

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA  
NÚCLEO ESPECIALIZADO EM CAPACITAÇÃO DE  
PESSOAL EM INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA INDUSTRIAL**

**INFORMAÇÃO, PROCESSO DECISÓRIO E CULTURA  
ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTOS PARA A  
IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**Max Cirino de Mattos**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão da  
Informação Tecnológica da Escola de  
Biblioteconomia da Universidade  
Federal de Minas Gerais para obtenção  
do grau de Especialista em Gestão da  
Informação Tecnológica.**

**Orientadora: Mônica Erichsen Nassif  
Coorientadora: Íris Barbosa Goulart**

**Belo Horizonte  
1996**

## **SUMÁRIO**

1)	Introdução .....	3
2)	Características das informações organizacionais .....	5
3)	Características do processo decisório .....	12
4)	Cultura organizacional .....	15
5)	Considerações finais .....	21
6)	Bibliografia .....	24

## 1) Introdução

O processo de globalização, segundo RATTNER (1995), embora conduzido pela economia, deve ser apreendido em dimensões políticas, histórico-culturais e espaciais-ecológicas. Um mercado internacionalizado, onde a competitividade torna-se elevada e sem fronteiras, aliado a um patamar de desenvolvimento tecnológico, onde as mudanças são cada vez mais rápidas, formam um contexto em que as organizações devem responder dinamicamente aos estímulos do meio ambiente naquelas dimensões.

FLEURY & FLEURY (1995) descrevem esse paradoxo em termos da cultura organizacional, afirmando que as culturas fortes (aquelas em que os valores são bem difundidos e aceitos dentro da organização) têm grande agilidade nas respostas ao meio ambiente estável, porém são resistentes à mudança. Por outro lado, as culturas fracas (aquelas onde não existe grande convergência de valores organizacionais) são bastante flexíveis, porém não geram comprometimento de seus funcionários com um objetivo maior da empresa.

O processo de adaptação e sobrevivência de uma empresa, no contexto atual descrito anteriormente, está diretamente relacionado às decisões implementadas por ela, sendo que a qualidade dessas decisões, ou seja, seus impactos econômicos e sociais, torna-se um fator importante. As decisões de uma organização, na verdade, são representadas pelas decisões efetuadas pelos seus executivos.

Vários autores abordam o processo decisório como um importante aspecto da administração, e existem vários modelos para explicação desse assunto, sendo que atualmente busca-se um meta-modelo para esse conteúdo, uma convergência das teorias, conforme citado por BRAGA (1987). A idéia deste

trabalho não é analisar nenhum modelo específico, mas analisar o processo decisório sob a ótica da informação e da influência da cultura organizacional sobre ele.

Alguns autores encaram a cultura organizacional como um instrumental importante para o gerenciamento da empresa, e outros são críticos em relação a essa postura, ressaltando a utilização da cultura como elemento de dominação (mesmo que através da alienação). Este trabalho busca a interpretação da cultura enquanto elemento gerado pela interação de grupos humanos - existente em maior ou menor intensidade dentro de organizações empresariais - e fonte de informações para o processo decisório.

O desenvolvimento desta monografia, de cunho estritamente teórico, ocorreu paralelamente aos estudos relativos ao mestrado em Ciência da Informação, cuja dissertação busca um aprofundamento das idéias aqui elaboradas, citadas a seguir:

- as características das informações organizacionais utilizadas no processo decisório;
- aspectos do processo decisório de acordo com os níveis hierárquicos e
- a cultura organizacional como elemento influente no comportamento do tomador de decisões.

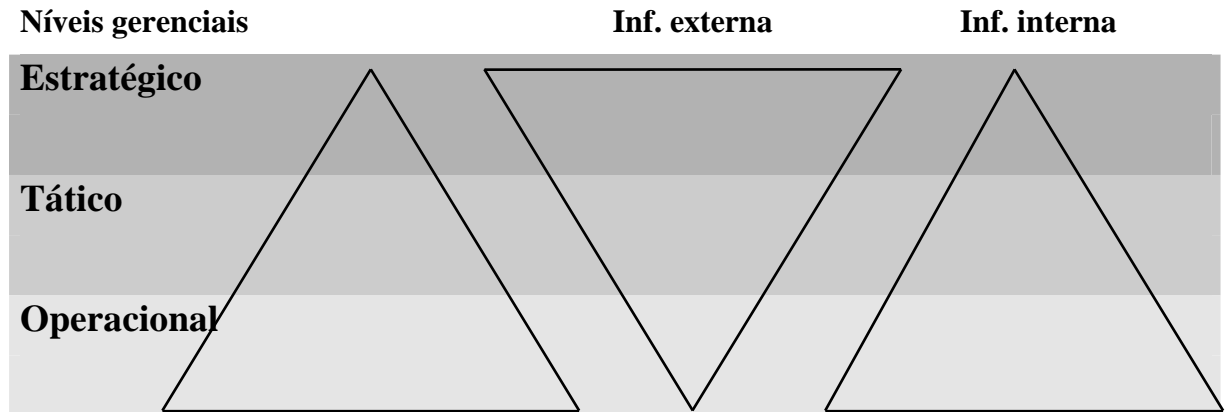
## **2) Características das informações organizacionais**

Vários autores têm abordado a importância da informação para o contexto organizacional. Segundo CHOO & AUSTER (1993), a informação é processada a fim de reduzir-se ou evitar-se a incerteza no processo de tomada de decisão, mas antes de ser processada ela deve ser selecionada. Nesse aspecto, vários critérios podem afetar a seleção e o uso de fontes de informação - para alguns usuários, a acessibilidade é prioritária, para outros, a qualidade.

