



EIXO TEMÁTICO:
Compartilhamento da Informação e do Conhecimento

A MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA A ÁREA INTRAORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA OS&M

MEDIATION OF INFORMATION AS A STRATEGIC ELEMENT FOR THE AREA INTRA-ORGANIZATION IN PERSPECTIVE FOR OS&M

Adam Felipe Ferreira - adam.f.ferreira@hotmail.com

Claudio Marcondes de Castro Filho - claudiomarcondes@ffclrp.usp.br

Camila Araújo dos Santos - camilaar_santos@yahoo.com.br

Resumo: A informação e o conhecimento são insumos intrínsecos do ambiente organizacional e contribuem de modo significativo, para a expansão e o desenvolvimento dos processos empresariais, fatores determinantes para o sucesso das organizações. A OS&M tem por função diagnosticar os problemas e suas fontes causadoras, propondo soluções de melhorias por meio de métodos e técnicas elaborados por ela própria. Para otimizá-la, é necessário que ocorra a mediação da informação, pois esta faz detectar as informações que sejam relevantes para o processo decisório e atenua possíveis ruídos de comunicação entre os membros de uma organização. Neste contexto, o estudo tem por objetivo discorrer sobre a importância da mediação da informação no campo intraorganizacional, pelos líderes informais, no desenvolvimento de práticas de gerenciamento de informação para a tomada de decisões sob o viés da OS&M. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo numa no departamento de atendimento de uma organização de médio porte e de gestão familiar da cidade de Garça que atua no ramo de produtos voltados à limpeza automotiva e domissanitária. Foi possível observar que, a mediação da informação é diretamente afetada pela delegação de ordens feita pelos líderes (pai e os filhos), já que não há uma definição concreta sobre quem é a autoridade máxima em tal setor e muito menos a noção de chefe imediato: todos deliberam ordens a todos, o que cria insegurança na responsável pelo setor e desordem na consecução das atividades. Sugere-se a necessidade de capacitar o gestor para mediar adequadamente à informação para seus subordinados, pois os conhecimentos técnicos propostos pela área de OS&M só serão interiorizados pela organização quando a mediação se tornar um elemento estratégico capaz de estabelecer um plano de comunicação organizado e bem fluído entre todos.

Palavras-chave: Organização, sistemas e métodos (OS&M). Mediação da informação. Estrutura intraorganizacional. Tomada de decisão.

Abstract: Information and knowledge are intrinsic inputs of the organizational environment and contribute significantly to the expansion and development of business processes, determining factors for the success of organizations. The OS & M has the function to

diagnose the problems and their cause sources, proposing improvement solutions through methods and techniques developed by it. To optimize it, it is necessary to occur mediation of information, since it does detect the information relevant to the decision-making process and reduces potential noise communication among members of an organization. In this context, the study aims to discuss the importance of mediation of information on intra-organizational field, the informal leaders in the development of information management practices for decision-making under the bias of the OS & M. Therefore, a field survey was carried out in the service department of a medium-sized organization, family-run city of Heron that operates in the products business focused on automotive and domissanitária cleaning. It was observed that the mediation of information is directly affected by the delegation of orders made by leaders (parent and children), as there is no concrete definition of who is the ultimate authority in this sector, let alone the notion of immediate boss: all deliberate orders to all, which creates uncertainty in the responsibility for the sector and disorder in achieving activities. It is suggested the need to empower the manager to mediate properly the information to their subordinates, because the technical expertise offered by area OS & M will only be internalized by the organization when mediation become a strategic element able to establish an organized communication plan and well fluid among all.

Keywords: Organization, systems and methods (OS&M). Information mediation. Intra-organizational structure. Decision making.

1 INTRODUÇÃO

A informação, enquanto insumo desempenha um papel elementar nas organizações: é por meio dela que se constrói ações estratégicas e efetivas para a construção de conhecimento no apoio à prospecção de mercados e tomadas de decisões assertivas.

No campo da Organização, Sistemas e Métodos (OS&M), a informação está diretamente ligada ao sucesso de uma organização no cenário competitivo. A OS&M pode ser definida como uma combinação de organização e planejamento que se estrutura na construção de recursos e de operações de uma instituição, na determinação dos planos e, principalmente, na definição dos procedimentos, rotinas e métodos (ROCHA, 2002).

