

Processo de Inteligência Competitiva Organizacional

Marta Ligia Pomim Valentim

Como citar: VALENTIM, M. L. P. Processo de Inteligência Competitiva Organizacional. *In:* VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 9-24. DOI: <https://doi.org/10.36311/2006.978-85-98176-08-6.p9-24>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Capítulo 1

PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

Marta Lígia Pomim Valentim

Introdução

As organizações vivenciam uma era político-econômica extremamente competitiva, conseqüência da economia globalizada, dos países que atuam em conjunto a partir de regiões geográficas, de consumidores mais exigentes, conseqüência, então, de uma série de circunstâncias que, de algum modo, interferem em seus modelos de gestão e produção.

Primeiramente, é importante compreender a organização como núcleo da sociedade, no sentido de que ela congrega pessoas, sustenta a economia, gera empregos, profissionaliza e especializa a atuação dos indivíduos, em suma, influencia a cultura, a educação e a própria sociedade. Para Morin (2005, p.87), a "empresa é colocada num meio ambiente externo que por sua vez integra um sistema ecoorganizado ou ecossistema". Compreender a organização em sua complexidade redimensiona o papel da informação e do conhecimento nesse âmbito.

A informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes corporativos, porque todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiadas por dados, informação e conhecimento. Esse fato é conhecido dos gestores que, de certa forma, tentam, por meio de sistemas informacionais, resolver ou amenizar os problemas inerentes à informação e ao conhecimento no ambiente organizacional.

Inicialmente, é importante explicar o que se entende pelo termo 'organização', que nesse contexto se apresenta através de uma concepção sistêmica, ou seja, a organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações. Sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis, embora estáveis, e resultam das interações e interdependência de suas partes (CAPRA, 1982, p.260-

61). A informação e o conhecimento podem ser considerados o insumo fundamental para a existência e a manutenção dessa estrutura.

Nesse contexto, o sujeito corporativo gera, compartilha e usa informação e conhecimento e, por meio dessas ações/atividades, alimenta a estrutura organizacional, que o retroalimenta com informação e conhecimento. Essa dinâmica é inerente ao sujeito corporativo e à organização. Daí a importância da informação e do conhecimento e da necessidade de geri-los eficientemente.

Para isso, é necessário que os gestores tenham clareza quanto aos aspectos concernentes à informação e ao conhecimento. A gestão da informação (G.I.) e a gestão do conhecimento (G.C.) são modelos de gestão que fornecem as condições necessárias para gerir eficazmente esses dois elementos tão importantes para a organização. No entanto, é preciso entender a gestão da informação e a gestão do conhecimento na sua complexidade.

Para muitos gestores, gestão da informação e gestão do conhecimento resumem-se à implantação de uma tecnologia ou de um conjunto de tecnologias que podem propiciar maior agilidade às ações/atividades informacionais, não se observando outros elementos fundamentais para essa gestão, como, por exemplo, a cultura organizacional/cultura informacional, a comunicação organizacional/comunicação informacional, a estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos), as redes de relacionamento etc. É um erro acreditar que a gestão deve focar um único elemento, porquanto todos os elementos inerentes à informação e conhecimento precisam fazer parte da gestão corporativa.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel e à importância da gestão da informação e da gestão do conhecimento no ambiente organizacional, uma vez que possuem naturezas e características diferentes, no entanto, são complementares e interligadas. Ambas serão apresentadas de forma mais detalhada a seguir.

A informação e o conhecimento, insumos do fazer organizacional precisam ser mais bem gerenciados, para isso os gestores precisam compreender desde o macroambiente até os microambientes de informação/conhecimento que compõem a organização e interagem com o conjunto da sociedade, assim como precisam perceber os complexos

contextos – político, econômico, social, tecnológico e cultural —, que envolvem as organizações no mundo atual.

