

GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MASA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA*

Cristiane de Almeida Souza Saraiva (Faceq)
Manoel Bezerra de Souza (Faceq)

Resumo

O Objetivo deste trabalho foi refletir e analisar a gestão de tecnologia da informação no estudo de caso da empresa Masa para a implantação de um sistema adequado de informação integrado. No trabalho desenvolvido, foram feitos levantamentos teóricos baseados em obras em diversos autores, que nortearam a pesquisa. Dentro das estratégias existentes na empresa, no momento da análise, não havia um sistema adequado de informação integrado, foi então constatada a, necessidade de sua implantação, para que a empresa ganhasse agilidade, melhorando a comunicação interna, o acesso às informações e potencializando assim o resultado final. Diante das possibilidades, a melhor solução encontrada foi a contratação de um especialista fixo, com o intuito de desenvolver um sistema adequado às necessidades da empresa.

Palavras-chave: Sistema de Informação adequado integrado; Trabalho de conclusão de curso; Resultados.

Abstract

The objective of this study was to analyze and reflect on the management of information technology in the case study company Masa for the deployment of an adequate system of integrated information. At work, surveys were made based on theoretical works on several authors, who guided the research. Within the existing strategies in the company at the time of analysis, there was no proper system of integrated information was then confirmed the need for its implementation, so that the company gain agility, improving internal communication, access to information and thereby boosting the end result. Given the possibilities, the best solution was to hire a specialist fixed, in order to develop a system to suit the company's needs.

* Trabalho de conclusão do Curso de Administração da Faculdade Eça de Queirós, apresentado em junho de 2013, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação da Professora Dra Maria Clara Lopes Saboya.

Keywords: Integrated Information System suitable; completion of course work, Results.

Introdução

Justificativa

A informação é o patrimônio mais importante, no contexto empresarial, nos dias atuais. Por este motivo as empresas buscam por meio dela, desenvolver novas tecnologias, otimizar, seus processos de desenvolvimento de produtos, melhorar a qualidade, explorar novas oportunidades de investimento e principalmente buscar a inovação. Assim, podemos dizer que a gestão da tecnologia da informação é de importância para o bom desempenho da estratégia empresarial e para a criação de valor e de vantagens competitivas para a empresa.

Objetivo do Trabalho

O presente trabalho tem como objetivo refletir e analisar sobre a gestão de tecnologia de informação ao que se refere a implantação de um sistema integrado adequado de informação, mais especificamente na empresa Masa, sob a visão de seu respectivo gestor.

Problemas de Pesquisa

- Porque é importante conhecer a gestão de tecnologia de informação?
- A Masa é uma empresa com dificuldades de controle de informações, entradas e saídas de valores?
- Em um ambiente empresarial, o que é necessário para garantir a eficácia e eficiência da gestão da tecnologia da informação?
- O que é necessário para a implantação do sistema integrado de informação?

Hipóteses de Pesquisa

1 – Em empresas de pequeno porte como, por exemplo, a Masa, existe uma preocupação com a Tecnologia da Informação, mas ainda não existe uma estratégia voltada para isso e por este motivo é necessário criar um plano de implantação de um sistema adequado de informação integrado que esteja de acordo com suas limitações, levando em consideração o impacto em seu público alvo, seus colaboradores, fornecedores e concorrentes.

2 – É necessário um levantamento das reais necessidades da aplicabilidade da gestão de tecnologia de informação, verificando e classificando as informações por níveis de prioridade, criando sistemas que integrem as informações e administrando a melhor forma de aplicação destas informações, visando atingir os objetivos da empresa e criando possibilidades de novas oportunidades de crescimento com uma infraestrutura adequada.

3 – Para garantir a eficácia e a eficiência da gestão da tecnologia da informação é necessário desenvolver práticas baseadas em estudos e pesquisas específicas, desde o significado de informação, até os tipos de gestão de TI existentes, até que haja um conhecimento profundo e que possibilite a realização das mudanças que se fazem necessárias nesse processo.

4 - Após a análise da necessidade da empresa pela aquisição do sistema, a finalização das dificuldades encontradas internamente na empresa. É necessário o constante acompanhamento das atividades internas no sistema integrado de informação e para que isso aconteça é necessária a, contratação de um especialista de Tecnologia de Informação.

Metodologia de Pesquisa

Para desenvolver nosso TCC usamos pesquisa bibliográfica e de campo, com estudo na empresa MASA.

1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: REVISANDO A LITERATURA

1.1. Tecnologia da informação: alguns conceitos necessários

A Tecnologia da Informação (TI) possui várias aplicações, nas mais diversas áreas, então, há várias definições para a expressão, mas nenhuma delas a determina por completo.

A TI pode ser definida como um conjunto de todas as atividades ligadas a recursos de computação, que permitem não só o armazenamento, mas também o acesso e o uso das informações (informação é o resultado dos dados processados, manipulados e organizados de forma que, representem uma modificação, quantitativa ou qualitativa no conhecimento do receptor "tecnologia da informação", WIKIPEDIA, 2011, acessado em 18 de Abril 2013).

De acordo com REZENDE (2000), a TI está fundamentada nos componentes: *Hardware* e periféricos (computadores e sistemas físicos da informática, como, monitor, impressora e etc.). *Software* e seus recursos (sistemas operacionais), como o Windows, Linux e diversos outros sistemas que faz o computador ser utilizável para algum fins, como ERP's (Enterprise Resource Planning, em português, Planejamento de Recursos Empresariais, BrOffice.org, jogos, etc), Sistemas de telecomunicações (telefonía, seja ela normal ou celular, internet, linhas privadas e qualquer outro sistema de telecomunicação) e gestão de dados e informações (REZENDE, 2000).

A Tecnologia da Informação é formada por recursos que visam o armazenamento, processamento e comunicação da informação e a maneira como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. A TI não se limita a equipamentos (*hardware*), programas (*software*) e comunicação de dados, ela também cuida de áreas como planejamento, desenvolvimento de sistemas, suporte ao *software* e *hardware* e processos de produção e operação.

A tecnologia da Informação traz como principal benefício à organização a capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores (BEAL, 2000).

1.2. Disseminação do uso de TI

Nos últimos anos, uma revolução tecnológica vem causando grandes mudanças na estrutura das organizações. Esta revolução tecnológica é denominada como "a revolução digital" e vem sendo usada pelas organizações com o intuito de reduzir custos, aumentar a produtividade e a eficácia nos resultados.

Sua disseminação permite que não somente as empresas atuem de forma integrada, mas também derrubem barreiras entres as corporações, seus fornecedores e clientes. Facilitando seu relacionamento e permitindo uma atuação colaborativa, fazendo que com o mundo empresarial seja mais veloz e dinâmico.

Assim tornando a tecnologia da informação cada dia mais importante, pois é necessário criar diferenciais para conquistar novos clientes e atendê-los de forma rápida, eficaz, econômica e personalizada.

Sua utilização possibilita a empresa, uma reestruturação das estratégias, o que a torna mais competitiva em seu segmento.

É preciso fazer um planejamento que vise a melhor forma de aplicação da tecnologia de informação, levando em consideração o custo de implantação, tempo e reais benefícios de sua utilização, bem como a integração dos funcionários, fornecedores e clientes com o mesmo.

