

Gestão da Informação e Inteligência Competitiva:

uma Abordagem Estratégica das Organizações Públicas e Privadas

Wanda Aparecida Machado Hoffmann

Como citar: HOFFMANN, W. A. M. Gestão da Informação e Inteligência Competitiva: uma Abordagem Estratégica das Organizações Públicas e Privadas. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p.71-96. DOI: <https://doi.org/10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p71-96>



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 4

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Wanda Aparecida Machado Hoffmann

1 INTRODUÇÃO

Muitas mudanças de abrangência local e global ocorreram no cenário organizacional nas últimas décadas, devido as alterações econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e culturais das pessoas, das organizações e das nações. Um fator mais visível do fomento dessas alterações é o aumento da velocidade da comunicação mundial e da globalização dos mercados. As organizações privadas ou empresariais assumem um novo papel nesse cenário de grande competição ditada pelas regras de mercado e este sendo cada vez mais dinâmico e de risco, como também as organizações públicas que buscam novas práticas de atuação e principalmente estabelecendo novas relações com a sociedade. Assim, nos tempos atuais assinalados por intenso desenvolvimento da ciência e tecnologia é inegável o relevante papel da informação como principal insumo das organizações públicas e privadas, constituindo um fator fundamental para o sucesso dessas organizações.

A informação pela sua importância gerou a necessidade das organizações de criar mecanismos que propiciassem sua identificação, acesso, tratamento, análise e disseminação. Ademais, a busca do seu domínio não

pode ser mais conduzida em bases empíricas à espera do acaso, mas através de um processo organizado e adequado de Gestão da Informação (GI).

A GI apoiada por um conjunto de ferramentas (PONJUÁNDANTE, 2008), como também de uma visão global da organização, que envolve seu ambiente interno e externo, e principalmente atuando na compreensão de como a organização interage e é afetada pela sociedade. Diante disso, mais do que ter meios para atuar com o recurso informação, as organizações públicas e privadas se preocupam em ter estratégias de atuação para serem eficientes nos seus processos internos de gestão e nos processos externos que a envolvem, incluindo os movimentos dos atores que compõem seu ambiente, como os concorrentes, fornecedores, entidades de governo, etc. Com isso, as estratégias de atuação em relação ao ambiente externo a organização é que surge a Inteligência Competitiva (IC).

A IC é a informação analisada para tomada de decisão e envolve o processo analítico que transforma informação desagregada em informação e conhecimento relevantes, acurados e úteis sobre a posição, performance, capacidades e intenções dos concorrentes (FULD, 1994). Assim, é crescente a percepção das organizações públicas e privadas sobre a importância da GI com a inclusão de métodos estratégicos de IC para superar seus desafios de competitividade e de satisfazer as necessidades da sociedade. Entretanto, decisões relativas ao planejamento e conduções na GI e IC ainda se ressentem do uso efetivo de instrumentos mais adequados e harmônicos com a realidade das organizações para lidar com questões que surgem da própria essência desses processos de gestão e análise da informação, como: incertezas, grande volume de informação, busca de inovação, capacidade de conduzir rotas alternativas, mobilização de competências, valorização da criatividade, etc.

Nesse contexto, discute-se possíveis aproximações e sinergias entre as abordagens da GI e IC nas organizações públicas e privadas. Busca-se sintetizar as características das organizações públicas e privadas e discutir como o uso da GI e da IC podem colaborar para o aperfeiçoamento das decisões organizacionais. Também, ressaltando através da agregação de valor à informação e ao estímulo ao aprendizado organizacional contínuo, o fortalecimento dos processos de GI e IC, que envolvem a interação, ainda que com ênfases distintas, entre pessoas e organizações.

2 ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

As organizações são arranjos formais ou informais, constituídos com a finalidade de realizar uma função ou conjunto de funções para se chegar aos objetivos estabelecidos. Esses objetivos podem estar atrelados a negócios, considerado como resultado o lucro, ou destinados a sociedade, tendo como resultado o apoio e realização individual ou coletiva, como por exemplo, uma unidade do governo, uma igreja, um hospital, uma associação comunitária, etc.

Em qualquer contexto o modelo organizacional e a forma como tratar a informação impactam diretamente sobre os resultados de qualquer empreendimento, privado ou público. Cada modelo organizacional leva em conta as seguintes variáveis básicas, como: tamanho da organização, tipo de organização, tarefas, organograma (funções, unidades, estrutura de comando), processos, regras, mecanismos de controle, sistemas de informação etc. Entretanto, existem variáveis muitas vezes invisíveis que são fundamentais como: cultura organizacional, liderança, administração estratégica, ética, competências, capital intelectual, motivação, parceria, concorrência, etc.

Várias são as estratégias de gestão: Moore (2003), Wright, Kroll e Parnell (2007), Oliveira (2007), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Mintzenberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Denhardt (2011), Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011), Bueno e Balestrin (2012), Goldman (2012), mas há a necessidade de ajustar aquela que melhor se aplica as características de cada organização, e para isso é realizado um diagnóstico situacional da organização, destacando oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, bem como forças e fraquezas, do seu ambiente interno; a fim de identificar sua realidade, através da realização de uma autocrítica organizacional. A partir deste diagnóstico a organização poderá direcionar seus propósitos, estabelecendo a visão de futuro e a missão organizacional, além de identificar os desafios e as possíveis estratégias que nortearão os rumos organizacionais de curto, médio e longo prazos.

Assim, no diagnóstico organizacional são considerados o ambiente de atuação da organização que envolve todos os fatores, tanto internos como externos à organização, sendo este ambiente de atuação vasto, am-

plo, difuso e complexo, e ainda, sua compreensão exige uma separação entre o ambiente geral (macroambiente) ou ambiente externo e o ambiente mais específico de cada organização, que é o seu ambiente de tarefa (microambiente) ou ambiente interno.

