sistemas às necessidades básicas do negócio da empresa, os quais se baseiam em tendências.

As organizações são sistemas projetados por homens e controlados pelos mesmos (WETHERBE, 1987). As entidades de um sistema organizacional são pessoas, equipamentos, estoque, procedimentos, ideias, etc., arrançados para interagirem com a finalidade de chegar a um ou mais objetivos.

Contextualizando organizações, Srour (1998, p. 107) afirma que:

[...] elas podem ser definidas como coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos de ‘economia de esforço’ em que ações cooperativas se dão de forma ordenada.

Por sua vez, Restrepo e Angulo (1992) enfatizam que as organizações são “unidades particulares formadas para atingir fins específicos, dirigidos por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel dos membros da organização” (p. 29). Assim, as organizações fazem parte de um conjunto societal e interagem com o meio ambiente.

As organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo e formam unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios.

As relações que estruturam as organizações são relações coletivas que abrangem e conectam atividades [...] formam assim um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais. Por serem fenômenos sociológicos, as

organizações são singularidades históricas e se inscrevem num plano institucional (SROUR, 1998, p. 109).

Para o autor, toda organização constitui um microcosmo social onde o caráter precípua das organizações pode ser definido “a partir de três dimensões analíticas: econômicas, políticas e sociais – que demarcam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam” (SROUR, 1998, p. 121). Essas três dimensões, além da dominância, servem para demarcar espaços internos e variados, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.

Em termos econômicos, as relações de haver (ou de produção) articulam uma espécie de praça em que se produzem e intercambiam bens e serviços. Em termos políticos, as relações de poder articulam uma espécie de arena em que se defrontam diferentes forças sociais. E, em termos simbólicos, “as relações de saber articulam uma espécie de *palco* em que se elaboram e difundem representações imaginárias (discursos e mensagens)” (SROUR, 1998, p. 122-123).

Atualmente, vive-se na era da informação, sendo o maior patrimônio das empresas o intelectual. São as pessoas que possuem o conhecimento das informações necessárias para atuarem na empresa, produzindo, vendendo, tomando decisões, liderando, dirigindo os negócios. Nessa linha de pensamento, pode-se concordar com a afirmação que “de nada valem investimentos financeiros ou tecnológicos na empresa, se não houver pessoas capazes de agregar valor à organização, através de soluções criativas e inovadoras, capazes de lidar com os clientes e proporcionar-lhes satisfação e tornar aqueles investimentos rentáveis e atraentes” (CHIAVENATO, 1999, p. 49).

2.2 Informação e fluxo de informação

Na concepção de Wetherbe (1987), a informação é o resultado da coleta e organização dos dados. Dentro de uma orientação de sistemas de informação, os dados se tornam informação quando são a base sobre a qual possam ser tomadas decisões eficientes e eficazes. Isto é, a informação é usada para aumentar a probabilidade de que a decisão correta seja tomada (WETHERBE, 1987).

Para Dalfovo e Amorim (2000), a informação é o produto da análise dos dados existentes nas empresas que transmite conhecimento e pode auxiliar o executivo na tomada de decisão, utilizando os dados, que são elementos em sua forma bruta, como

textos, imagens, sons, vídeos, números, entre outros; que sozinhos não conseguem expressar determinada situação.

Dados são os fatos em sua forma primária, representam as coisas do mundo real, como por exemplo, a descrição de um perfil de alumínio, seu código, peso, quantidade em estoque (STAIR, 1999). Quando estes dados estão organizados ou arranjados de maneira significativa, recebem maior valor, eles se tornam uma informação. Informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. Assim, a informação pode ser considerada um dado tornado mais útil através da aplicação do conhecimento. O conjunto de dados, regras, procedimentos e relações que devem ser seguidos para se atingir o valor informacional ou o resultado adequado do processo está contido na base do conhecimento.

Na história das empresas, a gestão das empresas dedicou a maior parte de sua atenção para administrar recursos financeiros, materiais, máquinas e recursos humanos. Agora, as empresas estão sendo obrigadas a reconhecer a importância de um quinto recurso: a informação. A informação transformou-se num poderoso recurso das organizações, permitindo um perfeito alinhamento estratégico - mediante constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e o ambiente, e, também, criando condições para que as empresas viabilizem seus objetivos e cumpram sua missão corporativa (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 1995). As empresas têm no fluxo de informações o elo que une e coordena seus componentes, o que propicia a manutenção do equilíbrio e da integração em um ambiente de crescente mutação.

