

XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XIII ENANCIB 2012

GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações

A INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA O SISTEMA NACIONAL DE TRANSPLANTES

Comunicação Oral

André Luiz Dias de França - Universidade Federal da Paraíba

Isaac Newton Cesarino da Nóbrega Alves - Universidade Estadual da Paraíba

Maria Amélia Teixeira da Silva - Universidade Federal da Paraíba

Guilherme Ataíde Dias - Universidade Federal da Paraíba

guilhermeataide@gmail.com

RESUMO

Trata-se da análise de parte de material coletado para a dissertação de mestrado intitulada “A Estrutura do Fluxo Informacional do Sistema Nacional de Transplantes: uma investigação sob a óptica da análise de redes sociais”. Por compreender que um adequado fluxo só será viável se a informação for tida como estratégica, esta pesquisa buscou saber dos gestores em nível nacional e estadual/distrital, com que abordagem a informação é trabalhada. Objetivou observar qual o valor da informação nos setores que compõem o Sistema Nacional de Transplantes no Brasil e por quais motivos o País não obtém maior expressividade no aproveitamento de doações já que se apresenta como a nação que mais realiza o procedimento no mundo. Essas perspectivas foram obtidas através de visitas técnicas e de campo, de entrevistas e aplicação de questionários eletrônicos. Para este trabalho, foram analisadas duas questões abertas, que permitiram destacar nuances de como a informação é tratada no Sistema Nacional de Transplantes e quais suas possíveis consequências, por meio de considerações ao final deste trabalho, nas quais não se podem garantir, até o momento, condições necessárias para que haja um fluxo uniforme e contínuo que represente um satisfatório tráfego de informações aos atores da rede.

Palavras-chave: Informação. Estratégia. Fluxo de Informações. Sistema Nacional de Transplantes.

RESUMO

It is an analysis of part of the material collected for a master's dissertation titled "The Structure of the Informational Flow of the National Transplant System: an investigation under the optics of social networks analysis". By understanding that an appropriate flow will only be possible if the information is considered strategic, this research aimed to know which approaches are used by the managers (national, state and district) to manage the information. The research also intended to understand the value of the information at the National Transplant System's departments and for what reasons Brazil has not improved its organ utilization rates, although it has been claimed as the country that does the most transplantation procedures in the world. Those prospects were obtained through technical visits, field visits, interviews and electronic implementation of questionnaires. To this research were analyzed two open questions that allowed highlighting aspects of how the information is managed at the National Transplant System and the possible consequences of it. These consequences are listed in the end of the paper and, at the time, they cannot ensure the necessary conditions for allowing a uniform and continuous flow that would represent a satisfactory traffic of information among all network actors.

Abstract: Information. Estrategy. Information Flow. National Transplant System (Brazil).

“Uma ‘organização’ não é mecânica nem biológica. É humana e social. E, portanto, não é regida por forças físicas nem biológicas, mas pela confiança, entendimento mútuo, motivação.” (DRUCKER, 2001, p. 191)

1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia tem origem nas táticas militares o que, de acordo com Nicolau (2001, p. 7), “exclui a escolha dos fins pertencente ao domínio político ao mais alto nível e dos planos detalhados para os atingir (tática)”. De um modo mais amplo e em nível global, preocupa-se em determinar e revelar o propósito organizacional tomando-se por base os objetivos traçados e em longo prazo, além de se preocupar com os programas de ação e com as prioridades de alocação de recursos. (HAX; MAJLUF, 1986, tradução nossa). Assim, a estratégia organizacional deve articular os diversos departamentos internos em confluência com o ambiente externo, com vistas a uma sinergia incessante dos diversos esforços da instituição.

Por entender que, segundo Saracevic (1996), a gestão eficiente das informações é uma questão estratégica em qualquer organização, buscou-se compreender sob que perspectivas a informação é tratada pelo Sistema Nacional de Transplantes (SNT)¹, do Ministério da Saúde que contempla a Coordenação-Geral do Sistema Nacional de Transplantes (CGSNT), a Central Nacional de Transplantes (CNT) e as unidades denominadas Centrais de Notificação, Captação e Distribuição de Órgãos (CNCDO), dispostas pelas unidades federativas do País. Assim, assume-se que a Ciência da Informação (CI) toma para si a responsabilidade pela gestão dos “fluxos informacionais que trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação.” (VALETIM, 2010, p.17)

Resume-se em compreender como os gestores daquelas unidades centrais abordam a informação e de que forma ela é tratada dentro da malha social de transplantes de órgãos, fazendo uso da abordagem de análise de conteúdo, com vistas ao amplo desenvolvimento no conhecimento que por consequência, pressupõe-se em melhores índices nos procedimentos de transplantes no País.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os transplantes de órgãos têm início no começo do século passado através dos estudos dos médicos cirurgiões Aléxis Carrel e Charles Guthrie que, com suas pesquisas, tornaram possível a técnica de sutura dos vasos sanguíneos. (SILVA NETO, [s.d.], p.4). Atualmente, Rocha ([s.d.]) defende que “a técnica cirúrgica está amplamente dominada [e] a seleção de pacientes já obedece

¹ Sistema Nacional de Transplantes (SNT) - <http://snt.datasus.gov.br/SNT/index.jsf> ou <http://snt.saude.gov.br/>.

a critérios internacionais seguros”. Porém, percebe-se que há quase 100 anos de conhecimentos acumulados pela evolução das ciências médicas em tais procedimentos, as etapas que antecedem ao implante de órgão ainda são preocupantes para todo o processo.

No Brasil, em 1997, é criado o SNT com vistas a organizar todos os procedimentos relacionados à doação de órgãos no País. De acordo com a Lei nº 9.434 de 04 de fevereiro, o sistema faz valer uma política nacional de transplantes controlando a distribuição nacional, determinando que todo paciente com morte encefálica diagnosticada no território nacional deve ser reportado a sua base de dados. De acordo com Marinho (2006), o Brasil conta com o mais robusto programa público de transplantes do planeta, apresentando também índices razoáveis nos últimos anos, argumento reforçado pelo atual Ministro da Saúde, Alexandre Padilha, ao citar que é o País “que mais realiza transplantes no setor público no mundo [...]” (BRASIL, 2011).

