

AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL: SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE INFORMACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

MORAES, Cássia Regina Bassan de (Faculdade de Tecnologia – Fatec Garça)
FADEL, Bárbara (Centro Universitário de Franca – Uni-FACEF e Faculdade de Filosofia e Ciências – Unesp)

As tecnologias da informação e comunicação (TIC's) vêm contribuindo para a mudança dos cenários organizacionais, mais notadamente no que se refere ao aumento da capacidade de processamento, da estrutura e dos fluxos de informação, uma vez que as organizações estão percebendo como os computadores, as redes, a inteligência artificial, e outras tecnologias podem capacitá-las a se destacar naqueles mercados cada vez mais competitivos e globais.

A história empresarial mostra que as empresas estão sempre mudando, buscando sua adaptação a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do seu ambiente e acompanhar a evolução da sociedade para ter sucesso.

Uma das principais características do mundo capitalista é a capacidade de apresentar constante mudança no processo produtivo. Segundo Pochmann (2003), não sem motivo, o avanço da fronteira tecnológica transforma-se recorrentemente na forma de potencializar o processo de acumulação de capital e de eliminação dos concorrentes.

Muito embora a inovação técnica tenha presença constante ao longo do desenvolvimento econômico, pode-se observar que certos momentos históricos concentram um conjunto de modificações tecnológicas, com capacidade de alterar radicalmente não apenas o processo produtivo, mas também a conformação de toda uma sociedade.

A rápida difusão de uma nova onda de inovação não só modifica a base técnica responsável pela dinâmica do ciclo de acumulação de capital, mas também termina por influenciar os mais distintos processos de produção e de trabalho, a partir do aumento dos lucros, dos ganhos de produtividade e da queda dos preços, com destaque para os segmentos modernos e mais dinâmicos.

Em relação aos três últimos séculos, houve pelo menos duas grandes ondas de profundas inovações, que podem ser chamadas de *revolução tecnológica* (Po-

chmann, 2003) ou de *Revolução Industrial* (Castells, 2001). Ambos os autores concordam com o fato de que tanto a *primeira onda de inovação*, iniciada pouco antes dos últimos trinta anos do século XVIII, como a *segunda onda de inovação*, ocorrida cerca de cem anos depois, foram marcas constitutivas da profunda modificação nas bases técnica e material do capitalismo contemporâneo, capaz de assegurar novos ciclos de acumulação de capital.

Na primeira onda de inovação, as atividades econômicas não vinculadas à produção de alimentos foram o núcleo dinâmico do processo de industrialização e que proporcionaram à Inglaterra o exercício da hegemonia no cenário internacional. Em grande medida, isso foi possibilitado pela onda de inovação concentrada naquele país.

Entre 1870 e 1910, chamada por Pochmann (2003) de *segunda revolução tecnológica*, pode-se constatar uma radical modificação na divisão do trabalho, o que coincidiu justamente com a descoberta de novos materiais, como o aço e o petróleo, a energia elétrica, o motor a combustão, o telégrafo, o telefone, entre outros.

O capitalismo passa um novo período de aprofundamento nas descobertas técnicas e científicas nas duas últimas décadas do século XX. As inovações nos campos da informática, telemática, novos materiais, e biotecnologia impulsionam a transformação do padrão de organização da produção e do trabalho nas mais diversas atividades econômicas.

Segundo Pochmann (2003), diante das novas possibilidades constituídas e de suas perspectivas, alguns autores têm procurado tratar do conceito de *terceira revolução tecnológica* na forma de distintos entendimentos, tais como: revolução da informática (Harvey, 1992; Coriat, 1988), sociedade informática e/ou da informação (Schaff, 1995; Lojkime, 1995), a sociedade do tempo livre e/ou a sociedade do conhecimento (Mais, 1999), a sociedade pós-industrial (Bell, 1973; Gorz, 1994) e a economia em rede (Castells, 1998).

Em grande medida, registra-se a presença de uma verdadeira convergência desta *terceira onda de inovação* nos meios de comunicação, capaz de alterar profundamente os modos de produção, de trabalho e de vida. O aparecimento e desenvolvimento do computador e a sua mais recente associação junto aos meios de comunicação já existentes, como a televisão e o telefone, confirmam a passagem para um estágio superior na produção de informações e comunicações.