Os sistemas de informação contêm informação em uma forma utilizável para a coordenação do fluxo de trabalho de uma empresa, apoiando os colaboradores ou gerentes na tomada de decisões, subsidiando a análise e a visualização de assuntos complexos na solução de problemas (LAUDON; LAUDON, 1999).

Os clientes internos e externos de um fluxo de informações são as pessoas que recebem e usam as informações. Os clientes internos são as pessoas que trabalham na mesma organização, mas em diferentes departamentos, onde as pessoas podem criar valor adicional ao serviço disponibilizado ao cliente externo. Entende-se por cliente externo aquele que recebe e usa as informações que saem da organização. Entre o fluxo

de informações do cliente interno e o externo está o infomediário,⁴ intermediando, coletando, armazenando e disponibilizando informações (ALTER, 1999).

Os participantes de um fluxo de informações são as pessoas que fazem o trabalho (ALTER, 1999). Assim, os sistemas dependem das competências, interesses e comprometimento dos participantes. Um problema típico é quando um atendente sabe como preencher um formulário, mas não entende porque a informação é necessária, ou como ela será usada. Nestes casos, o risco de geração de informação não confiável torna-se muito grande.

2.3 Informação e organização: a melhoria do fluxo das informações entre os setores de organizações públicas

Nas grandes empresas, os computadores começaram a ser usados na década de 1960 e, nas de médio e pequeno porte, na década de 1970. Naquela época o uso do computador se caracterizava por uma política de CPD's, um órgão centralizador de serviços de informática ao qual todos os que precisavam utilizar computadores estavam submetidos. Na década de 1980, a situação se modificou: os usuários de computadores que antes estavam submetidos a um CPD, rígido e nem sempre solícito, agora podiam comprar os seus computadores de mesa e fazer o que bem entendessem. Ou seja, usavam o sistema operacional que mais lhe agradassem e também o aplicativo e, até, podiam imprimir seus próprios relatórios e documentos. Enfim, estavam se libertando daquele órgão centralizador (LOPES, 2003).

Atualmente, faz-se parte de uma sociedade cujas transformações são cada vez maiores e mais rápidas, com isso, exigem-se informações de qualidade. Sendo assim, os meios de comunicação precisam ser eficientes para assegurar a integração e a coordenação das atividades da empresa. É através da informação que o executivo obtém poder de tomar decisões e proporcionar a sustentação administrativa para otimizar os resultados que se quer alcançar. A disseminação da informação é "poder". Não deve ficar restrita, isto é, cada pessoa que obtiver informações atuais, terá vantagem competitiva (VAZ, 2003).

⁴ Empresas infomediárias são empresas intermediárias de informações cujo negócio é pesquisar e analisar informação, desenvolvendo análises detalhadas do mercado e caracterização dos clientes, para utilização por outras entidades, é especializado em veiculação de conteúdo via internet (ALTER, 1999).

Organizações bem sucedidas, públicas ou privadas, serão aquelas que souberem escolher e utilizar a tecnologia de forma apropriada para atingir seus objetivos, uma vez que a tecnologia consiste no saber fazer, na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e de conhecimentos originados pela experiência e pela tradição à prestação de serviços (ORTOLANI, 2009).

Com a rápida evolução e mudanças tecnológicas é fundamental que os executivos tenham grande versatilidade em suas decisões, mas, para isso, é necessário que tenham em mãos informações precisas e atualizadas (DALFOVO; AMORIM, 2000). Os sistemas de informação surgiram como uma forma de manter o executivo preparado, com visão integrada de todas as áreas da empresa, isto sem gastar muito tempo ou requerer do mesmo um conhecimento aprofundado da área.

