

---

## A INFORMAÇÃO COMO FATOR DIFERENCIADOR PARA O SUCESSO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

**Andréa Cristina Marques de Araújo<sup>1</sup>**

**Luis Borges Gouveia<sup>2</sup>**

### RESUMO

A revolução científica e tecnológica e a globalização mudaram a vida das organizações de uma forma incomparavelmente mais intensa do que em qualquer outra época da história. Dentro deste contexto, as organizações estão utilizando novos modelos de gestão que privilegiam estruturas orgânicas e flexíveis, bem como culturas participativas e democráticas, para um melhor aproveitamento da tecnologia e da informação. O sucesso será então, das organizações ágeis, capazes de assimilar e transformar a informação em oportunidades, com correspondente agilidade decisória, dentro de um espaço de tempo o mais curto possível, e que incentivem a iniciativa própria de seus elementos humanos, assim como suas habilidades de transformar o conhecimento em meios de ação. Este é o desafio da Era da Informação.

**PALAVRAS CHAVES:** Revolução científica e tecnológica; Globalização; organização; informação; conhecimento; sistemas de informação.

### INTRODUÇÃO

Estamos vivendo um momento de transição de profundas mudanças e transformações, na qual se opera a mais radical das revoluções já experimentada. O ambiente e as formas de gestão das organizações vêm sendo completamente

---

<sup>1</sup> Bacharel em administração-UNAMA;Especialista em Sistemas de Informação nas Organizações-CESUPA;Mestre em Ciência da Computação – UFSC; Doutoranda em Ciência da Informação – Universidade Fernando Pessoa – Porto/Portugal;andreacristinamaraujo@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Associado da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa – Porto/Portugal. Phd in Computer Science, University of Lancaster, UK. MSc in Electrical and Electronic Engineering, FEUP, PT. Lic in Informatics, Applied Maths, UFP, PT. Orientador e Coordenador do Programa de Doutoramento Ciência da Informação, Universidade Fernando Pessoa – PT. [lmbg@ufp.edu.pt](mailto:lmbg@ufp.edu.pt)

---

modificados em decorrência da transformação dos valores e das mudanças tecnológicas e demográficas ocorridas nos últimos anos.

Com o crescimento da sociedade do conhecimento novas formas de pensar e novas consciências significativamente diferentes daqueles valores emergentes da época da etapa da Industrialização estão surgindo, pois as máquinas que antes apenas substituíam a força física, agora complementam a capacidade mental do ser humano, ou seja, o modo de produção de bens vem sendo substituído pelo modo de produção do conhecimento.

Dentro desse contexto é que surge a questão principal deste artigo: Qual a importância da informação e de seu gerenciamento dentro do novo e dinâmico ambiente da Economia da Era da Informação e do Conhecimento?

Na busca pela resposta, torna-se claro que os princípios de administração das primeiras décadas do século XX já não são mais adequados aos novos paradigmas da "Nova Era".

O real desafio das organizações não é identificar a mudança à qual se adaptar, e sim entender e avaliar corretamente o escopo dessas mudanças para que possam também planejá-las, afinal de contas, as organizações além de serem produtos do meio em que existem, também são agentes de mudanças. O produto do futuro é, portanto, a informação, e o elemento fundamental do trabalho é o ser humano.

Para utilizar esse produto é preciso que as pessoas saibam pensar e discernir entre o urgente e o importante. São necessárias organizações que trabalhem com inteligência e estejam preocupadas com o aprendizado (individual e organizacional), uma vez que o sucesso estratégico está no uso inteligente da informação e na exploração efetiva das possibilidades inerentes à tecnologia de informação.

## **A NOVA ORGANIZAÇÃO**

Dentro deste contexto de instabilidade e transformação dinâmica, uma nova organização se faz presente, na qual a busca pelo lucro não mais é o objetivo final. Outros objetivos são mais importantes, dentre estes:

- 1) Superar a expectativa de seus clientes;
- 2) Desenvolver e fazer crescer os seus colaboradores;
- 3) Encantar; e

#### 4) Ousar.

Os clientes inconscientemente já preestabeleceram certas expectativas sobre a organização, baseados em suas próprias necessidades. Assim, antes de tudo, a organização tem o compromisso de superar estas expectativas, encantando-os e proporcionando uma visão de qualidade e excelência muito benéfica à organização.