O ambiente organizacional é uma grande fonte de recursos e pode, igualmente, ser uma fonte de muitas pressões. Diante disso, as organizações procuram aproveitar as influências positivas do ambiente, tirar vantagens das oportunidades que surgem e procurar eliminar as influências negativas ou adaptando-se a elas para manter a sua sobrevivência e crescimento. Com isso, é somente à medida que se conhece e se adaptam às circunstâncias ambientais que as organizações conseguem crescer, pois aprendem a aproveitar as oportunidades positivas e amortecer as coações e contingências que lhes são impostas pelo ambiente. Após esse conjunto de significados do ambiente, percebe-se a sua importância no contexto organizacional, pois ele proporciona um referencial de padrão de desempenho organizacional, pois cada organização apresenta sua realidade com peculiaridades e focos próprios de condução da sua missão e estratégias, explorando a possibilidade de contornar deficiências, insuficiências e prover soluções criativas que conduzam a bons resultados que respondam as demandas organizacionais. A questão fundamental para as organizações reside em saber usar com propriedade instrumentos e ferramentas para decifrar todas essas questões, assim, o diagnóstico organizacional se torna relevante e um passo importante para a mudança e aprimoramento do sistema organizacional.

O diagnóstico não representa uma verdade única sobre a realidade, pois é um processo de reflexão e interpretação das realidades organizacionais internas e externas. Pode, também, mostrar as inadequações da sua estrutura e funcionalidade, ou seja, do seu negócio ou missão. Bem como, deve ser determinado, por exemplo, se a organização tem uma apendicite ou câncer, na analogia utilizada com a medicina, para detectar todos os elementos, funções, atividades necessárias ou suficientes a seu respeito para determinar o que se deve executar a partir de um planejamento adequado para se atingir a estabilidade, ainda, continuando a analogia, é fundamental identificar a doença para aplicar o tratamento.

Para realizar um adequado diagnóstico, mesmo nos diversos níveis organizacionais, deve-se abranger tanto o desempenho passado da organização quanto as suas projeções futuras, além de compreender muito bem sua realidade e seu posicionamento em relação ao seu ambiente de atuação, incluindo todos os fluxos informacionais que se referem a esse ambiente. Dessa forma, com a dinâmica atual das relações, dos mercados e da sociedade, as organizações sobrem intensamente influências do seu ambiente em constante mudanças e, se torna um desafio manter o paradigma tradicional, que regulou por décadas o pensamento e as práticas organizacionais. As formas anteriormente utilizadas para a gestão organizacional não se mostram suficientes para compreender e explicar a complexidade de sua atuação e a satisfação das novas demandas impostas por seu ambiente.

Muitos autores têm escrito sobre quebra de paradigmas ou mudanças de paradigma que têm impactado nas organizações nos dias atuais. É possível distinguir os considerados principais elementos para a construção desses paradigmas como a profusão das novas tecnologias, o grande volume de informações, o novo ambiente (dinâmico e competitivo), a nova forma de desenvolvimento sustentável (equilíbrio econômico, social e ecológico), a nova organização (por exemplo, aberta com atuação em rede) e a nova ordem geopolítica (globalizada, com realidade mundial aberta, volátil e multipolar). De tal modo, as organizações são conduzidas a se reposicionarem, surgindo principalmente a mudança na cultura organizacional, pois os indivíduos foram anteriormente educados para a rotina e para a certeza, e estão vivendo a era da incerteza, e isso reflete nas organizações, ainda essas mudanças são contínuas e constantes, envolvendo transformações de natureza estratégica, estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro fator capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Com isso, a realização do diagnóstico organizacional se faz necessária para conhecer a fundo a organização e tomar as melhores decisões, estruturando um plano de ação que será conduzido para responder adequadamente as identificações e questões obtidas pelo diagnóstico.

Segundo Certo (2005), o conceito de diagnóstico é, no sentido descritivo, um conjunto de proposições formuladas sobre o estado atual de uma organização. Consistindo em uma radiografia, da situação atual da organização e de seu sistema de gestão integrado ao seu ambiente. Pode ser

desenvolvido com uma abordagem mais geral de todo o contexto da organização ou ter focos específicos em determinados processos, dependendo da necessidade e demandas do ambiente organizacional. O propósito do diagnóstico é averiguar o nível de alinhamento dos recursos existentes com o objetivo estratégico da organização, e contribui para uma melhor tomada de decisão, pois possibilita uma visão global e dinâmica da organização e define um procedimento geral para ações que ajudam o gestor a obtenção de uma visão clara, simples e precisa do conjunto do seu empreendimento.

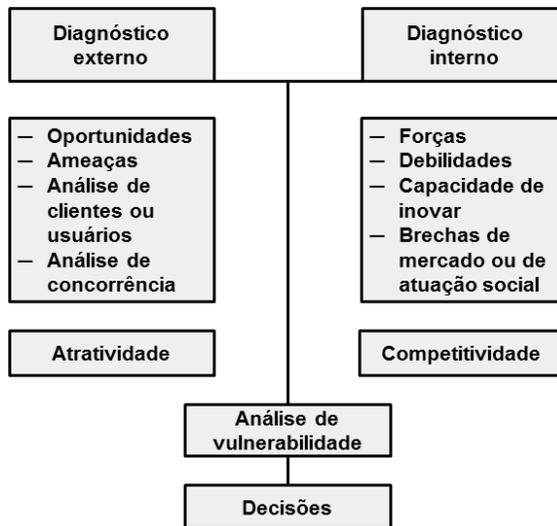
O diagnóstico organizacional pode ser realizado por vários caminhos (MOREIRA, 2008; LIMA, 2009). Cabe ao gestor balancear estes caminhos, para construir o retrato mais acurado possível e desejado. Existem diversas técnicas para a realização de um diagnóstico organizacional como as técnicas de análise de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e as de análise de Porter ou Análise da Indústria (FME, 2013; PORTER, 1999), mas técnicas utilizadas são dependentes do foco e das necessidades estratégicas da organização. De forma geral, para a elaboração de diagnósticos é apresentada a Figura 1 que ilustra a análise do ambiente, que além de analisar as oportunidades e ameaças (diagnóstico externo), forças e debilidades (diagnóstico interno), também consideram outras variáveis, tais como: análise dos clientes ou usuários, análise dos concorrentes, fatores de êxito e possíveis brechas de mercado ou de atuação social. Como resultado, são definidos os níveis de atratividade e competitividade dos empreendimentos organizacionais ou dos seus produtos ou serviços, ou ainda, das suas atividades e ações. Posteriormente, pode-se realizar uma análise de vulnerabilidade de atuação da organização e a seguir tomar decisões buscando a melhoria do desempenho organizacional.