Considera-se o processo de inteligência competitiva (I.C.O.) extremamente importante para as organizações que necessitam ser competitivas diante do mercado, seja ele regional, nacional ou internacional. O processo de I.C.O. ocorre em ambientes organizacionais e, portanto, recebe influência direta das circunstâncias ambientais tanto internas quanto externas.

Conceitualmente defende-se que o processo de inteligência competitiva organizacional investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.1-2).

a inteligência competitiva está ligada ao conceito de **processo contínuo**, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomadas de decisão de maneira mais segura e assertiva (VALENTIM, 2002, p.6).

Implantar o processo de I.C.O. em ambientes corporativos não é uma tarefa fácil, porque envolve aspectos culturais, comunicacionais e de gestão. “Trabalhar a cultura organizacional visando à inteligência competitiva, demanda tempo, energia e planejamento. Além disso, outros elementos são fundamentais, pois ajudam a proporcionar um comportamento favorável a I.C.” (VALENTIM; WOIDA, 2004, p.6).

Portanto, é preciso que os gestores a entendam como um modelo de gestão, uma vez que o processo é base para as pessoas desenvolver suas atividades cotidianas, a fim de que as unidades de trabalho/centros de custo planejem suas ações táticas e operacionais, para, então, a alta administração definir as estratégias de ação da organização, visando o mercado, a inovação, a competitividade e a globalização. Além disso, o processo de I.C.O. é insumo de toda e qualquer atividade corporativa que envolva dados, informação e conhecimento, em diferentes níveis de complexidade.

2 Dados, Informação e Conhecimento

Conceituar o que se compreende por dados, informação e conhecimento, insumos do processo de I.C.O. faz-se necessário, porque se defende que são diferentes entre si, no que tange à complexidade. Nesse sentido, adotam-se os conceitos apresentados por Davenport e Prusak (1998, p.18), que afirmam que 'dados' são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferidos; consideram 'informação' como dados dotados de relevância e propósito, para eles 'informação' requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e, necessariamente, também exige a mediação humana; defendem que 'conhecimento' é a informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto. Consideram ainda os autores, que ele é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é freqüentemente tácito.

Valentim (2002, p.8) também contextualiza a natureza dos dados, informação e conhecimento que permeiam esses processos e fluxos no ambiente organizacional, conforme segue:

- Estruturados: já estão sistematizados, tratados e disponíveis para acesso dentro ou fora da organização, como exemplo pode-se citar os dados e as informações que compõem os bancos e bases de dados internos e externos, as redes de comunicação como Internet, Intranet's, as publicações impressas etc.;
- Estruturáveis: são produzidos nos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso, como exemplo pode-se citar os cartões de visita, a nota fiscal, o atendimento ao consumidor, entre outros;
- Não-estruturados: são produzidos externamente à organização, porém sem identificação, filtragem, tratamento e acesso, como exemplo pode-se citar boatos, acontecimentos sociais e políticos etc.

O universo informacional é extremamente complexo e nele existem diferentes tipologias informacionais, que atendem de forma específica as necessidades informacionais das pessoas no âmbito corporativo, seja para a tomada de decisão, seja para desenvolver uma atividade cotidiana. Entre elas, pode-se relacionar:

a) Informação estratégica, que apóia o processo de tomada de decisão e possibilita à alta administração da organização definir e planejar as estratégias de ação de médio e longo prazo;

b) Informação voltada ao negócio, que possibilita ao nível tático da organização definir ações de curto prazo, bem como observar oportunidades e ameaças para o negócio corporativo;

c) Informação financeira, que apóia as atividades desenvolvidas pelos profissionais da área financeira para que processem estudos de custos, lucros, riscos e controles;

d) Informação comercial, que subsidia as pessoas da área comercial nos processos relacionados à exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços; que subsidia também as pessoas da área jurídica no que diz respeito à legislação do país no qual se estabelece determinada transação comercial;

e) Informação estatística, que subsidia várias áreas da organização, por meio de séries históricas, estudos comparativos, apresentando percentuais e/ou números relacionados ao negócio da organização;