Além disso, tendo como missão o desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores o aumento na produtividade e a motivação serão o retorno esperado. A empresa que ousar mais, que tiver o espírito empreendedor e mantiver como um de seus objetivos fundamentais o desenvolvimento da sociedade a que pertence, triunfará em qualquer ambiente.

Uma mentalidade voltada somente para o lucro, dentro deste novo ambiente, torna-se a longo prazo, mais um obstáculo do que um orientador para um desempenho organizacional superior. A organização da Era da Informação é a "integração de seres humanos que se juntam num projeto, somando qualificações, eliminando os seus defeitos, (...) com a intenção de agregar valor à humanidade" (VIANNA, 1995 p.26).

A nova organização precisa, portanto, de gerentes como novo perfil, com novas competências e habilidades. Dentre essas novas habilidades, podemos destacar:

- 1) Habilidade Humana: é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las, como indivíduos ou como membros de grupos.
- 2) Habilidade Conceitual: é a habilidade de considerar a empresa como um todo, de coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetará o todo.
- 3) Habilidade Técnica: é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. É o conhecimento especializado.

Fica evidente assim, que o perfil generalista é a proposta que melhor se adequa num contexto de transformação da organização do trabalho que estamos

---

vivenciando, visto que o generalista compreende não só o como fazer, mas o porquê fazer, aprendendo as implicações do seu trabalho para toda a organização.

Além dessas habilidades, os gerentes da nova era deverão então desenvolver as seguintes competências para praticar com sucesso a sua função e consolidar o seu perfil generalista:

- 1) Competências intelectuais: trata-se da capacidade de produzir, transferir e generalizar conhecimentos;
- 2) Competências organizacionais ou metódicas: trata-se da capacidade de auto-planejar-se, auto organizar-se;
- 3) Competências comunicativas: trata-se da capacidade de expressão e comunicação com os outros elementos humanos da organização;
- 4) Competências sociais: trata-se da capacidade de transferir os conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa;
- 5) Competências comportamentais: compreende iniciativa, criatividade, vontade de aprender e abertura à mudança, dentre outras; e
- 6) Competências políticas: capacidade de compreender sua posição e função na estrutura produtiva.

Mas qual o motivo dessas transformações? Por que o mundo vem se modificando tão profundamente assim?

De acordo com estudos feitos sobre o desenvolvimento da economia mundial, a evolução das economias e das sociedades ocorre baseado no seguinte modelo: novos conhecimentos levam à novas tecnologias, que levam a mudanças econômicas, que geram mudanças sociais e políticas, as quais criam um novo paradigma/visão de mundo.

A atual revolução diferencia-se, portanto, dos outros marcos históricos definitivos pela tremenda rapidez, agilidade e amplitude das mudanças e transformações. Assim, não se trata de apenas um salto qualitativo no acúmulo de conhecimento humano, similar aos que ocorreram em outras épocas. O ritmo dessa acumulação ganhou nova velocidade, uma vez que os avanços nas diferentes áreas interagem e potencializam a produção mais rápida ainda de novos conhecimentos.

Seus principais fatores são a globalização e a revolução científica e tecnológica<sup>4</sup>, que desde já, conformam o mundo e anunciam o fim da civilização

---

industrial e do trabalho como o conhecemos, e o surgimento de uma nova civilização, a civilização do conhecimento e da informação.

Essa nova civilização possui outros pressupostos básicos de acordo com a sua nova realidade e visão de mundo onde as organizações procuram desenvolver igualdade nas estruturas organizacionais, substituindo a hierarquia tradicional e possibilitando o desenvolvimento do conhecimento e da flexibilidade, necessários para a individualidade e a criatividade e o conceito de Learning Organization, incentivando a criatividade e inovação de seus funcionários.

