

A POLÍTICA DE INFORMAÇÃO COMO AGENTE MODIFICADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

RESUMO

A importância da informação no ambiente organizacional vem sendo apresentada em profusão na literatura, sendo que estudos sobre política de informação passam a compor novamente um quadro maior de preocupação dos estudiosos, sendo que tais estudos podem ser aliados a outros assuntos como cultura organizacional. Assim, com o presente artigo, propõe-se abordar a congruência dos termos cultura organizacional e política de informação no ambiente das organizações. Utilizando-se de referencial teórico sobre o assunto, avalia-se a possibilidade de influência de uma política de informações na cultura organizacional, inclusive como agente promotor da alteração desta cultura.

Palavras-chave: Política de Informação, Cultura Organizacional, Cultura Informacional

Fabiana Borelli Amorim
Mestrado em Gestão da Informação pela Universidade Estadual de Londrina (2010),
Gerente de Serviços de Informações da Prefeitura do Município de Londrina.
borelli.fabiana@gmail.com

Terezinha Elisabeth da Silva
Doutorado em Multimeios pela Universidade Estadual de Campinas, Brasil(2006)
Professor Adjunto da Universidade Estadual de Londrina , Brasil
telis@uel.br

INFORMATION POLICY AS MODIFYING AGENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

ABSTRACT

The importance of information in the organizational environment has been presented in abundance in literature, and studies on information policy composed a bigger picture of concern from scholars, such studies can be allies to other subjects like organizational culture. Therefore, it is proposed in this article to present a congruence terms of organizational culture and information policy in the environment of the organizations. Using a literature on the subject the article evaluates the possible influence of a policy of information in organizational culture, analyzing it even as an agent that can promote a change of culture

Key-words: Information Policy, Organizational Culture, Information Culture.

1 INTRODUÇÃO

A informação está se tornando cada vez mais um recurso precioso para a sociedade. Ela assume uma importância crescente e, por meio de sua dinamicidade e das ferramentas de tecnologia, faz com que pessoas, do mundo todo, possam se comunicar, sendo que essa troca de informações possibilita sua inserção na Sociedade da Informação.

De acordo com González de Gómez (1999a), entende-se a sociedade da informação como sendo aquela em que a partir do regime de informação, condicionam-se os demais regimes, sejam eles sociais, econômicos, culturais, das comunidades e estatais. Assim, as informações passam a determinar ações em todos os aspectos da vida em sociedade.

Apesar de todo esse poder atribuído à informação, é preciso considerar a necessidade de que ela seja organizada de forma que atenda aos interesses da sociedade. Esta situação não é diferente no âmbito das organizações, que a cada dia, necessitam da informação de maneira estruturada.

A vida em sociedade prevê um conjunto de regras e normas que são instituídas para o bem-estar da comunidade. Geralmente, tal cultura é incorporada por meio de políticas que interferem inclusive no ambiente organizacional, uma vez que,

A organização, inserida em um contexto de forças sociais, políticas e econômicas, gradativamente vai definindo sua identidade e moldando seus padrões de relações de trabalho. [...] O jogo político das forças sociais incide, portanto, sobre as relações de trabalho, tecendo os termos desta relação, que dialeticamente repercutem sobre a sociedade (FLEURY, 1996, p. 114).

Deste modo, diante de um ambiente complexo e dinâmico, observa-se um crescente número de empresas que se defrontam com uma infinidade de informações geradas e obtidas que carecem de gerenciamento. É preciso identificar as que são relevantes, no intuito de melhorar os resultados organizacionais. Assim, surge a necessidade de discutir e implementar políticas informacionais que proporcionem o melhor aproveitamento das informações disponíveis.

Este artigo disserta sobre a congruência dos termos cultura organizacional e política de informação que podem ser identificados na literatura. Na primeira parte, são apresentados conceitos de política de informação e seus benefícios para as empresas. Em seguida a abordagem refere-se ao aspecto cultural das organizações, a partir do qual é identificada sua importância para a gestão do conhecimento e conseqüentemente para a formação de uma cultura informacional. Ao final, são apresentadas algumas vinculações entre uma cultura organizacional e a política de informação, levando-se em consideração a importância de formular políticas que envolvam o aspecto humano da organização, a fim de obter sucesso no gerenciamento informacional.