Espera-se como resultado da utilização da tecnologia da informação associada às questões conceituais da empresa, uma rentabilidade maior, um controle de informações para análise da situação atual da empresa e de suas possíveis necessidades e oportunidades futuras, maior satisfação do cliente e melhor gerenciamento da empresa de uma forma geral.

1.3. Departamento de TI

Segundo KENNETH C. LAUDON (2007) o departamento de tecnologia da informação é a unidade organizacional formal responsável pelos serviços tecnológicos. Esse departamento é responsável pela manutenção dos equipamentos: (*hardware*), programas (*software*), armazenagem de dados e redes que compreendem a infraestrutura da empresa.

Hardware consiste na tecnologia para processamento computacional, armazenamento, entrada e saída de dados. Esse componente inclui grandes *mainframes*, servidores, computadores de médio porte, computadores pessoais e *laptops*, assistentes digitais pessoais de mão e dispositivos móveis que dão acesso a dados corporativos e a internet, equipamentos para reunir e registrar dados, meios físicos para armazenamento de dados e dispositivos para saída da informação processada.

Software é o componente que abrange *softwares* de sistemas e *softwares* aplicativos. *Softwares* de sistemas administram os recursos e atividades do computador. *Softwares* aplicativos aplicam o computador a uma tarefa específica solicitada pelo usuário final, por exemplo, o processamento de um pedido.

O departamento de TI é composto por vários especialistas como exemplo, programadores, analistas de sistemas, líder de projeto e gerentes de sistemas de informação. Programadores são especialistas técnicos altamente treinados que elaboram as instruções dos softwares de computadores.

Analistas de sistemas são os principais elos entre os grupos de sistemas de informação e o restante da organização, sua tarefa é traduzir os problemas e as necessidades da empresa em requisitos de informações e sistemas.

Gerentes de sistemas de informação são os líderes das equipes de programadores e analistas e que também gerenciam o pessoal de operações de comunicação e de entrada de dados.

Em muitas empresas o departamento de TI é comandado por um executivo-chefe de informática (*Chief Information Officer - CIO*). É um cargo da gerência sênior que supervisiona a utilização da tecnologia de informação na empresa.

Usuários finais são representantes de departamentos externos ao grupo de sistemas de informação para quem os aplicativos são desenvolvidos.

No início da computação, o departamento de TI era composto, em sua maioria, de programadores que realizavam funções técnicas altamente especializadas, porém limitadas.

Hoje em dia esse departamento é formado por analistas de sistemas e especialistas em redes, que funcionam como um poderoso agente de mudanças nas organizações, sugerindo novas estratégias de negócios, novos produtos e serviço baseado em informação e coordenando o desenvolvimento da tecnologia e as mudanças planejadas na organização, para que seja cada vez mais rápida e melhor a transferência de informações entre os dados da organização e os dados de clientes, fornecedores e bancos.

1.3.1. As principais funções do departamento de TI

De acordo com KENNETH C. LAUDON (2007), o departamento de TI é responsável por desenvolver e administrar as instalações físicas necessárias aos serviços de informática, telecomunicações e administração de dados.

Serviços de telecomunicações fornecem conectividade de dados, voz e vídeo a funcionários, clientes e fornecedores.

Gerenciamento e armazenamento de dados corporativos, além disso, oferecem recursos para a análise desses dados.

Planejam e desenvolvem a infraestrutura, coordenam a prestação de serviços de TI de cada unidade e prestam serviços de gestão de projetos.

Serviços de pesquisa e desenvolvimento de TI oferecem à empresa pesquisa sobre investimentos e projetos de sistemas de informação que, no futuro, poderiam ajudar a empresa a se diferenciar do mercado (LAUDON,2007)

1.4. Planejamento da informação

A tecnologia da Informação possui um custo elevado, por isso, precisa de um planejamento adequado das reais necessidades de informações, para que não se torne uma fonte maior de gastos (BEAL,2000). Para que haja um melhor aproveitamento das facilidades adquiridas pela TI, depende-se de um processo periódico e estruturado de planejamento da informação, devendo esse, resultar em um documento, um plano estratégico que defina as direções futuras dos recursos de TI (servindo como orientação para a organização). Este plano deve ser usado como ponto de partida para qualquer investimento em tecnologia da informação (BEAL,2000).

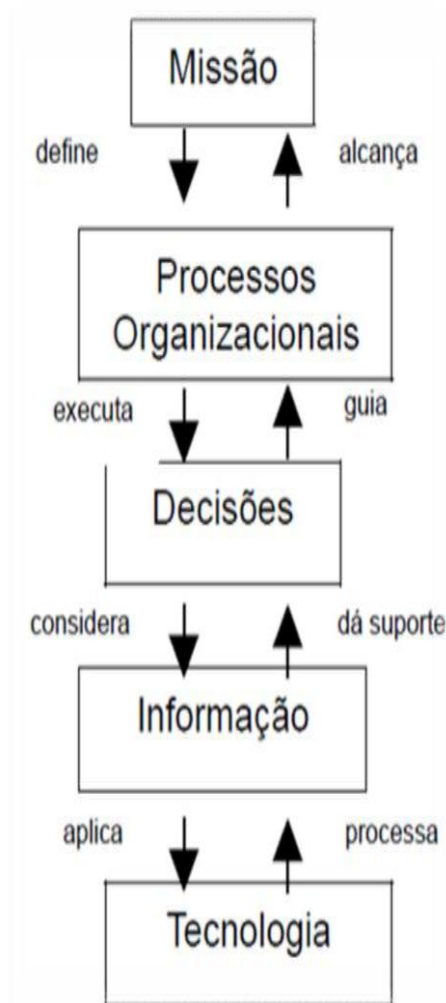
1.5. Relacionamento entre missão, processos organizacionais e TI.

Segundo BEAL (2000), processos organizacionais são procedimentos que governam a forma como os recursos são usados para criar produtos e serviços. Esses processos organizacionais, as necessidades de informação, a tecnologia de informação e a tecnologia de uma forma geral, são itens que possuem uma dependência mútua.

Ainda para autora, quando um processo organizacional é remodelado ou criado podem surgir novas exigências de informação, e, conseqüentemente, serem necessários novos investimentos em tecnologias.

Sendo a TI um instrumento fundamental, a informação assume um papel de extrema importância em todas as etapas de estratégias competitivas. As organizações de sucesso aplicam um modelo em que o redesenho de processos oriente a aquisição de TI, e não o inverso. Segue abaixo o modelo:

Figura 1. Modelo de relacionamento entre missão, processos organizacionais e TI.



Fonte: BEAL (2000, p.22)

1.6. Gestão estratégica de TI

A estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulado de resultados (WIKIPÉDIA 2011, acessado em 18 de abril 2013). Para uma gestão em nível estratégico, na medida em que os gerentes fizeram as mudanças necessárias, a fim de permitir a exploração das possibilidades abertas pela TI, as organizações testemunham um aumento significativo dos benefícios por ela gerados (BEAL, 2000).

A estratégia de TI busca como objetivo melhorar a qualidade e segurança dos serviços que fornecem, buscando melhoria da sua produtividade e conseqüentemente uma redução de

custos cobrindo as necessidades definidas pela estratégia de negócio da organização, demonstrando a verdadeira contribuição da área de TI para a criação de valor à organização.

Para que os objetivos da estratégia sejam alcançados é necessário adotar uma estratégia bem empregada aos recursos tecnológicos, financeiros, materiais e humanos.