A organização deve construir cenários subsidiados pelos diagnósticos. Os cenários são previsões sistêmicas associadas a um conjunto de hipóteses explícitas com horizontes de curto, médio e longo prazos. O contexto considerado na elaboração de cenários envolve o panorama internacional, nacional, regional e local, dependendo das estratégias organizacionais. Existem diversas técnicas de análise de cenários e suas principais características são:

- visão global da realidade, uma vez que estabelece a interdependência entre as diferentes dimensões e seus envolvidos ou atores do ambiente organizacional;
- ênfase nos aspectos qualitativos da realidade ou do futuro, sem desconsiderar os aspectos quantitativos;
- percepção da localização, acesso e volume das informações pertinentes a organização;
- concepção do futuro como a motivação básica das ações e decisões do presente;
- visão plural e múltipla do futuro, cuja construção é explicitada pela ação humana;
- consideração da dimensão política como forte condicionante do futuro.

Na realização do diagnóstico organizacional, faz-se necessário o envolvimento do gestor principal e da integração das equipes envolvidas. A explanação dos problemas levantados e se estes apresentam caráter de gravidade e urgência, podem exigir rápida intervenção e propostas de soluções a adotar, conduzidos em um clima de confiança mútua e permanente na organização.

Figura 1: Análise do ambiente-diagnóstico interno e externo.



Fonte: Adaptada de vários autores.

Após o diagnóstico da situação que se encontra a organização surgem as ações necessárias para adequá-la a realidade do seu ambiente de atuação. Com isso, surge o planejamento que auxilia a organização a traçar os caminhos de maneira organizada diminuindo o grau de incerteza para o alcance de melhores resultados. O planejamento envolve o processo de trabalho com pessoas e diversos recursos visando cumprir os propósitos da organização, bem como satisfazer as necessidades identificadas no diagnóstico. Os contextos dos ambientes organizacionais estão passando por mudanças, muitas vezes radicais e com especificidade cada vez mais diversas e em transformação. Assim, esses contextos organizacionais estão se alterando, mas ainda há muitos princípios atemporais que caracterizam as práticas gerenciais. Ainda que, o pensamento original e as novas abordagens e tecnologias sejam hoje mais necessárias do que nunca, muitas das antigas lições sobre práticas gerenciais permanecem relevantes, úteis e adaptáveis, com harmonia com o ambiente organizacional do Século XXI.

Uma analogia feita por Bateman e Snell (2009) que mencionam “[...] as práticas de engenharia evoluem continuamente, mas as leis da física são relativamente constantes”. Com isso, no gerenciamento organizacional, destaca-se não somente o quanto a organização se adapta às mudanças, mas também o quanto são aplicados os princípios fundamentais da administração ou gestão organizacional. Esses fundamentos incluem as quatro funções tradicionais da gestão: planejar, organizar, liderar e controlar. Essas funções permanecem tão relevantes quanto sempre foram e, ainda são necessárias tanto em organizações novas quanto em organizações estabelecidas, mas, sua forma evoluiu e foram agregados novos conhecimentos. Com isso, o planejamento assume um papel fundamental e estratégico na gestão das organizações, considerada uma função primordial a ser desempenhada. O planejamento determina os propósitos a atingir e os tipos de controle necessários que a gestão da organização deverá adotar, possuindo características próprias e definidas. Embora haja uma concordância na literatura quanto à necessidade do planejamento e sua realização, não existe um modelo ou fórmula única para sua aplicação, pois cada organização e cada contexto exigem um comportamento adequado e um tipo de planejamento.

Provavelmente, muitas organizações têm planos estratégicos implícitos, que foram elaborados por meio de tentativas e erro e também são utilizados implícita ou explicitamente pelos indivíduos ou pelas organizações para assegurar seus objetivos. Assim, previsão, projeção, predição e resolução de problemas, não são planejamento, mas de alguma forma participam dele. O planejamento é considerado um processo sistematizado de apoio à tomada de decisão e de planificação de ações, de forma a que a organização possa enfrentar situações futuras. Várias são as concepções de planejamento e o autor Ackoff (1981) menciona planejamento como a “definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo”. Por isso, planejar se refere à busca e ao alcance de um futuro, envolvendo meios eficientes e eficazes para este fim, mostrando ser uma atividade complexa e difícil.

Ademais, o planejamento é um processo consciente e metódico de construção do futuro, que representa as aspirações da organização, é um dos mais eficientes instrumentos de atuação racional sobre os ambientes organizacionais que se deseja modificar ou adequar. A atividade de planejar é estabelecer metas e meios para alcançá-las. A atividade de planejamento ocorre em todos os níveis de decisão e ação das organizações. O conceito de planejamento se impõe cada vez mais como imperativo para qualquer tipo de ação ou organização e acompanham necessariamente os resultados do diagnóstico organizacional, e estabelece uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Planejamento é a função gerencial de tomar sistematicamente decisões sobre as metas e atividades que um indivíduo, grupo, unidade de trabalho ou a organização como um todo (BATEMAN; SNELL, 2009). O planejamento organizacional atua em três dimensões seguindo os níveis organizacionais: Estratégico (envolve toda a organização, é mais agregador e envolve um prazo mais longo); Tático (corresponde a cada função da organização); Operacional (corresponde ao plano detalhado de cada setor ou unidade da organização). Seguindo o detalhamento revelado pelo diagnóstico, distingue-se os três tipos de planejamento, o estratégico, o tático e o operacional, que são apoios às decisões estratégicas, táticas e operacionais. Além disso, o planejamento é conduzido como uma atividade contínua e que leva a organização a um pensar estratégico e a focalizar tanto em in-

formações estratégicas que impactaram a longo prazo quanto informações gerenciais e operacionais de curto prazo.

Várias são as técnicas e ferramentas de planejamento para elaboração do plano organizacional, que pode ser desmembrado seguindo as diretrizes apontadas no diagnóstico, e um exemplo é a análise da matriz 7W3H (*What, Who, Where, When, Which, Whose, Why, How, How many, How much*) que possui várias variantes dependendo do contexto de aplicação (PMI, 2004; WILDAUER, 2010). Os planos de ações resultantes do planejamento, suportados por diagnósticos que explicam a realidade, mostram o desenho de propostas de ação sob incertezas. Estes planos ajudam a pensar estratégias para lidar com suas ‘interfaces’ e com as circunstâncias de vasto volume de informações, para calcular bem o que a organização pode fazer em cada momento e o que deve fazer para alcançar seus propósitos.