Em 1988, o presidente dos Estados Unidos neste período, Ronald Reagan, em uma palestra feita aos estudantes da Universidade Estadual de Moscou, no mês de maio, já dizia: "Na nova economia, as invenções humanas cada vez mais tornam os recursos físicos obsoletos".

Estamos ultrapassando as condições materiais de existência para um mundo onde o homem cria seu próprio destino. (...) Mas o progresso não é previsível. "A chave é a liberdade de pensar, de informação e de comunicação". (CRAWFORD, 1994 p.81).

Novas formas de gestão devem ser desenvolvidas, utilizando-se tecnologia intensiva e enfatizando os seres humanos. A educação passa a ter um papel fundamental, além da criatividade e do espírito empreendedor, que começam a ser fortemente estimulados. O modelo organizacional passa a ser orgânico, flexível e maleável, com ênfase em unidades de negócios autônomas, redes internas interligando intensamente os grupos de pessoas e equipes de trabalho, com o foco dos controles cada vez mais flexível e solto.

## **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Tendo em vista que o poder de possuir vem sendo substituído pelo conhecimento, ou seja, a economia industrial está sendo substituída pela economia da informação, e neste tipo de economia a concorrência é caracterizada pela maneira eficaz de utilização das informações, pois a informação é a força motriz na criação de riquezas e prosperidade, torna-se necessário à organização considerar o Sistema de Informação como uma ferramenta estratégica fundamental que irá

---

destacá-la pelos ganhos de qualidade e produtividade, na realização de seus objetivos e de sua missão.

Assim, de um modo geral, um Sistema de Informação deve ser:

- 1) Flexível: a fim de lidar com várias situações, possibilitando agilidade no ajustamento a novas estratégias e estilos de gestão;
- 2) Fácil de usar: para que possa ser incorporado ao processo decisório dos gerentes de forma rápida e simples;
- 3) Responsivo: deve produzir informações confiáveis e realmente necessárias em tempo hábil, respondendo aos requisitos operacionais e de tomada de decisão que as informações devem atender;
- 4) Comunicativo: pois a qualidade do diálogo e dos resultados produzidos pelo sistema são fatores determinantes de um uso eficiente;
- 5) Rentável: de modo que os custos justifiquem os benefícios oferecidos. Os benefícios assumem a forma de um desempenho melhor da Instituição, e não de economia concretas.

Pereira e Fonseca (1997, p.241) apresentam o seguinte conceito de SI:

(...) são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com o suporte da informática, para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

Cabe ressaltar que a tecnologia é muito mais do que simples máquinas e equipamentos, uma vez que esta abrange simultaneamente os dois sistemas existentes na organização. O sistema técnico, que corresponde às técnicas, instrumentos e procedimentos de realização das tarefas e o sistema social, que compreende os aspectos psicológicos, necessidades e expectativas das pessoas em relação às tarefas.

Ou seja, a tecnologia é um conjunto compreendido pelos conhecimentos técnico-científicos e também pelos conhecimentos empíricos, que se constituem pelas observações, experiências e atitudes das pessoas.

Além disso, a tecnologia de uma economia do conhecimento possui características muito diferentes da economia industrial. Muitas dessas novas tecnologias envolvem a criação e a disseminação do conhecimento, movimentando informações diversas, e todo esse processo é acelerado à medida que a inovação tecnológica cria mais e mais inovações. Como já falamos anteriormente, a auto

---

geração da mudança tecnológica é a base da aceleração da criação de conhecimentos, de inovações e das consequentes mudanças econômicas, sociais e políticas.

Como objetivos finais, os SI devem melhorar o desempenho do elemento humano e melhorar o desempenho da organização. Como são as pessoas que trabalham na organização, que manipulam as informações, os SI devem atender às suas necessidades, visando melhorar o desempenho das tarefas por elas realizadas, não participando somente nas tarefas de apoio, resultando conseqüentemente em um melhor desempenho da organização.