É importante que as necessidades e usos de informação sejam examinadas no contexto social do usuário - as necessidades de informação variam de acordo com a sua participação em grupos sociais ou profissionais, seu passado e requisitos específicos de sua tarefa. Esses fatores devem ser considerados na análise das informações, pois influem diretamente sobre o conceito de qualidade de cada indivíduo.

Considerando-se a organização como um sistema aberto, a conjugação de informações internas e externas é também explorada pela literatura (BARBOSA, 1995; THIERAUF, 1988), uma vez que o conhecimento de seu potencial e do contexto em que a empresa está inserida, possibilitam um melhor aproveitamento de seus pontos fortes em relação às oportunidades e também propicia a visualização de ameaças e pontos fracos que devem ser trabalhados (fundamentos do planejamento estratégico).

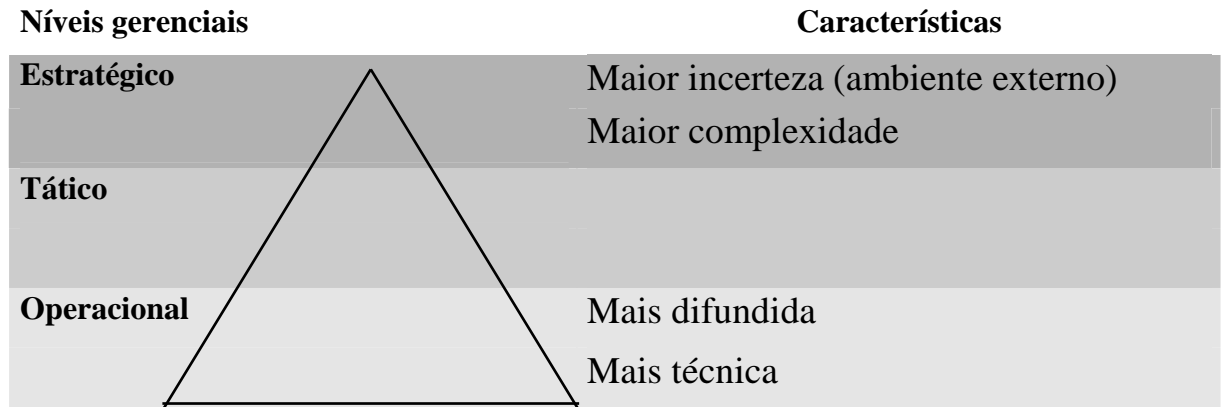
O modelo a seguir ilustra a necessidade de informação externa e interna dos níveis gerenciais (adaptado de WIGGINS, 1990):



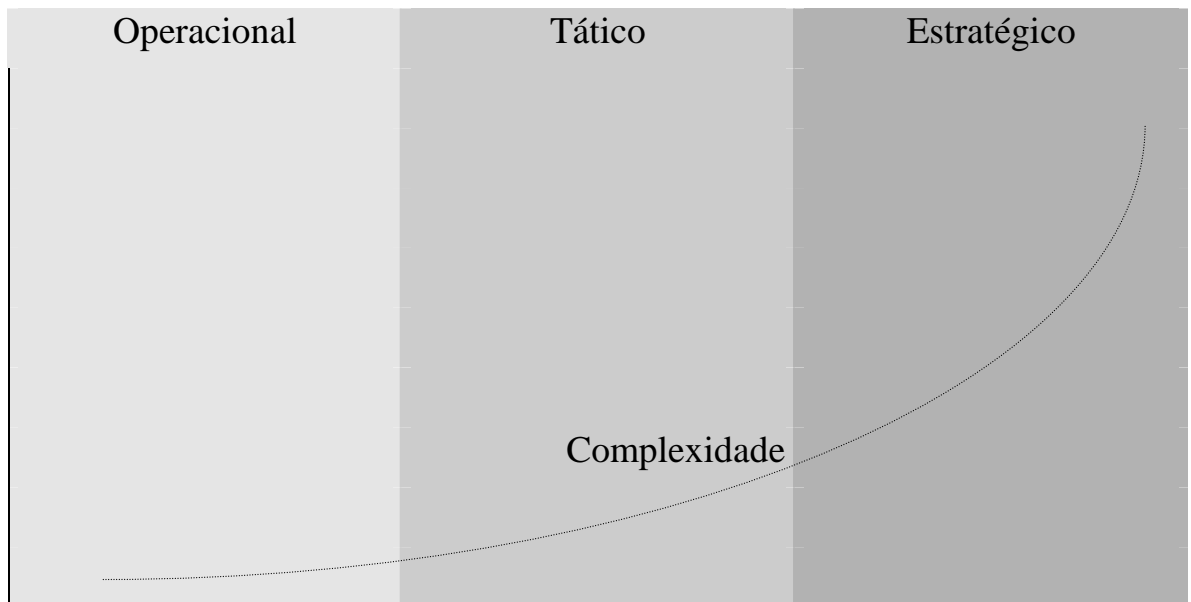
Os níveis operacional e tático necessitam de mais informações internas, mas para atender às necessidades da alta gerência deve ser estruturado um modelo para o tratamento adequado das informações internas. Esse modelo deve trabalhar as informações desde o nível operacional, oferecendo um volume pequeno de informações com uma grande precisão e qualidade, pois elas estão relacionadas à adequação do planejamento estratégico com as condições internas da empresa.

POLLALIS & GRANT (1994) reforçam a importância das informações internas quando afirmam que se uma empresa não tem capacidade de desenvolver recursos únicos a fim de se tornar diferente de seus competidores, torna-se difícil ultrapassá-los e, mais cedo ou mais tarde, ela pode inclusive deixar de existir. Portanto, para esses autores, um processo de desenvolvimento estratégico de sucesso deve ter como focos também os recursos da organização (informação, capacidade técnica, atributos organizacionais, processos internos), para que a empresa tenha condições de se tornar competitiva.