Ainda a respeito desse robusto sistema, deve-se destacar que os registros apontam a existência de 548 estabelecimentos de saúde e 1.376 equipes médicas aptas ao processo dos transplantes. (BRASIL, 2011) Contudo, o baixo rendimento no aproveitamento de órgãos pelo sistema de saúde ainda é preocupante. Desde 2003, o número de doadores efetivos² apresenta crescimento em suas taxas associadas, saindo de 5,00 por milhão de população (pmp) (BRASIL, 2011), naquele ano para 10,6 atuais (ABTO, 2011), ainda assim percebe-se que esse valor é bem aquém aos 35,3 pmp da Espanha, País recordista em cirurgias no mundo há 20 anos. (ESPAÑA, 2012, tradução nossa)

De acordo com Bonatelli (2009), “muitas famílias ainda rejeitam a doação por dilemas éticos e falta de informação”, já que são elas as tutoras legais pelo corpo do falecido, mesmo que o ente tenha decidido pela doação em vida. Contudo, ao se analisar as taxas divulgadas no último relatório estatístico referente ao ano de 2011 (ABTO, 2011), foi possível perceber que a recusa familiar não representa um problema, já que dos 7.238 potenciais doadores, houve recusa em apenas 1.937 casos, o que representa um percentual de 73,23% de autorizações, índice bastante elevado se contextualizado o estado emocional em que essas famílias se encontram em um momento de importante decisão, desmistificando que o problema resida na rejeição parental.

Viu-se que o número de transplantes realizados tem crescido, mas para Lima et al (2010), esse aumento em número absoluto se dá por razões tecnológicas e por uma mobilização social mais efetiva no tema, mas para Campos (2010, p.3) é importante que se pondere ao enfatizar que

² Considera-se doador efetivo o indivíduo do qual ao menos um órgão é aproveitado em um receptor.

“o aumento no número de doações, embora significativo, deve-se a ações pontuais em alguns estados e ao empenho de equipes de transplante, pois inexistem ações sistêmicas ou planejadas que tenham origem no nível federal.”

Tais considerações permitem a reflexão de que um avanço mais significativo com um melhor aproveitamento da oferta por meio dos potenciais doadores seja resultado de um melhor acesso à informação que se encontra prejudicado pela falta de uma efetiva gestão informacional que permita aos atores uma conexão maior com o fluxo informacional na rede associada ao SNT no Brasil.

O uso da informação permite ascensão ao conhecimento o que auxilia na tomada correta de decisões. Entende-se assim conhecimento “como resultado da interação do sujeito com o meio, como estrutura criada culturalmente e como produto histórico da atividade humana ligada, não às mentes dos indivíduos [...], mas à prática social” (MORADO NASCIMENTO, 2006, p.9). A autora ainda sugere que o profissional da informação deve olhar a informação em seu sentido ontológico, capaz de criar ou informar novos conteúdos de significados e não como uma propriedade do homem, passível de ser estocada, processada e/ou vendida. Desse modo, o conhecimento deverá ser vislumbrado disperso por toda a rede social (nas ações) e não apenas em seus membros, pois é assim nas redes sociais, “as relações entre os atores são consideradas tão fundamentais quanto os próprios atores.” (SOUZA; QUANDT, 2008, p.33)

Nesse âmbito, algumas inquietações promoveram a definição do problema que envolve os transplantes no Brasil. Se a técnica desenvolvida já tem registros de mais de 90 anos, suas etapas possuem padrões aceitos internacionalmente como seguros, e se o País é o que mais realiza (em números absolutos) transplantes no setor público no mundo, em que a rejeição familiar não é um fator preocupante, por que então o Brasil não está mais bem posicionado? “A inovação depende da geração de conhecimento, facilitada por livre acesso à informação. E a informação está *on-line*.” (CASTELLS, 2003, p.85) e por isso só não há progressos significativos nas organizações despreparadas.

3 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Para Freire, G. H. e Freire, I. M. (2010), estudar CI trata-se de uma árdua tarefa uma vez que a informação como objeto de estudo não se prende a conceitos e teorias generalizadas, além de perpassar e se relacionar com todas as áreas do conhecimento, adequando-se a cada situação

proposta. De igual modo foi com o trabalho que se propõe com esta pesquisa, na qual se objetivou que a CI estabeleça diálogos com as ciências da saúde, especificamente, o campo que trata dos transplantes de órgãos entre seres humanos. Como ressaltam aqueles autores, desde os primórdios, o homem buscou construir artefatos com os quais pudesse contar como acessórios ou ferramentas com vistas a melhorar sua forma de vida e é esse o papel que se destaca com esse trabalho, a CI como propulsora, como um elemento promotor de desenvolvimento para a sociedade em geral.

3.1 A Informação

Para discutir CI, vê-se a necessidade de se tratar de sua menor partícula, seu átomo constituinte, seu objeto de estudo: a informação. Ao tratar que, tal qual o capital, o trabalho e a matéria-prima (CAPURRO; HJØRLAND, 2007), a informação é tida como uma necessidade básica ao desenvolvimento econômico. Para Currás (2009, p.64, tradução nossa) a informação sempre existiu e faz parte do ser humano de tal modo que sem ela não vivemos, necessitamos dela para o nosso existir.

Capurro e Hjørland (2007) defendem ainda que ao tratar do que é informação, facilmente um indivíduo torna-se passível de trilhar caminhos tortuosos e aconselha para tanto, questionar-se se importa usar uma ou outra definição. Para este trabalho, fez diferença se a informação é tratada em abordagens humanas ou não. A informação como “coisa” não infere conhecimento e por isso não fez parte de maiores aprofundamentos. Por outro lado, a informação, aquela que apresenta um conceito subjetivo, que pressupõe a presença humana em sua comunicação, sim.

Já para Zeman (1970, p. 168) para quem “o conceito de informação, tal como o compreende o materialismo dialético, tem grande importância para todo o conhecimento”, reflete-se que a informação, que perpassa *n*-fronteiras, na perspectiva da dialética, não traça linha divisória entre “o substrato e suas qualidades, a substância e o aspecto, a matéria e a forma.” (ZEMAN, 1970, p. 158) Assim, a informação “não existe fora do tempo, fora do processo: ela aumenta, diminui, transporta-se e conserva-se no tempo.” (ZEMAN, 1970, p. 162). É essa informação que se apresenta nesta pesquisa, em que “todos ganham, porque cada ator vai construir alicerces e desenvolver novas ações tendo como base as informações compartilhadas.” (TOMAÉL; MARTELETO, 2006, p.76). Uma informação que não reside no emissor, nem no receptor, pertence ao universo a que pertencem ambos, na ampla rede social, participa do

percurso entre a fonte e o destinatário e é objeto de importância estratégica para as organizações e todas as áreas do conhecimento.