A organização deve estar alerta, pois existem vários problemas e várias explicações sobre sua realidade, cada envolvido na organização pode ter uma explicação diferenciada, um conceito de situação e de explicação situacional. De fato, não existem problemas óbvios nem explicações absolutas e seguras. Assim, adotar formas de desenho mais flexíveis e substituir o cálculo determinístico pelo cálculo interativo e a fundamentação com cenários possíveis, que incluem as questões: atuar conforme o plano estabelecido; estudar o momento de realizar o plano, a relação com as estratégias organizacionais; estabelecer quais são as regras organizacionais, entre outras. O plano só se completa com a ação, pois não existe possibilidade de um plano completo em seu desenho e cálculo estratégico antes da ação. Com isso, o desempenho organizacional é a análise desde seu desempenho no passado, seus processos, suas relações internas e externas, seus valores, sua missão, suas condições de funcionamento e seus resultados apurados. A partir daí, projeta-se o futuro, define aonde quer se chegar e que estratégias efetivas serão adotadas para alcançar os objetivos organizacionais (TARAPANOFF, 2001).

A organização não vai lidar apenas com decisões futuras e sim, principalmente, com o futuro das decisões que serão tomadas cotidianamente, em uma tentativa de abordar e administrar os recursos, principalmente os recursos informacionais, de maneira eficiente e eficaz. Destarte, o planejamento é um dos principais componentes do processo de gestão estratégia que auxilia a organização no alcance de vantagem competitiva, e, um disci-

plinado e bem definido esforço, apontando para a completa especificação de uma estratégia organizacional e dos responsáveis pela sua execução.

O autor Sznifer (2003 apud SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011) analisa a estratégia por meio de três formas de ação: a) criação, que é a visão inicial, o que garante o rumo das ações; b) a pró-ação, que significa a preparação para a ação, a partir de informações sobre tendências e análise de dados passados; e, c) a reação, que é uma análise constante da eficácia e da eficiência das ações estratégicas. E no planejamento se apresenta os planos de ações e os meios que as organizações utilizam para atingir suas estratégias.

Para a construção do plano de ação são consideradas as oportunidades, que envolvem os espaços a explorar e os recursos a aproveitar. Também as ameaças que prejudicarão a organização e suas brechas de oportunidades, sem, contudo, deixar de considerar a realidade da organização com seus pontos fortes, pontos fracos e os pontos neutros. Tudo isso é analisado e possibilita o estabelecimento das macro estratégias e as macro políticas, que daí vão orientar os rumos organizacionais.

Quanto mais realistas forem as expectativas e desejos, baseadas em metas quantificáveis, maiores as possibilidades do estabelecimento operacional de estratégias e políticas favorecedoras para a organização. Além disso, a informação sendo um recurso valioso para o processo de tomada de decisão organizacional, deve alimentar os gestores da organização, em diferentes posições hierárquicas, para que eles decidam quais os caminhos planejados e estratégicos que a organização e suas unidades devem seguir. Assim, as estratégias adotadas determinam que fontes de informação, formais e informais, devem ser acompanhadas com mais atenção e detalhamento pela organização e suas unidades ou departamentos, na realização do diagnóstico e do planejamento organizacional. Propiciando continuamente a interação e correspondência mútua entre fontes de informação e estratégia competitiva, plenamente necessárias à sobrevivência e sucesso organizacional.

3 DESAFIOS FREQUENTES NA GESTÃO ORGANIZACIONAL PÚBLICA E PRIVADA

As organizações são consideradas sistemas complexos, tanto públicas quanto privadas e estão a busca do desenvolvimento de novos métodos de gestão organizacional nas práticas e condução do trabalho ou

em suas relações externas. As inovações organizacionais são necessárias e podem levar a novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado, das informações e do conhecimento, um exemplo é a introdução de práticas para a codificação das informações, pelo estabelecimento de bancos de dados ou base de dados com as melhores práticas ou lições aprendidas, outros exemplos são a adoção de ações e procedimentos para a retenção dos colaboradores, desenvolvimento de novos métodos de trabalho, redistribuição de responsabilidades, estabelecimento de equipes de trabalho, fomento a colaboração com outras organizações para cooperação de pesquisa e desenvolvimento, etc.

Entretanto, existem desafios que envolvem frequentemente a gestão organizacional pública e privada com foco na inovação permanente, que além de fazer a gestão da aplicação dos seus recursos, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos, que são advindos da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos e decisões organizacionais; e estes surgem devida:

- A existência de uma quantidade enorme de informações que envolvem a organização, que não se tem o tempo para sua análise ou falta objetividade;
- Os gestores não recebem as informações validadas, sintetizadas e no tempo certo para poder tomar decisões corretas e de forma rápida;
- Os gestores recebem informações, mas não são capazes de interpretá-las, não sendo usadas para a tomada de decisão;
- As informações fluem com muita dificuldade e são prestadas com atraso, principalmente nos diversos níveis organizacionais, muitas vezes não chegando aos níveis inferiores, mesmo aquelas informações importantes de caráter puramente rotineiro, e o retorno não é canalizado aos níveis superiores;
- A identificação de fontes de informações adequadas ao foco organizacional;
- O acompanhamento do desempenho e resultados organizacionais, identificando os verdadeiros esforços individuais e coletivos no trato com a informação e o conhecimento;

- A existência de competências essenciais para se trabalhar com a informação;
- O acerto no processo de seleção e contratação de pessoas, pois nas organizações privadas são realizados por entrevistas estruturadas com foco nos candidatos com perfil para cada vaga e nas organizações públicas, geralmente, por distribuição de funções após concurso público e com ajuste posterior do candidato à vaga, ocasionando muitas vezes dificuldades e inadequações;
- A incorporação de uma cultura informacional e que fortaleça o processo de aprendizagem;
- O uso inadequado de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), bem como de métodos, sistemas e instrumentos de apoio a GI, entre outros.