2. A POLÍTICA DE INFORMAÇÃO

Segundo Silva (1991, p. 12), uma política de informação, de maneira geral,

[...] deve ser um instrumento que integre a sociedade aos avanços científicos e tecnológicos, de forma participativa. Assim praticada, ela contribui para a melhoria do nível educacional, cultural e político, elementos básicos para o exercício pleno da cidadania.

A política, no âmbito das organizações, pode ser caracterizada como parâmetros ou orientações que auxiliam as decisões dos executivos da empresa. É por meio delas que são refletidos os objetivos, desafios e metas a serem alcançados, sendo que muitas vezes pode servir de guia estratégico, estabelecendo assim, uma direção a ser seguida pelos funcionários (OLIVEIRA, 2005).

O autor ainda pondera que uma política, para ser eficaz, deve atender aos princípios de flexibilidade para se adequar a ambientes diversos; abrangência sobre os diversos aspectos e dificuldades que podem surgir no decorrer das operações da empresa; coordenação dos esforços em prol de seu desenvolvimento; e ética no sentido de ser coerente às condutas da empresa (OLIVEIRA, 2005).

De acordo com Maximiano (2007), uma política objetiva o direcionamento a ser seguido diante de determinada situação, ele afirma ainda ser a política uma diretriz que orienta o processo de tomada de decisão, cabendo aos gestores a seleção dos detalhes.

Diante da necessidade de criar políticas organizacionais e considerando o ambiente informacional que influencia a sociedade em geral, observam-se ações no sentido de melhor organizar a capacidade de gerir informações buscando a criação de conhecimento – são as chamadas políticas de informação.

González de Gómez (2002) define política de informação, como sendo o conjunto de ações e decisões que são tomadas buscando preservar ou até mesmo alterar um regime de informação, que podem ser políticas micro ou macro, realizadas de forma explícita ou não.

A autora afirma, ainda, que as políticas de informação servem para configurar instrumentos decisoriais e normativos por meio das quais se expressa o que é desejável e prioritário para o grupo, no que se refere à geração, circulação, tratamento e uso da informação. Assim, as políticas teriam como meta a construção coletiva da inteligência comunicacional, sendo que as redes de informação se movimentariam no sentido de que o conhecimento e suas condições de produção estariam no mundo natural e social; além disso, haveria um monitoramento informacional, por meio de avaliação, reflexão crítica e idealização dos grupos (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 1999b).

Uma política de informação também pode ser definida como um conjunto de

[...] princípios, leis, diretrizes, regras, regulamentos e procedimentos inter-relacionados que orientam a supervisão e gestão do ciclo vital da informação: a produção, coleção, organização, distribuição/disseminação, recuperação e eliminação da informação. Política de informação compreende o acesso à, e uso da informação. (HERNON; RELYEA, 1991, p. 176, apud JARDIM; SILVA; NHARRELUGA, 2009, p. 9).

Neste sentido, define-se a política de informação como sendo um conjunto de normas ou diretrizes que se referem à utilização e divulgação de informação, considerando o aspecto social e interesse do grupo.

No entanto, o interesse do grupo nem sempre é respeitado e algumas políticas podem atender a uma pequena quantidade de interessados. Aun (1999) destaca que sempre houve demandas social, cultural e tecnológica, mas a prioridade de ação

dependerá da vontade política dos governantes, a quem cabe a formulação de uma política explicitada.

Desta maneira, além de interesses governamentais, é necessário estimular os interesses do grupo, uma vez que “a relação entre política e informação deverá ser reconstruída a partir da ‘imersão’ nas novas configurações das infraestruturas de informação e da sociedade da informação” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2002, p. 31).

No aspecto organizacional, as informações indicam tendências, desafios e caminhos a serem trilhados, sendo consideradas importante recurso para o desenvolvimento de estratégias apropriadas. Neste sentido, há uma clara necessidade de adotar a política de informação organizacional com o propósito de adequar os sistemas informacionais aos objetivos da empresa.

Uma política de informação organizacional define os objetivos de uso das informações estratégicas na empresa, estabelecendo as prioridades – qual informação utilizar, em que contexto e quais os princípios que regem o seu gerenciamento – permite a decisão sobre alocação de recursos e avaliação de resultados, promove a interação, comunicação e apoio mútuo entre todas as partes da organização e também com seu público externo. (ORNA, 2008).