A OS&M tem por finalidade amparar a adequação dos sistemas funcionais de uma organização visando sua produtividade e eficiência, ferramenta imprescindível para evitar a desorganização e garantir a permanência no mercado. A OS&M perpassa por fluxos diversos que se associam a diversas áreas administrativas. De forma elucidativa, podemos compreender os conceitos que fundamentam a OS&M da seguinte forma: “[...] **Organização:** associação ou instituição com objetivos definidos; **Sistema:** disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada; **Método:**

procedimento, técnica ou meio para se atingir um objetivo. (CURTO JUNIOR, 2011, p. 241).

A organização de uma empresa se apresenta como a constituição de atividades e recursos, com objetivos estabelecidos em sua própria estrutura, tendo entre suas pertinências principais, a consolidação e a representação formal de suas responsabilidades.

Para o bom funcionamento da estrutura organizacional é necessário que o profissional da área de OS&M saiba mediar às informações que estão sob sua responsabilidade para que possa gerenciá-las de forma que beneficie a empresa como um todo.

As empresas possuem dois tipos de estrutura organizacional: a estrutura formal e informal. A formal é aquela intencionalmente planejada e formalmente representada, em grande parte, por um organograma.

Já a estrutura informal é segundo Oliveira (2002, p. 86), “[...] a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas [...]”.

Nessa estrutura informal, os líderes exercem um papel e influência representativos mediante seus funcionários, à medida que os conduz de acordo com objetivos determinados. Esta influência pode ser uma condicionante positiva ou negativa, dependendo da forma que é exercida sobre os funcionários, já que o líder pode não estar adequadamente preparado para media/utilizara informação como um subsídio decisório que represente o interesse de todos da empresa e atinja os objetivos propostos pela OS&M.

Os estudos que abordam a temática sobre estrutura organizacional são importantes por se tratarem de instrumentos eficazes para o desenvolvimento e a implantação do plano estratégico na organização, já que levam em conta fatores internos e externos que interferem nas tomadas de decisões. Nesta conjectura, ressalta-se a importância da mediação da informação como ação norteadora para gerir os processos empresariais e alcançar a competitividade. A mediação proporciona e facilita a interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento, auxiliando na construção, divulgação, disponibilização e reconstrução do conhecimento a partir da informação (BICHERI, 2008).

Desta forma, o trabalho tem por objetivo discorrer sobre a importância da mediação da informação no campo intraorganizacional, pelos líderes informais, no

desenvolvimento de práticas de gerenciamento de informação para a tomada de decisões sob o viés da OS&M.

2 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (OS&M)

As organizações possuem natureza dinâmica: mudam com o passar do tempo, crescem, modificam e desaparecem. À medida que interferências ocorrem, é preciso administrá-las para que se alcancem os resultados desejados.

A esfera da OS&M tem por função diagnosticar os problemas e suas fontes causadoras, propondo soluções de melhorias por meio de métodos e técnicas elaborados por ela própria.

Segundo Araújo (2009, p. 150), a “[...] estruturação é uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação”. A estrutura organizacional se define pela análise e o agrupamento de recursos organizacionais (humanos, financeiros, físicos, entre outros), e também pelo estabelecimento de níveis hierárquicos, com a finalidade de atingir seus objetivos. Os principais objetivos da organização são:

a) aproveitar a especialização: utilizar as qualificações das pessoas em proveito da organização e delas próprias, aumentando a eficiência; b) maximizar os recursos disponíveis: potencializar os recursos e torná-los melhores; c) controlar: tem que haver clara delimitação das responsabilidades, sabendo empregar os recursos e orientá-los, se não houver uma boa estruturação poderá ocasionar problemas e dificuldades; d) coordenar: quanto maior for o grau de coordenação maior será o empenho e a integração das atividades, resultando em menos reparos e erros; e) descentralizar: delegação da responsabilidade e autoridade à medida que se dá maior espaço e autonomia para o exercício das funções já existentes; f) integrar ambiente e organização: deve-se considerar o ambiente externo, pois muitos problemas internos são oriundos da decorrência de fatores externos; g) reduzir conflitos: os conflitos existem e são inerentes a qualquer sistema social, porém devem ser reduzidos e trabalhados a fim de melhorar a interação entre as pessoas e o ambiente. (ARAÚJO, 2009, p. 151).