Um sistema de informação é um conjunto de componentes reunidos para realizar o processamento de dados de uma organização, respeitando os parâmetros legais e fornecendo aos executivos apoio às atividades de planejamento, acompanhamento e tomada de decisão (HEINRICH, 2000). Sistemas de informação são formados pela combinação estruturada de vários elementos, organizados da melhor maneira possível, visando atingir os objetivos da organização. São integrantes dos sistemas de informação: a informação (dados formatados, textos livres, imagens e sons), os recursos humanos (pessoas que coletam, armazenam, recuperam, processam, disseminam e utilizam as informações), as tecnologias de informação (o *hardware* e o *software* usados no suporte aos sistemas de informação) e as práticas de trabalho (métodos utilizados pelas pessoas no desempenho de suas atividades (DALFOVO; AMORIM, 2000).

Cada organização, pública ou privada, possui um público alvo para o qual atua produzindo bens ou serviços comumente denominados por cliente. No caso de empresas, este público é o consumidor, enquanto que para a organização pública, o público alvo, em sua instância final, é o contribuinte, o cidadão (ORTOLANI, 2009). A importância da tecnologia da informação nas organizações públicas está na sua perpetuação em função dos serviços prestados. Isso significa que, além de melhorias no ambiente interno da organização, pelo aumento da eficácia organizacional (agilização de processos, da estrutura, comunicação e eliminação da burocracia), o uso estratégico da tecnologia da informação e a administração dos recursos de informática podem (e deve) melhorar o atendimento da população e os serviços prestados ao cidadão.

A satisfação do cliente será influenciada por atributos específicos do produto ou do serviço prestado e pelas percepções de qualidade. Conhecer o que o cliente espera é o

primeiro e possivelmente mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. Estar errado pode também significar o desperdício de dinheiro, de tempo e de outros recursos com coisas que não são relevantes ao cliente (ZEITHAME; BITNER, 2003).

Além do conhecimento do cliente, outro aspecto importante diz respeito ao processo, que conforme D'Ascensão (2001, p. 56):

Processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos). Uma organização, portanto, pode ser definida como um processo, se considerarmos que para produzir um bem ou um serviço (efeitos) existem vários componentes (causas) que contribuem para a realização desses efeitos.

Assim, segundo o autor mencionado, os processos são fundamentais para a busca das qualidades dos produtos e serviços. Além disso, a informatização das organizações possibilita maior agilidade e racionalização das atividades.

A informática nos últimos anos tem-se difundido por toda a sociedade. Mas o setor público, de modo geral, ainda a utiliza de forma menos intensiva do que o desejável. As justificativas mais comuns apontadas para esta situação são os poucos recursos disponíveis para investimento e a lentidão nos processos de aquisição. A falta de equipamento também não é justificada para o uso insuficiente da informática como instrumento auxiliar de administração municipal. Muitas prefeituras possuem os equipamentos, mas não conseguem explorar toda a sua capacidade por falta de investimentos ou por falta de recursos humanos capacitados. Mais grave é quando a causa é o desconhecimento ou desinteresse dos dirigentes municipais (VAZ, 2003).

Um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é proporcionar melhorias importantes nos processos empresariais (O'BRIAN, 2002). Os processos operacionais podem se tornar mais eficientes e os processos gerenciais da organização mais eficazes. Com essas melhorias nos processos organizacionais, a empresa pode reduzir custos, melhorar a qualidade e o atendimento ao cliente, bem como criar novos produtos e serviços.

Para que a Administração Municipal aproveite plenamente os benefícios oferecidos pela Tecnologia da Informação é necessário, primeiramente, uma decisão política indicando o quanto de dinheiro e esforços se pretende investir em informática (VAZ, 2003). É preciso, também, escolher equipamentos e programas adequados às necessidades, aceitar que haverá mudanças na estrutura de funcionamento da prefeitura e estar disposto a investir em formação de recursos humanos.

O trabalho de planejamento exige um diagnóstico inicial dos sistemas administrativos, dos equipamentos existentes, da estrutura organizacional da Prefeitura e da capacitação dos recursos humanos. Com base neste diagnóstico serão estabelecidas diretrizes para a aplicação da informática interligando os setores. Essas diretrizes por sua vez, servirão para orientar a aquisição de equipamentos e programas e para o estabelecimento de prioridades para a informatização das atividades (VAZ, 2003).

Independentemente do tamanho, cada vez mais as organizações necessitam dos sistemas de informação para reagir aos problemas e oportunidades do ambiente de negócios (LAUDON; LAUDON, 1999). Estes sistemas estão transformando a maneira como o trabalho é conduzido e como os produtos e serviços são produzidos.