Davenport (1998) identifica a política de informação como sendo um componente crítico que envolve o poder e a responsabilidade aos gestores pelo uso da informação, pois considera que em qualquer empresa, a informação é influenciada diretamente pelo poder, economia e política. No entanto, ações efetivas em prol da formulação de política informacional são pouco observadas nas organizações, muitas vezes pelas peculiaridades que a envolvem, tais como, disputa de poder, respeito à hierarquia, disputas pela informação, entre outras.

Ao se definir a política de informação, devem-se identificar os conteúdos a serem contemplados e fixar as diretrizes para planejamento e gestão da política. Neste sentido, é importante considerar os destinatários da informação como sendo fundamentais na implementação da política.

Bio (2008) identifica os principais benefícios proporcionados pelas políticas nas organizações:

1. Decisões mais econômicas: evitam-se desperdícios com novos estudos e análises contínuas e constantes para decidir sobre questões similares.
2. Comunicações de orientações: é uma forma de comunicar parâmetros para decisões em toda a organização.
3. Proteção contra as pressões das emergências: podem impedir a tomada de decisões mal formuladas por conta de situações emergentes que exigem respostas rápidas.
4. Decisões mais rápidas: estimulam e facilitam a delegação de autoridade, proporcionando maior agilidade na tomada de decisões simples.
5. Uniformidade e coerência: um dos problemas, especialmente em grandes organizações, é coordenar o comportamento de todas suas unidades de trabalho, desta forma, as políticas fazem com que casos análogos sejam tratados de forma semelhante, evitando incoerências nas decisões.
6. Evitar áreas de atrito: diminui desacordos entre unidades de trabalho que devem sempre seguir uma política maior da organização.

Diante dos benefícios apresentados, cabe ressaltar que, em muitas situações, o comportamento político relativo à informação é visto como irracional ou inapropriado (DAVENPORT; PRUSAK; ECCLES, 1998). Contudo, é preciso visualizá-lo como uma resposta normal a certas situações organizacionais, o que traz ao gestor o desafio de proporcionar esta visão aos funcionários, evitando, assim, comportamentos resistentes.

Neste sentido, os autores acreditam ser fundamental identificar o tipo de política coerente com cada organização. Para isso, definem quatro modelos que devem ser considerados como um dos primeiros passos para a gestão da informação organizacional:

- **Utopia Tecnocrática** - Uma abordagem acentuadamente técnica da gerência de informação, enfatizando a categorização e a modelagem de todos os recursos de informação da organização, com acentuado apoio em tecnologias emergentes.

- **Anarquia** - A falta de qualquer política geral de gerência de informação, deixando para cada um a obtenção e gerência de suas próprias informações.
- **Feudalismo** - A gerência de informações por unidades ou funções de negócio individualizadas, as quais definem suas necessidades e prestam contas somente de informações limitadas para a corporação como um todo.
- **Monarquia** - A definição de categorias de informação e estruturas de prestação de contas pelos líderes da empresa, que podem, ou não, compartilhar a informação voluntariamente após coletá-la.
- **Federalismo** - Uma abordagem da gerência de informação baseada no consenso e na negociação com os elementos-chave de informação da organização e com as estruturas de comando.

Desta forma, acredita-se ser importante considerar os aspectos que envolvem a aplicação da política informacional na organização, especialmente os ligados à cultura organizacional que podem influenciar de forma positiva ou negativa, diante do estabelecimento de atos normativos.

3. A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de um grupo reflete diretamente nas ações a serem desenvolvidas por ele. Na comunidade, na escola, na empresa, as pessoas se reúnem em grupos e acabam influenciando e sendo influenciados por elas.

Pode-se afirmar que uma cultura

[...] é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os 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, p. 2).
(tradução nossa)

Salienta-se que a cultura também é identificada no âmbito organizacional, o que muitos autores descrevem como cultura organizacional. Para Sobral e Peci (2007), cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de significados compartilhados pelos integrantes da organização e é expressa por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônia. Neste sentido, a cultura configura a personalidade de uma organização, representada pela trajetória que perpassa pelos indivíduos de seu ambiente.

