

Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional

Sueli Angélica do Amaral

Professora Associada da Universidade de Brasília. Doutora em Ciência da Informação

Antonio José Figueiredo Peva de Sousa

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília

Discute a relação entre tomada de decisão no ambiente organizacional e qualidade da informação, considerando a intuição dos decisores. Por meio de questionários distribuídos pessoalmente, foram pesquisados 100 profissionais para saber os atributos da informação considerados relevantes para a tomada de decisão organizacional. Observou-se que a quantidade de subordinados vinculados direta ou indiretamente aos profissionais pesquisados influenciava a importância dada à intuição no processo de tomada de decisão organizacional e influenciava, também, os atributos que determinavam se a informação tinha ou não qualidade.

Palavras-chave: *Decisão organizacional; Qualidade da informação; Tomada de decisão; Intuição.*

Information quality and intuition in organizational decision

The article discusses the relationship between decision making in organizations and quality information, considering intuition of decision makers. A total of 100 professionals were interviewed through questionnaires in order to know which information attributes are considered relevant for them in organizational decision making. It has been observed that the number of direct or indirect employees subordinated to the interviewed professionals influenced not only the importance given to the use of intuition in organizational decision making process, but also the attributes that determine if information has quality or not

Keywords: *Organizational decision; Information quality; Decision making; Intuition.*

Recebido em 01.02.2010 Aceito em 10.01.2011

1 Introdução

Nas organizações, os decisores, diuturnamente, se envolvem no processo de tomada de decisão e devem escolher entre as alternativas que se apresentam, aquela que se converterá em melhor resultado ao ser executada.

Para discutir a relação entre a tomada de decisão no ambiente organizacional e a qualidade da informação, levando-se em conta, também, a intuição dos decisores no ambiente organizacional, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, tendo como base o referencial teórico, que abordou questões relativas à racionalidade, intuição e qualidade da informação na tomada de decisão organizacional.

Profissionais envolvidos com o processo de tomada de decisão nas suas respectivas organizações, que participavam de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Gestão, na Fundação Getúlio Vargas, em Brasília, foram convidados para compor a população a ser pesquisada.

O presente artigo tem como objetivo divulgar os principais resultados da pesquisa. Na estrutura da apresentação, inicia-se com questões relativas à racionalidade, intuição e qualidade da informação na tomada de decisão organizacional, seguida pela descrição do perfil dos decisores que participaram da pesquisa e pela discussão dos resultados obtidos sobre a relação entre a tomada de decisão, a qualidade da informação e a intuição dos decisores. Ao final do artigo, são apresentadas as conclusões.

2 Racionalidade, intuição e qualidade da informação na tomada de decisão organizacional

A tomada de decisão, entendida como processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre as alternativas para ações a serem realizadas, é considerada por alguns autores como a conversão de informações em ação (OLIVEIRA, 2004). Para outros (MOTTA, 2004), a decisão é fortemente influenciada pela intuição dos decisores.

Entretanto, parece comum a análise de que a informação pode ser vista como um fator capaz de reduzir a incerteza no processo decisório (BARBOSA, 1997).

Barbosa (1997) relaciona, de forma inversa, a informação e a incerteza, destacando que essa relação pressupõe a definição precisa da situação problema que se pretende solucionar, porque...

[...] quando isso ocorre, fica mais clara a identificação de qual informação é necessária para a sua solução. [...] No entanto, em muitas situações, uma definição clara a respeito do problema é difícil de ser atingida e, quando isso

ocorre, o relacionamento entre informação e incerteza não é tão claro. (BARBOSA, 1997, p.7).

As decisões podem ser tratadas como algo científico e racional, enfatizando-se as análises e as relações de causa e efeito, com o intuito de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente. Por outro lado, no processo de tomada de decisão é preciso “aceitar a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo, e do irracional” (MOTTA, 2004, p. 26).

Utilizar a informação de forma racional e técnica permite às pessoas o desenvolvimento de sua capacidade analítica. Assim, saber ordenar os problemas organizacionais, analisá-los e buscar soluções são habilidades fundamentais dos profissionais da atualidade, constantemente expostos à tomada de decisão nas organizações em que atuam.