Em relação ao computador, que ao final do século XX constitui uma tecnologia mais recente de comunicação, nota-se que desde os anos 1960 as modificações no computador tem sido amplas. Em 1967, um computador moderno da IBM, com o custo de quase 168 mil dólares, podia armazenar 13 páginas de texto. Vinte anos depois, o computador pessoal *Pentium* era capaz de realizar mais de 200 milhões de cálculos. Além da ampliação da capacidade de processamento do computador, a sua miniaturização o tornou um bem de consumo durável cada vez mais massificado. Assim, o acesso ao computador através de seu uso em rede (Internet) possibilitou um novo salto nas comunicações.

As inovações tecnológicas não trilham caminhos separados: com a possível convergência entre as três principais tecnologias de comunicação (telefone, televisão e computador), potencializa-se um novo estágio em termos das comunicações minimizando o poder da geografia através da redução da distância.

A atual revolução tecnológica caracteriza-se não pela centralidade de conhecimentos e informação, mas pela aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de novos conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Portanto, a nova sociedade emergente desse processo de transformação é capitalista e também informacional, embora apresente variação histórica considerável nos diferentes países, conforme sua história, cultura, instituições e relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional.

A revolução tecnológica atual vem causando uma mudança no cenário competitivo das organizações. De acordo com Fleury (2003), com o objetivo de alcançarem maiores índices de competitividade, as organizações têm utilizado variada e complexa gama de tecnologias. Por isso, novas tecnologias podem ser encontradas em vários ambientes, com reflexos diferentes em cada um deles, em virtude das peculiaridades inerentes a cada contexto. Desde o planejamento de novos produtos, da reorganização de processos produtivos, passando pela adoção de novos modelos de gestão administrativa, as novas tecnologias têm sido adotadas como atalhos para o alcance de melhores resultados.

Esse fato vem exigindo rápidas e contínuas adaptações na postura estratégica dessas organizações, para sobreviver e crescer. A mudança tecnológica acaba tendo um forte impacto psicológico e sociológico, pois obriga as pessoas a pensar

novas maneiras de gerenciamento, bem como novos padrões de eficiência e produtividade.

Os gestores buscam investir em novas tecnologias de informações partindo da crença que a corporação do futuro será uma empresa altamente computadorizada, e a sua competitividade e sobrevivência dependerão de como ela usará a automação, segundo Martin (1991); utilizam-nas para ações estratégicas e para planejar e alcançar uma ou mais das três funções independentes:

a) *aumentar a continuidade* (integração funcional, automação intensificada, resposta rápida);

b) *melhorar o controle* (precisão, acuidade, previsibilidade, consistência, certeza); e

c) *proporcionar maior compreensão* (visibilidade, análise, síntese) das funções produtivas.

Os conceitos de Sistema de Informação – SI derivam, sem grandes variações, dos conceitos de sistemas, no seu sentido mais amplo de informação e comunicação. Para os SI prevalecem, basicamente, os mesmos conceitos gerais sobre entradas, saídas, memória e alimentação. O que foi acrescentado são considerações sobre a sua composição e o seu entendimento, e o tratamento que deve ser dispensado para que eles atinjam seus objetivos.

Os SI são o requisito básico e essencial para se implantar um ambiente de apoio a decisões e dar suporte a realização dos planejamentos de uma organização.

É importante saber que um SI não deve manipular toneladas de dados, a melhor gestão estratégica é minimalista e econômica no uso das informações. Os SI mais eficientes apresentam as seguintes características, segundo Ximenes (1997):

- são construídos a partir da estratégia da empresa, e não dos dados disponíveis;
- mostram claramente o estágio das iniciativas (projetos) essenciais para que a estratégia se realize;
- traçam a relação entre os números financeiros (o objetivo final da empresa) e essas iniciativas;
- apontam e monitoram os fatores críticos relacionados aos clientes e ao mercado;
- indicam a eficiência dos processos internos essenciais para que o mercado seja atendido com qualidade, custo e velocidade competitivos;

- associam tudo isso aos investimentos que precisam ser realizados agora, para que o futuro traga os resultados esperados;
- evidenciam as relações de causa e efeito entre todos os elementos acima mencionados;
- reportam, com base nos números disponíveis do momento, quais os indicadores que apresentaram problemas, e quando, caso a situação se mantenha;
- Conseguem tudo isso usando não mais que vinte indicadores estratégicos primários.