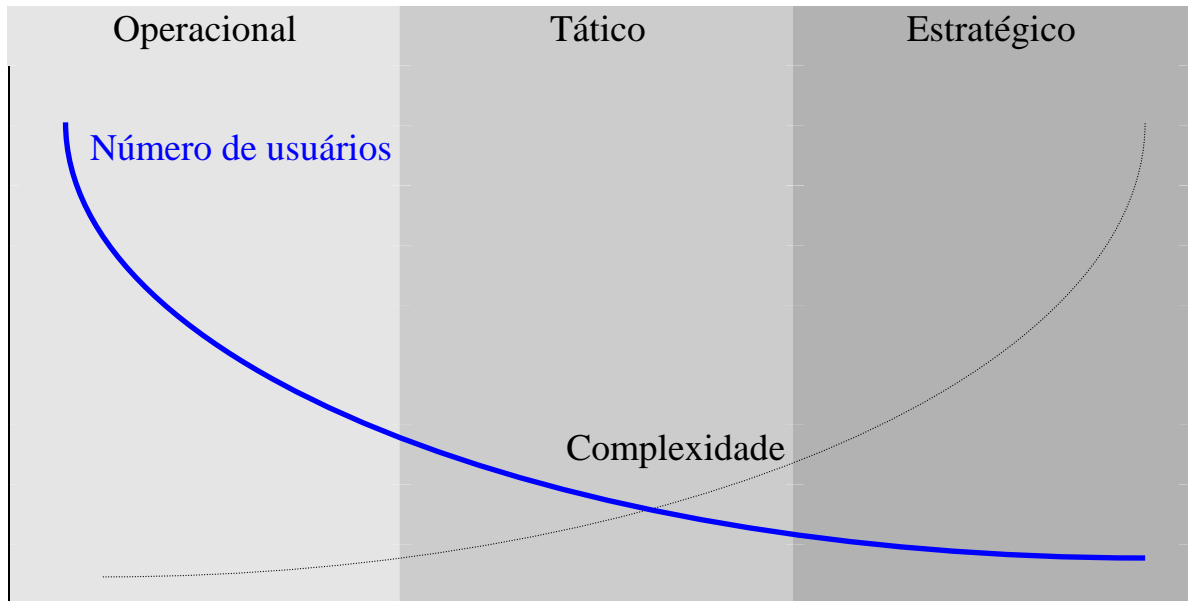
Com relação às características das informações, podemos observar também alguns aspectos interessantes para a pirâmide gerencial:



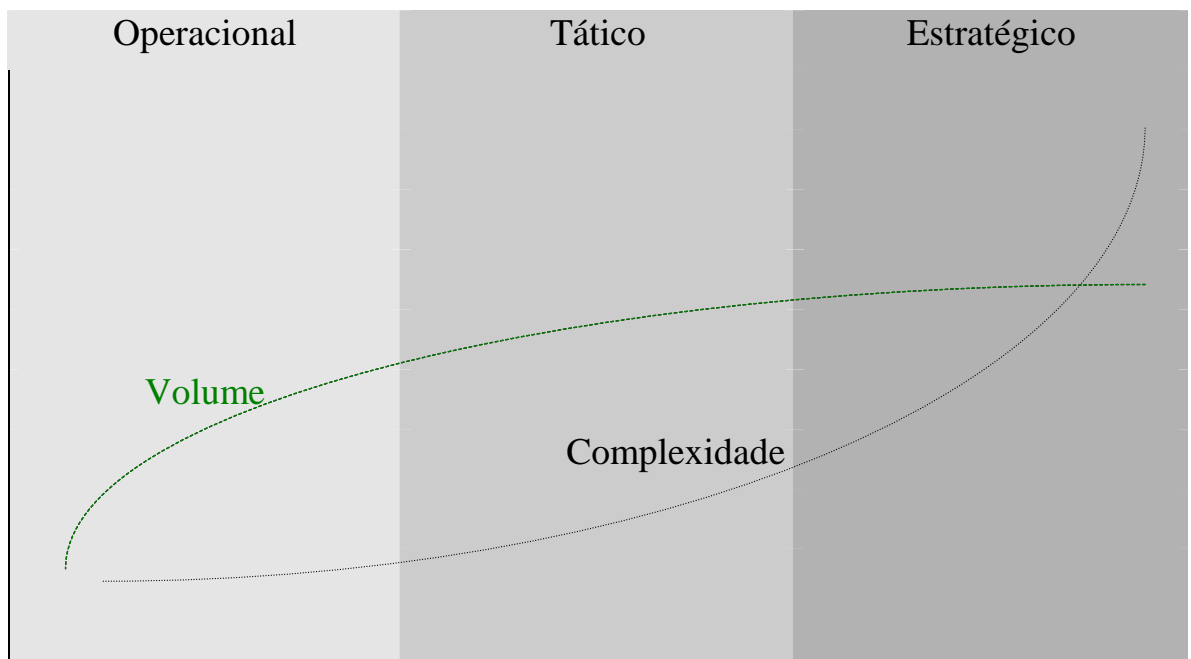
Podemos observar que a complexidade das informações tende a crescer de acordo com a elevação do nível gerencial, envolvendo cada vez mais variáveis externas que escapam ao controle da organização:



O número de usuários decresce de acordo com a elevação do nível gerencial, considerando-se a complexidade das informações:

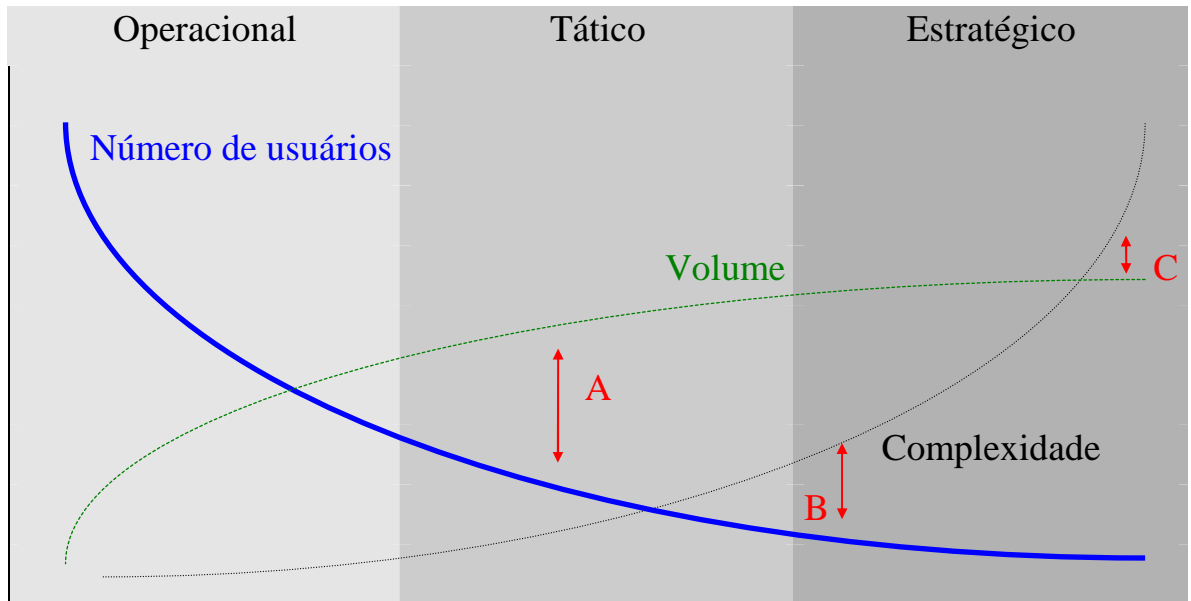


O volume de informações complexas, ao contrário, aumenta com a elevação do nível gerencial:





Reunindo todas essas características em um único gráfico, podemos estabelecer algumas observações:



- A** - Da relação entre o número de usuários e o volume de informações, observamos que um **controle** deve ser exercido sobre as informações estratégicas da empresa, acarretando em uma normatização maior na medida em que decresce o nível gerencial;
- B** - A relação entre o número de usuários e a complexidade das informações sugere o fator **educação** (treinamento) como elemento chave para se obter melhor desempenho nas organizações, promovendo o aumento da capacidade de análise dos indivíduos;
- C** - Da relação entre a complexidade e o volume de informações, observamos que devido ao limite de capacidade do homem, as informações precisam de um **tratamento especializado** visando sua condensação sem, contudo, perder a qualidade.

O controle, a educação e o tratamento especializado das informações obrigam a organização a exercer um certo domínio sobre as mesmas, encarando a informação como um importante recurso da empresa.

Outra característica interessante das informações organizacionais é o grau de informalidade na sua transmissão. Pela análise da literatura, CHOO & AUSTER (1993) constataram que os usuários obtêm informação através de variadas fontes formais e informais - fontes informais, incluindo os contatos pessoais, freqüentemente são tão (ou mais) importantes quanto as fontes formais, como bancos de dados e bibliotecas.

Também MINTZBERG (1990) não concorda com a afirmação de que administradores seniores necessitam de informação agregada, o que pode ser melhor fornecido por um sistema de informações formal - na realidade, eles favorecem o contato verbal, contatos telefônicos e encontros, em vez de documentos. O autor justifica que essa ênfase em contatos verbais, em parte, deve-se ao fato de que a informação verbal está armazenada no cérebro das pessoas, e sendo assim o banco de dados estratégico da empresa não está na memória dos computadores, mas na dos administradores. A fim de explorar esse banco de dados, o administrador assume o papel de monitor do ambiente em busca de informação, interrogando contatos e subordinados e recebendo informações não solicitadas, muitas delas como resultado da rede de contatos pessoais. Essa rede de contatos provém da autoridade formal, que fornece um status que leva a várias relações interpessoais, e dessas vem o acesso à informação que possibilita ao administrador a tomada de decisões e elaboração de estratégias organizacionais.

Reforçando a idéia de informalidade, BARBOSA (1995), em recente pesquisa, constatou que as informações nas áreas de recursos humanos, pessoal e jurídica são difundidas, predominantemente, por intermédio de contatos informais; além disso, grande parte dos executivos indicaram as reuniões planejadas como meio predominante para se veicular dados referentes ao planejamento estratégico das empresas.