Na visão de Motta (2004, p.53), sobre decisões organizacionais:

[...] se esperam justificativas ou razões para as escolhas. A razão é parte da causa para a decisão: se há razões para escolher e agir, a decisão se impõe aos gestores. As razões servem para fundamentar a responsabilidade de dirigentes perante suas comunidades. Assim, a maioria dos métodos de decisão constitui-se em formas de procurar razões para justificar escolhas, e esses métodos originam-se em um misto de três fatores:

intenções estratégicas: construídas nos desejos, sonhos e motivações pessoais para agir;

valores: crenças e princípios morais já instalados na mente e que norteiam e cerceiam o comportamento pessoal; e

percepções sobre o contexto: sinalizações externas ou imposições ambientais que parecem exigir uma nova opção administrativa.

Dando destaque às sinalizações externas ou imposições ambientais, Mafra-Pereira e Barbosa (2008, p. 97) afirmam que:

As organizações têm sofrido transformações intensas em sua dinâmica, devido às mudanças constantes em seus ambientes de negócios. Diante desse cenário, elas têm se esforçado no sentido de acompanharem essas mudanças, interpretá-las e compreenderem as implicações para seus negócios; além de buscarem atualizações sobre fatores de mudança e utilizarem informações nas tomadas de decisões.

Além disso, as mudanças socioeconômicas, culturais e tecnológicas, destacadas por Castells (2006), Di Masi (1999, 2005a e 2005b) e Sveiby (1998), vivenciadas nas últimas décadas com o advento da globalização, da sociedade da informação e/ou do conhecimento e do desenvolvimento

acentuado das tecnologias de informação e comunicação, têm colocado na ordem do dia dois problemas: o excesso de informação disponível, que contribui para dificultar a recuperação daquela realmente relevante; e a necessidade de decisões cada vez mais rápidas, na medida em que a tecnologia fornece os meios de comunicação instantânea necessários e a concorrência global assim exige.

Esse excesso de informação e a necessidade de rapidez nas decisões organizacionais tende a relativizar a necessidade de se ter informações de qualidade para a tomada de decisão.

Assim, a lógica racional da decisão não está presente, necessariamente, em todos os processos decisórios. A partir dessa constatação, a teoria contemporânea de decisão tem dado ênfase à importância da intuição, descrevendo-a como algo impregnado de conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, ainda que para ele inconscientes.

Alguns autores (GOURLAY, 2006; ALWIS; HARTMANN, 2008) associam diretamente a intuição ao conhecimento tácito e afirmam que "muitos gestores confiam frequentemente na sua habilidade intuitiva para tomar as decisões certas" (ALWIS; HARTMANN, 2008, p.135).

Com relação à qualidade da informação, é necessário distinguir e discutir os atributos da informação que a qualificam. Entretanto, esses atributos podem ser relativizados, em razão da avaliação dos decisores.

No meio científico, esses atributos agrupados compõe o que se convencionou chamar de qualidade da informação. Sobre o tema, De Sordi (2008, p.30), tomando como base Spender (2001, p. 31), lembra que:

Na Ciência da Informação há duas linhas bem definidas e distintas de entendimento sobre a qualidade da informação. A primeira compreende a informação ou conhecimento como objeto ou conteúdo a ser desenvolvido, comprado, possuído ou vendido; sua natureza é explícita e direcionada aos aspectos objetivos da informação. A segunda estabelece um forte vínculo da informação ou conhecimento com as pessoas, que o detêm, procuram, utilizam, desenvolvem ou compartilham; apresenta natureza tácita e direcionada aos aspectos subjetivos da informação.

Segundo Paim, Nehmy e Guimarães (1996, p.112),

a qualidade da informação constitui-se num conceito problemático. [...] não há consenso na literatura sobre definições teóricas e operacionais da qualidade da informação. Há uma alusão recorrente entre autores interessados no tema de que as definições de qualidade de informação são ambíguas, vagas ou subjetivas.

Outros autores, como Casanova (1990), Schwuchow (1990), Oleto (2006) e De Sordi (2008), apresentam percepções similares em relação à dificuldade de conceituar e, portanto, mensurar as dimensões e os atributos da informação.

Apesar das diferentes concepções sobre o tema, existem vários estudos, como os de Huang *et al.* (1999) e de De Sordi (2008), que categorizam as dimensões que qualificam a informação e outros que as problematizam, como Nehmy e Paim (1998), Paim e Nehmy (1998) e Oleto (2003).

