

## Apresentação

Marta Lígia Pomim Valentim  
Anays Más-Basnuevo

**Como citar:** VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. Apresentação. *In* : VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p.7-14. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p7-14>



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).

## APRESENTAÇÃO

Este livro é resultado de uma parceria entre pesquisadores da Universidade Estadual Paulista (Unesp), Brasil, e pesquisadores da *Consultoría BioMundi, Instituto de Información Científico-Tecnológica (IDICT)* e *Universidad de la Habana, Cuba*.

Enfoca a inteligência organizacional sob distintos olhares, apresentando temáticas que interagem com este objeto de pesquisa, cujo conhecimento científico construído pode propiciar avanços e desenvolvimentos em distintas áreas.

A inteligência organizacional, enquanto campo investigativo no âmbito da Ciência da Informação, tem propiciado discussões importantes sobre a informação e o conhecimento em contextos organizacionais. Nessa perspectiva, os estudos enfocam os ambientes informacionais, os fluxos de informação, a gestão da informação, a gestão do conhecimento, a cultura e o comportamento informacional, entre outros aspectos relacionados como, por exemplo, o desenvolvimento da competência em informação nos sujeitos organizacionais e a compreensão do valor da informação e do conhecimento para a geração de inovação e o processo decisório organizacional.

Os capítulos aqui presentes revelam diferentes aspectos relacionados a ao processo de inteligência organizacional, de maneira que abrangem desde questões psicológicas inerentes aos sujeitos organizacionais e que, portanto, afetam significativamente o processo, até questões tecnológicas relacionadas a aplicação de ferramentas que auxiliam a implantação e o desenvolvimento do processo em ambientes organizacionais.

O primeiro capítulo enfoca questões psicológicas que influem no processo de inteligência organizacional, a partir da aplicação de uma ferramenta tecnológica denominada 'Atlas.ti'. A espiral da inteligência organizacional modela esse enfoque gerencial, a partir das seguintes bases: o comum dentro de um conjunto de conceitos de inteligência organizacional; a identificação desta não somente como uma competência, mas também como uma necessidade das organizações; a importância de diferenciar a capacidade de combinar sentimentos com conhecimento e ação, e formar ciclos contínuos de interpretação e inovação, a partir da realização da gestão da informação. Esse modelo pode ser aplicado para: a determinação e a análise dos principais processos, a elaboração de uma política de informação, o desenho de uma estratégia voltada à gestão da informação, o desenvolvimento de um sistema de informação, o redesenho de um serviço científico-tecnológico e o desenvolvimento de uma metodologia para a implantação da inteligência organizacional.

O Capítulo 2 discute aspectos relacionados ao uso de *software* livre para a análise de informação estruturada, sob a perspectiva do conhecimento aberto. Enfoca soluções que atendem aos requisitos de código aberto e *software* livre, demonstrando que estes, de modo geral, são desenvolvidos no âmbito acadêmico. Apresenta um breve resgate histórico do *software* livre, enfocando as diferenças entre o movimento do *software* livre e o movimento do código aberto, destacando a relação entre ambos. Outro aspecto presente neste capítulo, refere-se a análise de informações estruturadas, enfocando desde a plataforma de tratamento, a limpeza e preparação dos dados, o tratamento e análise dos dados, a formação de uma base de dados de acesso aberto. Apresenta ao final algumas considerações sobre bases de dados de acesso aberto como, por exemplo, a Plataforma Lattes, a *Wikipedia*, e a Classificação Internacional de Patentes (IPC).

O terceiro capítulo aborda as relações e complementariedade entre inteligência organizacional, gestão da informação e gestão do conhecimento. Apresenta reflexões sobre a atuação das organizações a partir da segunda metade do Século XX, destacando os múltiplos enfoques gerenciais, cujos processos potencializam os recursos intangíveis reconhecendo-os como componentes imprescindíveis para as organizações contemporâneas. Destaca a inteligência organizacional como um modelo de gestão

que potencializa o uso e reuso da informação e do conhecimento, cujo diferencial propicia um diferencial às organizações que a utiliza. A partir dessas considerações apresenta uma análise sobre a evolução da inteligência organizacional como modelo de gestão e sua inter-relação com a gestão da informação e do conhecimento em contextos organizacionais.

