

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: uma preparação para a Gestão do Conhecimento

Prof. ^a Dr. ^a Maria Terezinha Angeloni
CSE/ Curso de Pós-Graduação em Administração- Universidade Federal de Santa Catarina.
Campus Universitário da Trindade 88040-9000 – Florianópolis – SC –
Fone (048) 3319365. Fax: (048) 331 9539. E-mail: angelggc@hotmail.com

Mestranda Caroline Brito Fernandes
Universidade Federal da Paraíba – e-mail: carolbf@zipmail.com.br

Msc. Cláudia Romani
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial –
Departamento Regional de Santa Catarina – SENAI-DR/SC – e-mail: claudia@sc.senai.br

Mestranda Rita de Cássia de Faria Pereira
Universidade Federal da Paraíba – e-mail: rita_faria@yahoo.com

Msc. Vicente Volnei de Bona Sartor
Universidade Federal de Santa Catarina

Área Temática: Estratégia, Organizações e Tecnologia

ABSTRACT

Considering the recent changes in the environment and observing the impacts of these in the organizational environment, the companies come searching to each day, ways that allow them to survive and to compete actively. In this direction, the information and the knowledge have had an essential paper, getting energy the relations of the companies with its customers, collaborators, suppliers, and competitors, to the step that bases the decisions of the controllers and the proper way of the company to act. Leaving of this principle, a study of case with the managers of the Company Alpha become fulfilled whose objective was to analyze the perception of these actors on the management of the information and the power to decide process in a preparation for the Management of the Knowledge, a time that this organization passes currently for the phase of

implantation of this process. After the analysis of the data, was verified in general way that the company needs to adjust its practical organizationais to its speech.

KEYWORDS

Knowledge management, decision, information

RESUMO

Considerando as recentes mudanças no ambiente e observando os impactos dessas no ambiente organizacional, as empresas vêm buscando a cada dia, meios que as permitam sobreviver e competir ativamente. Nesse sentido, a informação e o conhecimento têm tido um papel essencial, dinamizando as relações das empresas com seus clientes, colaboradores, fornecedores, e competidores, ao passo que fundamenta as decisões dos dirigentes e a própria maneira da empresa atuar. Partindo desse princípio, realizou-se um estudo de caso com os dirigentes da Empresa Alfaⁱ cujo objetivo foi analisar a percepção desses atores sobre a gestão da informação e o processo decisório numa preparação para a Gestão do Conhecimento, uma vez que essa organização passa atualmente pela fase de implantação desse processo. Após a análise dos dados, verificou-se de maneira geral que a empresa necessita adequar as suas práticas organizacionais ao seu discurso.

I. INTRODUÇÃO

As organizações modernas, inseridas num ambiente turbulento e impelidas pelas novas contingências sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, vêm buscando formas alternativas de gerir seus recursos e de alcançar vantagem competitiva.

Essa nova perspectiva para a vida organizacional deve-se a quebra de paradigmas provinda das ondas de mudanças que o mundo de negócios vem passando, fazendo surgir uma nova Era, a do Conhecimento, cujo fonte de riqueza passou a ser o próprio conhecimento.

O ponto marcante dessas novas e futuras transformações é a velocidade com que estas ocorrem, exigindo não apenas das empresas, mas da sociedade como um todo, respostas imediatas e eficazes.

A contextualização histórica da sociedade faz-se necessária para que se possa compreender as transformações ocorridas nas empresas, analisando as exigências de mudanças organizacionais para se adequar à cada nova prescrição da sociedade.

Alguns autores (Toffler, 1980; Lynck e Kordis, 1988; Savage *apud* Sveiby, 1998) descreveram as transformações da sociedade sob a forma de ondas. Segundo esses autores, uma onda se forma à medida que mudanças de valores, crenças e comportamentos se acumulam e são disseminadas no interior das sociedades e entre as sociedades.

Vale ressaltar que não há um consenso dos teóricos com relação à denominação dessa nova era da sociedade e das organizações. Diversos autores, descritos por Sveiby (1998), descreveram e rotularam a nova Era em que as empresas irão atuar, a citar: sociedade do conhecimento (Masuda, 1980 e Naisbitt, 1982); a era pós-capitalista (Drucker, 1993); a era virtual (Rheingold, 1993); a era do conhecimento (Savage, 1995); a era caracterizada pela máquina inteligente (Zuboff, 1998) e a era caracterizada pela irracionalidade (Handy, 1990).