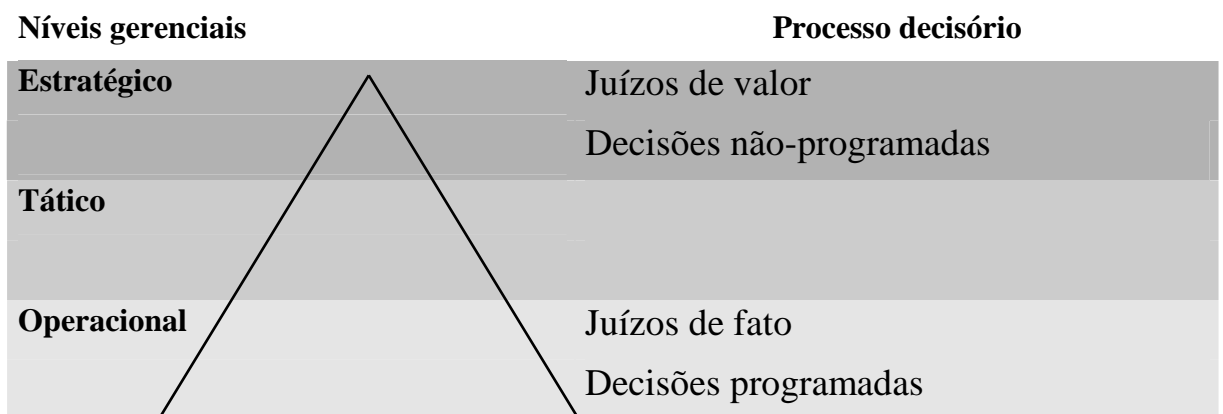
Todas as questões relacionadas à informação utilizada ou necessária ao ambiente organizacional interferem no processo decisório. O processo de tomada de decisão é informacional por si, dependendo e se constituindo em decisão a partir de informações geradas e captadas pela organização.

### 3) Características do processo decisório

Segundo STONER & FREEMAN (1995), a tomada de decisões é um processo no qual ocorre a identificação de um problema específico e a seleção de uma linha de atuação para resolvê-lo. Esse processo pode tratar de decisões programadas, isto é, aquelas que atendem a problemas rotineiros e são determinadas por regras, procedimentos ou hábitos, mas envolve também decisões não-programadas, que são específicas e criadas através de um processo não-estruturado para resolver problemas não-rotineiros.

SIMON (1971) classifica os juízos de “valor” e de “fato”: os primeiros estariam mais ligados às conseqüências do processo decisório, enquanto os outros se relacionariam às implementações práticas.

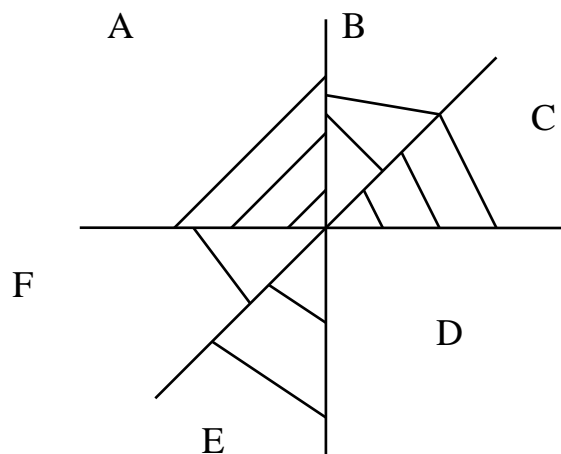
Dependendo da posição na pirâmide, o processo decisório assumirá características específicas:



Sob esse ponto de vista, os modelos de gestão “participativa” continuam de certa forma centralizados, pois apenas permitem maior autonomia para os juízos de fato.

No dia a dia, várias são as decisões tomadas de forma fragmentada, isto é, a cada momento o processo de solução de um problema é interrompido por outro, sendo que a execução individual de determinado processo nunca é linear. Uma decisão pode ser “ajustada” em determinado modelo para compreensão e análise, mas somente após ter sido executada, pois o momento da realização não é predominantemente racional - ele depende da construção subjetiva da realidade (do indivíduo ou grupo envolvido). Por exemplo, os processos não-estruturados citados por STONER & FREEMAN (1995) somente podem ser descritos após a sua execução.

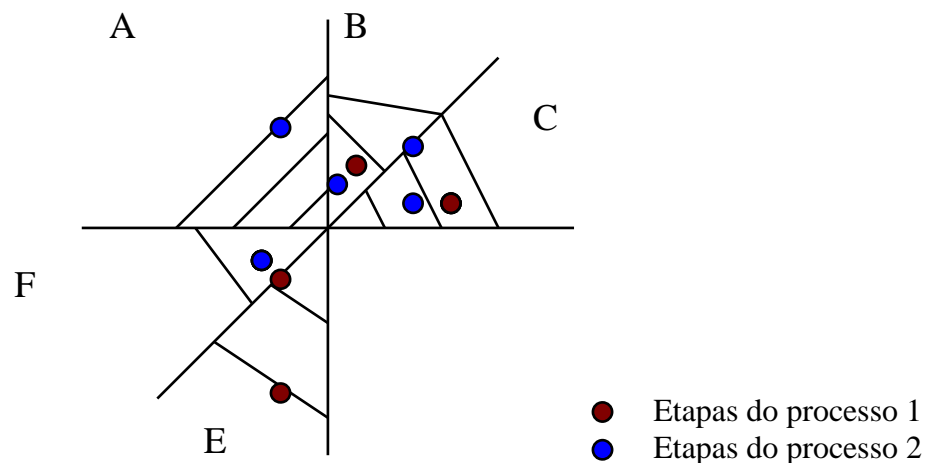
O gráfico a seguir representa o processo de aquisição e acúmulo de conhecimento ao longo do tempo em diversas áreas (A, B, C, D, E e F):



O conhecimento apreendido, que aqui denominaremos saber, ocorre simultaneamente em vários espaços vividos pelo indivíduo e pode influenciar todos os outros espaços. Essa idéia é discutida também por MARCHAND & HORTON (1986), que afirmam que a formação passada, as atitudes e capacidade de aprendizagem das pessoas influenciam diretamente o ambiente de negócios para um uso efetivo dos recursos informacionais e novas tecnologias. Esses autores também lembram que a forma como as pessoas são gerenciadas,

motivadas, compensadas e tratadas historicamente tem influenciado fortemente a capacidade das unidades de negócio individuais ou operações funcionais a obterem vantagem do conhecimento técnico ou aprendizado contido nos cérebros de empregados e gerentes.