Qualquer organização que se proponha à desenvolver um SI deverá possuir uma estratégia de crescimento consciente e estabelecida, que caracterize-se como uma diretriz para a abordagem global de sua implantação à administração.

Somente assim o SI poderá satisfazer as necessidades organizacionais de informação para gerá-las na qualidade e quantidade requeridas, possibilitando que as decisões sejam realizadas com o maior grau de certeza possível e o menor tempo viável e que a trilogia minimização de custos, maximização da qualidade e inovação permanente possam realmente ser conseguidas.

## **GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA INFORMAÇÃO (G.E.I.)**

Toda e qualquer organização, seja qual for o porte e o ramo de negócio, adota estratégias para alcançar os objetivos planejados, visando direcionar e coordenar esforços, definir a estrutura e sobreviver ao ambiente competitivo.

Estratégia, segundo Fernandes e Alves (1992, p.14):

(...) é o conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição (frente às forças competitivas), através da seleção de linhas de negócio, alocação de recursos entre essas linhas e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa.

Uma economia baseada em informação caracteriza-se principalmente por dois fatores:

- 1) A informação cada vez mais é a base para a competição;
- 2) As necessidades do gerenciamento da informação devem acionar as alternativas tecnológicas.

---

Assim sendo, a informação afeta a estratégia tanto como um dado vital para o processo de planejamento, quanto como uma variável essencial da definição da estratégia. Baseado nos aspectos do ambiente, as organizações podem utilizar quatro estratégias competitivas:

- 1) A diferenciação de produtos/serviços: a informação é utilizada para desenvolver produtos/serviços novos no mercado e com características difíceis de serem reproduzidas pelos seus concorrentes. Quanto mais difícil for a reprodução destes, maior é a vantagem competitiva da organização.
- 2) Diferenciação do mercado: a informação é usada na abertura de novas possibilidades dentro do mercado, ou seja os produtos passam a competir dentro de novos segmentos com um nível de igual ou superior competitividade.
- 3) O custo da mudança: os clientes e fornecedores adquirem um elo tão profundo com a organização de modo a prendê-los por completo à mesma. Os custos, em todas as suas dimensões, provenientes de uma possível ruptura nessa ligação são tão grandes e desvantajosos que essa hipótese passa a ser considerada praticamente impossível de acontecer.
- 4) Manutenção dos custos de produção em níveis considerados baixos: a informação bem utilizada permite que a empresa possa oferecer seus produtos/serviços a preços considerados baixos dentro do contexto do mercado sem no entanto, prejudicar a qualidade ou o nível tendo em vista simplesmente a redução dos custos na produção dos mesmos.

Como é no processo de planejamento que as estratégias são definidas e a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisão, podemos então dizer que a tomada de decisão também depende de informações oportunas com conteúdo adequado e confiável, que somente podem ser obtidas através de um bom sistema de Informação.

É a informação que fornece o sistema nervoso central responsável pela integração da estratégia com a ação. Uma vez que a informação a cada dia que passa vem tornando-se a base da competitividade, as alternativas tecnológicas passam a ser acionadas pelas necessidades do gerenciamento da informação.



---

Consequentemente o bom desempenho organizacional depende da clara identificação feita pelos gerentes do papel que a informação irá desempenhar na estratégia competitiva de sua empresa. Assim, o gerenciamento de informação deve obedecer a um modelo genérico que visualize as necessidades de informação (operacionais e gerenciais) a serem atendidas, a visão global do SI e a identificação dos sistemas e subsistemas desse SI global, tendo em vista que a informação recebe ênfases diferentes em cada segmento econômico e em cada organização.

Concluindo, a responsabilidade do Gerenciamento deve ser da Administração superior e o GEI deve ser encarado como um aspecto natural dentro do processo de gestão, somente assim surgirão organizações verdadeiramente baseadas em Informação.

## **APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Como nós já falamos antes, todas as organizações possuem estratégias, e quanto mais claras e definidas estas forem, mais eficientes serão as empresas. A administração procura então criar e operar processos de gestão para que a definição e a execução dessas estratégias constituam-se em ações integradas e voltadas para um objetivo comum.