O que realmente se configurou como uma quebra de paradigmas na sociedade e nas organizações foi a passagem das ondas do músculo (Era agrícola e industrial) para as ondas do cérebro (Era da informação e do conhecimento).

Indiferentemente à sua denominação, são notáveis as características da sociedade atual as quais remetem-nos a uma nova forma de vislumbrar os negócios, cujos pressupostos básicos são a consideração da fonte de recursos e competitividade não apenas nos ativos tangíveis da empresa, mas em sua base de conhecimento existente.

Estamos passando da Era ou paradigma Industrial para a Era da Informação e do Conhecimento, considerando que não apenas o capital financeiro e as estruturas físicas fornecem à empresa competitividade mas a sua capacidade de criar, transmitir, armazenar e utilizar eficientemente o conhecimento. Como uma resposta a essas exigências, surgem as chamadas Organizações de Conhecimento.

Dentro dessa perspectiva, a Gestão da Informação e o Processo decisório surgem como variáveis de preparação para o direcionamento das empresas às Organizações de Conhecimento.

Pode-se destacar desta forma que informação e conhecimento são recursos essenciais às empresas que desejam competir com alguma vantagem perante seus concorrentes.

II. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento surge como um instrumento empresarial para preparar a organização, nos seus aspectos estruturais e humanos, para absorver e administrar o conhecimento como um recurso fundamental às definições estratégicas da mesma.

Define-se a Gestão do Conhecimento como um arcabouço de atividades e processos responsáveis pela criação, captação, armazenamento, disseminação e utilização eficiente do conhecimento na organização, atentando para o seu aspecto estratégico, tão evidente e necessário no ambiente empresarial moderno.

Para Frappaolo apud Koch (1998) a Gestão do conhecimento é o conjunto de ferramentas para automação dos relacionamentos entre informações, usuários e processos.

O Gartner Group destaca as atividades de colher e partilhar bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos de produtividade, como peculiares da administração do conhecimento. “É um processo que envolve criar, colher, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva” (Berg, 1998, p.81).

Alguns princípios da Gestão do Conhecimento, apontados pelo Gartner Group devem ser considerados para uma maior compreensão dessa nova face da gestão:

1. o conhecimento reside e é originado na cabeça das pessoas.
2. o desenvolvimento de confiança, estímulos e recompensas são pressupostos para o compartilhamento do conhecimento.
3. a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.
4. o apoio e recursos da direção são fatores essenciais.
5. iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto.
6. deve haver mensuração quantitativa e qualitativa das iniciativas.
7. o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

O conhecimento organizacional resulta em novas formas de atuação, em melhoria de processos, e na maneira como a empresa visualiza o seu futuro através de *insights*, criatividade, sinergias e inovações.

Para conseguir gerenciar o maior patrimônio da organização, o conhecimento, a empresa precisa compreender em que âmbito organizacional ele se encontra e como identificá-lo. Sveiby (1998) localiza o conhecimento em três grupos:

- **competências dos colaboradores** – inclui a capacidade de agir dos colaboradores em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis.
- **estrutura interna** - patentes, conceitos, modelos, sistemas administrativos e de computadores elaborados pelos colaboradores. Inclui também a cultura ou o espírito organizacional.
- **estrutura externa** - relações com os clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa. O valor desses ativos é definido basicamente pelo grau com que a empresa satisfaz os seus clientes e soluciona os seus problemas.

Stewart (1998) e Edvinsson & Malone (1998) relatam que o que precisa ser gerenciado é o capital intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência ou seja, tudo que pode ser utilizado para agregar valor - que assume três formas:

- **capital humano** - conhecimento, experiências, poder de inovação, criatividade, habilidades individuais dos colaboradores e gerentes. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa.
- **capital estrutural** - o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que apoiam o desenvolvimento do capital humano. Pode ser organizacional, de inovação e de processos e incluir marcas, patentes, bancos de dados, propriedade intelectual, equipamentos de informática, os softwares, etc.
- **capital de clientes** – é o valor dos relacionamentos da empresa com os seus clientes, incluindo medidas como satisfação, longevidade, sensibilidade a preços etc.

Desse modo, o conhecimento tornou-se o fundamento daquilo que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países (Stewart, 1998).

No entanto, para que a Gestão do Conhecimento seja implementada na organização, deve ser considerada a necessidade de um gerenciamento das informações.

III. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A definição de Frappaolo apud Koch (1998) sobre Gestão do conhecimento, citada anteriormente, destaca a informação como um dos ingredientes principais desse processo.

Compreender os pressupostos e princípios da gestão organizacional do conhecimento e da informação requer uma diferenciação entre dado, informação e conhecimento. A figura a seguir concatena as idéias de Sveiby (1998), Saint-Onge (1998), Didijer e Jequier *apud* Tudor-Silovic (1992) e Stewart (1998).

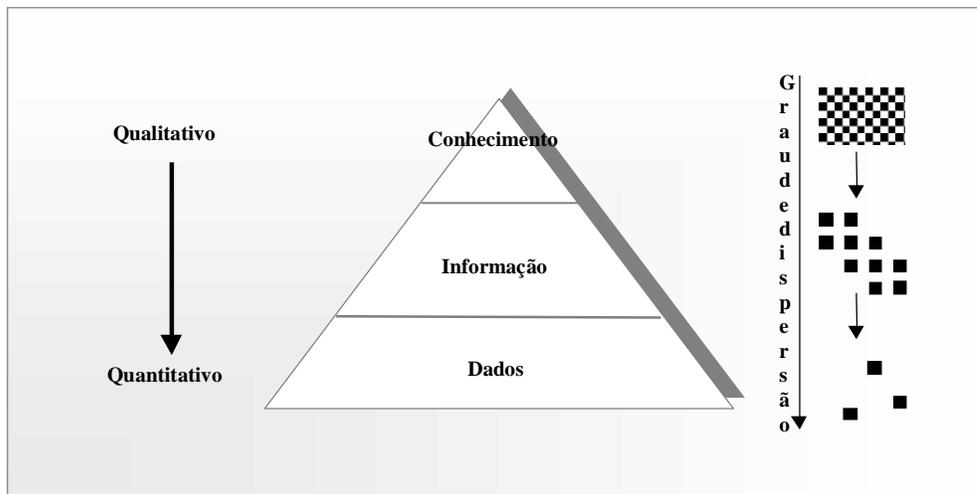


Figura 01 - Pirâmide do Conhecimento.

Dessa forma tem-se um volume de dados com pouca ou nenhuma qualidade, os quais ao serem interpretados dão origem às informações. Posteriormente, essas, quando aplicadas a situações práticas ou ações, transformam-se em conhecimento.

Com relação ao grau de dispersão, os dados apresentam um maior nível, dado a sua difusão pela organização, em detrimento dos níveis da informação, e mais ainda, do conhecimento e da competência.

Vê-se dessa forma que a informação constitui-se a base do conhecimento, entendo-se que para uma utilização e criação efetiva de novos conhecimentos na empresa, essa deve fomentar a captação, o tratamento, o armazenamento e a difusão de informações internas e externas.

De acordo com Lin *apud* Ensslin *et al.* (1996) informação significa poder e assim, a flexibilidade e a agilidade em termos de obtenção, transferência e utilização das informações pela organização pode significar o seu sucesso ou o seu fracasso frente ao mercado.

Setores e organizações vêm fazendo uso intensivo da informação ou do conhecimento como subsídio à gerência dos seus negócios e como forma de atrair consumidores para seus produtos ou serviços. A disponibilidade de informações seguras e confiáveis como base para o processo decisório e objetivos estratégicos da empresa torna-se fundamental num ambiente turbulento e competitivo como o atual.

As informações assumem um papel fundamental nos processos organizacionais em virtude de possibilitarem “tornar os processos mais eficientes e eficazes, podendo inclusive levar a melhorias radicais de desempenho (Davenport, 1994, p. 85).

O gerenciamento das informações por sua vez, envolve atuar sobre toda a cadeia de valores da informação, ou seja, deve ser iniciado com a definição da necessidade de informação, passando pela coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso da informação, como pode ser observado na figura a seguir (Davenport, 1994).



Figura 03 – Etapas do Gerenciamento de Informação (Davenport, 1994, p. 98).

Deve-se ressaltar que todo o processo de gerenciamento da informação deve partir da necessidade do usuário, o qual, de certa forma, definirá a qualidade e volume requeridos para o seu processo de tomada de decisão. Essas necessidades nortearão todas as etapas posteriores.

IV – O PROCESSO DECISÓRIO

A informação é insumo básico do processo decisório, constante nas organizações, sendo indispensável aos decisores dispor de informações confiáveis, adequadas, em tempo certo, para que possam tomar decisões eficazes e eficientes.

