

O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações

The Competitive Intelligence Process in Organizations

por [Marta Lúcia Pomim Valentim et alii](#)

Resumo: A inteligência competitiva entendida como um processo dinâmico, composto pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento. O artigo aborda questões importantes para o processo de inteligência competitiva (IC), como a cultura organizacional, fundamental para o êxito do processo de IC, as atividades pertinentes à prospecção e ao monitoramento informacional, a gestão da informação e a gestão do conhecimento como parte do processo, assim como a importância do processo em si para a inovação tecnológica. Além disso, o texto aborda as ferramentas que apoiam o processo, através delas é possível obter maior agilidade, eficiência e eficácia do processo. Demonstra-se também, a importância da linguagem e dos termos utilizados pelo sistema, estarem consistentes, visando a qualidade desses sistemas. Finalizando, o texto aborda a atuação do profissional da informação no processo de IC.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Gestão do Conhecimento; Gestão da Informação; Cultura Organizacional; Prospecção Informacional; Monitoramento Informacional; Inovação; Tecnologias de Informação; Linguagem e Termos; Profissional da Informação

Abstract: The competitive intelligence understood as a dynamic process, composed by the information management and the knowledge management. The article approaches important subjects for the competitive intelligence (CI) process, as the organizational culture, basic for the success of CI's process, the pertinent activities to the information mining and information scanning, the information management and the knowledge management as part of the process, as well as the importance of the process itself for the technological innovation. Besides, the text approaches the tools that support the process; through them it is possible to obtain more agility, efficiency and effectiveness of the process. It is also demonstrated, the importance of the language and of the terms used by the system, being consistent, seeking the quality of those systems. Concluding, the text approaches the performance of the information professional in the CI's process.

Keywords: Competitive Intelligence; Knowledge Management; Information Management; Organizational Culture; Information Mining; Information Scanning; Innovation; Information Technologies; Language and Terms; Information Professional

1. Introdução

O processo de inteligência competitiva (I. C.) é de extrema importância para as organizações que necessitam ser competitivas frente ao mercado consumidor, quer seja regional, nacional ou internacional. A I. C. ocorre em ambientes organizacionais e, portanto, recebe influência constante de fatores internos e externos.

Inicialmente é importante explicar o entendimento sobre o 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, bem como resultam das interações e interdependência de suas partes (CAPRA, c1982, p.260-61).

A inteligência competitiva é o processo que 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.

A inteligência competitiva (I. C.) é entendida como processo organizacional e é fundamental à organização sob vários aspectos, como por exemplo, para as pessoas desenvolverem suas atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem suas ações táticas e operacionais, para os setores estratégicos definirem suas estratégias de ação, visando o mercado, a competitividade e a globalização. Além disso, é perceptível

as necessidades informacionais, em diferentes níveis de complexidade, da organização como um todo e que são supridas através do processo de I. C..

Outra questão importante é a conceituação de dados, informação e conhecimento, que são insumo para o processo de I. C.. Nesse sentido, adota-se os conceitos apresentados por Davenport e Prusak; para os autores dados são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferidos; informação são dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana; conhecimento é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é freqüentemente tácito (1998, p.18).

Conhecer os diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para compreender o processo de I.C. nas organizações. Explica-se que as organizações são formadas por três diferentes ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc. (fluxos formais); o segundo está relacionado a estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho (fluxos informais) e, o terceiro e último, é composto pela estrutura informacional propriamente dita, ou seja, a geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores (VALENTIM, 2002b).

O processo de inteligência competitiva gerencia esses fluxos informacionais, quer formais ou informais, através de várias ações integradas e, desenvolvidas, objetivando criar uma cultura organizacional voltada à I. C., como exemplo, pode-se citar a prospecção e monitoramento, a seleção e a filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, a geração e o uso de dados, informação e conhecimento, ou seja, o ativo informacional e intelectual da organização.

Conforme mencionado anteriormente, os fluxos informacionais quer formais e informais ocorrem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização e as ações integradas mencionadas no parágrafo anterior devem ser realizadas nos dois ambientes.