Atualmente, as organizações bem sucedidas, ou seja, aquelas que têm conseguido atingir os seus objetivos estratégicos possuem as seguintes características:

- são ágeis nas decisões;
- inovadoras nos processos, produtos e serviços;
- enfatizam o binômio *produtividade e qualidade*;
- preocupam-se com a evolução tecnológica e com a preservação ambiental;
- reconhecem o alto valor estratégico dos Sistemas de Informação, investindo na sua disseminação e utilização.

Num primeiro momento os Sistemas de informação – SI podem ser definidos, de acordo com Alves (1993), como sistemas que, através de processos de coleta e tratamento de dados, geram e disseminam as informações necessárias aos objetivos dos diversos níveis organizacionais. Cada vez mais se torna reconhecida a importância crescente que os SI têm no mundo empresarial.

Neste aspecto, as informações têm importância crescente para o desempenho da organização. Elas apóiam a decisão, como fator de produção, exercem influências sobre o comportamento das pessoas e passam a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto destes.

Segundo Valentim (2002), o que caracteriza uma sociedade como 'sociedade da informação' basicamente é a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologias da informação. A informação, aqui entendida como matéria-prima, como insumo básico do processo, a comunicação/telecomunicação entendida como meio/veículo de dissemina-

ção/distribuição e as tecnologias da informação entendidas como infra-estrutura de armazenagem, processamento e acesso.

Não se pode perder de vista o fato da sociedade organizacional não ser um elemento isolado na cultura social. A primeira está inserida na segunda e há uma troca entre as duas, a ponto de ser claramente possível identificar-se a Cultura Organizacional:

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas. (Schein, 1992)

Esta definição foi explicada em detalhes por Schein (1984) e seus principais pontos são:

a) O “**padrão de pressupostos básicos**” diz respeito a valores que regem o comportamento. Alguns valores são resultantes de soluções encontradas para problemas coletivos, mas com o tempo o grupo pode parar de questioná-los e esquecer sua gênese. Estes valores vão sendo internalizados, vão se tornando inconscientes a ponto de passarem a ser considerados “naturais”.

b) O conceito mostra também que a cultura é coletiva, pois é compartilhada por “**um grupo**”, surgindo da vida prática, na resposta aos problemas específicos encontrados.

c) Um dos problemas típicos com que o grupo lida é o de “**adaptação externa**”. Diz respeito à sua relação com o ambiente, quais suas metas, estratégias, táticas, com que critérios se auto-avalia e como corrige sua prática. Estes problemas estão ligados à sobrevivência no ambiente, à tarefa primária ou função básica do grupo.

d) A outra ordem de problemas é a “**integração interna**”, que diz respeito à capacidade de funcionar como grupo, de manter a identidade grupal. Inclui a linguagem, os critérios para inclusão e exclusão de pessoas, como se atribui poder, quais as normas para intimidade, amizade e amor, como são distribuídas as recompensas e punições e como é o consenso sobre as crenças, como ideologia e religião.

e) À medida que os conceitos e soluções funcionam bem para o grupo, passam a ser considerados “válidos”, valorizados, até chegarem ao ponto de se tornarem inquestionáveis. São então “**ensinados**” para os novos membros no processo

de socialização, servindo como um fator de estabilidade do grupo e, inclusive, como um mecanismo de defesa contra a ansiedade frente às incertezas.

f) Estabelecendo uma “**forma correta**” de ser, a cultura revela seu caráter normativo, funcionando como um filtro para aquilo que os novos membros deverão sentir, pensar e perceber.

Ainda de acordo com Srour (1998):

Cada cultura organizacional forma um objeto decifrável. Ainda que moldada com a argila das representações imaginárias e dos símbolos das imagens e das idéias, configura relações de saber que conjugam relações de hegemonia e conformidade, em relações de influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos.

Neste sentido, na medida em que o universo das organizações é extremamente heterogêneo, não é tarefa das mais fáceis definir parâmetros de implementação e de monitoramento de novos elementos de tecnologia, tais como a digitalização, a virtualização, a interligação por redes, o intercâmbio eletrônico de dados, dentre outros elementos. Isto se deve ao fato do aprendizado ser cumulativo, ou seja, está em constante processo de aprendizagem interativa entre seus agentes econômicos e sociais.

Ainda segundo Fleury (2003), para a análise de um processo de mudança organizacional, como por exemplo, a adoção de novas tecnologias, a incorporação da *dimensão cultural* é importante em dois aspectos:

- a) para compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças, e
- b) como os diferentes grupos reagirão ante esse processo.