Cassarro (1995) resalta que “uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos. Estas alternativas poderão ser os objetivos, os programas ou as políticas – em uma atividade de planejamento – ou os recursos, estrutura e procedimentos – em uma atividade organizacional”. O autor demonstra em um ciclo, o processo de tomada de decisão e a presença constante da informação em suas diferentes fases:

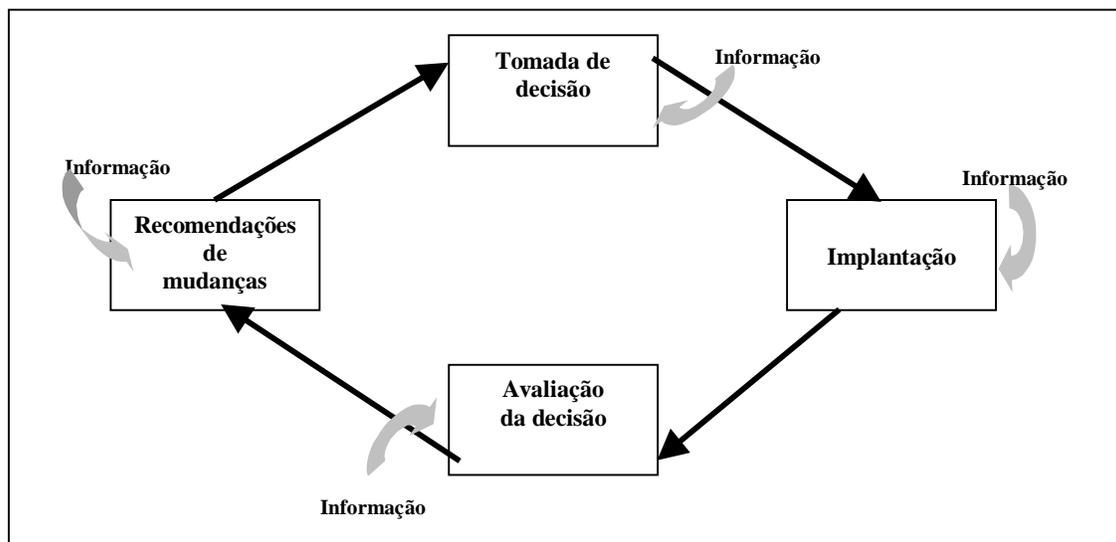


Figura 04 – Ciclo do Processo de Tomada de Decisão (Cassarro , 1995).

Dessa forma, a informação permeia todo processo, sendo necessária desde a tomada de decisão propriamente dita, até a implantação da decisão, sua avaliação e a recomendação das mudanças. Daí, a relevância de processos confiáveis de obtenção, tratamento e difusão de informações certas, com qualidade e em tempo hábil.

As empresas estão compreendendo que informações relevantes e oportunas sobre concorrentes, são necessárias para tomar boas decisões estratégicas de negócios. Os mercados estão se adequando ao crescimento global, e a revolução da informação está reduzindo o tempo disponível para a tomada de decisões efetivas (Tyson, 1998). Destaca-se também que os clientes, colaboradores e parceiros desempenham um papel fundamental nesse processo de definição estratégica.

É importante, considerar no entanto, que a disponibilização dessas informações deve estar atenta às características da decisão a ser tomada, e ao nível hierárquico a qual corresponde.

O modelo tradicional de tomada de decisões desenvolvido por Herbert Simon na década de 70, destaca as fases *intelligence*, *design* e *choice*, relacionando-as às atividades de busca da informação, tratamento dessas informações e elaboração de alternativas e escolha da alternativa, respectivamente, conforme pode ser observado na figura a seguir:

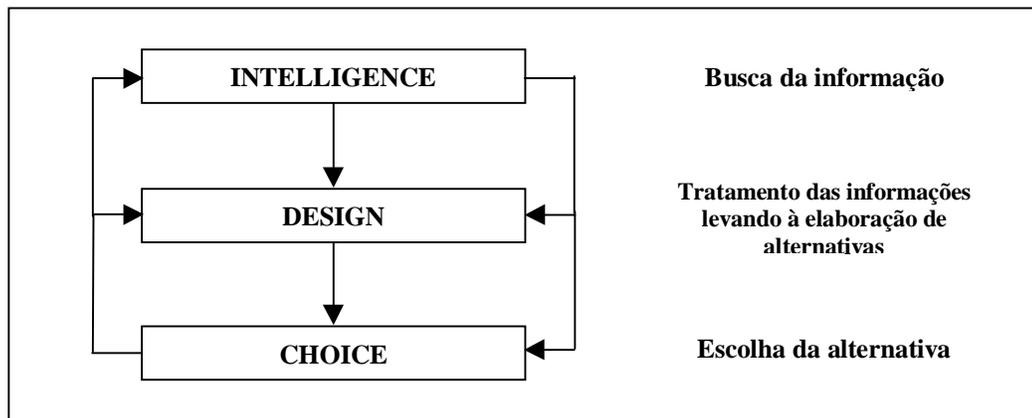


Figura 05 – Hierarquização de Sistemas

Com relação aos níveis de decisões pode-se concluir que as decisões em nível estratégico utilizam informações proveniente do ambiente externo e interno, enquanto as decisões em nível operacional estão baseadas em informações vindas do ambiente interno. No nível tático, as informações que baseiam as decisões podem ser tanto de origem interna, quanto do externo. No quadro a seguir, visualiza-se os níveis hierárquicos de decisões e as informações necessárias, levando-se em consideração suas origens.

Quadro 01:

NÍVEL	INFORMAÇÃO
Estratégico	externas + internas -
Tático	Internas externas
Operacional	Internas + Externas -

Assim após a consideração da relevância da Gestão do Conhecimento e o papel que a Gestão da Informação e o Processo Decisório desempenham nesse novo paradigma organizacional, passa-se à descrição dos resultados de um estudo de caso realizado na Empresa Alfa.

IV. ARQUITETURA DA PESQUISA

Procurou-se nesse tópico caracterizar o estudo realizado, destacando o método de pesquisa, o terreno e a população da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a análise e discussão dos resultados.

1. Caracterização do Estudo

Esse trabalho será baseado em uma pesquisa qualitativa cujo objetivo é a verificação da utilização estratégica da informação pelos dirigentes da Empresa Alfa analisando os seguintes aspectos: se há pelos atores a identificação de informações necessárias ao processo decisório; se ocorre a verificação da disponibilidade e da qualidade das informações, e por fim, se existe a identificação da produção e finalidade das informações.

2. Terreno e População da Pesquisa

Essa pesquisa foi realizada com os diretoresⁱⁱ da Empresa Alfa na primeira quinzena de março de 1998. A razão da escolha desta empresa como objeto de estudo ocorreu pelo fato de que essa empresa encontra-se em fase de implementação da gestão estratégica da informação e do conhecimento, havendo dessa forma, identidades dos objetivos.

3. Método de Pesquisa

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso que é “utilizado quando se pretende aprofundar a descrição de determinada realidade. Os resultados obtidos através de um estudo de caso não podem ser generalizados, sendo válidos apenas para o caso que se estuda, podendo sim, permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (Triviños, 1987).

A técnica de análise empregada foi a análise de conteúdo das respostas manifestadas pelos dirigentes. A escolha desse instrumento de pesquisa deve-se ao fato desse ser o mais indicado meio de coleta de informações dentro da pesquisa qualitativa.

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens” (Triviños, 1987, p. 160).

4. Coleta de Dados

Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados uma entrevista semi-estruturada e observações diretas.

O enfoque das entrevistas constituiu-se na: 1) *identificação de informações necessárias ao processo decisório* 2) *verificação da disponibilidade e qualidade das informações* e, 3) *identificação da produção e finalidade das informações*.

5. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

Após a coleta dos dados, as informações foram reunidas conforme sua natureza e, para efeito de análise, distribuídas em dois blocos conforme a estrutura do roteiro de entrevista: Aspectos organizacionais e Informação e Tecnologia. Por conseguinte, procedeu-se, com base nas informações coletadas e em observações diretas, a análise dos dados *dentro da perspectiva da Gestão do Conhecimento*, conforme a seguir.

Bloco I – Aspectos Organizacionais

As entrevistas revelaram que a empresa manifesta discurso de inovação em um ambiente de organização tradicional.

Esse dilema entre discurso e realidade organizacional revela uma das facetas pelas quais as organizações tendentes à inovação necessariamente passam. É importante saber se as forças de coalizão tradicional são menores ou maiores que as forças de inovação.