O Capítulo 4 apresenta uma abordagem estratégica das organizações públicas e privadas sob o enfoque da gestão da informação e da inteligência competitiva, evidenciando que em qualquer contexto o modelo organizacional e a maneira de se tratar a informação impactam diretamente sobre os resultados de qualquer empreendimento, seja privado ou seja público. Apresenta o planejamento como um instrumento essencial para qualquer tipo de organização, visto que é a partir do diagnóstico organizacional que de fato é possível elaborar planos de ação de curto, médio e longo prazo. Destaca a complexidade existente em contextos organizacionais em que novas práticas de compartilhamento do aprendizado, de informações e de conhecimento são essenciais para o desenvolvimento de novos métodos de trabalho, redistribuição de responsabilidades, relacionamento entre equipes de trabalho, colaboração entre organizações e geração da inovação. As estratégias das organizações públicas e privadas dependem da aplicação da gestão da informação e da inteligência competitiva, porquanto se complementam e convergem no intuito de aperfeiçoar e agregar valor às informações que subsidiam o processo de tomada de decisão nas organizações.

O quinto capítulo apresenta uma metodologia para a elaboração de diagnóstico, implantação e avaliação de um modelo de inteligência organizacional – com base do modelo de Más-Basnuevo –, no *Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente* (CITMA) de Cuba. A metodologia congrega aos princípios que se relacionam aos elementos componentes do modelo de inteligência organizacional selecionado e propõe uma última etapa do ciclo e, assim, o amplia de maneira que possa retroalimentar sistematicamente o processo de inteligência. Nessa perspectiva, este texto contribui não somente para o desenvolvimento do modelo, visando seu aprimoramento e efetividade, mas também detalha e descreve cada etapa do modelo, propiciando aos interessados em inteligência organizacional sua aplicação de modo eficiente.

O Capítulo 6 enfoca a prospecção por informações relevantes ao processo decisório. Destaca a utilização de fontes que contenham in-

formações científicas e tecnológicas para o desenvolvimento de processos, produtos e serviços inovativos. Apresenta um modelo conceitual que contempla as informações contidas em documentos de patentes de domínio público, voltadas ao setor de produtos naturais. Para a composição do modelo os autores se basearam no referencial teórico relativo ao tema, enfocando principalmente indicadores qualitativos. No que tange aos aspectos metodológicos, enfocaram apenas as plantas amazônicas obedecendo ao período de domínio público das patentes. O modelo se revela útil, tanto para análise de documentos em domínio público, quanto para documentos ainda protegidos, entretanto, demonstra que o uso das informações deve ser diferenciado. A prospecção em fontes deste tipo contribui significativamente para o processo decisório dos sujeitos organizacionais, no que tange a inovação de produtos naturais, além de subsidiar estratégias de investimento e a ocupação de novos mercados.

O sétimo capítulo apresenta uma metodologia para a gestão do conhecimento no âmbito da tomada de decisão baseado na Lógica Difusa Compensatória (LDC). Destaca o surgimento de um novo conceito que pode revolucionar o trabalho em contextos organizacionais, denominado 'Inteligência Organizacional Semântica' (IOS). A IOS integra três elementos essenciais: a gestão do conhecimento, a percepção e apropriação do conhecimento e a tomada de decisão. Enfoca os sistemas multivalentes denominados LDC que tem ampliado as possibilidades para a resolução de problemas. Nessa perspectiva, apresenta um procedimento para desenhar um modelo baseado na LDC, a partir de alguns passos para processar os dados utilizando a *Fuzzi Tree Studio* (FTS), abrangendo desde a elaboração do projeto até a avaliação do diagrama, propiciando assim realizar uma análise detalhada dos resultados obtidos. A inteligência organizacional semântica certamente impulsionará o trabalho dos sujeitos organizacionais no âmbito do processo de inteligência organizacional, uma vez que inter-relaciona três dimensões que nem sempre trabalham em conjunto: a gestão do conhecimento, a percepção e apropriação de conhecimento e a tomada de decisão. Assim, há um avanço significativo não somente para a construção de conhecimento individual e coletivo, mas também propicia maior segurança aos tomadores de decisão.