f) Informação sobre gestão, que atende as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, na gestão de pessoas etc.;

g) Informação tecnológica, que tanto subsidia as pessoas da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na criação e no desenvolvimento de produtos, materiais e processos, por meio do monitoramento da concorrência referente às inovações de produtos, materiais e processos, como apóia a implantação dos sistemas de qualidade no ambiente organizacional;

h) Informação geral, que subsidia todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais, que nela atuam, atualização constante;

i) Informação 'cinzenta' de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso; esse tipo de informação não é detectado em buscas formais, podendo-se citar, como exemplo,

colégio invisível, documentos confidenciais de difícil acesso, redes de relacionamento, etc.

3 Ambientes, Processos e Fluxos Organizacionais

Conhecer os diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para entender o processo de I.C.O. Compreende-se que as organizações são formadas por diferentes ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma (estrutura formal), ao qual se denomina fluxos formais, isto é, são as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho/centros de custo como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc.; o segundo está relacionado às pessoas que atuam no ambiente corporativo (estrutura informal), ao qual se denomina fluxos informais, isto é, são as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho/centros de custo. Esses dois ambientes organizacionais alimentam a estrutura informacional da organização, através da geração, gestão e uso de dados, informação e conhecimento, ou seja, é a estrutura informacional corporativa que subsidia todo o processo de I.C.O. (VALENTIM, 2002, p.3).



Figura 1 – Fluxos Formais e Informais.
Fonte Atualizada: Valentim, M. L. P. – 2002 – p.4.

A estrutura organizacional delinea-se a partir das atividades, funções e autoridades necessárias para atingir a missão e os objetivos corporativos. Portanto, como mencionado anteriormente, a estrutura organizacional pode ser formal ou informal. A estrutura formal é planejada e formalmente representada por meio do organograma institucional. A estrutura informal é constituída pelas redes de relacionamentos existentes no espaço corporativo e, nesse caso, as lideranças têm papel fundamental, por isso, as redes, geralmente, se desenvolvem espontaneamente e são dinâmicas (OLIVEIRA, 2004, p.84).

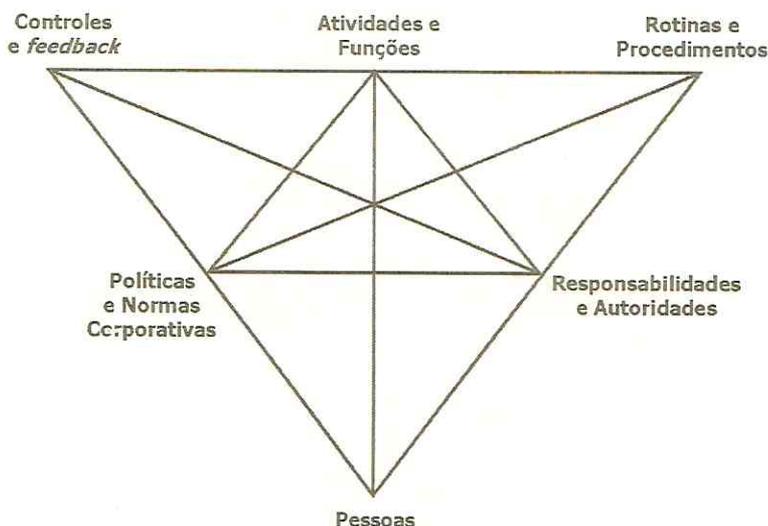


Figura 2 – Estrutura, Processos e Fluxos Organizacionais.
 Fonte Adaptada: BLACKER, F. apud CHOO, W. C., 2003, p.354.

O processo de inteligência competitiva organizacional gerencia os fluxos e processos, formais ou informais, por meio de diferentes ações integradas, objetivando criar uma cultura organizacional voltada à I.C.O. Entre as atividades desenvolvidas podem-se citar as atividades de prospecção e monitoramento, a seleção e filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, ou seja, o processo acompanha desde a geração até o uso de dados, informação e conhecimento.