Além disso, com a crescente colaboração entre organizações públicas e privadas, levando muitas vezes a divergências de tipos de gestão, uma atuando com maior agilidade para auferir lucro financeiro e a outra atuando para cumprir sua missão institucional se transformam em efetivo desafio organizacional a ser superado. A cooperação tem se estendido também ao chamado 'terceiro setor': Organizações não-governamentais (ONG), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organizações Sociais (OS) e outras associações sem fins lucrativos, em que diversos tipos de gestão são realizados com foco no campo da educação, cultura, meio ambiente e principalmente na responsabilidade social.

Após superação dos desafios é identificado o modelo de gestão organizacional mais adequado para os propósitos organizacionais (ANDREAS, 2005; JOHNSON et al., 2007). Esses modelos podem ser estruturados utilizando diversas técnicas e métodos diferentes, geralmente se compila as melhores práticas a fim de se aproximar o máximo possível daquilo que se considerada adequado ou ideal para a organização. Lembrando que na literatura existem vários modelos e técnicas de gestão gerais (estratégicas) e mais específicos (operacionais), com uso amplo ou restrito de sistemas tecnológicos computacionais ou ainda, o uso de técnicas isoladas ou que se complementam, como por exemplo: o *Enterprise Resource Planning* (ERP), que são sistemas integrados com plataformas de

softwares que propiciam agregação dos fluxos informacionais da organização; o *Business Model Canvas*, para mapeamento de negócios, sendo muito usado para *Start-up* (organizações embrionárias e inovadoras); o *Business Model Ontology*, que usam a modelagem, o domínio ou linguagem de representação de conhecimento; os programas de qualidade Kaizen e 5s; o pensamento *Lean*; o *Design Thinking*; a *Gamification*; as análises 7W3H, 5W2H e PDCA; entre outros.

Integrando todos os elementos e as variáveis que compõem a dinâmica organizacional pública e privada, uma variável que é comum a todas é a informação, ou, o desafio de como acessá-la, tratá-la, analisá-la e utilizá-la, com isso as organizações públicas e privadas traçam suas estratégias dependendo das suas características e necessidades para fazer melhor o trabalho com as diversas informações do seu ambiente interno e externo, assim surge os esforços na GI e na IC.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação é um conhecimento inscrito sob a forma escrita, oral ou audiovisual segundo Le Coadic (1996), e seu crescente uso e importância foi ocorrendo a medida que os ambientes organizacionais se tornaram mais complexos e mutantes, assim, a informação se transformou, indiscutivelmente para as organizações, em uma *arma* capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação (BARBOSA, 2008). No contexto público a informação tem a mesma importância e destaque, já que as organizações têm como objetivo primeiro cumprir a sua missão institucional para, através dela, obter o bem da comunidade e servir ao interesse social, daí seu empenho impulsionador é a efetividade.

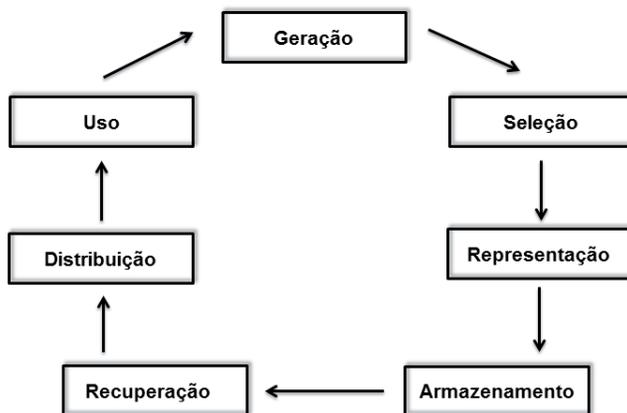
As organizações se caracterizam pela contínua produção, processamento, armazenamento e uso da informação, podendo-se considerar que os processos críticos da GI sejam a classificação, tratamento e análise da informação. Assim, com o crescente volume de informações as organizações buscam sistemas capazes de incorporar essas informações e agilizar sua futura recuperação (VALENTIM, 2008; HOFFMANN, 2013). Vários autores desenvolveram modelos de GI, no qual se destaca o ambiente interno

e externo informacional que envolve a organização, bem como a explosão da informação e a diversidade de formatos, os constantes avanços das TIC que induzem grandes esforços organizacionais em estudos, buscas, seleção de diferentes fontes e seu tratamento e análise.

Integrado a esses modelos estão os responsáveis por conduzir as questões das informações organizacionais e com isso desenvolvem a competência em informação, que envolve, a aplicação de técnicas e procedimentos ligados ao processamento e distribuição de informações, baseados no desenvolvimento de habilidades e na utilização de ferramentas e suportes tecnológicos (BELLUZZO, 2006; CAMPELLO, 2003). Fomentar uma cultura informacional na organização exige valorizar o uso da informação para o alcance do sucesso operacional e estratégico, incorporando um conjunto de pressupostos e valores compartilhado por seus integrantes, que exercem impactos tanto sobre a gestão da informação quanto na gestão organizacional.

O processo de GI inclui várias fases ou etapas, dependendo do contexto com a qual se está trabalhando na organização. Segundo Davenport (1997), GI é um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa informação e conhecimento. A GI é baseada no ciclo de vida da informação, como ilustra a Figura 2, que representa a forma mais utilizada de compreender as interações e as sequências das fases que passam a informação desde a sua geração até o seu uso.

Figura 2: Ciclo de vida da informação.



Fonte: Ponjuán-Dante (1998).

Com o avanço da implementação de melhorias para se atingir um nível de suficiência informacional que satisfaça as necessidades organizacionais, o esforço da GI inclui o planejamento e desenvolvimento de sistemas que integram as informações para facilitar a sua distribuição e utilização, bem como sua preservação e segurança (BEAL, 2008).

A GI também trabalha com a informação para a construção de indicadores, desde os estratégicos para a organização aos mais operacionais, por exemplo, os de desempenho, como indicadores de produtividade e qualidade. É fundamental que os indicadores sejam visíveis e direcionados para a tomada de decisões voltadas para satisfazer as necessidades apontadas no diagnóstico organizacional, servindo de base para o planejamento e condução das metas estabelecidas. Os indicadores devem ser representativos para os processos e atividades organizacionais.