Também é necessário conceituar os termos 'gestão da informação', 'gestão do conhecimento' e 'inteligência competitiva'. A gestão da informação tem como foco o negócio da organização e sua ação é restrita aos fluxos formais; a gestão do conhecimento tem como foco o capital intelectual e sua ação é restrita aos fluxos informais; finalizando, a inteligência competitiva tem o foco nas estratégias da organização e sua ação não é restrita a um dos fluxos, isto é, ela trabalha com os dois fluxos informacionais, formais e informais (VALENTIM, 2002b).

Percebe-se claramente a relação estreita existente entre a gestão da informação, gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. No entanto, a complexidade das ações despendidas é diferente, uma vez que a gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, a gestão do conhecimento trabalha no âmbito do conhecimento tácito e a inteligência competitiva trabalha com ambos além de se caracterizar como um processo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e interconexões entre as duas formas de gestão.

Além disso, existem diferentes naturezas informacionais, quais sejam: estruturadas, estruturáveis e não estruturadas. Os dados, informações e conhecimento estruturados são aqueles acessados dentro ou fora da organização e podem ser entendidos como aqueles que estão sistematizados, organizados e disponíveis para acesso; os dados, informações e conhecimento estruturáveis são aqueles produzidos pelos diversos setores da organização, porém sem sistematização, organização e não estão disponíveis para acesso; os dados, informações e conhecimento não-estruturados são aqueles produzidos externamente à organização, porém sem filtragem e tratamento (VALENTIM, 2002b).

O processo de I. C. portanto, é de fundamental importância para que as organizações sintam-se capazes de atuarem no mundo globalizado, de forma a proporcionar a região à qual estão inseridas, maior desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, dados, informação e conhecimento, conforme já

mencionado anteriormente, são matérias-primas para o processo de inteligência competitiva.

2. Cultura Organizacional

Cada organização seja pública, seja privada tem um modo próprio de 'olhar o mundo'. A visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma determinada organização, denomina-se cultura organizacional. Se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização, em termos sistêmico, influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. A cultura organizacional perpassa toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização.

O termo cultura apresenta uma infinidade de definições e cada uma está vinculada a correntes que tiveram seu surgimento na antropologia, mas que também podem ter como base, o uso na sociologia. Os sentidos que lhe foram incorporados na antropologia e na sociologia se complementam em muitos aspectos, e isto possibilitou que estudos sobre a cultura fossem estendidos para outras áreas de interesse, como a psicologia e a administração, que sentiram necessidade de explicar os aspectos que envolviam o ser humano, na tentativa de construir formas de controles e de fazer previsões dos comportamentos.

Smircich citado por Freitas (apud LEITE, 1997, p.7) expõe a cultura sob cinco enfoques dentro da antropologia, dos quais três representam melhor a idéia geral a ser discutida. Os conceitos são: funcionalismo de Malinovski (cultura é um instrumento), funcionalismo-estrutural de Radcliffe-Broen (cultura é um processo que funciona como regulador e adaptador do homem na sociedade), etnociência de Goodenough (cultura é um sistema no qual conhecimentos são partilhados - cognitiva), antropologia simbólica de Geertz (cultura são símbolos compartilhados) e o estruturalismo de Levi-Strauss (cultura é a externalização dos pensamentos das pessoas). Os três últimos conceitos são os que forneceram base para a idéia de que cultura é uma metáfora e não somente uma variável, como é explicado por Fleury apud Monteiro; Ventura; Cruz (1999, p.73-74), ao analisar as duas primeiras correntes apresentadas por Smircich, os autores observaram que a cultura é entendida como uma variável 'a organização tem' e, quando se analisa as três últimas correntes, a cultura é entendida como uma metáfora 'a organização é'.

No primeiro enfoque a organização está sujeita tanto ao meio ambiente externo quanto ao interno e o modelo seguido é o sistêmico. Neste caso, a cultura é reduzida ao contato com o meio externo a organização e, também, a sua projeção para o meio interno e à produção de alguns componentes da cultura. Nesse sentido, ignorou-se que a cultura possui muitos outros elementos, sendo alguns detectáveis e outros não (subjetivos), bem como que a sua formação é dependente do que cada indivíduo acrescenta ao compartilhar com o grupo. Assim, o segundo enfoque, trata a cultura sob um ponto de vista mais completo, buscando compreender e detectar minuciosamente os aspectos e fenômenos implícitos, informais e sociais caracterizado-os como sendo inerentes à organização.