A organização se define como uma combinação de esforços individuais com objetivos em comum. Segundo Chiavenato (2004, p. 22) “[...] a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. O sistema é um “[...] conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função

específica” (OLIVEIRA, 2009, p. 6). Os métodos, por sua vez, são os meios que as organizações adotam para desenvolver suas atividades, por meio de técnicas e modelos estabelecidos.

Dentre os componentes da estrutura organizacional está o sistema de responsabilidade, que se baseia na alocação de atividades relacionadas à função que o subordinado assume por meio de suas obrigações e à necessidade de prestação de contas a quem lhe deferiu determinada responsabilidade.

Segundo Oliveira (2002, p. 54), “[...] na estrutura organizacional, considera-se que a responsabilidade está correlacionada à situação de um subordinado assumir determinada obrigação e ter de prestar conta à pessoa que lhe atribuiu determinada responsabilidade”.

Um dos componentes da estrutura organizacional, o sistema de autoridade, tem como resultado a distribuição do poder. Para que isso ocorra de forma eficaz, são colocados alguns componentes para auxiliar no seu desenvolvimento, dentre eles está a amplitude de controle, caracterizada pelo número de subordinados que um chefe pode supervisionar de forma eficiente, associada a um dos princípios da escola clássica da administração que aborda a unidade de comando (cada subordinado deve se reportar a apenas um chefe).

De acordo com Oliveira (2002, p. 68), a “[...] amplitude de controle, também denominada amplitude administrativa ou amplitude de supervisão, refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada”.

Há vários fatores que interferem na aplicação da amplitude de controle: os deveres pessoais do chefe e suas habilidades, o nível de capacitação profissional do líder, a habilidade e a capacidade de interação dos subordinados, o grau de interdependência das funções e os planos de clareza, comunicação e aceitação dos objetivos propostos.

Como não existe um consenso sobre um número de subordinados que um chefe pode ter sem comprometer a qualidade das atividades, não é possível estipulá-lo. Portanto, é elementar que esses profissionais estejam sensíveis a estas questões, conhecendo bem a equipe trabalhada e suas características.

A reestruturação organizacional se baseia na necessidade de adequar a organização ao novo modelo de gestão, com o objetivo de alcançar a eficiência dos processos e a obtenção de bons resultados. Atualmente, o ambiente organizacional

tem sofrido várias mudanças, ocasionando a redefinição de papéis e aquisição de novos valores e costumes. Neste cenário, a reestruturação organizacional se faz necessária, uma vez que orienta e prepara os profissionais para melhor desempenhar suas atividades e adquirir eficácia operacional.

Para que a reestruturação seja implantada de forma eficaz é necessário analisar e levar em consideração alguns fatores: a estrutura atual, as atividades desempenhadas, competências e potencialidades da equipe, segregação das funções, disposições hierárquicas e seus objetivos. É necessário ressaltar que a reestruturação é delineada para efetivar a eficácia dos processos a fim de que as pessoas estejam a favor dela, uma vez que o que deve prevalecer são os interesses organizacionais e não individuais.

A função do profissional da OS&M é elementar para as organizações, pois seu desempenho pode levar a organização a alcançar a excelência operacional e seus objetivos. As atividades de OS&M são metódicas e sistêmicas, por isso cabe a este profissional ter uma postura que minimize os impactos causados por ações pragmáticas, de maneira que estimule a equipe e o interesse por esta área. O fazer deste profissional pode acontecer por meio de assessoria, orientando e coordenando a organização através de técnicas de estruturação e reestruturação.

Uma característica importante deste profissional é a competência de visão conceitual e holística não só da organização, mas do ambiente no qual está inserido. Outras características são: criatividade, postura moderna e inovadora, disposição para mudanças. As organizações devem estar abertas às modificações e inovações, o que permite que se apliquem as competências estabelecidas pela área de OS&M. Para que as práticas propostas com o intuito de melhorias aconteçam, elas devem ser incorporadas por toda a hierarquia da organização.

3 MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO

A informação e o conhecimento são insumos intrínsecos do ambiente organizacional e contribuem de modo significativo, para a expansão e o desenvolvimento dos processos empresariais, fatores determinantes para o sucesso das organizações.

A informação é de grande importância para a vida de uma organização: é por meio dela que são criadas estratégias, táticas e demais ferramentas que abarcam o

conhecimento necessário para o desenvolvimento de qualquer tarefa, ou seja, está subjacente nas tomadas de decisão.