Outro aspecto importante sobre os fluxos formais e informais diz respeito à abrangência, pois ocorrem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização. Portanto, as ações integradas desenvolvidas com vistas ao gerenciamento dos fluxos precisam ser realizadas nos dois ambientes.

2 Cultura e Comunicação Informacional

A organização de natureza pública ou privada tem um modo próprio de percepção do mundo, de criação de significado. A forma de agir convencional (valores, comportamentos, atitudes etc.) entre as pessoas de uma determinada organização denomina-se cultura organizacional. Se por um lado os indivíduos, que compõem a organização, influenciam diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização influencia a formação de valores, comportamentos, atitudes etc., de cada indivíduo atuante nesse espaço corporativo. A cultura organizacional permeia toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo a ela (VALENTIM, 2003(b), p.1).

Cultura organizacional é entendida como um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização, como a forma correta de perceber, pensar e sentir (SCHEIN, 2001, p.29-36).

A cultura organizacional positiva relacionada à geração/construção, compartilhamento/socialização e uso de dados, informação e conhecimento, pode ser obtida através de diferentes ações; entre elas podem-se citar os treinamentos e a educação corporativa. O processo de I.C.O. depende da cultura organizacional, visto que ela possibilita a apreensão desses valores, comportamentos e atitudes positivos essenciais ao processo. Considera-se, portanto, a cultura informacional a base do processo de I.C.O.

Da mesma forma que a cultura organizacional, a comunicação organizacional tem papel fundamental no processo de I.C.O., já que é por meio dela que as pessoas se relacionam e interagem. A

comunicação organizacional pode também ser entendida como um processo que viabiliza o reconhecimento e o uso dos dados e informações existentes no ambiente corporativo.

Os modelos de gestão organizacional influenciam os modelos comunicacionais, que por sua vez influenciam as pessoas nesse contexto. Por outro lado, as pessoas também influenciam a comunicação organizacional, propiciando maior ou menor efetividade ao processo de I.C.O. A comunicação organizacional é o meio/canal que o processo de I.C.O. utiliza para distribuir, disseminar e transferir dados, informação e conhecimento no ambiente corporativo.

Distribuição	Disseminação	Transferência
Simple envio de dados	Informação com relevância e propósito	Informação com relevância, propósito e valor agregado
<ul style="list-style-type: none"> . Requer seleção, mas não requer análise . Não existe preocupação com a linguagem utilizada . Não existe preocupação com o público que irá acessar . Não existe preocupação se o público irá usar 	<ul style="list-style-type: none"> . Requer seleção, filtragem e análise . Existe preocupação com a linguagem utilizada . Existe preocupação com a formato utilizado . Existe preocupação com o público que irá acessar . Existe preocupação se o público irá usar 	<ul style="list-style-type: none"> . Requer seleção, filtragem, análise, contextualização e agregação de valor . É necessário conhecer e interagir com o público constantemente . O público usuário é acompanhado quando ao acesso e uso, bem como quanto a geração de novos conhecimentos

Figura 3 – Distribuição, Disseminação e Transferência.

Fonte Atualizada: Valentim, M. L. P. – 2003(a) – p.1.

A comunicação informacional, no contexto organizacional, necessita de uma mediação eficiente; ela usa, em determinados momentos, a distribuição e, em outros, a disseminação ou a transferência, dependendo do nível de complexidade da comunicação que se quer no processo de I.C.O.

[...] a mediação exige, sem dúvida alguma, uma linguagem que possa ser compreendida por todos os indivíduos da organização, assim como deve ter consistência quanto ao seu significado [...] (VALENTIM, 2004, p.1).

Os atores envolvidos no processo de comunicação precisam ser ativos, porquanto o processo de I.C.O. necessita de uma dinâmica de retroalimentação contínua; necessita, portanto, da efetiva comunicação entre os indivíduos da organização. Os fluxos formais e informais ocorrem apoiados pela comunicação organizacional. Esse fato dimensiona muito bem o importante papel da comunicação, nas questões informacionais do ambiente corporativo.