Ademais, com a expansão da ciência e da tecnologia, tornou-se cada vez mais evidente para as organizações a necessidade de avaliar tais avanços e de determinar os desenvolvimentos alcançados. A gestão desse grande volume de informações é apoiada pelo uso de métodos e ferramentas estatísticas, que envolvem geralmente indicadores que permitem diversas formas de medição voltadas para avaliar e identificar os fluxos da informação. Dentre estas, estão a Bibliometria, a Cienciometria, a Informetria e a Webometria.

Vários autores discutem se são sinônimos ou são distintas ou se integram, ou ainda, qual é mais amplo ou específico, quais seus objetivos, enfoques e funções: Van Raan (1997), Macias-Chapula (1998), Faria (2001), Mugnani, Jannuzzi e Quoniam (2004). A Bibliometria envolve o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada e, desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir esses processos, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões, principalmente na análise de tecnologias, por exemplo, análise de documentos de patentes. A Cienciometria é o estudo dos aspectos quantitativos da ciência e tecnologia enquanto disciplina ou atividade econômica. A Informetria é o estudo dos aspectos quantitativos da informação em qualquer formato e a qualquer grupo social (e não apenas a cientistas). A Webometria é o estudo dos aspectos quantitativos da informação *World Wide Web*, envolvendo acessos, hiperlinks, estrutura,

padrões de uso, etc. Assim, a GI pode ser realizada a partir de modelos matemáticos, para o processo de decisão organizacional, pois é possível extrair de grandes volumes de informações as informações com valor agregado, também permitindo a construção de indicadores que ajudam o processo analítico para uma adequada condução organizacional.

5 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A IC teve um grande crescimento e aplicação sobretudo a partir da globalização da economia, com a crescente oferta de informação e a competição acirrada. No Brasil sua aplicação e disseminação teve explicitação com o surgimento de linhas de pesquisas em vários programas de Pós-Graduação, a criação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) e da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), e também a divulgação da aplicação de IC em diversos casos empresariais no Brasil, como: Petrobrás, Banco do Brasil, Embraer, Rhodia, Shell, Eletrobrás, Embrapa, Ericsson, AT&T, Vivo, entre outras.

Atualmente pode-se ter a percepção do quanto a IC tem sido divulgada e utilizada pelas organizações públicas e privadas, pois por meio de uma simples e rápida pesquisa na Internet utilizando, por exemplo, o buscador Google (www.google.com), em que fazendo uma busca com as palavras-chave “*competitive intelligence*” (com e sem aspas) e “*inteligência competitiva*” (também com e sem aspas), obtém-se através de uma pesquisa realizada em 19 Janeiro de 2015, os resultados para “*competitive intelligence*”, foram 2.870.000 resultados, *competitive intelligence*, 11.500.000, “*inteligência competitiva*”, 318.000 e para *inteligência competitiva*, 410.000. Assim, verifica-se realmente o grande interesse nesse assunto no Brasil e no mundo.

As organizações passaram a incorporar a IC, ou alguns dos seus conceitos ou métodos, nos processos de tomada de decisão, tanto as organizações privadas, que visam lucro do seu negócio, quanto as organizações públicas, que visam satisfazer, por exemplo, as necessidades de uma comunidade ou sociedade em geral. Assim, surgem os desafios da IC, fazer chegar a informação analisada e correta para a pessoa certa, no lugar correto, no momento exato e com tecnologia adequada, demonstrando aos gestores organizacionais, e, a todos os integrantes da organização, que através da

IC a organização poderá adaptar-se às mudanças que virão, mesmo que não se saiba hoje quais serão elas. A IC, como já mencionado, pode ser empregada em diferentes contextos: empresarial, políticas públicas, social, senso comum, educação, fiscal, militar, segurança pública, dentre outros. No contexto empresarial existem os níveis de influência da estrutura organizacional, constituindo os níveis estratégico, tático e operacional em que as informações permeiam todos esses níveis organizacionais e estará sempre sujeita à interpretação do responsável pela decisão, para o qual ela foi preparada, pelo fato de existirem vários fatores de influência nesse processo, como: modelos mentais, percepções, conhecimentos, experiência, etc. Com isso, a IC pode ser definida, de maneira ampla, como um processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo.

Muitos estudos foram realizados sobre IC e diversos autores a abordaram como: processo informacional proativo; programa sistemático e ético para coletar, analisar e gerenciar informação externa; processo de aprendizagem motivado pela concorrência, monitorando e avaliando seus movimentos; planejamento estratégico para superar concorrentes, identificação de sinais e mensagens do ambiente externo das organizações, tratamento seletivo das informações; informação analisada para tomada de decisão; atividade de monitoramento do ambiente externo que afetam a organização, aplicado ao processo de decisão para obtenção de vantagem competitiva; alertas antecipados de ameaças e oportunidades; processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico; uma maneira de agir e pensar, que conduz a organização a criar e manter vantagem competitiva e com isso antecipar, descobrir, desenvolver e distribuir a tempo a informação adequada; entre outras (FULD, 1994; MCGEE & PRUSAK, 1994; KAHANER, 1997; CHOO, 1998; HERRING, 1999; GILAD, 2000; TARAPANOFF, 2001; MILLER, 2000; FLEISCHER & BENSOUSSAN, 2007; VALENTIM et. al., 2003; QUEYRAS & QUONIAM, 2006; HOFFMANN, 2011, ABRAIC, 2015; SCIP, 2015). Também a IC tem várias nomenclaturas e interpretações, e alguns autores a subdivide em Inteligência Tecnológica, Inteligência de Mercado, Inteligência da Concorrência, Inteligência Sociopolítica, entre outras.

A partir da informação disponível que é abundante, incompleta, duvidosa, pública, confusa, morosa é que se obtém a informação analisada. Trabalhando essa informação disponível é possível chegar a informação necessária a organização, que deve ser sintética, completa, confiável, confidencial, precisa e rápida, ou seja, constituindo o produto da IC. As informações provenientes das diversas fontes de informação (formais e informais) como documentos, bases de dados, jornais, livros, contatos telefônicos, especialistas, etc., são integradas e filtradas (com métodos e ferramentas) com vista ao que se quer obter para responder a uma determinada necessidade da organização. Assim, obtêm-se a informação adequada por meio de, por exemplo, relatório sintético, que conduzirá as melhores decisões para aumentar a competitividade.