A cultura está relacionada diretamente com os aspectos cognitivos dos membros de uma organização, envolvendo questões de comportamento e conhecimentos dos indivíduos; a interação do grupo é que constitui as relações sociais dentro da organização.

É importante ressaltar que o contato entre os membros da empresa permite a troca de experiências e conhecimentos, que faz com que a cultura aconteça. Neste aspecto, cabe ressaltar a importância do conhecimento humano e o seu impacto no ambiente organizacional.

O conhecimento pode ser dividido em tácito e explícito, os quais possuem definições distintas.

Para Polanyi (1969), o conhecimento tácito refere-se à parte submersa do iceberg, que sustenta todo o conhecimento explicitável. Este tipo de conhecimento é sempre pessoal, intransferível e específico ao contexto. Não é possível sua codificação em livros ou organização de teorias. Em contrapartida, o conhecimento explícito corresponde à parte emersa do iceberg, que representa apenas uma pequena parte de todo o conhecimento do indivíduo. É aquele conhecimento que pode ser compartilhado entre os indivíduos

E segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização, transmissão e compartilhamento. Está enraizado nas ações e experiências das pessoas, bem como em suas emoções, valores e ideais. São as habilidades, as técnicas e o know-how do indivíduo. O conhecimento explícito já é mais

formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado, por meio da linguagem sistemática e formal. Expresso em palavras e números

Assim, pode-se verificar que os tipos de conhecimento influenciam de maneira direta a cultura das pessoas na organização, pois,

O conhecimento tácito encontra-se diretamente relacionado com a cultura organizacional. Tal se dá pelo fato de essa modalidade de conhecimento ser composta em grande parte pelos elementos presentes na psique do indivíduo. Eles fazem parte de sua noção de como interpretar a realidade, pois essa interpretação é necessária à construção da ação. O agir, por sua vez, também necessita muitas vezes da participação do conhecimento explícito. Sendo assim, a construção do conhecimento pleno, tácito mais explícito, envolve diretamente os aspectos essenciais da cultura organizacional presentes na psique dos membros da organização (RICHTER, 2005, p. 34).

Diante do ambiente em que a informação passa a ser considerada fundamental para a sociedade em geral, especialmente para as organizações, é necessário discutir a configuração de uma cultura informacional. A teoria da Ecologia da Informação, apresentada por Davenport, destaca tal importância no ambiente das organizações,

[...] o ambiente de informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informações já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia) (DAVENPORT, 1998, p. 12).

Desta maneira, torna-se primordial a formação de uma cultura informacional por meio da interação social. Woida (2008) defende que é possível gerenciar e controlar os problemas decorrentes da ideia de cultura informacional, a partir do momento que se proporcione uma interação social entre os indivíduos, com um ambiente adaptado para a comunicação, troca/compartilhamento e construção de significados e conhecimentos comuns aos indivíduos que fazem parte de uma cultura.

Neste sentido, convém ressaltar a importância da criação de políticas que estimulem o comportamento positivo do indivíduo em relação à informação, ou seja, uma

cultura que valorize e compartilhe a informação, e crie um ambiente com comunicação ampla e dinâmica.

4. A CULTURA E A POLÍTICA

Ao definir uma política, seja de informação ou estratégica, os administradores não devem pensar apenas nas máquinas/equipamentos ou estrutura formal com normas e procedimentos, é também preciso se ater ao ambiente social e humano. Ao considerar estes aspectos, fatalmente, os gestores se defrontarão com a cultura organizacional.

A observação da cultura na elaboração de políticas é necessária, tendo em vista que decisões meramente técnicas e racionais tornam, muitas vezes, o clima mais tenso, desgastante e pouco motivador, tendo em vista que a instituição de regras e padrões que vão ao encontro do que é esperado por determinado grupo, pode trazer resistência em sua aceitação.

Observa-se desta forma, a necessidade de que, na formulação de políticas organizacionais, seja considerado o ambiente que a envolve, levando-se em consideração todos os aspectos que interferem nas ações informacionais, ou seja, é fundamental que os gestores compreendam

[...] que a concepção das políticas de informação se completa com o seu papel principal de prover o marco legal e institucional do que decorre o intercâmbio formal da informação (JARDIM; SILVA; NHARRELUGA, 2009, p. 7).