O Capítulo 8 trata da inteligência competitiva organizacional compreendida como um processo estratégico que permite converter da-

dos, informações e conhecimento em diferenciais competitivos para uma determinada organização. As teorias relacionadas à informação, enfocando mais especificamente os comportamentos de busca e uso de informação no contexto empresarial fazem parte do processo de inteligência competitiva que, por sua vez, necessita da gestão da informação para elaborar e fornecer produtos e serviços informacionais estratégicos. O valor agregado às informações relevantes e à apropriação destas pelos gestores subsidiam as ações empresariais, uma vez que são fundamentais ao processo de inteligência competitiva organizacional. O conhecimento gerado no ambiente subsidia os sujeitos para uma melhor compreensão dos processos organizacionais, influenciando no comportamento informacional e no próprio desempenho.

O nono capítulo debate questões relacionadas aos procedimentos do trabalho com a informação, enfocando o pensamento humano. Apresenta processos relacionados a interação espacial e multidirecional, representando estilos ou modelos mentais de indivíduos, de maneira a potencializá-los e compartilhá-los ao um determinado coletivo. A partir da concepção multidirecional aborda o emprego de procedimentos dependentes dos conhecimentos e cognições pessoais, de modo a assegurar ao indivíduo a elaboração de caminhos para a construção de conhecimento. Percepções, relações, conjecturas, execuções e generalizações não ocorrem de maneira linear, ao contrário são processos interativos que propiciam soluções multifacetadas e multidimensionais. O processo de inteligência organizacional depende do modelo mental dos sujeitos organizacionais, no que tange a sua relação com a informação e o conhecimento, pois dele depende várias atividades como, por exemplo, a percepção de oportunidades e ameaças, bem como a escolha por uma alternativa mais adequada no âmbito do processo decisório. Assim, a inteligência organizacional também necessita observar aspectos que combinam o cognitivo e o afetivo/emocional, pois certamente serão influenciadores do comportamento informacional dos sujeitos organizacionais.

O Capítulo 10 aborda a contribuição das tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento de modelos de negócios e processos organizacionais. Destaca a importância dos meios utilizados para o acesso a informação, enfatizando que as TIC podem proporcionar mais efetividade aos processos organizacionais. Ao entenderem o valor das TIC

para o desenvolvimento dos processos organizacionais, os indivíduos se integram às práticas profissionais, proporcionando às organizações diferenciais competitivos por meio de uma gestão inteligente do negócio. Enfatiza a importância dos sistemas de gestão no contexto da inteligência organizacional, pois estes não somente agregam eficiência aos processos relacionados, como também agilizam o acesso e o uso de dados e informações que permeiam os sistemas organizacionais, por parte dos sujeitos organizacionais.

O décimo primeiro capítulo discute a informação e o conhecimento como elementos essenciais para a geração de inovação. Destaca as teorias de inovação, os sistemas de inovação, as classificações existentes sobre inovação, a natureza, os tipos e a abrangência da inovação, bem como evidencia a inovação como elemento fundamental para a competitividade organizacional. Enfatiza que as organizações contemporâneas são alicerçadas por informação e conhecimento, sendo que ambos os elementos são gerados pelos sujeitos organizacionais, assim, estes se tornam o bem mais valioso das organizações e, como tal, devem ser compreendidos. Nessa perspectiva, uma organização inovativa, é aquela que não só percebe essa realidade, mas além disso, busca propiciar um ambiente de aprendizagem e estímulo a criatividade, de modo que os sujeitos organizacionais passem a ter as condições necessárias para gerar inovação.