Huang, Lee e Wang (1999) listaram 15 dimensões para análise da informação, classificando-as em quatro categorias. São elas:

- (1) intrínseca: acurácia, objetividade, credibilidade e reputação;
- (2) acessibilidade: acesso e segurança;
- (3) contextual: relevância, valor agregado, economia de tempo, completude e quantidade de dados; e
- (4) representacional: interpretabilidade, facilidade de uso, representação concisa e representação consistente.

Ao aprofundar o estudo desenvolvido por Huang, Lee e Wang (1999), De Sordi (2008) listou as dimensões e os seus respectivos atributos para a qualificação das informações, conforme apresentado no quadro a seguir:

QUADRO 1 - Dimensões e atributos da informação

Dimensões da informação	Atributos da informação
Acurácia / veracidade	Nível de acurácia; e método para determinação do nível de acurácia
Atualidade / temporalidade	Data de geração da informação; horário de geração da informação; e intervalo de tempo entre cada nova geração de informação
Disponibilidade	Meio de acesso à informação; horário de disponibilização da informação; e tempo decorrido entre a solicitação e o acesso da informação
Confidencialidade / privacidade	Público-alvo; e predileções informacionais do público-alvo
Existência	Localização do algoritmo para geração da informação; e localização do armazenamento do conteúdo informacional
Abrangência / escopo	Vetores da informação
Integridade	Nível de integridade da informação
Ineditismo / raridade	Disponibilidade de informações idênticas ou similares
Contextualização	Caracterização da informação
Precisão	Nível de precisão da informação
Confiabilidade	Credibilidade da fonte; e credibilidade do conteúdo
Originalidade	Originalidade da informação
Pertinência / agregação de valor	Valor potencial da informação Valor entregue pela informação
Identidade	Nome; sinônimos; e autoria
Audiência	Frequência de acesso; e duração de tempo de acesso

Fonte: DE SORDI, 2008.

Apesar de a conclusão relatada no estudo de Oleto (2006, p. 61), de que "a percepção da qualidade não é nítida por parte do usuário da informação", acredita-se que os usuários da informação apresentam alguma noção sobre o que consideram qualidade.

Esse entendimento baseia-se tanto na literatura estudada como nos resultados de outra pesquisa realizada por Sousa e Amaral (2009), que teve como foco três dimensões qualificadoras da informação (confiabilidade; pertinência ou relevância; e audiência ou frequência de acesso), sob a ótica dos gerentes do nível estratégico de uma instituição financeira de grande porte.

3 Perfil dos decisores participantes da pesquisa

Para discutir a importância da informação de qualidade e da intuição no processo da tomada de decisão organizacional e considerar, também, os atributos que qualificam a informação para subsidiar esse processo, em maio de 2009, foram selecionados como decisores 100 profissionais, envolvidos com o processo de tomada de decisão nas suas respectivas organizações, que participavam de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em Gestão, na Fundação Getúlio Vargas, em Brasília. A distribuição dos profissionais que participaram da pesquisa, considerados como decisores, ficou assim definida: 40 alunos do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas; 19 do *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão Empresarial; 18 do MBA em Gestão de Pessoas; 15 do MBA em Gestão de Marketing; e 8 do MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação.

Nas salas de aula, questionários foram distribuídos aos participantes da pesquisa, pessoalmente. Na elaboração do instrumento de coleta não havia campo de identificação dos respondentes, para que fosse mantido o anonimato e houvesse maior probabilidade de as respostas serem verdadeiras. As perguntas fechadas permitiram a formatação em uma única folha impressa e contribuíram também para motivar as respostas, pois o instrumento tornou-se compacto e curto. Tais providências garantiram que todos os questionários fossem preenchidos e considerados válidos.

Para melhor caracterizar os decisores e relacionar suas respostas às demais variáveis em estudo, foram coletados dados sobre idade; gênero; quantidade de subordinados, inclusive indiretos; e a atividade econômica principal do respectivo empregador, na identificação do perfil dos profissionais participantes da pesquisa.

A identificação das atividades econômicas principais dos empregadores foi obtida pela tabela com as atividades relacionadas na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que foi fornecida aos respondentes. Observou-se alta dispersão das atividades relacionadas pelos profissionais, com leve destaque para as seguintes: administração pública, defesa e seguridade social; e atividades financeiras, seguros e serviços relacionados.