Na definição de equipamentos e programas, é importante considerar as possibilidades de expansão da capacidade, atualização de versões e de integração entre os vários setores da organização pública para troca de informações. Também é recomendável considerar a possibilidade de interligar os sistemas da Prefeitura com os de outros órgãos (VAZ, 2003).

O principal ganho proporcionado pelo fluxo das informações informatizadas está no fato de que as administrações municipais podem tomar decisões no momento em que é necessário tomá-las. Isso é possível porque as informações podem ser tratadas e apresentadas de várias formas muito rapidamente. Como há informações de boa qualidade, é possível decidir a forma mais eficiente de aplicar os recursos e resolver problemas (VAZ, 2003).

Para a empresa alcançar os objetivos desejados, a habilidade de tomar decisões rápidas e eficazes é de vital importância para ambos, o administrador e sua organização. A meta de qualquer executivo é manter sua empresa funcionando com lucratividade (DALFOVO; AMORIM, 2000).

Automatizar os processos de produção, eliminar o fluxo de papéis e guardar de forma segura as informações necessárias à empresa, estas informações também necessitam ser rapidamente encontradas quando necessário. Cita-se ainda que o uso eficaz da informação nas organizações passa a ser um patrimônio, que é considerado um fator chave para o sucesso das organizações.

A adoção de soluções informatizadas permite que se valorizem os trabalhadores da organização pública, liberando-os de tarefas desgastantes e repetitivas e oferecendo-lhes melhores condições de trabalho e tarefas mais agradáveis. É evidente que a informatização elimina alguns postos de trabalho em tarefas operacionais, em contra partida, libera dinheiro e

peçoal para atuar diretamente na prestação de serviços aos cidadãos. A manutenção dos sistemas arcaicos, no entanto, representa um ônus perverso para a sociedade (VAZ, 2003).

A implementação do uso das tecnologias de informação por parte do poder público é capaz de gerar vários impactos, dentre eles podemos citar: a) para o funcionalismo - diminui custos de busca de informações, restringe assimetrias de informação, amplia o volume de informações, eleva a produtividade, e cria uma dinâmica de inovação generalizada; b) para o cidadão - diminui o custo da busca por informações, gera maior transparência e controle, e mais serviços com maior qualidade; c) para a economia local - gera um efeito demonstração (aprendizado, referência, *spill-over*), Contribui para a gênese de uma infra-estrutura local de informações, podendo atrair investimentos (empresas) (ALBUQUERQUE et al., 2003).

Ao se trabalhar o conceito de utilização da tecnologia da informação como maximizador dos serviços públicos e como serviço público em si, é necessário ter em mente que não basta informatizar as atividades internas, bem como disponibilizar serviços via Internet. Deve-se considerar todas as tecnologias em questão e implementar formas de facilitar o acesso à totalidade dos cidadãos (VAZ, 2003).

Ainda, é possível afirmar que a implementação do uso das tecnologias de informação, ou a melhoria do fluxo de informações acarreta:

- melhoria do atendimento ao cliente, pois a promove a reestruturação dos canais de distribuição, criando novos meios de fornecer produtos e serviços diretamente ao cliente e de atendê-lo em tempo real, fortalecendo o relacionamento entre as partes e contribuindo para a lealdade dos clientes. O comércio eletrônico aumenta a velocidade das interações entre compradores e vendedores e reduz a burocracia e a assimetria de informações (GRAEML, 2000; ALBERTIN, 2004; TURBAN; KING, 2004);
- melhoria da tomada de decisão, uma vez que a tecnologia da informação pode trazer grandes quantidades de informação detalhada a um processo organizacional e oferecer ferramentas ou métodos analíticos complexos para suportá-lo. Esta tecnologia também gera mais dados sobre o desempenho da companhia (PEREIRA et al., 2004);
- redução de problemas operacionais, já que a tecnologia da informação pode melhorar os processos da organização. Também pode contribuir para melhorar a eficiência das tarefas, que podem ser automatizadas parcial ou totalmente, a comunicação interna e a coordenação entre as áreas da organização