2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

2.1. Gestão da informação: alguns conceitos necessários

Devido às constantes mudanças que ocorrem atualmente na sociedade, é cada vez mais crescente a necessidade de criar diferenciais competitivos para alcançar os objetivos almejados pela empresa. Por este motivo as empresas buscam novas tecnologias, aperfeiçoam seus processos de desenvolvimento de produtos, buscam qualidade e principalmente a inovação através de aplicações do conhecimento.

Segundo DRUCKER (1998) a nova sociedade que se forma, neste contexto de mudanças, é denominada como "sociedade pós-capitalista". Esta sociedade não utiliza como recurso econômico básico o capital, mas sim o conhecimento. O autor afirma que o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho.

A informação e o conhecimento se tornam então os principais recursos das organizações e precisam ser geridos de forma adequada para que sua utilização atinja dimensões significativas.

Segundo REIS (1993), para que uma gestão da informação seja eficaz, é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, a um custo apropriado e com facilidades de acesso para os utilizadores autorizados.

Uma informação pode ser definida como o resultado dos dados (fatos e números brutos) processados, manipulados e organizados, de forma que representem uma modificação (quantitativa ou qualitativa) no conhecimento do receptor ("gestão da informação", GUIA DO ALUNO, 2011, <http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/comunicacao-informacao/gestao-informacao>, acessado em 18 de Abril 2013). Já o conhecimento pode ser definido como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

PIAGET (1976) afirma que o conhecimento não é concebido apenas como sendo descoberto espontaneamente, nem transmitido de forma mecânica pelo meio exterior, mas como o resultado de uma interação com o meio na qual o sujeito é sempre um elemento ativo.

Tendo claro o conceito de informação e conhecimento, é possível verificar as melhores formas de gerenciá-los.

Segundo ANTHONY (1965) é possível dividir as informações em três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) para estruturar e definir as prioridades no gerenciamento. Segue abaixo as definições dos níveis.

Nível estratégico refere-se a tomadas de decisões estratégicas que geralmente são elaboradas pelo mais alto escalão hierárquico da empresa e geralmente é executado com uma visão de benefícios a longo prazo. Estão incluídas nela a definição dos objetivos e a elaboração de políticas gerais da organização. A informação provém de fontes externas à organização e também dos outros níveis hierárquicos. O planejamento estratégico representa um impacto mais amplo, profundo e duradouro sobre a organização.

Nível tático também chamado de intermediário, tem como objetivo fazer com que as decisões estratégicas sejam convertidas em ações efetivas a serem implementadas, pelos mais diversos setores da organização. As decisões táticas exigem informações menos complexas, com alguma triagem, havendo responsabilidades na interpretação da informação, que provém de fontes internas e sendo obtida com alguma frequência.

Nível operacional onde as tomadas de decisões são baseadas em informações pormenorizadas e bem definidas, que são aplicadas em setores específicos, visando ações imediatas de impactos limitados.

Para TEIXEIRA (2000), a gestão do conhecimento também envolve o conhecimento oriundo da experiência, análise, pesquisa, estudo, inovação, criatividade, conhecimento sobre mercado, concorrência, clientes, processos e tecnologia.

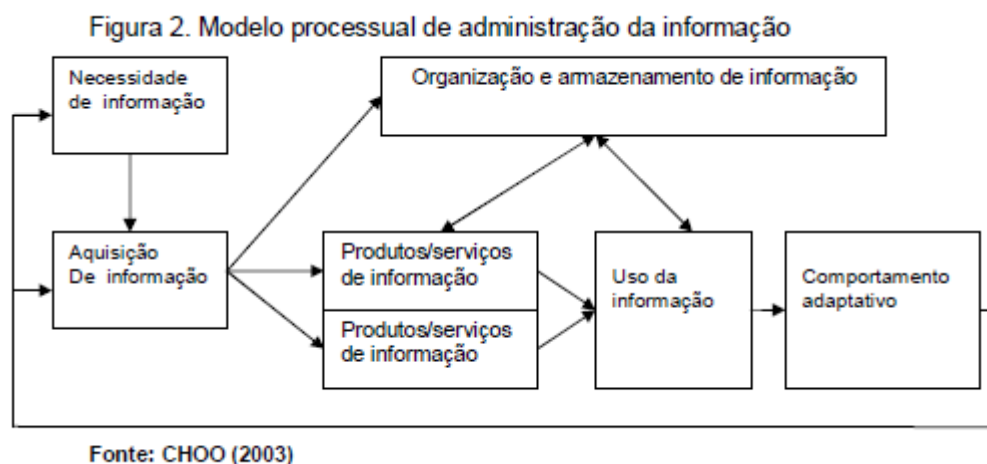
Portanto, a gestão do conhecimento e da informação pretende ser uma área de pesquisa e prática que aprofunde o entendimento dos processos do conhecimento nas organizações e que combine o processamento de dados e informações pela TI com a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos. Ainda que definida a importância da gestão, alguns autores levantam questionamentos quanto ao seu entendimento. KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001) acreditam que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento. Sugerem que o termo gestão signifique controle de processos, que, no caso do conhecimento, talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, ao menos, sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso.

Indiferente de sua aplicabilidade a gestão do conhecimento e da Informação, de forma geral, visa contribuir para a permanência e expansão das empresas no mercado atual e futuro.

2.2. Modelos processuais de gestão da informação

CHOO (2003) faz uma análise da informação organizacional em termos de necessidade, busca e uso da informação, sugere um modelo processual de administração da informação, composto de um ciclo contínuo de seis processos correlatos, descrito como "[...] uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação" (CHOO, 2003, p. 403). Os seis processos propostos pelo autor são: necessidades de informação, aquisição de informação, organização e armazenamento de informação, produtos, serviços e distribuição da informação, uso da informação e o comportamento adaptativo.

O modelo proposto tem o objetivo de criar estratégias de administração da informação, e o autor afirma que "[...] no coração da organização do conhecimento está à administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões" (CHOO, 2003, p. 17). Dessa forma, o modelo enfatiza a informação como peça fundamental para a tomada de decisão dentro das organizações. Por ser um modelo baseado em ciclos, as decisões geram novas informações que ao serem registradas podem ser utilizadas para outras decisões a serem tomadas no futuro.



O processo de identificação das necessidades de informação surge de determinadas experiências, problemas e incertezas conforme a Figura 2 (CHOO, 2003).

Dentro desse contexto, as necessidades de informação, por estarem relacionadas com várias questões, que são incertas, dinâmicas e multifacetadas, sendo que uma especificação

completa só será possível dentro de uma rica representação de todo o ambiente em que a informação é utilizada. (CHOO, 2003)

Para CHOO (2003), a aquisição da informação (Figura 2) é um processo crítico e complexo, pois envolve duas demandas opostas: necessidade de lidar com uma quantidade grande e variada de informações próprias e externas da organização e a necessidade da capacidade cognitiva do homem em lidar com esse universo complexo.

Segundo o autor, quanto maior for o número de pessoas envolvidas na coleta de informação, mais eficiente será a informação coletada. (CHOO, 2003). Para auxiliar na administração da variedade de informação são criadas ferramentas de armazenamento e recuperação das informações.

No processo de organização e armazenamento da informação, presente no modelo de CHOO, o conjunto de informação deve ser organizado e armazenado em algum tipo de sistema de informação, com o objetivo de permitir sua busca e recuperação, uma vez que a informação representa um componente importante da sua memória e serve de fonte para futuros debates, discussões, diálogos e tomada de decisão (CHOO, 2003).