3.2 O Fluxo Informacional

Estudar o fluxo informacional de uma organização perpassa uma aproximação maior com sua cultura de gestão. Há instituições mais e outras menos atentas no trato da informação como algo estratégico, visto que “toda ação tem origem na informação que por sua vez resulta em nova informação.” (VALETIM, 2010, p.13) Isso significa que as tomadas de decisões deveriam ser embasadas na informação, o que nem sempre ocorre. E isso se torna bastante relevante quando se pensa nas mudanças que a sociedade da informação impõe sobre a competitividade cujas exigências recaem sobre a excelência na produtividade e qualidade: “Gerar, obter e aplicar conhecimento passa a ser item básico para enfrentar essas mudanças.” (VALETIM, 2002). E se a informação é “manejável” (PONJUÁN DANTE, 2000, tradução nossa), o que impede de as organizações a tratarem de modo estratégico para seus objetivos e metas?

O que se há de certo é que para se gerir a informação com vistas à inovação, faz-se necessário que a gestão seja vista como uma tarefa em que se requer conhecimento de ambientes internos e externos à organização, requer ainda profissionais treinados no uso de ferramentas, tecnologias e toda uma gama de recursos na busca de satisfação de seus usuários: é uma atividade de grande importância, defende Ponjuán Dante (2008).

Valentim (2010), ao discutir a temática em ambientes organizacionais, defende que a estrutura organizacional ocupa a primeira posição no tocante a influência da existência de fluxos de informação, ou seja, cabe a cada instituição saber gerir que trajetos esses fluxos devem percorrer e de que maneira esse fluxo “irrigará” as tramas da rede, proporcionando acesso à informação além de favorecer a colaboração.

Para a pesquisa no SNT, entende-se que existem consequências salutaras quando se detecta um fluxo de informação contínuo, não apenas através de comunicações oficiais, mas também de contatos trivias, com conversas cotidianas, inclusive (fluxos estruturados e não-estruturados, respectivamente). Essa postura promoveria uma maior aproximação entre os atores e um nível de coesão da rede bastante elevado, permitindo que o progresso seja dividido de maneira mais equitativamente por todos. É nesse âmbito democrático que a mesma autora defende que

uma mesma informação pode ser tratada de maneira distinta por atores diferentes, inclusive, moldando-a, agregando valores, pois “ela é mutável e não estática [...]” (VALETIM, 2010, p.17).

Se “a produção de dados, informação e conhecimento é uma constante no ambiente organizacional” (VALETIM, 2010, p. 25), é mister que haja uma atenção no tocante ao gerenciamento do seu fluxo informacional, dando vazão ao que se produz e permitindo a entrada daquilo que auxilia na tomada adequada de decisões. Mais importante que isso, defende a autora, é que o uso da informação promove o novo, retroalimentando um fluxo em um movimento contínuo e dinâmico. Para Ponjuán Dante, a gestão da informação é um elemento vital para as unidades de informação de tal modo que cria meios para favorecer seu reposicionamento, (2000, **tradução nossa**) permitindo condições necessárias na produção e gestão eficiente e eficaz da informação.

4 TRANSPLANTE DE ÓRGÃOS E O SISTEMA NACIONAL DE TRANSPLANTES

Para Lamb (2000), a noção de transplantes de tecidos e órgãos é bastante remota, enquadrando Adão como primeiro doador e Eva como pioneira na recepção quando Deus retirou uma costela para conceder a vida à primeira mulher. Outro registro tão antigo descreve dois irmãos gêmeos que transplantaram a perna de um soldado morto em guerra em um velho senhor. Acostumados a realizar curas em pessoas e animais sem cobrança financeira, tornaram-se venerados e por isso, perseguidos e mortos. A partir daí, as realizações de cultos em seus nomes começaram a surgir, o que os consagraram santos para a Igreja Católica. Conhecidos como Cosme e Damião, padroeiros dos médicos cirurgiões, os gêmeos mortos tiveram posteriormente, em sua honra a construção de uma basílica ordenada pelo Papa Félix IV em um 27 de setembro. Neste dia, atualmente, comemora-se o dia nacional do doador. (ROCHE, 2009)

Cientificamente, as experiências iniciaram-se com as transfusões de sangue, ressalta Lamb (2000), que malsucedidas, ocasionaram diversas incompatibilidades e consequentes mortes até que fossem descobertos diferentes tipos sanguíneos. O transplante moderno tem origem no início do século XX por Aléxis Carrel (Prêmio Nobel de 1912) e Charles Guthrie quando desenvolveram a técnica apropriada, como já comentada. Mas é apenas em 1950 que surgem as primeiras práticas e procedimentos para órgãos não regeneráveis (rins, coração, pulmões, pâncreas e fígado) (LAMB, 2000).

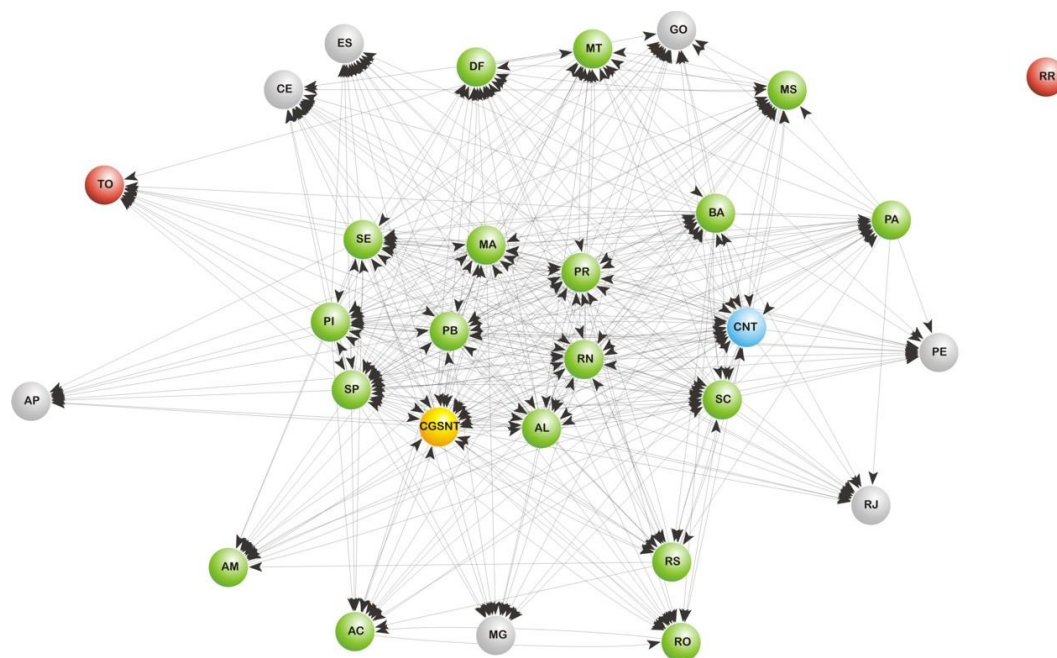
No País, os procedimentos de captação de órgãos para transplante vêm sendo realizados desde 1964 (BRASIL, 2001). Em 1968, o Brasil realizou pela primeira vez na América Latina um transplante cardíaco (LAMB, 2000) e nos últimos anos, vem obtendo expressividade entre outras nações. Como citado, para regulamentar essa crescente massa de intervenções cirúrgicas, o Governo brasileiro criou em 1997 o SNT, estabelecendo desse modo uma política nacional de transplantes de órgãos e tecidos. Através de sua criação, todos os transplantes realizados no país passaram a ser realizados por estabelecimento de saúde público ou privado desde que previamente autorizados pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Para que exista um transplante, o cérebro morto e coração batendo são condições essenciais para que a CGSNT e CNT em Brasília sejam notificadas e inicie-se a busca por receptores compatíveis no estado origem do doador. Nas situações em que não ocorra um paciente com perfil adequado no estado oriundo do órgão, o SNT, através da CNT, maximiza a busca em âmbito nacional, realocando o órgão para outra unidade da federação.