(GRAEML, 2000). A tecnologia da informação pode ajudar a superar os problemas que afetam as cadeias de suprimento, reduzindo erros e aumentando a eficiência dos processos de trabalho (CHOPRA; MEINDL, 2003);

- melhoria do trabalho dos usuários. A introdução da tecnologia da informação requer o treinamento dos funcionários, com o foco nas novas tecnologias e no repensar da forma de trabalho. A interação das pessoas – horizontal e verticalmente – pode, por um lado, diminuir à medida que o computador passa a ser o foco de interação do indivíduo como, por outro lado, expandir-se envolvendo pessoas de outras partes da corporação ou de outros países (GRAEML, 2000).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo verificar como a melhoria do fluxo das informações entre setores pode trazer benefícios a uma organização pública. Por meio da bibliografia consultada, foi possível perceber que a otimização do fluxo das informações entre os setores de uma organização pública gera benefício a esse tipo de organização, bem como a qualquer outra organização, pois, quando bem estruturado é fundamental para que a informação trafegue até o destino correto, apoiando a tomada de decisão, permitindo agilidade, competência e eficácia nos serviços públicos prestados. Assim, o objetivo proposto ao estudo foi alcançado, bem como o problema respondido.

O estudo do tema em questão despertou-nos um interesse ainda maior ao perceber-se a valiosa contribuição que o fluxo correto das informações pode trazer a uma organização, seja ela pública ou privada, embora no setor público ainda exista um déficit significativo dessas tecnologias. Entretanto, saber da existência de tais tecnologias, já representa um avanço na medida em que o servidor público ficará motivado a solicitar junto aos gestores públicos, a aquisição de tais ferramentas.

Como sugestão, acredita-se que a divulgação, entre os servidores públicos, dos benefícios que o fluxo de informações traz, seja fator suficiente para que outros servidores também busquem a qualificação nessa área do conhecimento. A multiplicação dessas informações podem se dar de várias formas, entre elas, na pauta de reuniões, seminários, grupo de estudo, entre outros.

Concluindo, os benefícios que o fluxo de informações traz para os setores públicos são compartilhados com a comunidade em geral na medida em que está recebe

atendimento eficiente e eficaz da parte dos servidores que desempenham suas funções nos setores públicos.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, E. M.; BARROS, L.A.; GUERRA, L. P. A problemática mensuração das contribuições da infraestrutura de informação para ampliação da produtividade. **IP Informática Pública**, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.ip.pbh.gov.br/revista0101/ip0101albuquerque.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

ALTER, Steven. **Information systems: a management perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DALFOVO, O.; AMORIM, S. N. **Quem tem informação é mais competitivo**. Blumenau: Acadêmica, 2000.

FURLAN, J. D. **Sistemas de informação executiva: como integrar executivos ao sistema informacional das empresas, fornecendo informações úteis e objetivas para suas necessidades estratégicas e operacionais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES F^o., C. Tecnologia da Informação e Marketing – Como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 21-32, jul./ago. 1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000400004.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2010.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

HEINRICH, L. T. **Sistema de informação aplicados a lojas de confecções do Alto Vale do Itajaí – SC utilizando raciocínio baseado em casos**. 2000. 72 f. Monografia (Bacharelado em Ciências da Computação). Centro de Ciências Exatas e Naturais, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LOPES, F. R. **Impactos da informatização nas organizações com enfoque no emprego**. 2003. 83f. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Lavras. Lavras, MG: UFLA, 2003.

O'BRIAN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ORTOLANI, L. F. B. **A tecnologia da informação na Administração Pública**. 2009. Disponível em:
<<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1858>>. Acesso em: 24 ago. 2010.

PEREIRA, M. T. F.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. Relação entre processo de trabalho e processo decisório individuais: uma análise a partir do impacto da tecnologia da informação (TI). ENANPAD, 28. **Anais...** Curitiba, 2004.
RESTREPO, M.J.; ANGULO, J.R. **Intervir en la organización**. Bogotá: Significantes de Papel, 1992.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VAZ, J. C. **Administração pública e governança eletrônica: possibilidade e desafios para a tecnologia da informação**. 2003. Disponível em:
<<http://www.polis.org.br/artigos>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

WETHERBE, J. C. **Análise de sistemas: para sistemas de informação por computador**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

ZEITHAME, V. A.; BITNER, M. J. O. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.