TABELA 1- Principal atividade do empregador dos decisores

Atividade principal do empregador	Frequência
Administração pública, defesa e seguridade social	11
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	10
Saúde humana e serviços sociais	9
Alojamento e alimentação	8
Informação e comunicação	8
Eletricidade e gás	7
Educação	7
Construção	6
Atividades administrativas e serviços complementares	6
Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	5
Atividades profissionais, científicas e técnicas	5
Atividades imobiliárias	3
Artes, cultura, esporte e recreação	3
Outras atividades de serviços	3
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	2
Indústrias de transformação	2
Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	2
Transporte, armazenagem e correio	2
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	1
TOTAL	100

Fonte: Dados da pesquisa.

O histograma a seguir (FIG. 1), apresenta a distribuição dos respondentes em relação à idade.

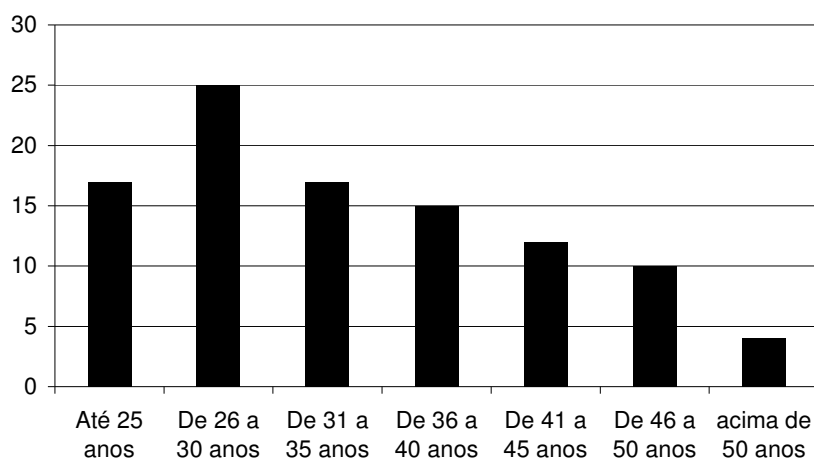


FIGURA 1 - Histograma de idade

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que, apesar de a faixa etária da maior parte dos profissionais estar incluída entre os que tinham até 35 anos, a idade dos respondentes estava bem distribuída entre as faixas etárias consideradas.

Em relação ao gênero, verificou-se um relativo equilíbrio, uma vez que entre os respondentes havia 53 homens e 47 mulheres.

Quanto à quantidade de subordinados, optou-se por dividir os respondentes em três grupos: nenhum subordinado, de 1 a 4 subordinados e 5 ou mais subordinados. A figura 2 apresenta a distribuição relativa à quantidade de subordinados.

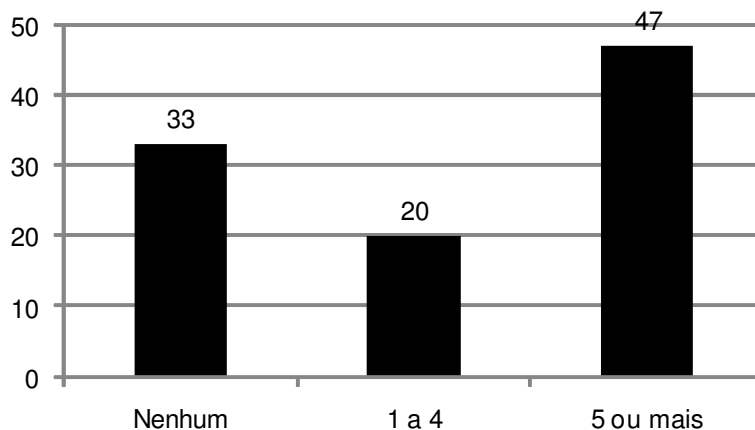


FIGURA 2 - Quantidade de subordinados por profissional

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil dos profissionais revelado foi relacionado às demais variáveis estudadas, referentes aos atributos da informação considerados relevantes pelos profissionais para a tomada de decisão organizacional e à influência da intuição desses profissionais nesse processo.