A tomada de decisão é uma ação complexa, pois exige que se mantenha um mínimo de racionalidade com base em informações fidedignas e experiências positivas, pois por mais que seja urgente uma decisão - enfrentando na maioria das vezes opiniões adversas -, é preciso usá-la de forma estratégica. É necessário que se realize a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC).

Para as empresas, a GI e a GC são importantes porque contribuem para a geração de valor, a otimização dos processos e a disseminação do conhecimento, por meio de um conjunto de práticas gerenciais que lidam com o ativo intangível. A GI atua junto aos fluxos institucionalizados e formais - ao que está explicitado. A GC lida com os fluxos informais - ao que não está explicitado (VALENTIM, 2010).

A GI trata do conhecimento que pode ser coletado, processado e administrado. E também interligado com as questões que compreendem a gestão do conhecimento, que, por sua vez, propõe práticas para criação, armazenagem, gerenciamento e disseminação, pois, juntas, contribuem de forma eficaz para o acesso, a busca, a mediação e o compartilhamento do conhecimento no âmbito empresarial.

Nesta perspectiva, o líder que atua na estrutura organizacional no sistema de responsabilidade deve ser o profissional mediador no ambiente organizacional: com o uso eficiente, criativo, ético e reflexivo da informação, pode ser capaz de realizar prospecções de mercado e tomar decisões que interessam a todos na empresa.

Para Almeida Júnior (2009, p. 92), a mediação da informação é

[...] toda ação de interferência – realizada pelo profissional de informação –, direta ou indireta; consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva que propicia a apropriação de informação que satisfaça, plena ou parcialmente, uma necessidade informacional.

Ao transpormos o conceito de mediação da informação por Almeida Júnior (2009) para o campo da OS&M, compreendemos sua importância nas rotinas empresariais, uma vez que estas geram um grande volume de informações que podem prejudicar a geração/construção/apropriação de conhecimento.

A falta ou excesso de informação podem gerar ambiguidade e insegurança e, por isso, não chega a ser apropriada e aplicada de forma significativa. Para que isso não ocorra, é substancial que haja um trabalho efetivo nos conteúdos

informativos, de maneira que atenda de fato às necessidades dos indivíduos e da organização (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

O profissional da OS&M deve ser o mediador da informação para a geração e construção de conhecimento, é ele quem deve propiciar a apropriação da informação, pois esta “[...] pressupõe uma alteração, uma transformação, uma modificação do conhecimento” (ALMEIDA JÚNIOR, 2007, p. 36).

A informação deve ser mediada para que a organização possa tomar decisões mais assertivas, visando obter vantagem competitiva. As informações mediadas fornecem um embasamento seguro para todos os membros da organização, pois “[...] entendemos a informação a partir da modificação, da mudança, da reorganização, da reestruturação, enfim, da transformação do conhecimento” (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.97).

No processo da OS&M, a mediação da informação faz detectar as informações que sejam relevantes para o processo decisório, já que a mediação não é simplesmente um ato de informar ou mesmo de prestar informações (não é uma ação que pode ser considerada como uma “ponte”): suas funções são complexas, pois trata de estabelecer uma comunicação e relações efetivas e significativas entre os sujeitos, a organização e o cenário em que todos estão inseridos.

Quando a mediação não é bem realizada na organização, a OS&M se apresenta falha, pois é a partir das informações mediadas que é possível elaborar um planejamento estratégico competitivo, a fim de tomar decisões criativas e assertivas.

No caso da OS&M, o chefe é o mediador, aquele em coordena, a partir das informações, as decisões para um bem coletivo da organização. Enquanto mediador deve levar em conta não somente a informação e seus subordinados, mas outras variáveis que impactam diretamente no bom funcionamento da organização, como o contexto em que a empresa está inserida, os valores, princípios de todos da organização. Quando abordamos sobre mediação, não devemos nos ater somente na visão de via de mão dupla: informação e receptor. Todo o contexto e valores dos funcionários são elementos que, obrigatoriamente, devem ser considerados, para que ocorra, de fato, uma ação conjunta que favoreça todas as pessoas da organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de caráter exploratório e fez uso da pesquisa de campo para compreender a realidade, realizar reflexões e propor melhorias na estrutura intraorganizacional informal de uma organização. As pesquisas exploratórias “[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2012, p. 27). Já, a pesquisa de campo “[...] consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

O objeto de pesquisa é o departamento de atendimento (recepção) uma organização de médio porte e de gestão familiar, fundada em 1983, na cidade de Garça (interior do estado de São Paulo). Possui um quadro de 100 funcionários e atua na área de produtos voltados à limpeza automotiva e domissanitária. A finalidade deste departamento é a prestação de serviços, o atendimento a visitantes, clientes e funcionários.