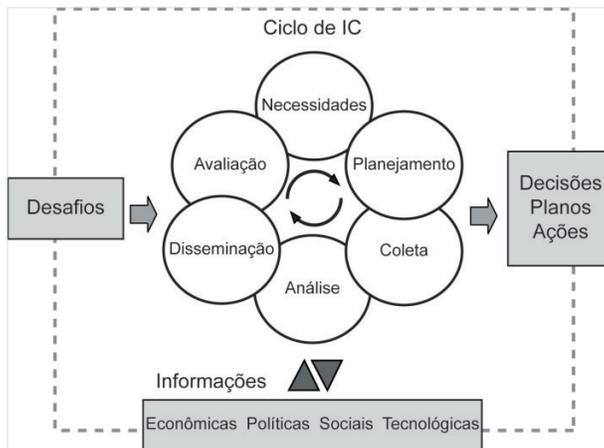
Os principais objetivos da IC são: coletar informações internas e externas da organização; ler e resumir artigos de revistas e jornais; realizar pesquisas em banco de dados *online*; interagir com pessoas da organização; analisar e sintetizar informações; preparar relatórios periódicos; propor inovações à direção e responder a questões pertinentes aos desafios organizacionais. O processo de IC se desenvolve em ciclo, já que as informações são crescentemente atualizadas. O ciclo de IC é composto por etapas que envolvem: identificação de necessidades, planejamento, coleta e armazenagem, tratamento, análise e síntese, disseminação e atualização. A Figura 3 ilustra o ciclo de IC. A identificação de necessidades é a primeira etapa do processo de IC e abrange o diagnóstico informacional e a contextualização relativa ao tema focalizado de interesse da organização.

A partir da definição do objetivo a que se destina o estudo, a contextualização deve incluir a caracterização do domínio de conhecimento e terminologias pertinentes ao tema. Nessa etapa, diversas fontes são consultadas, tais como: especialistas da área, *handbooks*, bases de dados, classificações setoriais, classificações de patentes, entre outras, para permitir uma visão abrangente sobre o tema. Com a grande quantidade de múltiplas fontes disponíveis, a etapa de planejamento compreende a avaliação e a seleção das principais fontes pertinentes ao tema, nas áreas científicas, tecnológicas, técnicas, de patentes, de normas, técnico-econômicas, jurídica, geográfica, de meio ambiente, comercial, social, entre outras, quanto ao seu conteúdo, à recuperação de documentos e suas limitações. Também

compreende o planejamento das ações necessárias para a realização das etapas subsequentes.

A etapa de coleta de informações abrange informações formais e informais, em papel ou eletrônicas, e requer uma estratégia de busca elaborada. O domínio da forma de acesso a cada tipo de informação é de fundamental importância nessa etapa. A etapa análise da informação compreende o tratamento e a análise propriamente dita das informações, e se disponíveis na forma eletrônica, usa-se ferramentas de TIC para facilitar essa etapa e são complementadas com informações de documentos em papel e de especialistas. Nessa etapa pode-se utilizar *softwares* que possibilitam filtrar e segmentar a informação, baseados em tratamentos automatizados da informação, elaboração de textos, construção de indicadores, tabelas, gráficos, planilhas estatísticas, além da reformatação, estruturação matricial dos dados e a associação dos dados através de redes, entre outros.

Figura 3: Ciclo da inteligência competitiva.



Fonte: Adaptada de NIT (2004).

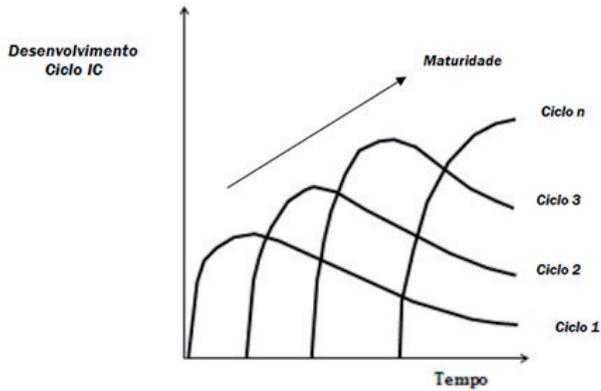
Na etapa de disseminação são disponibilizadas informações de diversas formas, compreendendo a construção de mapas de tecnologias e concorrentes, de fontes, de atratividade e competências, de trajetórias tecnológicas, visando a identificação de tendências e características, por exemplo, de design dominante, tecnologias emergentes e outros aspectos relevantes para o tema focalizado e, de acordo com as necessidades iden-

tificadas no início do processo. A etapa que fecha o ciclo compreende a avaliação e a atualização das informações ao longo do tempo e a revisão e ajuste das necessidades focalizadas.

Convém lembrar que o rápido surgimento de novas tecnologias e a obsolescência de outras faz com que o monitoramento ou atualização seja cada vez mais importante e necessária. Quando se pensa em utilizar ou aplicar a IC, um fator importante a ser considerado é que se tenha ou se fortaleça as redes de relacionamento do ambiente interno e externo da organização. Deve existir uma densa rede entre as diversas estruturas e níveis organizacionais, como também o fortalecimento e a integração com os fluxos informacionais do ambiente externo da organização. Esses fluxos de informação internos e externos de uma organização são potencializados pelo uso e aplicações de TIC, que muitas vezes, são sistemas transacionais e aplicações analíticas visando gerar os futuros prováveis, auxiliando a organização a antecipar ações.

A aplicação do Ciclo de IC leva a um processo de aprendizagem que envolve considerar os acertos e os erros, constituindo em lições aprendidas para toda equipe organizacional. Quanto mais a organização desenvolve o ciclo de IC mais consegue aprimorar o processo e vai atingindo a maturidade em tratar a informação com propósitos principalmente estratégicos. A Figura 4 ilustra as curvas de aplicação do Ciclo de IC em relação ao tempo, desde o início do ciclo, incluindo todas as etapas (identificação de necessidades, planejamento, coleta, tratamento, análise, disseminação e atualização) até o seu final e início de outro ciclo, com outro tema de interesse organizacional, que as vezes se sobrepõem, representando múltiplas curvas de aprendizagem em IC e a evolução para se chegar a maturidade organizacional na utilização de IC.