Retornando à idéia de vários processos ocorrendo simultaneamente, as “etapas” de um determinado processo decisório ocorrem aleatoriamente nesses espaços, e dependem do saber adquirido pelo indivíduo:



Sendo assim, podemos dizer que o processo decisório ocorre em momentos distintos, na medida em que informações (mesmo que não ligadas diretamente a uma determinada decisão) são agregadas à construção social da realidade. Essa realidade social é construída sob a influência de um conjunto de conhecimentos, crenças, valores, leis, costumes e outras produções que constituem a cultura organizacional, próximo item a ser apresentado.

Nesse sentido, é possível afirmar que a cultura e a informação, considerada como conhecimento organizacional, são fatores predominantes e norteadores do processo decisório, influenciando de forma e intensidade diferenciadas de acordo com o nível gerencial.

#### **4) Cultura organizacional**

SCHEIN (1991) diz que a cultura implica em todos os aspectos da vida de grupo, definindo-a como sendo:

- a) um modelo de pressupostos comuns básicos;
- b) inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo;
- c) na medida em que esse aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna;
- d) pressupostos esses que tiveram resultados satisfatórios para se tornarem válidos;
- e) e que devem ser passados aos novos membros como a forma correta de sentir, pensar e perceber esses problemas.

Esse autor descreve o processo de formação da cultura organizacional da seguinte forma: basicamente o fundador do grupo inicia o processo com suas crenças, valores e pressupostos sobre como agir e os ensina aos novos membros através de diversos mecanismos de socialização. Sua realidade básica (do fundador) passa a ser um conjunto de valores e crenças para o grupo, que tem uma escolha limitada e que passa a agir baseado nesse conjunto, podendo falhar ou não. Se o grupo falhar, não se forma nenhuma cultura; caso contrário, esse processo é repetido e os valores e crenças aprovados são perpetuados como experiências comuns validadas pelo grupo, legitimando o universo simbólico proposto.

FLEURY & FLEURY (1995) enriquecem esse processo ao agregarem a idéia de que a cultura fornece formas de expressão e legitimação das relações de dominação dentro da empresa.

Outros autores também abordam a cultura. SATHE (1985), estudioso da cultura organizacional, adapta um modelo proposto por Schein definindo níveis a fim de facilitar a compreensão da cultura: o primeiro nível compõe-se dos padrões de comportamento adotados, como a tecnologia, padrões audíveis e visíveis de comportamento e outros aspectos fáceis de serem vistos mas difíceis de interpretar sem percorrer aos outros níveis. O segundo nível, denominado “comunicações culturais e justificativas de comportamento”, diz respeito a como as pessoas se comunicam, explicam, racionalizam e justificam o que dizem e fazem como uma comunidade - como eles dão significado ao primeiro nível. O último nível, pelo autor denominado “cultura”, é o nível mais profundo e compõe-se das idéias e pressupostos que governam as comunicações, justificativas e comportamentos adotados.

O autor ainda define dois tipos básicos de pressupostos:

**Crenças:** idéias sobre o mundo e como ele funciona; dependem da experiência do indivíduo, mas são influenciadas também pelo julgamento dos grupos de referência importantes para ele;

**Valores:** referem-se ao que é ou não desejável; representam as preferências por certos resultados e também são influenciados por grupos de referência.

Ao definir a cultura como composta por pressupostos comuns, SATHE (1985) enfatiza que são valores e crenças comuns internalizados pelos membros da



organização, isto é, as pessoas não apenas têm conhecimento desses pressupostos mas se comprometem com os mesmos.

O autor ainda explica que a cultura facilita comunicações, decisões, controles e também pode gerar níveis elevados de cooperação e comprometimento dentro da organização. Isso é possível porque valores e crenças são compartilhados e aceitos, isto é, as pessoas possuem conhecimentos básicos sobre como e porque fazer, o que leva a uma economia dos recursos utilizados (por exemplo, tempo e dinheiro). É por isso que as culturas fortes são eficientes.

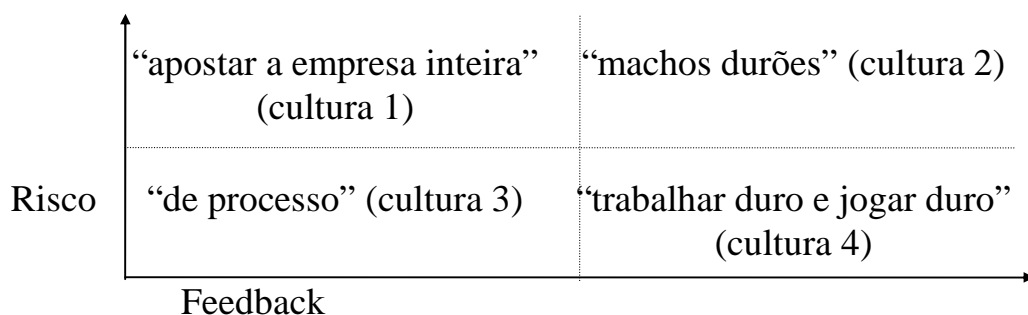
BOWDITCH & BUONO (1992) explicam que, de certa forma, a cultura organizacional é um reflexo da “personalidade” da organização e, analogamente à personalidade de um indivíduo, permite-nos prever atitudes e comportamentos. Defendem ainda que a cultura organizacional ocupa-se dos costumes, tradições e crenças compartilhados sobre a vida na organização, atuando como um determinante poderoso do comportamento individual e grupal. Todos os aspectos da vida organizacional são virtualmente afetados, desde as formas como as pessoas interagem entre si, realizam seu trabalho e se vestem, até os tipos de decisões tomadas numa empresa, suas políticas, procedimentos, comunicações e considerações estratégicas. Eles ainda reforçam o caráter exclusivo da cultura e definem duas dimensões: a subjetiva, que se refere aos padrões compartilhados de crenças e expectativas de seus integrantes, à maneira característica do grupo de perceber o ambiente da organização e seus valores, normas e papéis como eles existem exteriormente ao indivíduo, e a objetiva, que trata dos artefatos criados por uma organização).