No entanto, no ambiente dinâmico e mutável que vivemos hoje, esses processos de execução das estratégias vão se aperfeiçoando ao longo do tempo, a medida dos acontecimentos, acarretando no final, uma reavaliação das definições dessas estratégias pela organização.

Nesse sentido, o aprendizado organizacional, como um processo de adaptação da empresa ao seu meio ambiente entra na avaliação, fazendo com que a organização realize as adaptações necessárias de uma forma consciente, e não apenas baseada na capacidade natural de seus indivíduos.

Segundo MC Gee e Prusak (1994, p.206) aprendizado é "o processo através do qual uma organização se adapta ao seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos aos ambientes em que vivem".

Assim, torna-se fundamental à organização, promover um ambiente que estimule o aprendizado, tornando-o parte integrante do cotidiano da vida tanto da empresa, quanto de seus membros. Sem esse ambiente motivador, o aprendizado

---

será meramente acidental, incapaz de possibilitar a organização identificar as mudanças que causam as distorções entre o funcionamento da empresa e as exigências do ambiente e assim definir as alterações necessárias nas suas práticas e processos organizacionais, visando diminuir esse distanciamento crescente.

Como a informação é a base do conhecimento e do compromisso, e o conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um resultado específico, consolidado dentro de um contexto, podemos então concluir que é na contextualização dos dados coletados que o aprendizado ocorre.

Os sistemas de informação atuais fornecem os dados brutos, sem nenhum significado mais específico, porque estão justamente fora de um contexto. Mas, quando as pessoas analisam estes dados e fornecem o relacionamento necessário, baseados em um ponto de partida e modelo de desempenho comum, tornam esse processo de contextualização visível e explícito.

Neste sentido, podemos então concluir que depende do uso e gerenciamento eficaz da informação, o dilema do processo de definição, execução e integração das estratégias organizacionais. E do aprendizado, o encontro de soluções, a medida que vão ocorrendo as mudanças no ambiente causando as distorções entre o funcionamento da empresa e as exigências contextuais.

Diante desse mundo em permanente mudança a aprendizagem organizacional tem de ser acima de tudo a aprendizagem da vida, a aprendizagem do ser humano, porque os seres humanos neste novo contexto são fundamentais, pois é através de seu compromisso e envolvimento que as mudanças ocorrem e a organização se transforma.

## **CONCLUSÃO**

Tendo em vista que a sociedade do conhecimento e da informação, baseada no elemento humano, afetará todos os aspectos da vida (humana e organizacional), e que as antigas verdades e normas não poderão ser aplicadas no mundo da tecnologia e da automação, dos serviços do conhecimento, da nova estrutura populacional dentre outros, torna-se ímpar a reavaliação dos pressupostos básicos, e novas suposições mais consistentes em relação à realidade atual e às

---

expectativas futuras que devem ser criadas, a partir das necessidades sentidas da sociedade.

Modos obsoletos de trabalho, conectados a tecnologias obsoletas devem ser superados, uma vez que a modernização começa a ser encarada como um processo de melhoria funcional do negócio. A busca pela efetividade nos processos de negócio deve então ser uma das principais prioridades dos novos gerentes, assegurando dentre outras coisas, um bom posicionamento da organização.

Neste sentido, visando suportar a reengenharia do negócio, as novas estratégias e novas orientações nos processos de eficiência e satisfação do cliente, com os serviços e produtos oferecidos, tornam-se vitais recursos tecnológicos e a colaboração de pessoas capacitadas e comprometidas com o processo de modernização.

É preciso que as organizações adotem uma postura de trabalho voltada para o incremento de novas ideias e que fomente o gosto pelo desafio, passando a encarar o problema como parte integrante da solução. Uma organização criativa é uma organização que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, indo de encontro com a prática presente em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial para aprendizagem e criatividade. Ela se caracteriza por uma cultura que reconhece o potencial ilimitado de seus elementos humanos, que cultiva a harmonia do grupo, que estabelece expectativas apropriadas, que tolera as diferenças e que reconhece as habilidades e esforços de cada indivíduo.