5 A PESQUISA

Com a pesquisa foi possível construir o seguinte grafo que expõe visualmente as trocas formais e informais entre os membros do SNT:

Figura 1 – Fluxo formal e informal no SNT



Fonte: Adaptado de França (2012, p. 71)

Essa imagem permite melhor visualizar os atores mais influentes por meio dos fluxos individuais. Sucintamente, ainda é possível se compreender como a informação flui através do esquema a seguir:

Figura 2 – Fluxo de informação sucinto do SNT



Fonte: Desenvolvimento nosso

A parceria com a CGSNT foi fundamental e produtiva e por meio dela foi permitido que o envio dos questionários eletrônicos utilizasse o *e-mail* institucional com domínio “saude.gov.br”. Essa conquista representou bastante, agregando o valor da segurança à pesquisa junto aos respondentes. Desse modo, os questionários foram desenvolvidos através da ferramenta *Google Spread Sheets*³ e enviados para a própria CGSNT, para CNT e para as CNCDO, que entre questões de múltipla escolha, apresentaram as seguintes abertas:

Questão 01 - *Em recente boletim divulgado, o Ministério da Saúde destaca o Brasil como o país que mais realiza transplantes no mundo. Em sua opinião, por qual(is) motivo(s) a média em pmp não o posiciona em melhor situação junto às demais nações?*

Questão 02 - *Para este setor, qual o valor da "informação"?*

Dos 29 atores sociais envolvidos com os transplantes de órgãos no país, obteve-se *feedback* de 20, registrando-se assim as ausências das CNCDO do Amapá, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Roraima e Tocantins. Diante disso, foram analisadas as respostas dos atores sociais através da metodologia de análise do conteúdo.

5.1 Abordagem Metodológica – Análise de Conteúdo

Na dissertação de mestrado, essa análise não foi possível ser apresentada por questões de cronograma, mas que contribuíram de maneira subjetiva nas considerações apresentadas alinhadas ao contexto amplo apresentado.

³ Google Spread Sheets – Disponível em: <<https://spreadsheets.google.com/>> Acesso em: 15 abr. 2011

Na construção da retórica, Aristóteles elenca três elementos essenciais para a comunicação entre indivíduos: o discurso, quem fala e a audiência. (BERLO, 1999) É no discurso que está situada a mensagem, o objeto de partida para a análise de conteúdo, e que para Franco (2007), objetiva saber o que seu enunciado significa.

Para desagregar as mensagens (respostas) em unidades de análises, têm-se as unidades de registros e as unidades de contexto (RICHARDSON, 2010). Pela unidade de registro, optou-se pelo “Tema”, através do qual, de acordo com o autor, podem-se formular inúmeras observações, e que é uma abordagem bastante responsável para respostas abertas em questionários. Nas unidades de contexto, optou-se por características geográficas (local, regional e nacional) e aspectos internos e externos ao SNT.

5.1.1 Pré-análise e as categorias

Foram elaborados dois quadros para auxiliar nos agrupamentos de classificação e pré-análise, que segundo Franco (2007), são essenciais para a criação das futuras categorias.

Quadro 01 – Referente à questão 01

Atores	Respostas
01	Na realidade o Brasil é o país que mais realiza transplantes no setor publico no mundo. A média por pmp tem que ser melhorada e estamos trabalhando para isso, com uma política que incentiva, principalmente, os estados do norte e nordeste a aumentarem o número de doações. Contudo, é um grande desafio, pois o Brasil tem uma extensão territorial muito grande, e cada uma com características diferentes.
02	Devido à grande extensão territorial, dificuldades culturais, falta de equipes capacitadas para diagnóstico precoce de morte encefálica e dificuldade em manter hemodinamicamente o doador.
03	Porque há uma concentração de transplante na região sul- sudeste, as outras regiões realizam uma média abaixo de tx ⁴ .
04	Falta infraestrutura regional (estadual) em várias localidades, falta educação formal (inserção do transplante nas faculdades de medicina, enfermagem, etc.). Falta entender que a realidade de cada um é diferente e que, nem sempre, experiências bem sucedidas em outras localidades serão adequadas.
05	Concentração dos transplantes nas regiões Sul e Sudeste do país; Falta de apoio, incentivo, através de um Programa Nacional, nas regiões Norte e Nordeste para capacitar, médicos, enfermeiras e técnicos na área de transplantes.
06	Falta de informação dos profissionais de saúde e da população leiga, quanto à importância da doação; falta de material e equipamentos para diagnóstico da morte, logística...
07	A história da doação no Brasil teve um início conturbado. A Lei que dispõe sobre a remoção de órgãos, tecidos e partes do corpo humano para fins de transplante (Lei 9.434, de 04 de fevereiro de 1997) determinou a doação presumida. O país não estava preparado e surtiu efeito contrário lançando dúvidas sobre o processo e consequente diminuição nas taxas de doação. Posteriormente, a Lei foi alterada pela Lei nº. 10.211, de 23 de março de 2001, substituindo a doação presumida pelo consentimento informado do desejo de doar. Foi um passo importante para desmistificar a doação. Mas os problemas no atendimento do SUS ⁵ pesam de forma determinante nos números de doação do país. Com os Hospitais sucateados e profissionais mal preparados é muito difícil reverter a realidade dos números baixos de doação.