O décimo segundo capítulo apresenta um modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada a clubes de futebol. Apresenta a gestão da informação como uma das bases do processo de inteligência organizacional. O modelo conceitual é composto de elementos que os clubes de futebol devem observar e implementar, caso queiram gerar diferenciais competitivos para atuarem no mercado futebolístico profissional. Sugere a implantação de ações de gestão da informação aplicada ao processo de inteligência organizacional, a adoção de tecnologias de informação e comunicação e, por último, destaca a importância da atuação de um profissional da informação para realizar a gestão das informações relevantes direcionadas às atividades estratégicas. Ressalta que a inteligência organizacional é fundamental para os clubes de futebol, uma vez que há a alta rotatividade dos sujeitos organizacionais como, por exemplo, diretores, técnicos e atletas, sendo este um dos fatores influenciadores dos resultados alcançados. Assim, a inteligência organizacional pode contribuir significativamente

para que os sujeitos organizacionais possuam informações relevantes para a tomada de decisão e a definição de estratégias de ação.

O Capítulo 13 evidencia a cultura e a inteligência organizacional como pilares para a geração de inovação. Apresenta uma análise de conceitos, modelos e procedimentos relacionados a cultura organizacional, bem como analisa a influência desta nos processos de mudança e desempenho organizacional. Evidencia que de treze modelos estudados, doze reconhecem a relação entre organização-ambiente, demonstrando a necessidade de os processos de inteligência organizacional e gestão do conhecimento observarem as questões culturais para a geração de inovação. Propõe um modelo que inter-relaciona cultura organizacional e liderança aos processos adaptativos e geradores de inovação. Nessa perspectiva, apresenta um modelo que inter-relaciona a liderança e alguns fatores da cultura organizacional como sendo determinantes para a geração de inovação.

O décimo quarto capítulo discute sobre a aprendizagem e o desempenho organizacional. Apresenta reflexões sobre como ocorre a aprendizagem em contextos organizacionais, visando a geração de diferenciais competitivos. Evidencia a importância das pessoas nos processos organizacionais e, em especial, na geração de conhecimento. Considera a construção de conhecimento um processo de aprendizagem que, por sua vez, altera as competências dos sujeitos organizacionais, modificando seus comportamentos frente as mudanças que ocorrem naturalmente no ambiente organizacional.

O Capítulo 15 enfoca a integração da gestão documental, gestão da informação e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional. Discorre sobre o surgimento, evolução, conceitos e ciclos relacionados a inteligência organizacional. Apresenta reflexões acerca dos processos cognitivos e informacionais desenvolvidos no âmbito do processo de inteligência organizacional. Destaca a importância das atividades de prospecção e monitoramento (vigilância) no processo de inteligência organizacional. A inter-relação entre esses modelos de gestão gera uma infraestrutura informacional fundamental à inteligência organizacional, cujas atividades subsidiam os processos organizacionais e propiciam as condições ideais para os sujeitos organizacionais definam estratégias de ação.



Conhecer o processo de inteligência organizacional, por meio de múltiplos olhares, é essencial para organizações que desejam gerar diferenciais competitivos num mundo internacionalizado e altamente competitivo.

Este livro apresenta enfoques distintos, entretanto, todos os aspectos aqui debatidos fazem parte do processo de inteligência organizacional, por essa razão, compreender a complexidade do processo de inteligência organizacional é o primeiro passo para as organizações definirem e planejarem ações de curto, médio e longo prazo que, possibilitem a geração de diferenciais competitivos, em especial a criatividade e a inovação.

Nessa perspectiva, este livro pretende contribuir com profissionais do mercado, acadêmicos e interessados na inteligência organizacional.

Marta Lígia Pomim Valentim  
Anays Más-Basnuevo