4 Relação entre a tomada de decisão organizacional, a qualidade da informação e a intuição dos decisores

Para aferir a relação entre a tomada de decisão organizacional, a qualidade da informação e a intuição dos decisores, utilizou-se a escala de Likert e foi criado o "índice de tomada de decisão organizacional", de acordo com a pontuação de 1 a 4, na qual os respondentes informavam se a tomada de decisão organizacional dependia da qualidade da informação (nota 1) ou dependia da intuição dos decisores (nota 4). Na escala, as notas 2 e 3 representavam que a tomada de decisão organizacional dependia tanto da qualidade da informação, quanto da intuição.

A partir da percepção colhida no exercício das atividades docentes dos pesquisadores responsáveis pela realização da pesquisa, foram elaboradas três hipóteses. Quanto maior a quantidade de subordinados (h1) e a idade (h2), maior a influência da intuição do decisor no processo de tomada de decisão organizacional. Além disso, testou-se a hipótese de

que mulheres utilizavam mais a intuição para a tomada de decisão organizacional (h3) do que os homens.

Ao analisar os resultados da pesquisa, verificou-se que 88,9% dos profissionais que participaram da pesquisa consideravam que para a tomada de decisão organizacional, além da qualidade da informação, deveria ser levada em conta a intuição (notas 2, 3 e 4).

As respostas obtidas foram analisadas em grupos, que foram formados de acordo com as características semelhantes dos profissionais relativas à idade, gênero, quantidade de subordinados e atividade econômica do empregador.

Para testar a dependência entre as variáveis pesquisadas relativas ao perfil dos profissionais e o índice de tomada de decisão organizacional, utilizou-se a versão 17 do software Statistical Package for Social Sciences (SPSS), por meio do qual foi realizado o teste de Qui-Quadrado.

No teste, foi utilizado 5% de grau de significância para garantir o nível de confiança dos resultados de 95%.

Com o teste de Qui-Quadrado, verificou-se que entre os profissionais pesquisados não existia dependência entre idade, gênero, atividade econômica do empregador e a importância dada pelo decisor à qualidade da informação e à intuição.

Por outro lado, por meio do mesmo teste, evidenciou-se a dependência entre a quantidade de subordinados dos profissionais e a importância dada à qualidade da informação e à intuição pelos decisores na tomada de decisão organizacional.

Para chegar a esses resultados, avaliou-se o valor retornado (aproximadamente 0), que, neste caso, foi inferior ao nível de significância (0,05). Dessa forma, pode-se afirmar que a probabilidade de ocorrerem valores diferentes dos encontrados seria remota. Assim, aceitou-se a hipótese de que, no caso dos profissionais que participaram da pesquisa, uma variável dependia da outra e, portanto, a quantidade de subordinados influenciava a importância dada pelos respondentes à qualidade da informação e à intuição no processo de tomada de decisão organizacional.

Na FIG. 3 é possível observar a relação direta de dependência entre a quantidade de subordinados e o índice de tomada de decisão organizacional.

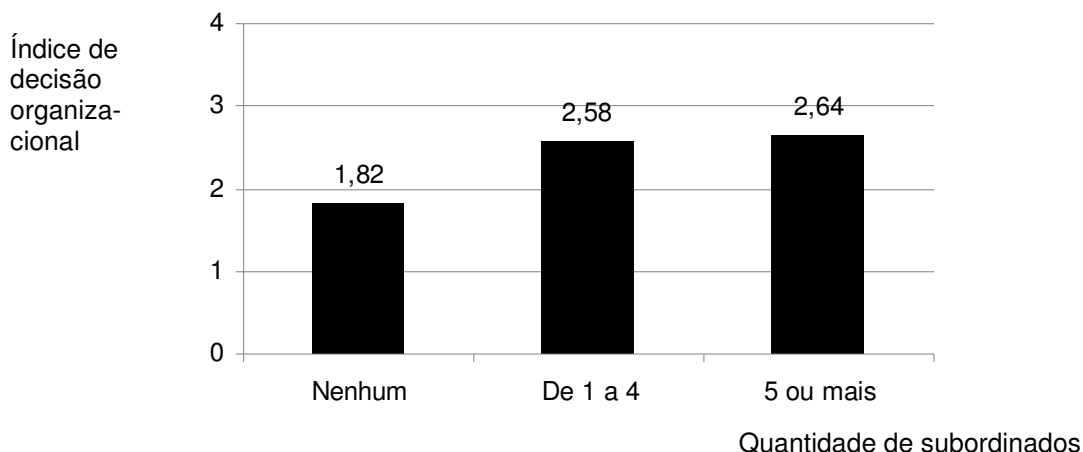


FIGURA 3 - Quantidade de subordinados e índice de tomada de decisão organizacional

Fonte: Dados da pesquisa.