Assim sendo, as organizações vêm cada vez mais utilizando a tecnologia da informação como ferramenta de competitividade, com impactos importantes e positivos nos seus negócios, nos mais variados ramos de atividade. A grande mudança de enfoque hoje é que essa tecnologia deixa de ser apenas um apoio às atividades produtivas para tornar-se parte integrante delas, muitas vezes redefinindo a própria maneira de se fazer negócios.

Tendo esses fatores em mente, os investimentos em informação podem realmente contribuir para o sucesso, uma vez que a mesma passa a ser aplicada em favor da competitividade empresarial. A habilidade em fazer isso da maneira correta pode representar um diferencial importante e, assim, sua influência tem que ser levada em consideração nos processos decisórios da empresa. Nenhuma

---

organização pode ignorar as implicações que a tecnologia da informação pode representar na sua área de atuação. O risco pode ser a perda da competitividade, gerando conseqüentemente a sua extinção no mercado.

## **INFORMATION AS A FACTOR DISTINGUISHING FOR SUCCESS STRATEGY OF ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

The scientific and technological revolution and globalization have changed the lives of organizations incomparably more intense than at any other time in history. In this context, organizations are using new management models that emphasize organic and flexible structures, as well as participatory and democratic cultures, to make better use of technology and information. Success will be so agile organizations, able to assimilate and transform information into opportunities, with corresponding decision-making agility within a shortest period of time possible, and to encourage the own initiative of its human elements, as well as their skills to transform knowledge into action means. This is the challenge of the Information Age.

**KEYWORDS:** scientific and technological revolution. Globalization. organization, information. knowledge. information systems.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores** - O caso Cooxupé. In: Marcovitch, Jacques (coord.). Tecnologia de Informação e Estratégia Empresarial. São Paulo: USP, 1996.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon, ALVES, Murilo Maia. **Gerência estratégica da tecnologia da informação**: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1992.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 33(2):26-34 Mar./Abr. 1993.

GORDERT, Wenceslau J. **A informação e a tecnologia da informação na Embrapa**. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica 19. 1996. São Paulo. Anais... São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO. out., 1996, p. 652-665.

LIMA, Luiz Paulo Moreira. **Uma crítica à qualidade e aos modismos da Administração**. ARCHÈTYPON. Rio de Janeiro: SBI, FCPERJ, v. 6, n.16, jan./abr., 1998. p. 39-61.

MALHEIROS, Rita de Cássia da C., BORGES, Cristina, CUNHA, Cristiano J.C.A. **A inovação tecnológica na indústria frigorífica brasileira**. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica 19.1996. São Paulo. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO. out. 1996, p.1061-1067.

MC GEE, James V., PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas, FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

**O PROFISSIONAL do século XXI**: as competências essenciais para o profissional do próximo milênio. Revista Agitação. São Paulo: CIEE NACIONAL, v.5, n.22, p.6-7, fev./abr. 1998.

**RAE** - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 33, n.2, mar./abr., 1993.

ROSZAK, Theodore. **O culto da informação**. São Paulo: Brasiliense, 1998.

SILVA, Enedino Corrêa da, KORNELIUS, Euclides, CAETANO, Veslei da Rosa,

---

TEIXEIRA, Sônia Maria Fleury (coord). **Relações Trabalhistas no mundo atual:** uma visão contemporânea das mudanças trabalhistas recentes. RAP - Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro v.1, n.32, p. 85-133. jan./fev. 1998.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira (conferencista), STARK, Jeffrey (Coordenador). Conferência: **Educação permanente e novas tecnologias de mudança de indivíduos e organizações. Por que mudar?** In: Forum Internacional de Administração 4, 1995. Miami. Revista Brasileira de Administração. Brasília: Conselho Federal de Administração. 1995. v.5, n.17 A, p.20-36.

VICO MAÑAS, Antonio. **Gestão de tecnologia e inovação.** São Paulo: Érica, 1993.