⁴ Tx, em medicina, significa transplante.

⁵ Sistema Único de Saúde.

08	Acredito ser pela diversidade cultural de nosso país, pois em algumas regiões torna-se necessário um trabalho educativo amplo e permanente na tentativa de se estabelecer a cultura da doação. Observo também que as políticas de saúde na temática dos transplantes requerem uma atenção mais intensa, principalmente nas regiões norte e nordeste, tais regiões precisam de um maior investimento pelos gestores.
09	Em função do grande número de população no Brasil e principalmente devido à concentração geográfica dos grandes centros transplantadores.
10	Os principais motivos na minha opinião são: subnotificação da morte encefálica; negativa familiar; campanhas para esclarecer a população sobre a importância de doar órgãos e tecidos.
11	Nós somos um país muito grande em extensão territorial e muito diversificado, muitas vezes a informação não consegue alcançar toda a população desejada, no que diz respeito a informações sobre o tema doação de órgãos e tecidos. A falta de campanhas intensificadas na mídia também colabora para que a população desconheça o processo de doação e distribuição de órgãos.
12	Ainda não existe na população brasileira a consciência sobre a importância da doação, um trabalho que deve ser iniciado ainda na infância. Formar e informar a população.
13	Devido à escassez de doadores.
14	Porque temos muitas diferenças regionais. A região sul e sudeste tem melhor infraestrutura. No meu Estado [...] ⁶ , os hospitais da rede pública, onde temos o maior número de potenciais doadores, não realizar nenhum exame complementar de morte encefálica, temos carência de leitos em UTI ⁷ , etc.
15	Pelas grandes desigualdades de “condições operacionais” entre os estados na captação de órgãos e transplantação.
16	Desinformação/falta de capacitação dos profissionais de saúde.
17	Dificuldade logística no processo de notificação e diagnóstico de morte encefálica e doação, retirada e transporte de órgãos. A falta de conhecimento sobre o sistema de transplantes e a desconfiança acerca de sua lisura também influenciam em minha opinião.
18	A falta de um modelo de gestão adequado que tenha por base a organização e a profissionalização da coordenação hospitalar de transplantes no Brasil.
19	Falta de profissionalização do processo doação/transplante.
20	A falta de estrutura em alguns Estados para realização do diagnóstico de ME ⁸ , aliado à falta de capacitação dos profissionais de saúde para identificação dos pacientes em ME, e de estabilização hemodinâmica do PDMO ⁹ . Desinformação sobre os aspectos legais do processo doação/transplantes dos profissionais de saúde. Ausência de campanhas estaduais para intensificação da informação, em todos os seguimentos da sociedade.

Fonte: Desenvolvimento nosso

A seguir, é apresentado o Quadro 02 em que as respostas à questão 02, dos atores, estão agrupadas:

Quadro 02 – Referente à questão 02

Atores	Respostas
01	A informação, em todos os sentidos, é muito importante, pois nos proporciona base para melhores decisões.
02	Todas as informações são muito importantes para a [...] ¹⁰ . Tanto que todos os processos são auditados por pessoa responsável dentro da [...] ¹⁰ para evitar falhas durante todo o processo. Os dados da [...] ¹⁰ também são utilizados em trabalho de pesquisa. Este é desenvolvido desde 2010 para divulgação das informações pertinentes a distribuição dos órgãos no território nacional.
03	A informação é a ferramenta de grande valor para a CNCDO [...] ¹⁰ já que estamos distante de discussões, capacitação e novas perspectivas do tx no Brasil.

⁶ Optou-se pela sua supressão por questões de confidencialidade.

⁷ Unidade de Terapia Intensiva.

⁸ Morte Encefálica – Condição para doação.

⁹ Potenciais Doadores de Múltiplos Órgãos.

¹⁰ Optou-se pela sua supressão por questões de confidencialidade.

04	Toda informação é importante, em especial relativa às atividades desenvolvidas em outras CNCDO's, tanto as que geraram bons resultados quanto as que não obtiveram êxito, para que não sejam repetidas. Ter a informação significa, talvez, transpor obstáculos com maior rapidez, valendo-se da experiência dos outros.
05	Somente através da informação à população, que deve ter um caráter contínuo, sobre a importância da Doação de Órgãos, e investimentos via MS ¹¹ , para tal, é que aumentaremos substancialmente a consciência da doação de órgãos no Brasil.
06	Primordial.
07	A informação é importante, mas mais importante é a formação de profissionais qualificados e de uma cultura popular voltada para atender a necessidade da própria população. A formação do elo doar e receber.
08	A informação entre os parceiros SNT- CNCDO e CNT, é importantíssima, são setores interligados que precisam ter uma comunicação rápida e precisa.
09	Evidência que o Brasil hoje tecnicamente já está consolidado como um grande transplantador, no entanto, o programa ainda é estruturalmente ineficiente.
10	É importante para a CNCDO [...] saber esses índices para tentar melhorar o nosso trabalho e aumentar o número de captações de órgãos e tecidos.
11	A informação é o instrumento primordial para o conhecimento/conscientização de todo o processo desde a notificação, doação e distribuição de órgãos e tecidos para transplante.
12	Através da informação tomamos conhecimento dos fatos e podemos nos posicionar com consciência, a partir do momento que somos informados passamos a ser responsáveis.
13	A informação, principalmente, como meio de conscientização é a chave para aumentarmos o número de doações e, por consequência, o número de transplantes, reduzindo significativamente a fila de espera.
14	Importantíssima, se houvesse mais informações dentro do sistema, talvez os problemas fossem solucionados com mais precocidade.
15	A informação é instrumento para melhorar a educação também na área de saúde. Melhorando a educação e o conhecimento na nossa área, poderemos rapidamente alcançar melhor planejamento que irá se concretizar em melhores resultados.
16	Nada inédita.
17	É uma porta que permite a passagem para outro mundo. Um mundo onde os limites não são visíveis, pois a velocidade, a distância e a multiplicidade da informação, tornam imprevisíveis suas consequências.
18	A informação e seu intercâmbio entre os diversos componentes do sistema são fundamentais para o seu adequado funcionamento. Em [...] o estabelecimento e a articulação com as coordenações hospitalares nos permitiram atingir níveis de doação e transplantes compatíveis com as melhores regiões do mundo. A educação e a informação compartilhadas com os diversos componentes do sistema consistem na sua base de sustentação.
19	Informação é a base para a avaliação do processo doação/transplante.
20	A mola propulsora para melhoria dos indicadores de doação/transplante.