Quando os diretores foram questionados com relação à utilização do tempo para tomada de decisões no que se refere aos níveis da organização, os percentuais foram os seguintes

Quadro 02:

Nível organizacional	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3
Estratégico	60	20	60
Tático	40	-	-
Operacional	-	80	40

Considerando tratar-se de pessoas que estão hierarquicamente em nível estratégico, observa-se uma tendência de utilização do tempo às decisões operacionais, ou seja, as decisões são tomadas com informações de nível operacional, explicitando decisões muito mais voltadas para a certeza do que para o risco.

No que se refere à variável descentralização da decisão, as entrevistas revelaram que na organização já existiram tentativas de descentralização mas que estas não foram bem sucedidas. Em razão disto, a empresa tende à recentralização de algumas atividades, demonstrando um certo grau de incerteza

com relação aos modelos gerenciais inovadores. Isso deve-se ao fato de que os colaboradores da organização não estão habilitados ao processo decisório sendo penalizados por decisões mal-sucedidas. Um dos entrevistados argumentou que é necessário que se desenvolvam habilidades e competências para que os funcionários tenham visão de negócio. Na visão dos entrevistados, algumas unidades não possuem uma visão de negócio, faltando-lhes o espírito empreendedor e a capacidade de gerir a própria unidade de forma compartilhada. A cultura organizacional destas unidades transmite a idéia de que a empresa tem uma cultura de grupos arraigados, fazendo com que as pessoas olhem seus grupos e unidades e não vejam a organização em sua totalidade.

Bloco II - Informação e tecnologia

Nesta seção, buscou-se identificar os níveis e as prioridades estabelecidos pelos diretores em suas áreas de atuação, bem como, identificar junto aos diretores os entendimentos conceituais sobre informações em nível *operacional, tático ou estratégico, a qualidade* (periodicidade, confiabilidade, apresentação, etc.) das informações, a sua disponibilidade e necessidade para a tomada de decisões. A partir destas observações, procurou-se verificar a sua compatibilidade com um processo de decisão ágil e flexível. Ou seja, se as informações atendem efetivamente à tomada de decisões com qualidade e com graus de confiabilidade técnica. A idéia fundamental desta coleta de dados consistiu em verificar se os diretores estavam cientes da geração de informações e em fazer uma triagem daquelas que não agregavam valor aos objetivos da empresa.

Essa seção foi analisada a partir de dois eixos: aspectos externos e aspectos internos.

a) Aspectos externos

A necessidade de informação de mercado é uma das fundamentais preocupações dos dirigentes, como subsídio às decisões estratégicas. Segundo as opiniões dos dirigentes, há falta de informações de mercado em virtude da ausência de tecnologia (softwares) capaz de disponibilizá-las. As fontes de informação não se ajustam à dinâmica do mercado porque parte significativa delas são estáticas ou resultam de formulações *post factum*. A busca destas informações por meios tradicionais justifica um percentual elevado do tempo utilizado por parte dos dirigentes em atividades operacionais.

Pode-se constatar que existe, apesar de precariamente, informações sobre os concorrentes, suas políticas e seu *modus operandi*. O quadro dos concorrentes é identificável, sem no entanto, serem conhecidas suas vantagens competitivas individuais.

Contudo, pode-se dizer que a organização vem despertando para a importância de análise do mercado concorrencial, e desenvolvendo esforços e estudos a fim de criar mecanismos de suporte para o seu monitoramento, com previsão de implantação em um período de 3 a 4 anos;

Por fim, pode-se ressaltar que há na organização analisada necessidade de análise das macrotendências do ambiente, considerando-se o forte impacto destas na atuação da empresa.

b) Aspectos Internos

Nesta seção pode-se observar que as informações e os dados internos necessários à tomada de decisão estão dispersos e dependem de consultas *ad hoc*, não dispondo, a organização de uma sistematização de informação definida. Observa-se pois, que há necessidade de um sistema integrado de gestão de informação;

Com relação às informações de desempenho notou-se que elas são limitadas, desconhecendo-se a dimensão de quanto a empresa responde às demandas em nível operacional e em nível de concorrência. A gestão da informação atualmente existente atende parcialmente à demanda operacional e não estratégica.

Nesse sentido, observa-se que a qualidade (tempo, apresentação, interpretação) está sendo apresentada de forma diferente do desejado. Pode-se afirmar que a confiabilidade das informações é boa, mas sua qualidade é ruim.

Os procedimentos operacionais existentes não satisfazem as necessidades de informação em nível estratégico, tais como: na área financeira (desempenho financeiro das unidades), material, contábil e, principalmente, dados/índice de desempenho por região, necessidades regionais, quadro de tendências, fluxo migratório, fixação de mão-de-obra.