Para identificar os mais relevantes atributos da informação para a tomada de decisão organizacional, foi perguntado aos profissionais “Quais os três principais atributos da informação a serem considerados na tomada de decisão organizacional?” Como alternativas de respostas para essa questão, foram apresentados 15 atributos, com base em De Sordi (2008). A frequência das respostas obtidas foi organizada na TAB. 2 e pode ser observada a seguir.

TABELA 2 - Principais atributos considerados para a tomada de decisão organizacional

Atributos da informação para a tomada de decisão organizacional	Frequência
A fonte e o conteúdo da informação têm credibilidade	37
A informação é importante, agregando valor no tempo presente	37
A informação é suficientemente detalhada	34
A informação é disponível	34
A informação é atualizada	33
A informação é fiel aos fatos que ela representa	26
A informação é íntegra e não está corrompida ou adulterada	24
A informação é completa sem excessos desnecessários	22
A informação é contextualizada	19
A informação é acessada somente por quem de direito	10
A informação é facilmente acessada por quem de direito	8
A informação é original, provindo diretamente da fonte geradora	8
A informação é rara	7
A denominação ou “título” da informação é representativa e fiel ao seu conteúdo	1
TOTAL	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise de todas as respostas obtidas, verificou-se que 37% dos profissionais consideravam os atributos confiabilidade e pertinência ou agregação de valor como os mais importantes para a tomada de decisão organizacional.

Entretanto, analisando-se as respostas por grupos, de acordo com o perfil dos profissionais, não se verificou dependência entre as variáveis idade, gênero e atividade econômica do empregador e os atributos considerados mais importantes para a tomada de decisão organizacional.

Por outro lado, verificou-se, com o teste de Qui-Quadrado, que a variável quantidade de subordinados influenciava a tomada de decisão organizacional pelos profissionais pesquisados na escolha dos atributos relativos à qualidade da informação considerados mais importantes.

Assim, ao analisar as respostas sobre os atributos da informação valorizados pelos grupos de profissionais que participaram da pesquisa, ao considerar a quantidade de subordinados, observou-se que as respostas do grupo de profissionais que tinham “nenhum subordinado”, identificava como principais os atributos relativos à qualidade da informação, os aspectos relacionados à precisão e à integridade da informação, enquanto as respostas do grupo de profissionais com “5 ou mais subordinados” considerava como principais atributos: existência, atualidade e pertinência da informação.

TABELA 3 - Atributos da informação valorizados pelos grupos de profissionais de acordo com a quantidade de subordinados

	Atributo	Aspecto analisado	%
Nenhum Subordinado	Precisão	A informação é suficientemente detalhada	51,50
	Integridade	A informação é íntegra e não está corrompida ou adulterada	51,50
5 ou mais Subordinados	Existência	A informação é disponível	48,9
	Atualidade	A informação é atualizada	46,8
	Pertinência	A informação é importante, agregando valor no tempo presente	46,8

Fonte: Dados da pesquisa.

5 Conclusão

Concluiu-se que, no processo da tomada de decisão organizacional, os profissionais participantes da pesquisa como decisores, além da informação de qualidade, consideravam também a intuição.

Sobre essa questão, é importante salientar que as respostas obtidas confirmaram a hipótese de que quanto maior o número de subordinados vinculados direta ou indiretamente aos decisores, maior era a importância dada à intuição para a tomada de decisão organizacional.

Isso talvez possa ser explicado pelo fato de que, geralmente, quanto maior o número de subordinados, maior a probabilidade do decisor se encontrar próximo ao topo da pirâmide organizacional, possivelmente sendo responsável, ainda que parcialmente, pelas decisões estratégicas da organização em que atua. Por consequência, esse decisor deveria ter uma

visão mais ampla da importância da sua sensibilidade e experiência pessoal na tomada de decisão organizacional.

Na análise da relação entre as variáveis referentes ao perfil dos decisores e as referentes aos atributos da informação relevantes para a tomada de decisão organizacional, verificou-se que existia dependência, no caso da variável quantidade de subordinados. Confirmou-se, mais uma vez, que a quantidade de subordinados determinava, de forma diferenciada, os atributos da informação considerados relevantes pelos decisores no processo de tomada de decisão.