A recepcionista é a profissional responsável pelas atividades de atendimento ao público e direcionamento para os departamentos responsáveis, atendimento telefônico, postagem de correspondências e malotes, controle de frota de carros da organização (entrada e saída de veículos, problemas relacionados a multas, acidentes de trânsito e mecânica) e fechamento de caixa de motoristas. Além das atribuições descritas, a recepcionista desenvolve também atividades de cunho particular, fora das atribuições formais e profissionais do cargo que ocupa, como agendamento de consultas médicas, pagamento de contas e aquisição de produtos e serviços.

Para o desenvolvimento da pesquisa, realizou-se entrevista com a secretária da organização e observação das atividades da empresa para compreender de que forma se dá a delegação de autoridade dos líderes e a mediação da informação neste processo. Para a sustentação da análise, os dados coletados foram relacionados com a literatura a fim de apontar sugestões de melhorias no processo de OS&M.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O problema na organização pesquisada se dá pela falta da unidade de comando que afeta diretamente a amplitude de controle. Estas atitudes são geradas por meio de ações divergentes no exercício da autoridade dos dirigentes, caracterizando disfunções organizacionais com certo grau de ambiguidade quanto à divisão de tarefas e à autoridade para tomada de decisões como a falta de definição, clareza, desempenho e responsabilidades.

Para Oliveira (2002, p. 294), “[...] a consequência natural dessa disfunção é o surgimento de áreas de congestionamento [...]” que criam sobrecarga nas tomadas de decisão e provocam estagnação das atividades que não são desempenhadas adequadamente, engendrando num entrave no andamento da organização. Para Oliveira (2002, p. 96.), a “[...] autoridade é o direito estabelecido de se designar o que, e se necessário, como, por quem, quando e por quanto, deve ser realizado em sua área de responsabilidade na empresa [...]”.

Por se tratar de uma organização familiar em que os sócios são o pai e os filhos, ambos delegam diferentes ordens e medeiam as informações de formas distintas aos funcionários para solucionar um problema e isso gera desordem no andamento do trabalho e confusão nos funcionários que não sabem a quem obedecer, já que todos possuem autoridade sobre seus subordinados. Percebe-se que há um problema de comunicação eminente nesta situação: a funcionária não sabe como tomar decisões assertivas já que recebe ordens de diversas instâncias, o que impacta diretamente na consecução de suas atividades.

Não há uma definição concreta sobre quem é a autoridade máxima em tal setor e muito menos a noção de chefe imediato: todos deliberam ordens a todos, o que cria insegurança entre os funcionários, deixando-os, muitas vezes, em situações constrangedoras.

Tais acontecimentos perpassam pela mediação da informação, que no caso da organização pesquisada, apresenta-se de forma falha e pouco eficaz. As faltas de uniformidade das ações exercidas, atribuídas por divergências nas formas de pensamento e gerenciamento e em questões atreladas ao poder e à hierarquia, ocasionam vários problemas como erros de comunicação, informações distorcidas e ruídos informacionais. Neste caso, a mediação deve ser adotada como um processo relacionado à solução de um problema e inerente às necessidades das pessoas de

toda a organização (CHIAVENATO, 1998).

Quando ao gerenciamento pouco eficaz do processo informativo é o motivo de conflitos entre as pessoas numa empresa, é evidente que a mediação deva ocorrer de forma eficiente e clara para que as informações possam ser apropriadas de forma efetiva, eficaz e criativa para reverter os problemas e ordenar os processos organizacionais.

Segundo Robbins (2005, p. 353), “[...] cada pessoa deve ter apenas um supervisor a quem se reportar diretamente, e cadeia de comando é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa”.