Outras informações são necessárias, mas estão ausentes da sistematização interna da empresa, como: contribuição por unidade; investimento, valor, equipe técnica, etc. Ou seja: não há um dossiê por unidade que permita debates mais aprofundados.

Pode-se concluir que as informações são do tipo “alerta”; espera-se a ocorrência do evento para reagir. Quando o dirigente necessita de informações, quase sempre é refém da estrutura. A disponibilidade de dados, a serem resgatados quase sempre manualmente consultando diversos níveis e diferentes fontes, nem sempre atende os fatores tempo e qualidade desejados. A solicitação e a utilização das informações caracterizam-se por serem reativas, estáticas e assistemáticas.

V. RELEXÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento tem o objetivo de coletar, tratar, armazenar e disponibilizar o conhecimento organizacional, contribuindo tanto para sua perpetuação como para sua disponibilização, processos fundamentais à criação de valor para o mercado e manutenção de níveis de excelência na forma de operação da empresa. A Gestão da Informação e sua relação com o processo decisório surge como um suporte à Gestão do Conhecimento dado que pode-se dispor de conhecimentos das pessoas internas e externas à empresa, apenas após a disponibilização de informações confiáveis e adequadas aos usuários. Assim, a partir da entrevista com os dirigentes da Empresa Alfa analisa-se a forma como esses atores utilizam a informação em suas decisões, considerando-se que esse é um passo primordial para gerir o conhecimento na organização.

Com os desvios diagnosticados, conclui-se que as técnicas e instrumentos da Gestão do Conhecimento podem auxiliar no desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para que as pessoas tenham visão de negócio. Por outro lado, a organização deve ter uma postura inovadora face ao erro, pois as pessoas só erram se correrem risco, devendo serem incentivadas a tomar decisões de forma criativa, autônoma e responsável. O erro não deve ser penalizado, pois só erra quem tem iniciativa. Para uma empresa que pretende ser inovadora, a adoção da gestão participativa e descentralizada, através de pessoas habilitadas é um fator determinante.

VI. BIBLIOGRAFIA

- BERG, Thomas. A empresa bem-sucedida do séc. 21: a chave é a tecnologia. **Exame**. São Paulo: Abril, ano 32, ed. 6669, n.º 18, ago/1998, p. 82-84.
- CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de Informação para Tomada de Decisões**. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, Campus: 1994.
- DUARTE, Emeide Nóbrega; NEVES, Dulce Amélia de Brito & SANTOS, Bernadete de Lourdes das. **Manual Técnico para Realização de Trabalhos Monográficos**. 3 ed. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB, 1998.
- EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ENSSLIN, Leonardo et al.. O Uso Estratégico da Informação. In: **Anais do 20º ENANPAD**. Angra dos Reis, vol. 04, setembro de 1996, p. 203-217.
- GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para Competir no Futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GUNS, Bob. **A Organização que Aprende Rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.
- HANDY, Charles. **A Era do Paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KOCH, Walter. Arquitetura dos Sistemas. **Mundo da Imagem**. CENADEN, n.º 25, jan-fev/1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SENGE, Peter. **Quinta Disciplina.** São Paulo: Best-Seller, 1990.
- SAINT-ONGE, Hubert. Tacit Knowledge; the key to the strategic alignment of intellectual capital. **Strategy & Leadership.** (?). V. 24, n.º 2. mar/abr. 1996. p. 10-14
- STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem:** relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEYBI, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOFLER, Alvin.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- TYSON, Kirk W. M. **The complete guide to competitive intelligence:** gathering, analysing and using competitive intelligence. Chicago, 1998.
- TUDOR-SILOVIC, Neva. Inteligência como recurso empresarial. **Informação e Sociedade.** V. 2, n.º 1. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 1992. pág. 124-140
- VAILL, Peter B. **Aprendendo Sempre:** estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação. São Paulo: Futura, 1997.
- VIEIRA, Anna Soledade. Conhecimento como Recursos Estratégico Empresarial. **Ciência da Informação.** Brasília: 22 (2), p. 99-101, mar/ago, 1993.

ⁱ O nome da empresa onde o estudo de caso foi realizado não será revelado.

ⁱⁱ A empresa está estruturada em várias unidades. Os três diretores entrevistados estão na Diretoria Central.