Algumas vezes, algo que é parte da cultura objetiva pode começar a adquirir vida própria, gerando um aumento distorcido da importância do artefato, que

então passa a ser parte da cultura subjetiva da organização. Esta é uma parte do modo como se criam mitos relacionados à vida da organização.

Esses mesmos autores ainda definem a cultura dominante como sendo aquela em que os valores e normas centrais são compartilhados pela maioria dos membros da organização. São apresentados também dois tipos de subculturas: a subcultura de realce surge num grupo onde a adesão aos valores centrais da cultura dominante é mais fervoroso do que no restante da organização e as subculturas ortogonais, onde os membros simultaneamente aceitam os valores principais da cultura dominante e mais um conjunto separado de valores não conflitantes, exclusivos deles. Já as contraculturas organizacionais tendem a surgir quando indivíduos ou grupos vivem sob conjuntos de condições que eles acreditam firmemente que não lhes podem proporcionar as satisfações que esperam, ou a que estão habituados (imaginário).

Os autores ainda apresentam uma classificação de culturas de acordo com os parâmetros “grau de risco” e “velocidade de feedback” do setor de atuação da organização, apresentada a seguir:

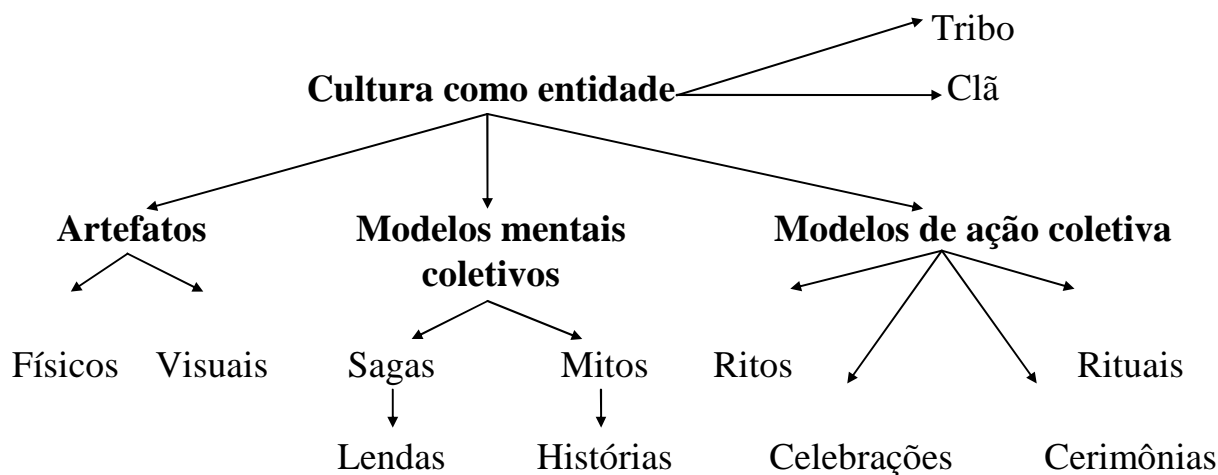


A seguir, são apresentados exemplos de setores e o fator fundamental para o sucesso de cada uma dessas culturas:

<b>Cultura</b>	<b>Chave do sucesso</b>	<b>Exemplos</b>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção aos detalhes;</li> <li>• Capacidade de lidar com a incerteza durante longos períodos de tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricantes de aviões.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de se arriscar e conseguir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propaganda;</li> <li>• Entretenimento.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de administrar detalhes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros;</li> <li>• Serviços públicos.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para a ação;</li> <li>• Funcionários altamente motivados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas.</li> </ul>

É interessante observar-se que o grau de risco tem relação direta com o ambiente externo, e a velocidade de feedback com o processo de comunicação de informações dentro da empresa.

ALVESSON & BERG (1992) se referem a duas formas de apresentação da cultura organizacional: a primeira, como um subsistema em paralelo aos outros (técnico, administrativo, etc) e que contém suas normas, valores e idéias básicas; a outra, retratada no esquema a seguir, trata a cultura organizacional como uma entidade (partes que não são facilmente separadas):



É interessante observar que os conceitos interagem, reforçando o caráter um tanto “inseparável” dos elementos da cultura organizacional. Assim, por exemplo, as lendas podem se referir a heróis que utilizavam algum artefato ou possuíam um certo comportamento que é ressaltado nas celebrações ou rituais atuais da empresa. Isoladas ou não reforçadas através desses processos, as lendas poderiam acabar perdendo o seu sentido, sendo substituídas por outras.

Segundo ALVESSON & BERG (1992), os artefatos descrevem vestígios físicos de atividades humanas. Podem ser incluídos na categoria dos símbolos definida por HOFSTEDE (1994), porém é importante considerar a dificuldade em decifrá-los (SCHEIN, 1991; FLEURY, 1989), isto é, é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.