Assim, a escolha do tipo de política de informação para a organização deve considerar o contexto no qual a organização está inserida e de acordo com suas perspectivas futuras e sua implantação é um processo difícil e complexo, uma vez que,

[...] o gerenciamento da política da informação requer uma mudança na cultura organizacional, novas tecnologias e nem novos executivos sozinhos são suficientes para fazer isto acontecer. O gerenciamento da informação precisa que todos os gerentes apoiem e muitos participem. Eles precisam ver a informação como elemento importante para seus sucessos, estando dispostos a

gastarem tempo e energia negociando para encontrar suas necessidades de informação (DAVENPORT; ECCLES; PRUSAK, 1992, p. 64).

A política de informação deve estar alinhada com a estratégia da organização de um modo geral, para que todos os seus integrantes possam aceitá-la e adotá-la como princípios da empresa, considerando que,

Uma clara política de informação, por sua vez, é um mandato que visa proteger tanto a organização, como os indivíduos que nela trabalham. [...] Isto requer não apenas normas e procedimentos, mas também um esforço sistemático de comunicação e educação (TERRA, 2005, p. 198).

Desta forma, além dos fatores normativos da política informacional, para que se alcance o sucesso na implementação, considera-se essencial abordar primordialmente os aspectos psicológicos, sociais, culturais e políticos, descritos na figura 1.

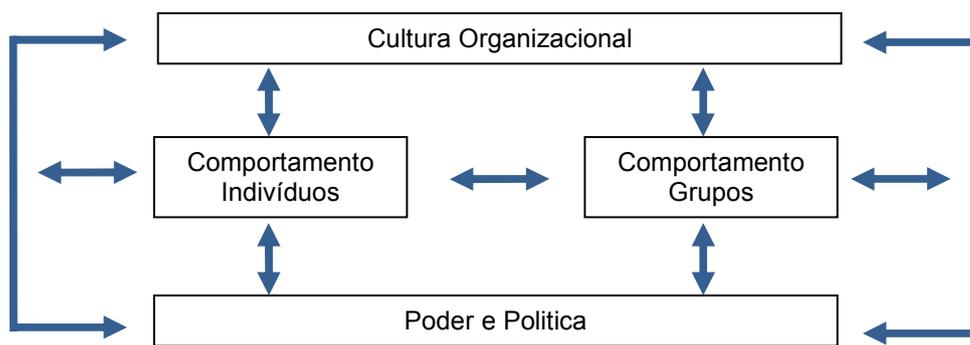


Figura 1 - Dimensões do Comportamento Organizacional
Fonte: BIO, 2008, p. 220.

Diante da estrutura apresentada, os comportamentos dos indivíduos e dos grupos são considerados variáveis micro. O comportamento de indivíduos refere-se à estrutura emocional, as necessidades, os desejos e a tensão, peculiares de cada pessoa, diante de determinada situação de trabalho, que podem refletir em comportamentos diversificados. Diferentes percepções, formas peculiares de lidar com seus níveis de necessidades e tensão tendem a produzir reações e comportamentos diferenciados. O comportamento de grupos trata do processo de interação entre as pessoas que formam

os grupos na organização. Cada indivíduo possui características particulares que atuam na dinâmica do grupo.

Em nível macro temos as variáveis cultura e poder/política. A cultura organizacional influencia diretamente no comportamento individual e grupal. É uma reunião de valores que são compartilhados, que são influenciados e influenciam todas as pessoas e grupos. O poder e a política nas organizações se traduzem em relações sociais, em que o poder se refere à capacidade de converter ideias em realizações e a política, como sendo algo absolutamente natural, inerente à própria natureza humana, que tende a conduzir a diferentes concepções e interesses na solução dos problemas organizacionais e sociais.

Assim, para se gerenciar a política da informação de forma eficaz, faz-se necessária uma mudança na cultura da organização, com o apoio de novas tecnologias e executivos da alta administração. No entanto, é preciso tomar certos cuidados com a alta especialização técnica em TI, que, muitas vezes, gera resistência ao grupo de usuários.