Segundo o autor, a informação deve ser disponibilizada para responder perguntas e gerar ações e decisões, pois a principal função da gestão da informação é mostrar a maior variedade de informações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões da organização.

TAYLOR (1986, apud CHOO, 2003) identifica as seguintes propriedades para os produtos e serviços oferecidos: facilidade de uso, que buscam reduzir as dificuldades para utilização dos produtos e serviços; redução de ruído, por meio da exclusão de informações indesejadas e inclusão de informações úteis; qualidade, que deve dar segurança ao usuário sobre a excelência do produto ou do serviço e incluir entre suas ações a cobertura adequada das informações a serem pesquisadas e a atualização dos dados e do vocabulário de acesso; adaptabilidade, que é a adaptação às mudanças do ambiente e às necessidades dos usuários; economia de tempo e redução de custos, que se baseiam na resposta rápida às necessidades dos usuários e na economia que o produto ou o serviço proporciona. A confiança do usuário aumenta quando são agregadas propriedades aos produtos e serviços oferecidos.

Para que a informação atinja a pessoa certa no momento certo, são usados canais de comunicação eficientes em um formato de fácil entendimento, como por exemplo, a internet que permite a transmissão da informação de maneira muito rápida.

Segundo CHOO (2003), o processo de uso da informação é um mecanismo dinâmico de pesquisa e construção, que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e, também, na seleção de padrões de ação.

Como a informação é interpretada depende muito de qual pessoa recebe a informação, pois cada pessoa pode interpretá-la de um modo diferente. Por isso quanto maior a troca de informações, melhores serão as decisões e ações tomadas pela organização.

2.3. Os gestores e a gestão de informação

De acordo com Fayol (1970), gestor é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atua através do planejamento, da organização, da liderança, direção e do controle.

O gestor desenvolve os planos estratégicos e operacionais da organização optando pelos mais adequados para atingir os objetivos da organização, estabelecem regras, procedimentos mais adequados aos planos de desenvolvimento, implementos, coordena e executa os planos através de um determinado tipo de comando como: liderança ou controle.

Gestão da informação é um processo de busca de informação, processamento, armazenamento, classificação e disseminação seja em documentos físicos ou digitais.

De acordo com NAVES (1999, p. 49-56), "não há conhecimento sem que haja informação, pois a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento". Como consequência, não há uma gestão do conhecimento robusta sem que exista gestão da informação.

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política da empresa de uma forma que torne eficiente o conhecimento. Apoiar os gestores nas tomadas de decisões tornando mais eficaz o conhecimento do meio envolvente, apoiar a evolução e a estrutura organizacional no qual está sempre em adequação as exigências da concorrência ajudando a formar uma imagem da organização e do projeto, dos produtos, por uma estratégia de comunicação interna e externa.

2.4. Auditorias de informação, auditorias de comunicação e mapeamento da informação.

2.4.1. Auditorias de informação

As organizações estão tomando medidas e adotando técnicas de acompanhamento e controle para minimizar falhas e evitar problemas que coloquem em risco sua imagem, diante de seus parceiros, colaboradores e clientes. Devido a esta preocupação, adotam vários mecanismos, entre eles a auditoria, que pode ser definida como um exame detalhado e sistemático das atividades desenvolvidas na empresa ou em um setor, cujo objetivo é

averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente e averiguar a implementação com eficácia e se estão em conformidade à consecução dos objetivos (AUDITORIA EM SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO, WIKIPEDIA, 2011, acessado em 18 de Abril 2013).

A auditoria pode ser dividida em alguns níveis, como os citados no Portal de Auditoria e relacionados abaixo:

- A auditoria externa que se trata de uma análise com base nas informações dos demonstrativos financeiros.
- A auditoria interna que está ligada a análise do todo o processo de gestão.
- A auditoria operacional que verifica o desempenho das funções e das responsabilidades, de acordo com o planejamento e com o programa de trabalho, avaliando se todas as partes envolvidas estão atingindo os objetivos de forma eficiente, eficaz e econômica.

2.4.2. Auditoria de comunicação

A auditoria da comunicação é uma avaliação abrangente que verifica a capacidade que uma organização tem de transferir informações. Este tipo de auditoria pode ser realizado para avaliar uma organização com relação a sua capacidade de comunicação externa ou interna.

A finalidade de uma auditoria de comunicação é descobrir os pontos fortes e fracos em diversas etapas da transferência de informação e analisar se ocorrem diretamente dentro da própria empresa ou com seus clientes e parceiros (“auditoria de comunicação”, WIKIPEDIA, 2011, <http://wikifac.wordpress.com/2011/07/14/>. Acessado em 18 de abril 2013).