Desta forma, informações eficazes ampliam os talentos de pessoas competentes e o desenvolvimento efetivo da tecnologia, embora exigindo uma imensa habilidade, é apenas uma parte da transformação competitiva bem-sucedida.

Um elemento crucial, e muito mais desafiador, está na habilidade da liderança das empresas para adaptar a cultura da organização de modo a tirar proveito das novas tecnologias, com o intuito de transformar informação em conhecimento, de maneira a implantar a fórmula “geração/disseminação/apropriação” do conhecimento como meio de atingir a excelência organizacional, ou seja, capaz de gerir o conhecimento.

Segundo Valentim (2004), a gestão do conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Ainda segundo Valentim (2003), a gestão do conhecimento depende além do fator humano, da estrutura organizacional propriamente dita e das tecnologias de informação que servirão de interface e intermediarão o acompanhamento e utilização do conhecimento organizacional nas ações estratégicas da empresa, de uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de um comprometimento com o processo.

Assim, esta pesquisa pretende investigar e analisar as relações entre elementos da *cultura organizacional*, especialmente os valores, as crenças e o comportamento organizacional, e os impactos que as tecnologias da informação e da comunicação têm causado nos processos informacionais em ambientes organizacionais, visando à proposição de uma metodologia para o estudo do ambiente informacional para a Gestão da Informação e do Conhecimento.

Para Zwicker *et al.* (1998), o uso de uma tecnologia da informação não depende apenas das características da tecnologia; depende também de fatores como a natureza da atividade realizada e de valores, crenças e comportamento presentes na cultura organizacional. Estes elementos influenciam a incorporação ou não da tecnologia na atividade diária.

Ainda segundo os autores, por mais “perfeita” que certa tecnologia possa parecer, implementá-la é ponto crítico, e eles questionam os motivos de haver tanta resistência à implementação de Sistemas de Informação, que parecem tão bem feitos. A dificuldade de implementá-los recai na complexidade dos ambientes internos e externos das organizações.

Desta forma, revela-se a importância do estudo da cultura organizacional, principalmente os valores, as crenças e o comportamento organizacional, como forma de se avaliar a construção de um ambiente informacional que atenda às necessidades e objetivos da organização.

Por fim, como contribuição à área de Ciência da Informação, e em especial à linha Informação e Tecnologia, espera-se uma ampliação das discussões sobre o

impacto tecnológico na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento mediado pela Cultura Organizacional em ambientes informacionais das organizações.

A pesquisa sobre a TI nas organizações vêm sendo criticada por predominarem pontos de vista positivistas e pelo uso intenso de metodologias quantitativas. Segundo Zwicker et al., alguns autores têm procurado alternativas metodológicas que ajudem a dar conta de dimensões normalmente esquecidas, mas essenciais para compreender a implementação, uso e impactos da TI. Eles sugerem o uso de técnicas diversificadas de investigação que dêem conta dos múltiplos aspectos das organizações, que podem ser revelados através do estudo da cultura organizacional.

Para desvendar a cultura de uma organização, Fleury (1996) sugere um caminho que aborde o histórico da organização, o processo de socialização dos novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho. Segundo a autora:

- **A organização do processo de trabalho:** em sua componente tecnológica e em sua componente social (gestão), permite identificar categorias presentes na relação de trabalho.
- **O processo de comunicação:** o mapeamento dos meios de comunicação possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.
- **O histórico da organização:** é valioso recuperar o momento de criação de uma organização, o papel do fundador e suas concepções; resgatar os incidentes críticos pelos quais passou a organização; desvelar mitos.

O método utilizado para o estudo da cultura organizacional reflete a linha teórica adotada pelo pesquisador, como mostram Fleury, Shinyashiki & Stevanato (1997). Alguns pesquisadores partem do princípio que existem fatores generalizáveis na cultura organizacional, por isso utilizam-se de tipologias e tendem a realizar medidas quantitativas. Outros pesquisadores, que consideram serem as culturas únicas e específicas, priorizam o uso de técnicas qualitativas como entrevistas não estruturadas e observação. Os autores fazem considerações sobre as vantagens e desvantagens dos métodos qualitativos e quantitativos e sugerem a **triangulação** como alternativa metodológica. Na triangulação metodologias ou técnicas diferentes são combinadas para estudar o mesmo fenômeno.