Fonte: Desenvolvimento nosso

Através da pré-análise das respostas para a Questão 01, foi construído o quadro a seguir que resume em cinco (5) problemas, os motivos mais relevantes apresentados para o País não estar mais bem posicionado na realização de transplantes de órgãos junto às outras nações. Assim, tem-se o Quadro 03:

Quadro 03 – Problemas referentes à questão 01.

Problemas diagnosticados	Nº de atores	Proporções
--------------------------	--------------	------------

¹¹ Ministério da Saúde.

¹² Optou-se pela sua supressão por questões de confidencialidade.

DESENVOLVIMENTO HETEROGÊNEO - Características sociais, econômicas e culturais bastante estratificadas entre os estados e regiões brasileiros.	10	50%
FLUXO DE INFORMAÇÃO - A necessidade de um fluxo perene de informações entre as centrais envolvidas. Falta de informação para a sociedade. Conhecimento.	07	35%
GEOGRAFIA - Extensa dimensão territorial do país dificulta a operacionalização e um melhor avanço.	04	20%
RECURSOS HUMANOS - Falta de uma política que vise melhorar o nível intelectual dos profissionais. Capacitação e Qualificação.	09	45%
RECURSOS MATERIAIS - Investimento em recursos materiais que viabilize desde o diagnóstico de morte encefálica até o transplante do órgão no receptor. Infraestrutura.	05	25%

Fonte: Desenvolvimento nosso

Com os problemas elencados abordando Desenvolvimento Heterogêneo, Fluxo de Informação, Geografia, Recursos Humanos e Recursos Materiais, foi possível observar como os atores encaram tais questões como razões para o Brasil não apresentar índices mais favoráveis ao porte de seu sistema de transplantes públicos. Assim, metade dos respondentes (50%) entendeu que as particularidades sociais, econômicas e culturais de cada estado e/ou região interferem no desenvolvimento da área dos transplantes, o que faz com que as regiões mais prósperas do país consigam apresentar índices mais satisfatórios e próximos a países mais conscientes da importância dos transplantes no mundo. Contudo, a imensa extensão territorial só foi apontada por 20% dos consultados, ou seja, 80% indicaram que essa questão geográfica pode ser superada.

Os recursos materiais também não chegaram a ser expressivo como um fator comprometedor para melhores índices perante os gestores. Um quarto dos entrevistados (25%) queixou-se por melhores investimentos em infraestrutura, o que se entende aqui por hospitais e leitos, transportes terrestres, aéreos e marítimos, em outras palavras, logística em geral e equipamentos para o suporte de sistemas de informação adequados para o fomento das decisões.

Já os investimentos em recursos humanos foram bastante representativos nos discursos dos atores sociais. Perto da metade (45%) destacou a importância de políticas de capacitação e qualificação para os profissionais da saúde envolvidos. E por fim, o investimento em fluxo de informação, em que se preze pela troca de saberes entre os envolvidos, foi apresentado como problemático para 35% dos pesquisados.

Ora, se for aqui admitido que para que um profissional possa atingir melhores patamares intelectuais, através de qualificações e capacitações, ele necessariamente expandirá seus conhecimentos na sua temática de interesse, e se for também assumido que o uso da informação é que promove a ascensão ao conhecimento, percebe-se que primar por uma informação em que seu uso seja efetivo, representa a resolução do problema para 80% dos entrevistados, ou seja,

(45%+35%). Ocorre que o problema existe, está delimitado, é de conhecimento da maioria, quase que a totalidade dos envolvidos sabe que a informação tida como estratégica pode ser a tomada de decisão mais acertada, mas ainda assim, nos relatórios estatísticos, os índices não refletem esse nível de consciência organizacional.

A seguir, será apresentada a pré-análise da Questão de número 02, por meio da qual se elencou cinco (5) posturas gerenciais para o tema: Importância da Informação, como se vê no Quadro 02 a seguir:

Quadro 04 – Temas referentes à questão 02.

Percepções obtidas para a informação	Nº de atores	Proporções
NA TOMADA DE DECISÕES – A informação enquanto fomentadora do conhecimento, facilitando a tomada de decisões gerenciais e organizacionais. Estratégica	06	30%
COMO ESSENCIAL – Informação percebida como rotineira, unidade básica e essencial para o adequado processo de transplantes.	12	60%
COMO FLUXO – Percebido com suma importância para a consecução dos objetivos.	02	10%
COMO ELEMENTO SOCIAL DE MUDANÇA – A informação como transformadora de realidades. Força impulsionadora de mudanças.	09	45%
COLABORATIVA – Ferramenta de interação e de trocas sociais. Instrumento de atividades colaborativas.	04	20%

Fonte: Desenvolvimento nosso

No quadro acima, foram elencados os seguintes temas que resumem as respostas sobre a importância da informação: Na tomada de decisões; Como essencial; Como Fluxo; Como elemento social de mudança e; Colaborativa. Mais da metade dos gestores respondentes (60%) indicaram que a informação é algo primordial e básica para o processo que envolve os transplantes de órgãos, ou seja, trata-se de um elemento essencial sem a qual, tornam-se inviáveis todas as atividades envolvidas.

Nove pesquisados, ou 45%, apontam a informação como a responsável pela mudança social, transformadora de cenários ou tida como força motriz que move o processo de transplantes de órgãos no país. Já apenas 30% concordam que ela é imprescindível para a correta tomada de decisão organizacional, aquela que favorece o crescimento intelectual por meio da ascensão ao conhecimento ou ainda, instrumento que permite a construção de diagnósticos e prognósticos.

Por fim, unem-se a informação como ferramenta colaborativa com a aquela que nutre o importante fluxo que permite irrigar a malha social tornando possível a democratização do saber para todos os atores sociais. Desse modo, apenas 30% (20% + 10%, respectivamente) dos atores

abordam a informação essencial em uma rede colaborativa e como fluxo, mantenedora da estrutura de conhecimento contínuo de todos os seus membros.

No tocante à categorização, as respostas foram agrupadas por cenários (contextos) Nacional, Regional e Local, as respostas da questão 01. Assim, conforme o Quadro 05, tem-se:

Quadro 05 – Temas referentes à questão 01.