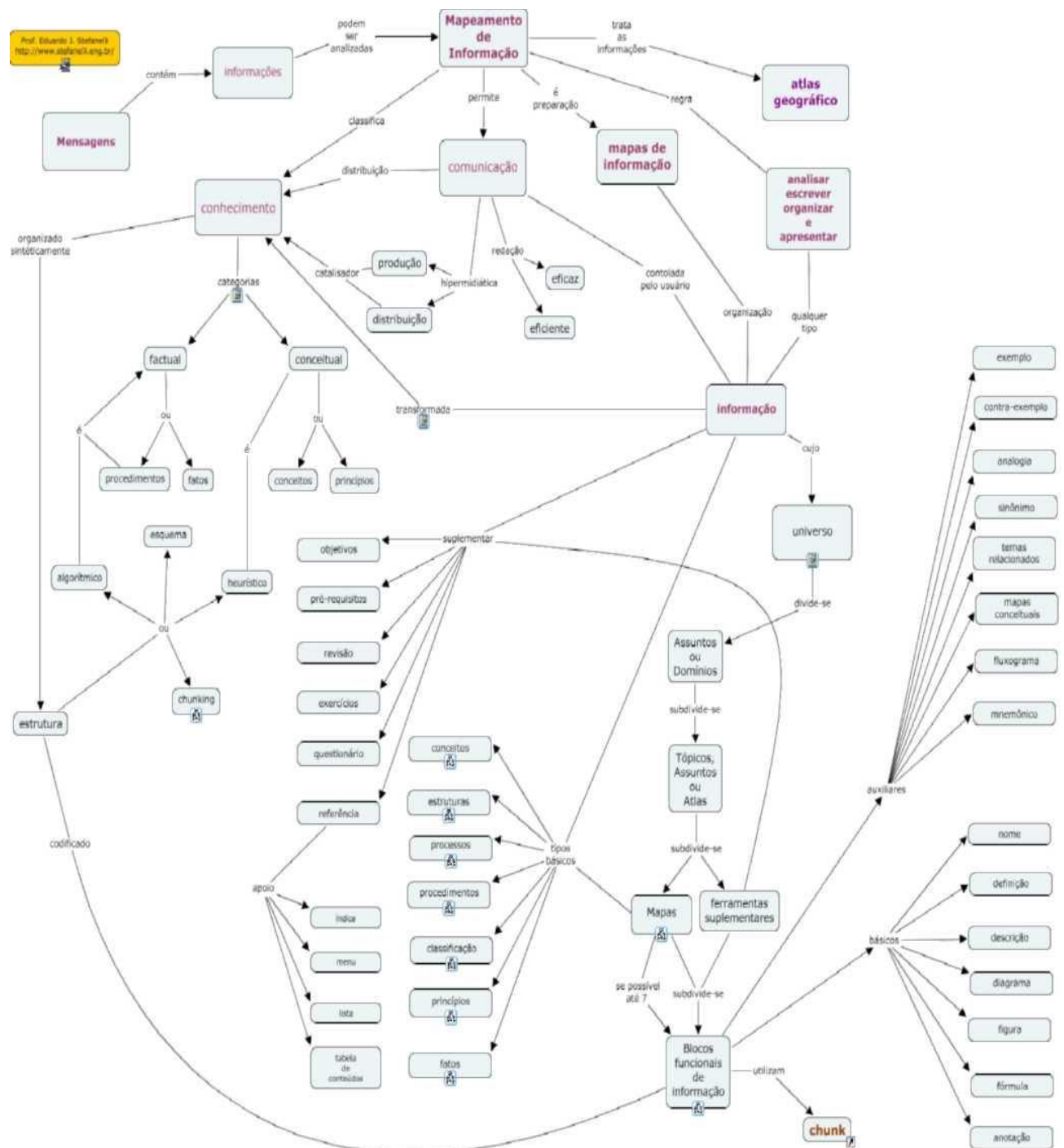
2.4.3. Mapeamento de informação

Os mapas de conhecimento ou informação podem funcionar como ferramentas estratégicas para o gerenciamento do saber organizacional, levando a vantagens competitivas e gerenciais para a empresa.

O mapeamento de informações pode ser definido como o processo de preparação de mapas de informação, constituído por um conjunto de regras que visam analisar, escrever, organizar e apresentar qualquer tipo de informação que tem suas origens na instrução programada e permite ao usuário decidir como usar o conteúdo (ROMISZOWSKI, 1995).

Está exemplificado abaixo, na Figura 3, um modelo de estrutura de mapeamento da informação.

Figura 3. Mapeamento da informação <www.stefanelli.eng.br/webpage/p_mapeam.html>



Fonte: STEFANELLI. (2013, p. 1)

2.5. Cultura organizacional e política da informação organizacional

2.5.1. Cultura organizacional

A cultura organizacional representa os valores sociais, as regras, normas e comportamentos, servindo como referência e deve ser compartilhada com todos os membros da organização. Por possuir características únicas e peculiares, cada organização se distingue das demais, conforme SMIRCICH (1983) em "*Concepts of Culture and Organizational Analysis*".

Ainda segundo L. SMIRCICH (1983), a importância da cultura organizacional deve-se às funções que desempenha, sendo elas, dar sentimento de identidade, unidade e de participação coletiva aos membros da organização. Incentiva também o empenhamento das pessoas, além de guiar e modelar os comportamentos.

2.5.2. Política da informação organizacional

As organizações necessitam de informações, que lhes indiquem os caminhos e os desafios que terão de enfrentar. Uma ferramenta importante que poderá ajudar nesta identificação é a política da informação, em sincronia com o planejamento estratégico.

Cada empresa deve definir a sua política de informação, para que venha a alcançar seus objetivos de forma mais eficaz. DAVENPORT (1998) define quatro tipos de políticas de informação que estão descritas abaixo.

Utopia tecnocrática onde a abordagem técnica é vista como a solução para todos os problemas, apóia-se fortemente em tecnologia.

Anárquico, há ausência de qualquer gerenciamento de informação, onde os próprios indivíduos obtêm e gerenciam sua própria informação.

Monárquico, onde o gerenciamento da informação é feito pelo próprio líder, define o sistema de informação e o nível de acesso dos demais.

Feudalista está ligado ao gerenciamento da informação é feito com a participação de todos os elementos da organização, poucas decisões centralizadas.

Cada um desses tipos de políticas informacionais possuem suas vantagens e desvantagens, sendo assim, é necessário definir qual é a política de informação predominante para desenvolver seus respectivos pontos fortes e fracos.

Segundo MCGEE E PRUSAK (1994), é necessário selecionar uma organização política para a informação, adaptar a política de informação à sua mentalidade organizacional, praticar o realismo tecnológico e escolher a política de informação adequada.

3. MÉTODO, SUJEITO E ESPAÇO PESQUISADO.

3.1. Método de pesquisa

Esse é um estudo de natureza eminentemente qualitativa, que visa a implantação de um sistema de informação integrado, baseado em uma entrevista realizada com o gestor da empresa, ressaltando as principais necessidades da empresa. A pesquisa foi realizada onde se situa a empresa, na cidade de Barueri, São Paulo, no setor de TI, com o Analista de TI Nilson Leôncio de Souza.

3.2. A empresa Masa Empreendimentos Imobiliários Ltda

A empresa Masa Empreendimentos Imobiliários Ltda está situada em Barueri, SP. Foi fundada há mais de 30 anos e atua no ramo de construção de edifícios, aluguel de imóveis próprios e outras atividades profissionais. É uma empresa de médio porte que é administrada por um presidente, sendo auxiliado por um diretor administrativo e gerente administrativo.

3.3. Histórico da empresa

De acordo com os dados coletados na empresa Masa. A história deste grupo iniciou com dois corretores que compravam e vendiam terreno, assim dobrando o capital inicial em pouco tempo.

Os sócios eram Sr. Manuel e Sr. Samuel que deram o nome da empresa com as iniciais dos seus nomes, “Masa” de Manuel e Samuel. Anos depois, o Sócio Manuel deixou a sociedade, deixando a pequena empresa para Sr. Samuel Trevisan, com pouco dinheiro, quase desistiu de continuar, mas o incentivo do filho Wayne Trevisan, venderam o carro que tinham para aumentar o capital da empresa, iniciando uma fase de crescimento e sucesso.

O grande sucesso, no início, foi a prospecção de terrenos, vendas e financiamento direto com seus clientes, que era diferencial competitivo no mercado, pois buscavam clientes com fácil aceitação de crédito e faziam financiamento direto com a construtora.

Desde o início de suas atividades como incorporadora, a companhia lançou mais de 20 empreendimentos, perfazendo um total de R\$ 412,6 milhões de VGV (Valor geral de Venda). No ano de 2007, a empresa esteve focada em adquirir terrenos em locais estratégicos através de parcerias, permuta e compra. Com mais de 33 terrenos de áreas grandes e um VGV potencial R\$ 1,5 bilhão, a MASA está cada vez mais forte para competir no mercado de incorporação imobiliária no Brasil.

3.4. Missão

Realizar empreendimentos que atendam as necessidades de nossos clientes.

3.5. Visão

Atingir a excelência nos produtos desenvolvidos, crescendo de forma sustentável, a fim de gerar lucratividade contínua aos acionistas.

3.6. Valores

- Respeito ao ser humano;
- Trabalho em equipe;
- Responsabilidade dos Colaboradores;
- Idoneidade legal e tributária;
- Equilíbrio Sócio Ambiental.

3.7. Política de Qualidade

Temos como objetivo satisfazer nossos clientes, fazendo com que tenham confiabilidade em nossos produtos, através da melhoria contínua nos processos da empresa.