Figura 4: Maturidade no desenvolvimento do ciclo de IC.



Fonte: Elaboração própria.

Todos esses desenvolvimentos possuem um denominador comum, centrados em ciclos interativos, *feedback* constante dos envolvidos, e melhoria contínua para fortalecer a obtenção da informação suporte à tomada de decisão organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sociedade têm ocorrido constantes mudanças culturais, políticas, tecnológicas, econômicas e sociais que refletem diretamente nas organizações públicas e privadas e neste cenário elas vêm buscando resultados e vantagens competitivas, através de novas ou aprimoradas formas de gestão organizacional que atendam mais rapidamente as necessidades do seu ambiente de atuação. Em decorrência, desenvolvem-se diversos métodos ou técnicas que auxiliam as organizações a obterem as informações adequadas para apoio as suas decisões.

Nesse contexto, o enfrentamento da situação a realização de efetivos diagnósticos e planejamentos, envolvendo as pessoas e sendo continuamente atualizados e que darão sustentação a GI e aplicação adequada da IC para apoio a tomada de decisão organizacional. As estratégias das organizações públicas e privadas através do uso da GI e IC na perspectiva da informação, concentra-se na seleção das informações do ambiente a serem

trabalhadas. A GI e a IC se complementam e convergem para aperfeiçoar e agregar valor à informação com abordagens multidisciplinares e fortalecedoras do processo de tomada de decisão nas organizações.

Assim, seguindo a visão de Fleisher e Bensoussan (2007), que para conhecer e entender o dinâmico e complexo contexto das organizações, é preciso adquirir o domínio de amplo conjunto de métodos e técnicas, tais como a análise estratégica, da competitividade, dos concorrentes, de modelos evolucionários e financeiros que possibilitam transformar a abundante quantidade de dados e informações em uma forma útil para a tomada de decisão e ação organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRAIC. *Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva*. 2015. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>.
- ACKOFF, R. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1981.
- ANDREAS, R. Strategy implementation: an insurmountable obstacle? *Journal Handbook of Business Strategy*, v.6, n.1, p.141-146, 2005.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, Londrina (PR), v.13, n. esp., p.1-25, 2008.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEAL, A. *Segurança da informação: princípios e as melhores práticas para a proteção dos ativos de informações nas organizações*. São Paulo: Atlas. 2008.
- BELLUZZO, R. C. B. *Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação*. Bauru: Autores Brasileiros, 2006.
- BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *RAE*, São Paulo, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.
- CAMPELLO, B. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. *Ciência da Informação*, Brasília, v.32, n.3, p.28-37, 2003.

CERTO, S. C. et al. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

DAVENPORT, T. H. *Information ecology*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

DENHARDT, R. B. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FARIA, L. I. L. *Prospecção tecnológica em materiais: aumento da eficiência do tratamento bibliométrico: aplicação na análise de tratamentos de superfície resistentes ao desgaste*. 2001. 187f. Tese (Doutorado em Engenharia de Materiais) - Programa de Pós-graduação em Ciência e Engenharia de Materiais, Universidade Federal de São Carlos, 2001.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. New Jersey: FT Press, 2007.

FME. *SWOT analysis: Strategy skills*. Free Management eBooks. 2013. 31p. Disponível em: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>>.

FULD, L. M. *The new competitor intelligence: The complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1994. 482p.

GILAD, B. An ad hoc, entrepreneurial CI Model. *Competitive Intelligence Magazine*, v.3, n.4, p.33-39, 2000. Disponível em: <http://www.scip.org/news/cimagazine_article.asp?id=165>.

GOLDMAN, E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, v.5, n.1 p.25-40, 2012.

HERRING, J. P. Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, v.10, n.2, p.4-14, 1999.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, Ribeirão Preto (SP), v.2, p.125-144, 2011.

_____. *Monitoramento da informação: uma introdução à inteligência competitiva*. São Carlos: EdUFSCar, 2013.

JOHNSON, G. et al. *Strategy and practice: Research directions and resources*. Nova York: Cambridge University Press, 2007.

KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1997.

- LE COADIC, Y. F. *A Ciência da Informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- LIMA, R. J. B. *Diagnóstico organizacional: processos gerenciais*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- MACIAS-CHAPULA, C. O papel da Informetria e da Cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, Brasília, v.27, n.2, p.134-140, 1998.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MILLER, J. P. *Millennium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. New Jersey: Cyberage Books, 2000.
- MINTZENBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392p.
- MOORE, M. *Criando valor público: gestão estratégica o governo*. Rio de Janeiro: Letras e Expressões, 2003.
- MOREIRA, E. G. *Diagnóstico Organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.
- MUGNANI, R.; JANNUZZI, P.; QUONIAM, L. Indicadores bibliométricos da produção científica brasileira: uma análise a partir da base Pascal. *Ciência da Informação*, Brasília, v.33, n.2, p.123-131, 2004.
- NIT. Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais. *Manual de inteligência competitiva*. São Carlos: NIT/UFSCar, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PMI. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Upper Darby (PA): Project Management Institute, 2004.
- PONJUÁN-DANTE, G. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago: CECAPI; Universidad de Chile, 1998.
- _____. *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Parhadigma, 2008.
- PORTER, M. *Competição on competition: estratégias competitivas essenciais*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.73-97

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCIP. SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. 2015. Disponível em: <<http://www.scip.org>>.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. 3.ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

STEPTOE-WARREN, G.; HOWAT, D.; HUME, I. Strategic thinking and decision making: Literature review. *Journal of Strategy and Management*, v.4, n.3, p.238-250, 2011.

TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UnB, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramZero*, Rio de Janeiro, v.4, n.3, 2003. Disponível em: <http://www.datagramzero.org.br/jun03/F_I_art.htm>.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, Brasília, v.1, n.1, p.1-16, 2008.

VAN RAAN, A. F. J. Scientometrics: state-of-art. *Scientometrics*, v.38, n.1, p. 205-218, 1997.

WILDAUER, E. W. *Plano de negócios: elementos constitutivos e processos de elaboração*. Curitiba: IBPEX, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.