Cenários	Nº de Atores
NACIONAL Contudo, é um grande desafio, pois o Brasil tem uma extensão territorial muito grande, e cada uma com características diferentes. Uma política que incentiva, principalmente, os estados do norte e nordeste a aumentarem o número de doações. Devido à grande extensão territorial, dificuldades culturais. Falta de apoio, incentivo, através de um Programa Nacional. Mas os problemas no atendimento do SUS pesam de forma determinante nos números de doação do país. Nós somos um país muito grande em extensão territorial e muito diversificado. Ainda não existe na população brasileira a consciência sobre a importância da doação, um trabalho que deve ser iniciado ainda na infância. A falta de um modelo de gestão adequado que tenha por base a organização e a profissionalização da coordenação hospitalar de transplantes no Brasil.	Sete atores: 01, 02, 05, 07, 11, 12, 18. - 35%
REGIONAL Porque há uma concentração de transplante na região sul- sudeste. Falta infraestrutura regional (estadual) em várias localidades, falta educação formal. Concentração dos transplantes nas regiões Sul e Sudeste do país; Falta de apoio, incentivo, [...] nas regiões Norte e Nordeste para capacitar, médicos, enfermeiras e técnicos na área de transplantes. Observo também que as políticas de saúde na temática dos transplantes requerem uma atenção mais intensa, principalmente nas regiões norte e nordeste, tais regiões precisam de um maior investimento pelos gestores. Porque temos muitas diferenças regionais.	Seis atores: 03, 04, 05, 08, 13, 14. - 30%
LOCAL Falta entender que a realidade de cada um é diferente e que, nem sempre, experiências bem sucedidas em outras localidades serão adequadas. [...]principalmente devido à concentração geográfica dos grandes centros transplantadores. Pelas grandes desigualdades de “condições operacionais” entre os estados na captação de órgãos e transplantação. A falta de estrutura em alguns Estados para realização do diagnóstico de ME.	Quatro atores: 04, 09, 15, 20 - 20%

Fonte: Desenvolvimento nosso

Um quinto dos entrevistados (20%) indicou que os problemas observados são de ordem estadual. Isso indica que os gestores percebem que os problemas que enfrentam são mais de ordem regional (30%) que local, e que estados de uma mesma localidade, enfrentam problemas semelhantes. Contudo, mais de um terço (35%) dos entrevistados, aponta que as falhas são de ordem nacional, que carece de políticas de incentivo à doação, de capacitação de servidores e de infraestrutura, pela extensa dimensão geográfica. Percebe-se assim um formato piramidal invertida em que os problemas detectados decrescem conforme a hierarquia do sistema (nacional,

regional e local). Observa-se por isso que mudanças nas tomadas de decisões em nível nacional influenciam enormemente em todo o SNT, o que pode ser favorável, já que na hierarquia de poder, o topo de sua pirâmide costuma ser mais estreito, facilitando a implementação de mudanças favoráveis ao desenvolvimento da organização como um todo.

Para a categorização da questão 2, as respostas foram agrupadas por razões e consequências internas e externas ao SNT, como pode ser visto no Quadro 06 a seguir:

Quadro 06 – Temas referentes à questão 02.

Categorias temáticas	Nº de Atores
ATITUDES E CONSEQUÊNCIAS INTERNAS AO SNT A informação, em todos os sentidos, é muito importante, pois nos proporciona base para melhores decisões. Tanto que todos os processos são auditados por pessoa responsável dentro da [...] para evitar falhas durante todo o processo. A informação é a ferramenta de grande valor para a CNCDO. Toda informação é importante, em especial relativa às atividades desenvolvidas em outras CNCDO's. A informação entre os parceiros SNT- CNCDO e CNT, é importantíssima. [...] no entanto, o programa ainda é estruturalmente ineficiente. É importante para a CNCDO saber esses índices para tentar melhorar o nosso trabalho e aumentar o número de captações de órgãos e tecidos. A informação é o instrumento primordial para o conhecimento/conscientização de todo o processo desde a notificação, doação e distribuição de órgãos e tecidos para transplante. Através da informação tomamos conhecimento dos fatos e podemos nos posicionar com consciência, a partir do momento que somos informados passamos a ser responsáveis. A informação, principalmente, como meio de conscientização é a chave para aumentarmos o número de doações e, por consequência, o número de transplantes, reduzindo significativamente a fila de espera. Importantíssima, se houvesse mais informações dentro do sistema, talvez os problemas fossem solucionados com mais precocidade. A informação e seu intercâmbio entre os diversos componentes do sistema são fundamentais para o seu adequado funcionamento. Informação é a base para a avaliação do processo doação/transplante. A mola propulsora para melhoria dos indicadores de doação/transplante	Quatorze atores: 01, 02, 03, 04, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 20. - 70%
ATITUDES E CONSEQUÊNCIAS EXTERNAS AO SNT Somente através da informação à população, que deve ter um caráter contínuo, sobre a importância da Doação de Órgãos; A informação é importante, mas mais importante é a formação de profissionais qualificados e de uma cultura popular voltada para atender a necessidade da própria população. A informação é instrumento para melhorar a educação também na área de saúde. É uma porta que permite a passagem para outro mundo.	Quatro atores: 05, 07, 15, 17. - 20%

Fonte: Desenvolvimento nosso

A grande maioria (70%) entende que as atitudes positivas, ou não, bem como suas consequências a respeito do valor que a informação assume em cada setor do SNT, ocorrem e refletem dentro do próprio sistema, recaindo sobre si mesmo toda a responsabilidade em se reconhecer o poder estratégico que a informação possui. Cada atitude, cada tomada de decisão,

parte e destina-se sobre o próprio sistema, fazendo com que seja o primeiro e principal órgão da ampla sociedade a ser afetado por suas decisões, adequadas ou não.

Em contrapartida, apenas 20% dos questionados entende que a problemática dos transplantes no tocante ao valor dado à informação seja externo ao SNT. Acredita-se que isso se deva ao fato de os gestores estarem mais focados nas tomadas de decisões internas, na organização “da casa”, em suas próprias resoluções, para então poder trabalhar, direcionar esforços em questões alheias ao sistema e construir melhores parecerias junto ao governo e à sociedade organizada para o complexo processo que são os transplantes de órgãos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que dos gestores, apenas um terço citam a informação relacionada a tomadas de decisões, além disso, não a percebem como fluxo nem colaborativa, embora compreendam que é elemento essencial e de mudança social. Percebem também, que apesar da administração nacional ter grande impacto localmente, é preciso primeiro focar nos problemas internos, como qualificação profissional, para então aperfeiçoar as decisões externas. Por fim, a ampla maioria dos gestores entende que suas decisões se voltam para o próprio sistema, auxiliando-o ou prejudicando-o.