3.8. Dados da Empresa

- Razão Social: Masa Empreendimentos Imobiliários Ltda.
- CNPJ: 51.243.582/0001-78
- Inscrição Municipal: 115.633.956.119

- Endereço Comercial: Alameda Madeira, nº 222, 2º Andar, Alphaville, Barueri/SP, CEP: 06454-010.
- Presidente: Samuel Trevisan
- Diretor Geral: Wayne de Oliveira Trevisan
- Web-site: www.imovelmasa.com.br
- E-mail: masa@imovelmasa.com.br
- Telefone: 3299-1600 Fax: 4688-1848
- Descrição da Natureza Jurídica: Sociedade Empresaria Limitada

3.9. Ramo de Atividade

- Construção civil por conta própria ou de terceiros e a prestação de serviços na construção civil;
- Compra e venda de imóveis por conta própria;
- Administração de bens próprios;
- Desmembramento e venda de loteamentos;
- Participação, incorporação, mediação na compra, venda, hipoteca, permuta e locação de imóveis;
- Participação em outras empresas.
- Código da Atividade: 4120400 – Construção de Edifícios

3.10. Dados Gerais

- Número de funcionários: 114 (cento e quatorze)
- Número de funcionários na área de opção: 16 (dezesesseis)
- Número de unidades administrativas: 1 (um)
- Número de obras concluídas: 16 (dezesesseis)
- Número de obras em construção: 5 (cinco)
- Número dos próximos lançamentos: 11 (onze)

3.11. Principais clientes

- Público A e B- (Na construção de casas em condomínios fechados, e apartamentos de médio/Alto Padrão).
- Público C, D e E (Construção de apartamentos populares a preços baixos).
- Classe empresarial – (Venda de salas comerciais e locação de galpões).

3.12. Principais Fornecedores

A Masa atua exclusividade com alguns fornecedores, um exemplo é o aço cujo principal fornecedor é a empresa Arcelor Mittal, também possuem parcerias com a Supermix, fornecedor de concreto.

São parceiros que atuam há anos com a empresa, destacando-se pelo atendimento, preço e qualidade dos serviços contratados, além de que estes, para garantir exclusividade, recebem como parte dos pagamentos bens e imóveis da empresas, através de permutas.

3.12.1. Fornecedores contratados

Uma prática comum no mercado fornecedor é a contratação dos serviços ou materiais pagos através de permuta. Parte do pagamento ao fornecedor é feito através de imóveis dados como pagamento, que o fornecedor adquire como uma troca mediante a entrega do material ou serviço contratado, e o pagamento é feito com um imóvel da empresa. Essa prática atinge de 10% a 100% dependendo da negociação realizada na contratação, o que geralmente é feito com o diretor técnico e departamento de compras.

3.13. Principais concorrentes

Os concorrentes diretos da empresa são Brookfield Incorporações, MPD Engenharia, Tecnisa. Concorrentes indiretos Gafisa, Even e Cyrela. São estes que diretamente e indiretamente integram o mercado imobiliário onde a Masa também atua, sendo concorrentes em potencial que a empresa está sempre atenta.

3.14. Marketing e Vendas

As vendas dos empreendimentos, (Salas comerciais e terrenos), são feitas diretamente pela empresa Ideal Empreendimentos Imobiliários,

Esta parceria já é longa e duradora, e a Ideal Empreendimentos é a única responsável por todas as vendas da empresa. A parceria é dada por tratar de laços familiares, pois o sócio da Ideal Empreendimentos é irmão do Sr. Samuel Trevisan, e também pela competência e dedicação ela domina o mercado.

As vendas ocorrem geralmente nos plantões de vendas localizados nos empreendimentos, e conta com uma equipe para atendimento dos clientes.

A divulgação e o marketing são feitos através do site da empresa <http://www.imovelmasa.com.br>, jornal de imóveis da região e equipe de promotores nos semáforos próximos ao empreendimento. Quem administra todo o processo de publicidade, marketing é também a empresa Ideal Empreendimentos Imobiliários Ltda.

3.15. Ambiente Interno

A Construtora Masa aposta no capital humano como fator competitivo, por isso investe em programas de capacitação profissional em todos os níveis hierárquicos. Por meio do Diagnóstico de Necessidade de Aprendizagem, são avaliadas as necessidades de treinamento e incentivadas as potencialidades dos colaboradores, tendo como resultado a melhoria dos processos.

Para compensar os colaboradores que atingem ou superam as metas definidas pela alta administração, a empresa desenvolveu o Programa de Remuneração Variável, que foi implantado em 2004. Todas as áreas têm metas definidas e os colaboradores reconhecem a importância das suas funções para o negócio da empresa.

A empresa também mantém uma política transparente na comunicação interna, que promove a integração, o trabalho em equipe e a motivação dos resultados.

A Masa define a sua estratégia, os seus objetivos e as suas metas, e dá condições para que esse conjunto de intenções seja transferido para o dia a dia de todas as pessoas. A empresa está desenvolvendo um processo que assegure que líderes e liderados fiquem orientados para as intenções (estratégia, objetivos e metas) através do gerenciamento pontual

do desempenho. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho passa a segundo plano. Na verdade, deixa de utilizar o termo de avaliação e passa a utilizar o termo revisão do desempenho. Pois é um processo continuado, associado a objetivos e metas.

O relacionamento entre os colaboradores, políticas de conduta, e relacionamento com a alta administração é bem satisfatório. Por se tratar de empresa familiar o relacionamento é intenso tanto com a diretoria, departamento operacional e financeiro, todos estão sempre envolvidos nos projetos e trabalhos do dia a dia.

A empresa tem algumas políticas e normas de éticas internas, que são:

- A empresa espera do funcionário que ele seja ético, ou seja, que pense e execute de maneira correta, de acordo com os valores estabelecidos e aceitos na sociedade em que está inserido. A responsabilidade mais importante é desenvolver um bom trabalho no que é designado.
- Saber atender, saber entender, saber cooperar com seus colegas de trabalho, fornecedores e clientes são essenciais para desempenhar um bom trabalho.
- A Empresa espera que todas as ações e planos da corporação sejam sempre baseados no respeito ao ser humano, com valores éticos e transparências em suas relações comerciais, que expressa a preocupação da empresa em esclarecer a todos os seus colaboradores as condutas esperadas
- Colaboradores em exercício de suas atividades profissionais representam a imagem da empresa e por esta razão, devem preocupar-se em usar roupas e acessórios que valorizem esta imagem, evitando exposições desnecessárias (decotes, saias curtas, roupas rasgadas, etc.), cabendo ao gestor da área avaliar se o colaborador está adequadamente trajado à sua imagem. Para departamentos que possuem uniformes, é obrigatório o uso do mesmo durante todo o horário de trabalho e deve-se manter a limpeza e conservação do mesmo. Ao término do contrato, o funcionário deverá devolver o uniforme.
- O padrão de vestimenta da empresa condiz com um ambiente de negócios.
- O conhecimento das políticas e práticas expressas no manual de conduta da empresa é de inteira responsabilidade de cada colaborador. Caso seja constatada de violação de qualquer norma estabelecida no manual, são adotadas medidas disciplinares cabíveis, sujeitas inclusive a advertências, suspensões e demissões, sempre garantindo o pleno direito de defesa e argumentação das partes envolvidas.

ESTUDO DE CASO

4.1. Resultado de Pesquisa

De acordo com a pesquisa realizada na empresa Masa Empreendimentos Imobiliários pelo Analista de TI, Nilson Leôncio de Souza, 40 anos, Graduado em TI e atuando na profissão há sete anos na empresa, foram elaboradas nove perguntas e respondidas no questionário abaixo:

4.1.1 QUESTIONÁRIO

- 1) Qual a maior dificuldade encontrada na empresa Masa Empreendimentos Imobiliários na busca de informações internas?