4 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Conceituar as expressões 'gestão da informação' e 'gestão do conhecimento' também se faz necessário, porquanto entendem-se gestão da informação e gestão do conhecimento de forma diferente, com foco e objetivo distintos, assim como métodos, processos, instrumentos e ferramentas específicas para cada uma delas.

A 'gestão da informação' atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado. Desse modo, pode-se definir gestão da informação como um conjunto de atividades para prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, tratar, agregar valor e disseminar informação, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de atividades.

A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005, p.1).

Dentre as atividades desenvolvidas na gestão da informação destacam-se a prospecção e o monitoramento informacional, atividades base do processo de I.C.O.

Entende-se por prospecção informacional o método ou técnica que visa a identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. Monitoramento informacional é o método

ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.2).

A prospecção e o monitoramento informacional possuem sete etapas básicas:

1. Diagnóstico organizacional – mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais;
2. Construção das redes informacionais – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto a geração e uso dessa massa informacional, visando a elaboração de futuros produtos e serviços especializados;
3. Identificação de fontes informacionais – mapeamento de fontes informacionais, formais e informais, no ambiente interno e externo à organização;
4. Coleta de dados – varredura das fontes informacionais identificadas, bem como sua seleção e filtragem, visando estabelecer a prioridade na entrada desses dados, informação e conhecimento nos sistemas de informação existentes da organização;
5. Tratamento da informação – análise e agregação de valor aos dados, informação e conhecimento, visando dar consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada, quanto maior valor agregado melhor os serviços e produtos elaborados;
6. Disseminação da informação – elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados aos diferentes públicos da organização, visando atender as ansiedades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nessa etapa a palavra-chave é a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade das atividades de prospecção e monitoramento atender as demandas informacionais da organização;
7. Avaliação do monitoramento – verificação junto aos diversos setores e pessoas da organização, da

eficiência e da eficácia dos serviços e produtos oferecidos, advindos dessa atividade. A avaliação deve ser contínua e ser o parâmetro básico para as adequações e alterações na atividade de prospecção e monitoramento informacional (VALENTIM, 2003(c), p.1-2).

A 'gestão do conhecimento' atua diretamente com os fluxos informais da organização; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicitado. Na literatura, utiliza-se de forma recorrente a expressão conhecimento tácito. Assim, defende-se que gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de estratégias para criar/construir, adquirir/apreender, compartilhar/socializar e usar/utilizar ativos de conhecimento, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de estratégias (VALENTIM; GELINSKI, 2005, p.2).

O conhecimento organizacional é, sem dúvida, o ativo mais importante da organização, posto que é por meio do conhecimento coletivo que se constrói o conhecimento individualizado. A organização é o resultado das diferentes ações/manifestações das pessoas relacionadas aos fatos, acontecimentos e problemas vinculados à organização. Essas manifestações são mediadas e denominadas por Morin (2003, p.264) como 'interações'. O autor entende que "um organismo não é constituído pelas células, mas pelas ações que se estabelecem entre as células [...] o conjunto dessas interações constitui a organização do sistema", e explica:

- Sistema (que exprime a unidade complexa e o caráter fenomenal do todo, assim como o complexo das relações entre o todo e as partes);
- Interação (que exprime o conjunto das relações, ações e retroações que se efetuam e se tecem num sistema);
- Organização (que exprime o caráter constitutivo dessas interações – aquilo que forma, mantém, protege, regula, rege, regenera-se – e que dá à idéia de sistema a sua coluna vertebral) (MORIN, 2003, p.265).