Drucker (2001) destaca que uma organização não é mecânica nem biológica, mas humana e social e sua missão é sustentada também pelo entendimento mútuo. Mas essa sinergia só será possível quando a informação assumir importância vital e ao mesmo tempo estratégica dentro do SNT, local, regional e nacionalmente. Apesar de tímidos, os avanços têm sido observados nos balanços anuais da área, o que pode melhorar substancialmente se as perdas registradas não forem tão elevadas. Ainda assim, creditem-se esforços ao SNT na busca pela excelência, uma vez que “quem quer que faça crescer duas folhas de capim onde antes crescia apenas uma, merece mais louvores da humanidade do que qualquer filósofo especulativo ou criador de sistemas metafísicos.” (DRUCKER, p. 194, 2001)

O que este trabalho contribuiu para a ampla pesquisa é de que o SNT apresenta pouco amadurecimento no tocante ao valor estratégico da informação que lida diuturnamente, indicando a carência de um profissional da informação que possa melhor gerenciá-la, permitindo que ela desenvolva seu inerente papel transformador. Um profissional pleno que atue segundo Denzin e Lincon (2006), como um *bricoleur*, um sujeito que utiliza ferramentas e materiais da sua

atividade, faz para isso uso de todas as estratégias e métodos disponíveis e que estejam ao seu alcance para a consecução dos seus objetivos.

Com esse trabalho, buscou-se compreender como se estrutura o fluxo informacional no SNT. Atingir essa compreensão significou apreender conhecimento, chegando a considerações relevantes que, em um futuro bastante próximo, espera-se que sirvam de contribuição para a evolução do próprio SNT, da expectativa de vida dos pacientes e da ampla sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TRANSPLANTES DE ÓRGÃOS. **Registro Brasileiro de Transplantes**. São Paulo, ano 17, n. 4, jan./dez., 2011. Disponível em: <<http://www.abto.org.br/abtov02/portugues/rbt/2011/RBT-2011-ANUAL-PARCIAL.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2012.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BONATELLI, Circe. Dilemas éticos na doação de órgãos. **Espaço Aberto**, 2009. Disponível em: <<http://www.usp.br/espacoaberto/arquivo/2007/espaco80jun/0capa.htm>>. Acesso em: 30 set. 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Sistema Nacional de Transplante. **Histórico**. 2001. Disponível em: <<http://dtr2001.saude.gov.br/transplantes/integram.htm>>. Acesso em: 25 jan. 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Recorde de Transplantes de Órgãos no SUS**. 2011. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/panfleto_radar12.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2011.

CAMPOS, Henry de Holanda. Como o Novo Governo Tratará a Política de Transplantes?. **ABTO News**. São Paulo, ano 13, n. 3, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.abto.org.br>>. Acesso em: 4 maio 2011.

CAPURRO, Rafael ; HJØRLAND, Birger. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100012>. Acesso em: 27 abr. 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CURRÁS, Emilia. Integración Vertical de las ciencias aplicada a redes sociales: sociedad de la información em sus relaciones sistêmicas. In: PLOBLACIÓN, Dinah Aguiar; MUGNAINI,

Rogério; RAMOS, Lúcias Maria S. V. Costa (Orgs.). **Redes sociais e colaborativas em informação científica**. São Paulo: Angellara, 2009.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

ESPAÑA. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. **La ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad presenta el balance de la Organización Nacional de Trasplantes 2011**. Disponível em:

<<http://www.ont.es/prensa/NotasDePrensa/NP%20Balance%20ONT%20donaci%C3%B3n%20y%20trasplante%202011.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2012.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do Conteúdo**. Brasília: Liber Livro, 2007.

FRANÇA, André Luiz Dias de. **A Estrutura do Fluxo Informacional do Sistema Nacional de Transplantes: uma investigação sob a óptica da Análise de Redes Sociais**. João Pessoa, 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba.

FREIRE, G. H. A. ; FREIRE, I. M. **Introdução à Ciência da Informação**. João Pessoa: UFPB, 2010.

HAX, A. C.; N. S. MAJLUF, **Strategy and the Strategy Formation Process**. 1986. Disponível em: < <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2149/SWP-1810-15686178.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2012.

LAMB, David. **Transplantes de órgãos e ética**. São Paulo: Hucitec, 2000.

LIMA, F. E. T. et al. Perfil dos Pacientes na Lista Única de Espera para Transplante Cardíaco no Estado do Ceará. **Sociedade Brasileira de Cardiologia**. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/abc/2010nahead/aop05210.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2011.

MARINHO, Alexandre. Um estudo sobre as filas para transplantes no Sistema Único de Saúde brasileiro. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 10, p. 2229-2239, out. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v22n10/22.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2009.

MORADO NASCIMENTO, Denise. A abordagem sócio-cultural da informação. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB, 7., 2006, Marília. **Anais**. Marília: UNESP, 2008.

NETZ, Sandra Regina. **O planejamento da pesquisa qualitativa** : teorias e abordagens. Tradução de Norman K. Denzin e Yvonnas S. Lincoln. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. 2001. Disponível em: < <http://www.antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3->

Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2012

PONJUÁN DANTE, Gloria. Impacto de la gestión de información en las organizaciones. **Ciencias de la Información**, v. 31, n. 3-4, dic. 2000. Disponível em: <<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/258>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

_____. Gestão de Informação: precisões conceituais a partir de sus orígenes. **Informação & Informação**, v. 13, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1830>>. Acesso em: 12 jul. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, José Roberto Coelho da. **Transplante e ética**. [s.d.]. Disponível em: <http://www.portalmédico.org.br/include/biblioteca_virtual/des_etica/sumario.htm>. Acesso em: 10 set. 2009.

ROCHE BRASIL. **Transplantes**. 2009. Disponível em: <http://www.roche.com.br/TherapeuticAreas/transplantes/curiosidades/default_PT.htm>. Acesso em: 3 out. 2009.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996.

SILVA NETO, Manoel Lemes. **História dos transplantes**. [s.d.]. Disponível em: <http://www.ucg.br/ucg/institutos/nepss/monografia/monografia_02.pdf>. Acesso em: 3 out. 2009.

SOUZA, Carlos; QUANDT, Queila. Metodologia de Análise de Redes Sociais. In: DUARTE, Fábio; SOUZA, Carlos; QUANDT, Queila. (Orgs.). **O Tempo das Redes**, São Paulo: Perspectiva, 2008.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli** – Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/download/342/387>>. Acesso em: 6 out. 2009.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, v. 3, n. 4, 2002.

_____. Ambientes e fluxos da informação. In: _____. **Ambientes e fluxos da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

ZEMAN, Jirí. Significado filosófico da noção de informação. In: ROYAUMONT, Cahiers de. **O conceito de informação na ciência contemporânea**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.