É evidente que a implantação de políticas informacionais nas organizações requer mudanças de comportamento de seus funcionários, especificamente dos participantes do corpo gerencial, o que não é tarefa das mais fáceis, tendo em vista que

O processo de transformação organizacional da maior parte das empresas passa obviamente, pela necessidade de ruptura com o passado. Isso, logicamente, não é algo simples [...] pois, entre outros motivos, grande parte dos gerentes, nas empresas, é conservadora e não está disposta a perder o poder que as organizações burocráticas lhes conferiram (TERRA, 2005, p. 158).

No entanto, identifica-se claramente a necessidade de estruturação de informações e sistematização de tarefas que as empresas enfrentam para se manterem competitivas, o que lhes confere um desafio cultural, ou seja, é fundamental a implementação de políticas informacionais que influenciem indivíduos a adotarem um comportamento informacional em conformidade com as estratégias organizacionais.

Diante do apresentado, pode-se afirmar que a cultura e o clima organizacional têm influência poderosa na política da informação. Neste sentido, uma

política, ao mesmo tempo que é influenciada pela cultura, também poderá introduzir conceitos que façam com que a cultura possa se modificar em prol do compartilhamento de informações, por exemplo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou questões ligadas ao estabelecimento de política de informações e seus reflexos na cultura organizacional, estabelecendo que são fatores de influencia mútua.

Observa-se que as empresas estão inseridas em um ambiente informacional, no qual informações são absorvidas e liberadas diariamente, sendo que há uma emergente necessidade de melhor organizar estas informações e, além disso, melhor estruturar ações para seu uso e compartilhamento por parte dos funcionários. Assim, foca-se na importância de estabelecer políticas que visem a direcionar as ações dos funcionários, para que as informações sejam melhor aproveitadas e vinculadas às estratégias da empresa.

No entanto, essa tarefa não é das mais simples, pois qualquer norma ou diretriz envolve mudança de procedimentos o que reflete diretamente na cultura organizacional, pois interfere na maneira corriqueira como as ações eram tomadas, passando a direcionar a forma de conduta dos funcionários.

Apesar da resistência que possa existir na implantação da política informacional, acredita-se que, com um bom planejamento para sua implantação e, comprovados seus benefícios, ela passa a fazer parte do cotidiano da empresa e, com isso, naturalmente altera uma condição antes praticada pelos funcionários.

Neste sentido, pondera-se que uma política de informação pode ser um instrumento modificador da cultura organizacional, mas para isso devem ser comprovados seus benefícios para que seja aceita pelo grupo.

Assim, é fundamental que gestores considerem todos os aspectos que envolvem a implantação de uma política, posto que, desde que bem fundamentada, ela

poderá surtir os efeitos desejados e construir uma cultura que privilegie o comportamento informacional.

REFERÊNCIAS

AUN, M. P. A construção de políticas nacional e supranacional de informação: desafio para os Estados nacionais e blocos regionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, maio/ago. 1999.

BIO, S. R. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. H; ECCLES, R. G. Política da Informação. In: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 151-182

_____. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

FLEURY, M. T. L. O Simbólico nas Relações de Trabalho. In: _____; FISCHER, R. M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Novos cenários políticos para a informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 1, p. 27-40, jan/abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a04v31n1.pdf>> Acesso em: 07/11/2006>. Acesso em: 20 mar. 2009.

_____. Política e gestão da informação: novos rumos. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 28, n. 2, p. 109-110, 1999 (a). Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000200001> Acesso em: 02 jul. 2009.

_____. Da política de informação ao papel da informação na política contemporânea. **Revista Internacional de Estudos Políticos**. Rio de Janeiro: UERJ/NUSEG, v. 1, n. 1, abr., p. 67-93, 1999 (b).

JARDIM, J. M.; SILVA, C. A.; NHARRELUGA, R. S. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 14, n.1, p. 2-22, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ORNA, E. Information policies: yesterday, today, tomorrow. **Journal of Information Science**, v. 34, n. 4, p. 547-565, 2008.

POLANIY, M. **The tacit dimension**. London : Routledge & Kegan Paul, 1966.

_____. **Personal Knowledge**. London : Routledge & Kegan Paul, 1973.

RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 29-43.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. São Francisco: Jossey Bass, 1992.

SILVA, T. E. da. Política de informação na pós-modernidade: reflexões sobre o caso do Brasil. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 1, n. 1, 1991.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2007.

TERRA, J, C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WOIDA, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para ICO. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2008. p. 93-115