Para cada funcionário haveria a necessidade de um supervisor que coordenasse suas informações e em sua ausência, uma pessoa claramente designada para exercer esta função. A falta ou o excesso de pessoas com o poder de incumbir tarefas acaba levando a não veracidade das informações impostas, ao não cumprimento das ações e até mesmo ao baixo grau de persuasão e autoridade, refletindo na lentidão do andamento dos processos, retenção de informações, falta de comunicação e a ausência da definição clara de comando, o que, por sua vez, é imprescindível a inclusão e sobrevivência de qualquer organização no mercado.

O mediador da informação é aquele que interfere “[...] a partir de suas concepções e formas de ver e entender o mundo [...]” (LOUSADA, 2015, p. 13). Por isso, no âmbito da OS&M, ele deve:

Conhecer o cenário que sua empresa está inserida para realizar a prospecção de mercado;

Reconhecer as necessidades informacionais de todos os membros da empresa para tomar decisões que favoreçam o conjunto;

Mediar as informações de forma que possam ser apropriadas e transformadas em conhecimento significativo, colaborativo e competitivo em prol de todos os membros da instituição;

Mediar para gerir o fluxo informacional de maneira assertiva para facilitar a comunicação entre todos.

Podemos apontar que a mediação da informação, quando realizada de forma eficiente pelos líderes, torna-se um diferencial competitivo para a organização, à medida que aperfeiçoa a GI, a GC, a comunicação e a aplicação (uso) da informação para a elaboração de um perfil estratégico que leva em consideração as

necessidades informacionais de todos.

5 PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A estrutura organizacional delimita como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas (ROBBINS, 2005). No caso da organização pesquisada, propõe-se a incorporação da estrutura aguda que se caracteriza pelo número mais reduzido de subordinados por chefe, que sabem por definição quem são seus superiores imediatos, a quem devem se reportar diante das inúmeras situações cotidianas em seus respectivos departamentos.

Para a empresa pesquisa, é emergente que seja realizado um desenho de cargos, onde sejam formalmente atribuídas as funções desempenhadas pela recepcionista, levando em consideração suas reais funções e atividades e que sejam condizentes com o cargo que exerce, quais sejam: recepcionar/controlar visitantes; encaminhar visitantes para os funcionários da empresa; processar a correspondência recebida, organizar e distribuir para o destinatário e executar arquivamento de documentos.

Seguindo o modelo proposto, os cargos encontrados na organização serão melhor aproveitados com o descarte de funções acumuladas para um só indivíduo, esclarecendo para os ocupantes dos cargos seus respectivos papéis e setores direcionados.

Com o modelo proposto, infere-se que as tomadas de decisões podem ser otimizadas, pois com o devido comando sobre a recepcionista, não haveria conflitos de decisões nos processos da empresa, constituindo assim um melhor desempenho do cargo, e por parte da recepcionista um melhor delineamento da autoridade exercida sobre ela.

Para que estas ações de melhorias aconteçam, é necessário capacitar o gestor para mediar adequadamente à informação para seus subordinados, pois os conhecimentos técnicos propostos pela área de OS&M só serão interiorizados pela organização quando a mediação se tornar um elemento estratégico capaz de estabelecer um plano de comunicação organizado e bem fluído entre todos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se explanar neste trabalho, a importância da mediação da informação na otimização do processo da OS&M. A relação estabelecida entre as temáticas apresentou um panorama de conhecimentos para a melhoria das práticas das empresas, à medida que ofereceu uma visão holística da aplicação efetiva da mediação da informação para a solução de problemas em ambiente organizacional.

A mediação da informação aliada à OS&M torna-se um recurso importante para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações, na medida em que destaca o papel do líder, em sua função de autoridade na estrutura informal, como facilitador da comunicação, gestão e utilização efetiva e criativa das operações de fluxos de informação na construção de conhecimento significativo no apoio à prospecção de mercado e tomada de decisão assertiva.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Leitura, mediação e apropriação da informação. In: SANTOS, J. P. (Org.). **A leitura como prática pedagógica na formação do profissional da informação**. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2007. p. 33-45.
- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.2, n.1, p.89-103, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BICHERI, A. L. A. O. **A mediação do bibliotecário na pesquisa escolar 1em face de crescente virtualização da informação**. 2008. 197 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008.
- CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **Data Gramma Zero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CURTO JUNIOR, R. M. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: Instituto Federal, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOUSADA, Mariana. **A mediação da informação na Teoria Arquivística**. 2015. 135f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

VALENTIM, M. L. P.(Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Editora UNESP, 2010.