Resposta: A maior dificuldade encontrada na empresa Masa Empreendimentos Imobiliários é o desencontro de informações, o físico versus sistema. Confirmando a teoria do autor. A tecnologia da Informação traz como principal benefício à organização a capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores (BEAL,2000).

- 2) Qual o sistema utilizado pela empresa Masa Empreendimentos Imobiliários?

Resposta: Atualmente é utilizado um sistema próprio de armazenamento interno, implantado por um funcionário do departamento financeiro com conhecimento em TI. As informações são armazenadas pelo sistema através de bancos de dados de Access e arquivos de Word e Excel, ou seja, ferramentas do Pacote Office. De acordo com REZENDE (2000), a TI está fundamentada nos componentes: *Hardware* e periféricos (computadores e sistemas físicos da informática, como, monitor, impressora e etc.). *Software* e seus recursos (sistemas operacionais), como o Windows, Linux e diversos outros sistemas que fazem o computador ser utilizável, para algum fim, como ERP's (Enterprise Resource Planning, em português, Planejamento de Recursos Empresariais, BrOffice.org, etc), Sistemas de telecomunicações (telefonia, seja ela normal ou celular,

internet, linhas privadas e qualquer outro sistema de telecomunicação) e gestão de dados e informações (REZENDE, 2000).

3) Qual o tipo de sistema a empresa tem interesse de adquirir?

Resposta:

- () Basic – Somente informações mais importantes
- () Home – Informações importantes e mais alguns diferenciais
- (X) Premium – Totalmente Personalizado

Segundo REIS (1993), para que uma gestão da informação seja eficaz, é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, a um custo apropriado e com facilidades de acesso para os utilizadores autorizados.

4) Qual a maior dificuldade encontrada na área financeira?

Resposta: A maior dificuldade é a falta de integração entre a área de vendas e falta de integração com o cadastro de clientes, controle de faturamento boletos e cobrança.

5) E a maior dificuldade na área de vendas?

Resposta: Muitas das vezes eram vendidos os imóveis e não apareciam nos levantamentos no sistema, gerando atraso nas vendas e insatisfação externa dos clientes, pois posteriormente seriam canceladas as propostas de vendas.

6) Qual a maior dificuldade encontrada no controle de entradas e saídas de valores?

Resposta: O controle tinha que ser contabilizado fisicamente todos os dias, devido à falta de um sistema de gerenciamento de entradas e saídas de valores.

Debatendo a tese do autor podemos responder as questões 4, 5 e 6 referente a carência existente na empresa e quais os aspectos a serem analisados na futura implantação de sistemas na empresa.

A tecnologia da Informação possui um custo elevado, por isso, precisa de um planejamento adequado das reais necessidades de informações, para que não se torne uma fonte maior de gastos (BEAL, 2000). Para que haja um melhor aproveitamento das facilidades adquiridas pela TI, depende-se de um processo periódico e estruturado de planejamento da informação, devendo esse, resultar em um documento, um plano estratégico que defina as direções futuras dos recursos de TI (servindo como orientação para a organização). Este plano deve ser usado como ponto de partida para qualquer investimento em tecnologia da informação” (BEAL, 2000, p.11)

- 7) Quando a Empresa Masa Empreendimentos Imobiliários pretende adquirir um sistema adequado para seu ramo de atividade?

Resposta: Assim que for localizado o sistema que esteja dentro das expectativas e necessidades internas.

- 8) Porque a empresa Masa Empreendimentos Imobiliários ainda não implantou um sistema adequado de informação integrado?

Resposta: Porque ainda não foi realizada a pesquisa, buscando sistemas que atendam as nossas necessidades. Visando também o quanto a empresa está disposta a investir.

Devido às necessidades e disponibilidades da empresa, podemos responder as questões 7 e 8 conforme a seguinte tese:

A tecnologia da Informação possui um custo elevado, por isso, precisa de um planejamento adequado das reais necessidades de informações, para que não se torne uma fonte maior de gastos (BEAL, 2000, p. 18).

- 9) Em seu ponto de vista, quais benefícios a implantação de um sistema integrado adequado poderia trazer para a sua empresa?

Resposta: O maior benefício seria a integração dos departamentos, dificultando as possibilidades de falhas ou de informações desencontradas, possibilitando o crescimento da empresa com a contratação de novos funcionários e não necessitando mais da ajuda de funcionários na parte operacional, podendo assim o funcionário se dedicar melhor ao gerenciamento e delegar funções, conforme descreve o autor:

A estratégia de TI busca como objetivo melhorar a qualidade e segurança dos serviços que fornecem, buscando melhoria da sua produtividade e conseqüentemente uma redução de custos cobrindo as necessidades definidas pela estratégia de negócio da organização, demonstrando a verdadeira contribuição da área de TI para a criação de valor á organização. (BEAL, 2000, p. 6)

4.2. Gerenciamento de informações existentes na Masa

A empresa atualmente não possui um sistema de informação que possibilite a integração dos departamentos e o gerenciamento dos dados de forma eficiente e eficaz. Os dados são armazenados em planilhas, bancos de dados, arquivos de textos e fichas de preenchimento manual.

A falta de um sistema de informação integrado dificulta a comunicação interna, causando o desencontro das informações, a busca por informações fica mais lenta, prejudicando o resultado final e conseqüentemente causando a insatisfação do cliente.

A maior dificuldade que pode ser ressaltada pela falta de um sistema nesta empresa é a falta de controle das informações e falta de padronização, o que dificulta a estruturação e expansão da empresa, uma vez que as informações das rotinas da empresa estão concentradas em poucas pessoas e depende inteiramente delas para que o processo funcione. Com a padronização é possível contratar mais funcionários e/ou substituir os existentes, sem que o processo de um modo geral sofra muitas perdas.

4.3. Implantação de sistema de informação integrado

Para que a Masa tenha maior rentabilidade e consiga sanar os problemas relacionados à gestão da informação, é necessário à implantação de um sistema integrado que atendam as suas necessidades e o custo seja acessível a sua realidade atual. Esse sistema deve integrar o departamento de atendimento ao cliente, de processos jurídicos, de compras, de vendas, financeiro e fiscal.

Os sistemas integrados disponíveis no mercado oferecem funcionalidades diversas, módulos personalizados, suporte técnico e revisões de versões, que podem influenciar diretamente em seu custo e em sua aplicabilidade. Devido a estas variáveis, é mais adequado que a empresa utilize, inicialmente, um sistema de informação integrado simplificado que reúna, integre e padronize as informações utilizadas por todos os departamentos, permitindo

que a empresa seja mais bem estruturada, possibilitando a contratação de mais funcionários, mantendo um controle de todas as informações, permitindo que a empresa invista em sua expansão de forma mais padronizada e melhore seu desempenho.

Um dos sistemas mais conhecidos e completos do mercado é o SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*, no idioma alemão, que em português significa Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados) que oferece ferramentas completas e personalizadas que possibilitam um controle em tempo real das operações que estão sendo lançadas por vários departamentos, consultas e relatórios avançados, restrição de acesso ao sistema de acordo com o departamento, atualização e alteração do sistema integrado de acordo com a necessidade da empresa e entre outros atributos. Sua alta *performance* faz com que o custo também seja elevado, o que não se adéqua ao que a Masa necessita atualmente.