Gallivan (1997) utiliza o termo triangulação para “a pesquisa que integra trabalho de campo e levantamento quantitativo (*survey*) para responder uma questão

empírica”. Para ser considerada triangulação a pesquisa deve satisfazer as seguintes condições: deve ter pelo menos um método qualitativo de coleta de dados; deve ter pelo menos um método quantitativo de coleta de dados; os dados qualitativos e quantitativos devem ambos estar presentes e terem sido ambos analisados; a pesquisa deve endereçar uma questão teórica.

Assim, conduzir algumas entrevistas para elaborar um questionário não é fazer triangulação, pois as entrevistas normalmente não são apresentadas nas análises. Pesquisas que colhem dados brutos sem nenhuma análise quantitativa também estão excluídas. Na triangulação deve haver integração entre os dois métodos de análise.

O uso de métodos mistos depende do problema de pesquisa. No estudo dos impactos das novas tecnologias, por exemplo, o uso da triangulação pode ser vantajoso porque permite obter dados no plano individual e também no plano organizacional, facilitando que estes dois níveis de análise sejam integrados (Gallivan, 1997).

Desta forma, esta pesquisa terá como base a metodologia da triangulação, na qual está previsto o uso de **múltiplas técnicas de coleta de dados**: questionário, entrevistas, análise de documentos e observação.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Murilo Maia. Análise de sistemas de informação. IN: **II Encontro de Informática da Paraíba**, set. 1993. João Pessoa: Editora da UFPB, 1993.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. São Paulo : Best Seller, 1991.

CAMACHO, Joel. **Psicologia organizacional: uma abordagem sistêmica**. São Paulo : EPU, 1994.

CARAVANTES, Geraldo Rochetti, PEREIRA, Maria José L. de Betas. Aprendizagem organizacional “versus” estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 23, abr/jun. 1981.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1983.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CHAMPY, James e NOHRIA, Nitin. **Avanço rápido**: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento, e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT: Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

FLEURY, M. Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. São Paulo: **Revista de Administração**, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme e SILVA, Sandro Márcio da. Cultura organizacional e tecnologia de informação – um estudo de caso em organizações universitárias. IN: RUBEN, Guilhermino, WAINER, Jacques e DWYER, Tom (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 95.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre a cultura organizacional. **RAUSP – Revista de Administração**, Vol.32, No.1, Janeiro/março 1997.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, [s/d].

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

GALLIVAN, M.J. Value in Triangulation: A Comparison of Two Approaches for Combining Qualitative and Quantitative Methods. In: **Information Systems and Qualitative Research**, LEE, LIEBENAU & DeGROSS (editors). Proceedings of the IFIP TC8 WG 8.2, Philadelphia, June 1997.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **The social psychology of organizations**. New York: John Wiley Sons, 1978.

KEEN, Peter G.W. **Guia Gerencial para a tecnologia da informação**. São Paulo: Campus, 1996.

LIMA, Maria E. A. **Os equívocos da excelência: as formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

- MARTIN, James. **Reengenharia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1987.
- POCHMANN, Márcio. As possibilidades do trabalho e a nova economia no Brasil. IN: RUBEN, Guilhermino, WAINER, Jacques e DWYER, Tom (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 95.
- PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensionaes e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Parhadigma, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ritos e excelências nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002.
- RUBEN, Guilhermino, WAINER, Jacques e DWYER, Tom (orgs.). **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.
- SCHEIN, E. H. *Comming to a New Awareness of Organizational Culture*. **Sloan Management Review**. MIT, Winter 1984, Vol.25, No.2.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. In: **DataGramaZero** - Revista de Ciência da Informação - v.3 n.4 ago/02. Disponível em http://www.dgz.org.br/ago02/F_1_art.htm, no dia 02/02/2007.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun03/F_1_art.htm, no dia 02/02/2007.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Novembro de 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88, no dia 03/02/2007
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Editora Fundepe, 2006.

XIMENES, Fernando B. Os sistemas de desinformação. **InfoExame**. São Paulo, n. 145, abr. 1998.

ZWICKER, R., CASTELLANI, M.R. e REINHARD, N. Cultura Organizacional e Tecnologia da Informação: Um Estudo do uso da Internet na Atividade Acadêmica de Pesquisa. **Anais do 22º ENANPAD 98** (CD), Foz do Iguaçu, 27-30/Set/1998.