ALVESSON & BERG (1992) também definem um modelo mental coletivo como sendo a forma que permite a promoção da ordem social, sendo esta a principal função da cultura organizacional. Já os modelos de ação coletiva possuem um caráter mais estável ao longo do tempo e um conteúdo relativamente alto de simbolismos, sendo às vezes mais importantes que o instrumental utilizado.

## **5) Considerações finais**

As empresas devem se conscientizar sobre a importância das informações e de seu tratamento como um recurso importante para a tomada de decisões estratégicas. Conhecer o mercado em termos de clientes, competidores e tecnologia, entre outros, é um passo fundamental para decisões bem sucedidas.

O autoconhecimento da empresa também é vital no contexto de um mercado internacionalizado, e os aspectos da cultura organizacional devem ser considerados na administração dessas organizações para que possam elaborar um planejamento eficaz e sustentar alguma vantagem competitiva.

Como a cultura organizacional é construída a partir de valores, crenças e comportamentos de indivíduos em processo de interação, pode-se admitir que a informação veiculada nas organizações é fortemente influenciada pela cultura organizacional.

Com relação ao processo decisório, segundo SATHE (1985), a cultura exerce influência através dos valores e crenças que determinam a preferência por certos resultados. O autor enfatiza a coerência que deve existir entre as necessidades e o negócio da empresa, de um lado, e os valores e crenças, de outro. Se não houver coerência, as decisões serão eficientes, mas não eficazes. Sendo assim, a fim de tomar decisões eficazes, os pressupostos culturais devem ser considerados no processo decisório.

De acordo com as idéias desenvolvidas por MARCHAND & HORTON (1986), pode-se dizer que a cultura da organização influi no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, na sua atuação em um processo de decisão. HÄMÄLÄINEN (1989) lembra que administradores geralmente desenvolvem

um processo decisório que tem um certo padrão dependendo do tipo de decisão a tomar.

Uma consideração importante é a de que caso o aprendizado obtido em um processo não-programado não seja disseminado, a organização perde informações importantes. As decisões não-programadas, na medida em que são analisadas, podem ser normatizadas em alguns casos, aumentando o conhecimento da organização. Esse comportamento de compartilhar aprendizagem depende da cultura da empresa, que demonstra ao longo do tempo o tipo de atitude valorizada entre seus funcionários através de um sistema de recompensas estabelecido.

Também a compatibilização entre estratégia, recursos e ambiente é um fator dependente da percepção dos tomadores de decisão. Esta, por sua vez, é influenciada pela cultura da empresa, e assim pode-se dizer que o impacto da cultura na utilização eficaz dos recursos da empresa é um fator ao mesmo tempo importante e complexo.

A estruturação interna de uma organização é influenciada pela percepção de seus executivos em relação ao seu ambiente, e provavelmente quanto maior a distância entre o ambiente real e o percebido, maior o impacto de eventos externos à organização. Os processos de tomada de decisão devem levar em consideração essa distância, analisando conjuntamente os dois ambientes. É interessante, então, que os tomadores de decisão conheçam os valores e crenças da cultura organizacional, empreendendo soluções mais voltadas aos interesses da empresa.

Além disso, os valores e crenças do indivíduo envolvido em um processo de decisão, independentemente de serem originados da cultura da organização

atual, exercem influência decisiva na seleção e uso das informações disponíveis. Assim, a análise do processo decisório deve considerar também o elemento humano envolvido, seus aspectos culturais e emocionais.

As relações de poder, as influências internas e externas à organização e os interesses individuais em cada situação devem ser considerados na análise do processo decisório. Um estudo mais aprofundado dessas questões será realizado na dissertação do mestrado em Ciência da Informação.

## 6) Bibliografia

- ALVESSON, M.; BERG, P. O.** Cultural phenomena in organizations. In: Corporate culture and organizational symbolism: an overview. Walter de Gruyter, Berlin. NY: 1992.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues.** Necessidades de informação de executivos. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1995 (mimeo).
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.** Estrutura, projeto e dinâmica da organização. In: Elementos de comportamento organizacional. São Paulo. Pioneira, 1992.
- BRAGA, Nice.** O processo decisório em organizações brasileiras. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 21(3), 1987.
- CHOO, Chun Wei; AUSTER, Ethel.** Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. Annual Review of Information Science and Technology v.28, 1993.
- FLEURY, Maria Tereza Leme** O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme.** Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.
- HÄMÄLÄINEN, P.** Niche products for the manager. In: Information quality: definitions and dimensions. Proceedings of a NORDINFO seminar, Royal School of Librarianship, Copenhagen, 1989.
- HOFSTEDE, G.** A cultura da empresa. O Correio da UNESCO, n. 6, ano 22, 1994.
- MARCHAND, D. A.; HORTON, F. W.** Infotrends - profiting from your information resources. John Wiley & Sons, 1986.
- MINTZBERG, Henry** The manager's job: folklore and fact. Harvard Business Review, p.163-176, 1990.
- POLLALIS, Y.; GRANT, J. H.** Information resources and corporate strategy development. Information Strategy: the executive journal. New York. v.11, n.1, p.12-28, 1994.
- RATTNER, Henrique.** Globalização: em direção a um mundo só? Estudos Avançados. São Paulo: USP, vol. 9 n. 25, 1995.
- SATHE, Vijay.** Culture and related corporate realities. Homewood - Illinois: Richard Irwin, 1985.



- SCHEIN**, E. H. What is culture? In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. Reframing organizational culture. Sage Publications, 1991.
- SIMON**, Herbert Alexander. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- STONER**, James A. F; **FREEMAN**, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- THIERAUF**, Robert J. User-oriented decision support systems. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- WIGGINS**, R. E. Uma estrutura conceitual para a gerência de recursos informacionais. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, BH, v. 19, n.2, 1990.