Portanto, o conhecimento coletivo e o conhecimento individual, no âmbito corporativo, são frutos das interações, do sistema e da própria organização. A complexidade do ambiente reflete em cada pessoa de modo único, o qual por sua vez, constrói significado a partir da

percepção individual, retirada da percepção coletiva. Por isso, a construção de conhecimento coletivo é resultado natural do conhecimento individual construído no espaço corporativo. As pessoas realizam interações – **ação-chave** para a construção do conhecimento coletivo –, por meio do compartilhamento e socialização do conhecimento individual. Durante essas interações desordenadas, a gestão do conhecimento pode realizar diversas atividades, visando organizar as construções individuais e, por fim, disponibilizar o conhecimento coletivo no ambiente organizacional, por meio de atividades vinculadas à gestão da informação.

Observa-se, portanto, a relação estreita existente entre gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva organizacional. No entanto, a complexidade das ações despendidas é diferente, uma vez que a gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito (informação), ao passo que a gestão do conhecimento trabalha no âmbito do conhecimento tácito (conhecimento). A inteligência competitiva trabalha com ambos; sua maior complexidade está no fato de ela estabelecer relações e interconexões entre as duas formas de gestão, tornando os processos, fluxos e estratégias mais eficientes e eficazes.

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Âmbito Fluxos Formais	Âmbito Fluxos Informais	Âmbito Fluxos Formais e Informais
Objeto Conhecimento Explícito	Objeto Conhecimento Tácito	Objeto Conhecimento Tácito e Explícito
Foco Negócio Organizacional	Foco Ativos de Conhecimento	Foco Estratégias Organizacionais

Figura 4 – Quadro Comparativo G.I., G.C. e I.C.O.

A equipe responsável pelo processo de I.C.O. necessita, portanto, trabalhar com a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. Por esse motivo, a equipe deve ser preferencialmente multidisciplinar, visto possuir a responsabilidade de fazer com que o processo seja dinâmico e de fato atenda às necessidades/demandas das pessoas da organização.

Considerações Finais

A inteligência competitiva é fundamental às organizações competitivas, pois possibilita uma atuação mais segura e assertiva no mundo econômico atual. Por esse motivo, entende-se que as atividades relativas à inteligência competitiva fazem parte de um processo, justamente porque não têm começo, meio e fim. Esse processo é trabalhado no ambiente corporativo de forma continuada. Como já mencionado, as pessoas são essenciais ao processo e, por isso mesmo, exige-se um modelo de gestão que viabilize sua continuidade, do contrário, o trabalho desenvolvido anteriormente se perderá ao longo do tempo.

A inteligência competitiva organizacional é entendida como um processo dinâmico, alicerçado na gestão da informação e na gestão do conhecimento. Entende-se que o processo é composto por elementos essenciais como a cultura e a comunicação organizacional, as atividades de prospecção e monitoramento informacional e as tecnologias de informação e comunicação que apóiam o processo.

O termo 'processo' exprime de forma clara o entendimento de que as atividades são ajustadas constantemente, posto que sofrem mudanças ao longo do tempo, ou seja, são uma seqüência de estados que evoluem. A inteligência competitiva organizacional, entendida como processo, refere-se a um modelo de gestão que é sistêmico e se transforma a cada momento, buscando evoluir de um estado para outro supostamente melhor.

REFERÊNCIAS

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-16, jun. 2005. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/jun05/Art_03.htm>.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982. 444p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003. 344p.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 120p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 493p.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 192p.

VALENTIM, M. L. P. **Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva**. Londrina: Infohome, 2003(a). 2p. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=79>.

VALENTIM, M. L. P. **A construção do conhecimento e mediação**. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=81>.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva**. Londrina: InfoHome, 2003(b). Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=77>.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.5, n.4, p.1-8, ago. 2004. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago04/Art_02.htm>.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, p.1-12, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br>>.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: ferramenta ou processo? In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 7, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ABRAIC, 2006. 13p. (CD-ROM)

VALENTIM, M. L. P. **Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional (1)**. Londrina: Infohome, 2003(c). Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=72>.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, p.1-23, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, número especial, p.1-19, 1º sem. 2004. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf>.