A melhor solução encontrada para implantação de um sistema integrado de informações foi a proposta da contratação de um programador para elaboração de um sistema que atenda as necessidades básicas da empresa, a um custo acessível e com a possibilidade de modificação e inserção de novos controles no futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a gestão de TI na empresa Masa Empreendimentos Imobiliários Ltda., visando a, implantação de um sistema de informação integrado, para sanar os problemas de desencontro de informações e dificuldades em sua busca. O rápido crescimento da empresa, fez com que as ferramentas que eram utilizadas na busca de informações (Cadastro dos clientes, Atendimento ao cliente, cadastro de fornecedores e etc.) se tornassem obsoletas.

Conforme visto no capítulo 1, o principal benefício que a TI traz para a organização é a melhoria na qualidade, rapidez e disponibilidade das informações. Segundo BEAL (2000), por possuir um custo muito elevado, a Tecnologia de Informação necessita de um planejamento minucioso para que o investimento feito reduza os gastos, ao invés de aumentá-lo, levantando precisamente os custos, o tempo, benefícios e treinamento dos funcionários para a utilização do sistema, tendo como principal objetivo melhorar a qualidade e segurança dos serviços, aumentando a produtividade e eficácia nos resultados.

Conforme visto no capítulo 2, devido ao mercado consumidor estar em constante mudança, as empresas precisa a cada dia criar diferenciais competitivos, desenvolvendo

novos produtos, implantando novas ferramentas de tecnologia, por exemplo, no caso da Masa implantando um sistema integrado de informações, sempre inovando para atrair novos clientes e fidelizar os existentes.

Segundo CHOO (2003), o sistema de informação tem como objetivo permitir a busca e recuperação de informações, pois ela representa um componente de grande importância para debates, discussões, diálogos e tomada de decisões. Por isso, o sistema integrado de informações deve ser o mais adaptável possível às necessidades da empresa. Devendo ser de fácil uso, contendo informações de qualidade e que se adapte às mudanças do ambiente.

O mercado oferece alguns sistemas prontos e que atendem a todas as necessidades da organização, como por exemplo, o SAP, mas acabam tornando-se inviáveis, devido ao alto custo de aquisição e implantação, apesar de serem os mais completos.

Diante das possibilidades analisadas, a solução para o caso é a contratação de um especialista de Tecnologia de Informação, que irá desenvolver um sistema mais adequado para as necessidades da empresa Masa a um custo mais acessível. Essa é uma das alternativas iniciais que a empresa pode utilizar para alavancar seu crescimento, podendo no futuro desenvolver novas abordagens que visem a abertura de filiais e na contratação de outros funcionários e até buscando novos nichos de mercado.

As hipóteses foram confirmadas no ano de 2011, onde a empresa após a entrega de dois empreendimentos, não conseguia ter acessibilidade e controle de informações, devido à carência do sistema existente.

A empresa estava sofrendo um colapso administrativo todos os dias, devido ao retrabalho e também a inexistência de informações solicitadas e necessitadas por clientes, fornecedores e pela própria diretoria em relação a todos os departamentos, partindo do departamento de atendimento ao Cliente ao controle do departamento financeiro e contábil da Diretoria interna.

No ano de 2013, foi implantado o novo sistema integrado, chamado MEGA Sistemas Corporativos, no qual foi elaborado estrategicamente para atender todas as variáveis de sua empresa, não importa qual seja o tipo ou o porte da obra ou o empreendimento. Atualmente em fase de adaptação, estão sendo realizadas e cadastradas informações das empresas.

O Mega Construção é a solução ideal para tornar sua empresa ainda mais estruturada e sólida no mercado da construção. Desenvolvido para atender a qualquer tipo de empreendimento, o Mega Construção apoia construtoras e incorporadoras no gerenciamento de todas as suas operações: da viabilidade do empreendimento ao acompanhamento e controle

da obra, da gestão de vendas e atendimento ao cliente à administração dos recebíveis e controladoria. Tudo de forma integrada para oferecer indicadores e visões gerenciais em tempo real, com qualidade e segurança, construindo o futuro da sua empresa (<http://www.mega.com.br/gestao/construcao.asp>, 2013).

Concluindo a tese da implantação do adequado sistema de informação, houve a necessidade da contratação do especialista de TI, para inicialização e contínuo acompanhamento no cadastro e manuseio de funções do sistema e atualmente segue processo de adaptação interna de implantação em todos os departamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACB , Revista. *Gestão da Informação e política de negócios*. Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.12, n1, p.87-98, jan/jul 2007.

ANTHONY, R. N. *Planing and Control Systems: A Framework For Analysis*. Cambrigde: Harvard University Press, 1965.

AUDITORIA, Portal de. *A importância da auditoria nas empresas*. Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br/sobreauditoria>>. Acesso em 18 de abril 2013.

BEAL, Adriana. *Manual de Auditoria de Tecnologia da Informação*. Tribunal de Contas da união, 1998.

BEAL, Adriana. *Manual de Gestão de Tecnologia da Informação*. Vidya Tecnologia, 2000.

BRAGA, Ascensão. *A Gestão da informação*. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm>. Acesso em 18 de abril 2013.

BUFREM,Leilah S; PEREIRA Edmeire C. *Os profissionais da informação e a gestão de competências*. Disponível em; <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br>>. Acesso em 18 de abril 2013.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento*. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

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

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. 7. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1970.

HERRERA, Vagner. *A gestão da informação*. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos>>. Acesso em 18 de abril 2013.

KROGH, George Von; ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro. *Facilitando a Criação do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de Informação Gerenciais*. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MCGEE, J. V. PRUSAK. L. *Gerenciamento estratégico da informação*; aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAVES, Madalena M. L. *Considerações sobre Gerencia de Recursos Informacionais*. Perspectivas em Ciência da Informação, jan/jun 1999.

NUNES, Paulo. *Cultura organizacional*. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao>>. Acesso em 18 de abril 2013.

NUNES, Paulo. *Conceito de gestão e de Gestor*. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com>>. Acesso em 18 de abril 2013.

PIAGET, Jean. *A Equilíbrio das Estruturas Cognitivas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

REIS, Carlos. *Planejamento Estratégico de Sistemas de informação*. Lisboa: Ed. Presença, 1993.

REZENDE, Denis A., ABREU, Aline F. *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROMISZOWSKI, A. J. *Mapeamento de Informações: Manual de Referência*. Rio de Janeiro: TTS Consultores, 1995.

SMIRCICH, L. *Concepts of culture organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, sept. 1983.

STEFANELLI, E. J. *Mapeamento de informação*. Disponível em: <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1207932797546_1399818568_3814/mapeamento_d_e_informacao.cmap>. <http://www.stefanelli.eng.br/webpage/p_mape_a.html>, acesso em 18 de abril 2013.

TAYLOR, Robert S. *Value added process in information analysis*. Value Added Process in Information Systems. Norwood: Ablese Publ. Co. 1986. Chapter 7

TEIXEIRA, Jayme. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

WIKIPÉDIA. *Estratégia*. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gi_a>. Acesso em 18 de abril 2013.

WIKIPÉDIA. *Informação*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Informa%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em 18 de abril 2013.

WIKIPÉDIA. *Auditoria*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Auditoria>>. Acesso em 18 de abril 2013.