Embora os resultados da pesquisa não possam ser generalizados, há de se observar que os atributos valorizados pelos decisores mais próximos ao topo da pirâmide organizacional ou aqueles que tinham sob sua responsabilidade maior número de subordinados, carregavam, de certa forma, a marca da temporalidade: a informação é disponível; a informação é atualizada; a informação é importante, gerando valor no tempo presente. Isso talvez possa ser explicado pela exigência da rapidez de resposta cada vez mais rápida na tomada de decisão no ambiente das organizações, na medida em que a tecnologia fornece os meios de comunicação instantânea necessários e a concorrência global assim exige.

Por outro lado, os decisores que não tinham subordinados hierárquicos e atuavam geralmente mais próximos à base da pirâmide organizacional, demonstraram tendência a valorizar a informação suficientemente detalhada e totalmente íntegra para a tomada de decisão organizacional, o que, no mundo contemporâneo em constante mutação, parece nem sempre ser possível.

As hipóteses de que os decisores mulheres e com idade mais avançada utilizavam mais a intuição na tomada de decisão organizacional do que os decisores homens e com menor idade não foram confirmadas entre os decisores pesquisados.

Como os resultados da presente pesquisa estão embasados em um universo restrito de profissionais, sugere-se que sejam desenvolvidos futuros estudos sobre o tema pesquisado. Poderiam ser desenvolvidas outras pesquisas, a partir de outros critérios de seleção da população a ser pesquisada, de modo a obter resultados mais representativos, ou a partir do estudo de outras variáveis, para testar outras diferentes hipóteses. Futuras pesquisas poderão esclarecer outras possíveis influências relacionadas ao processo de tomada de decisão organizacional e os atributos da informação envolvidos nesse processo.

Referências

ALWIS, R. S.; HARTMANN, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 1, p. 133-147, 2008.

BARBOSA, R. R. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 2, n. 1, p. 5-35, jan./jun.1997.

CASANOVA, M. B. Information: the major element for change. In: WORMELL, I. *Information quality: definitions and dimensions*. London: Taylor Graham, 1990. p.42-53.

CASTELLS, C. W. *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

DE SORDI, J. O. *Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2008.

DI MASI, D. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Senac, 1999.

DI MASI, D. *Criatividade e grupos criativos: descoberta e invenção*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005a. v. 1.

DI MASI, D. *Criatividade e grupos criativos: fantasia e concretude*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005b. v. 2.

GOURLAY, S. Towards conceptual clarity for 'tacit knowledge': a review of empirical studies. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 4, p. 60-69, 2006.

HUANG, K. T.; LEE, Y.W.; WANG, R. Y. *Quality information and knowledge*. New York: Prentice-Hall, 1999.

MAFRA-PEREIRA, F. C.; BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, n. 1, p. 95-111, jan./abr.2008.

MOTTA, P. R. M. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NEHMY, R. M. Q.; PAIM, I. A desconstrução do conceito de "qualidade da informação". *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 1, p. 36-45, jan./abr. 1998.

OLETO, R. R. *A qualidade da informação na percepção do usuário em diferentes contextos informacionais*. 2003. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2003.

OLETO, R. R. Percepção da qualidade da informação. *Ciência da Informação*, v. 35, n. 1, p. 57-62, jan./abr., 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIM, I.; NEHMY, R. Questões sobre a avaliação da informação: uma abordagem inspirada em Giddens. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p.81-95, jul./dez., 1998.

PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q.; GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito "qualidade" da informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 1, n. 1, p.111-119, jan./jun., 1996.

SCHWUCHOW, W. Problems in evaluating the quality of information services. In: WORMELL, I. *Information quality: definitions and dimensions*. London: Taylor Graham, 1990. p.69-72.

SOUSA, A. J. F. P.; AMARAL, S. A. Behavior in search of information and creation of organizational knowledge in a big financial institution. In: INTERNATIONAL WORLD MULTI-CONFERENCE ON SYSTEMICS, CYBERNETICS AND INFORMATION, 13., Florida, 2009. Proceedings... 2009. Florida, Estados Unidos: International Institute of Informatics and Systemics, 2009. v.1, p.62-67.

SPENDER, J. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA, JR., M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.p.27-49.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.