Para a I. C. a cultura organizacional é relevante, pois representa os elementos essenciais que refletem e determinam o comportamento, os valores, a baixa resistência à mudança, a participação e interação que deve ocorrer entre os indivíduos e grupos e demais atributos que a organização tem que ter e ser, como mostrado nas correntes da antropologia.

Para Schein o que se entende por cultura organizacional é:

"o 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 como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas" (apud TOMEI, 1993).

Este conceito é considerado um dos mais completos quando se trata do tema cultura organizacional, ou seja, os indivíduos são atraídos e formam grupos, de maneira consciente ou inconsciente, nos quais as pessoas se

assemelham quanto a maneira de pensar e de se comportar. Esta identificação e aproximação acabam por formar conjuntos de indivíduos denominados de grupos e estes formam a organização. A relação entre eles se caracteriza por apresentar grupos com propósitos distintos (subgrupos e subculturas), que pertencem e estão no interior de uma mesma cultura. Para Coelho Neto o termo grupo pode ser compreendido como um “conjunto de indivíduos reunidos ao redor de um fim comum a ser perseguido e que serve de centro ordenador das relações entre esses indivíduos, uns em relação aos outros, e entre eles e o fim buscado” (1997, p.194).

A formação dos grupos necessita e depende, além da participação de pessoas que os constroem de maneira dinâmica, de um fator de restrição característico da cultura, o tempo. A cultura de uma organização precisa de tempo para que sua base e estrutura possam ser construídas. Ao se pensar no processo de aceitação e uso de um ‘novo’ comportamento por uma determinada comunidade, há que se concordar com a existência de um período de adaptação fundamental, para que o comportamento seja sedimentado e incluído na cultura, dando continuidade ao processo de mudança, inclusão e exclusão de indivíduos nos grupos e organizações (MELLO, 2001, p.81).

Para a I. C. o nível da interação e do relacionamento deve se situar tanto entre os indivíduos como entre os grupos (subgrupos) que formam a organização. Não se pode esquecer que a I. C. é um processo e depende do que as várias partes que a compõe conseguem obter em conjunto.

Partindo-se da visão da Psicologia, dois autores são mais requisitados para se entender o inconsciente dos indivíduos, o qual não explica por que os indivíduos se agrupam e têm certos tipos de comportamentos, mas pode auxiliar no entendimento sobre a socialização e a formação da cultura. Freud e Jung fornecem perspectivas que se diferenciam quanto ao conteúdo presente no inconsciente das pessoas, principalmente quando se busca compreender como foi formado e se foi formado. Para Freud, o inconsciente é como uma tábua rasa quando o indivíduo nasce. Isto é, sua mente é biológica, possuindo elementos que não são conscientes e com o tempo serão retirados e perdidos da memória. Para Jung o inconsciente do indivíduo se apresenta também como biológico mas, sobretudo, ele é influenciado pelo inconsciente coletivo. A fronteira da consciência é extrapolada para o universo de todas que fazem parte da natureza humana. A consciência do indivíduo está intimamente ligada ao cosmo, e possui elementos mais antigos do que ela própria (CAPRA, c1982, p.353).

Capra baseando-se em Jung afirma que:

"a concepção sistêmica da mente não está limitada a organismos individuais, podendo ser estendida a sistemas sociais e ecológicos, podemos dizer que grupos de pessoas, sociedades e culturas têm uma mente coletiva e, portanto, possuem igualmente uma consciência coletiva" (c1982, p.290).

A cultura é entendida como resultado desse pensamento coletivo, sendo determinante no processo de socialização. Nesse sentido, dentro da socialização, a I. C. exige do indivíduo quase um altruísmo que favoreça ao máximo a organização da qual ele faz parte.

Antes do indivíduo conhecer a cultura, fazendo uso de seus significados, ele necessita passar por etapas para que o integre a cultura da sociedade. Essas etapas são a socialização primária e a socialização secundária. A socialização primária é tida como o primeiro contato que um indivíduo tem com a sociedade através de intensa aprendizagem pela comunicação, principalmente oral. Não existem barreiras e a aceitação é positiva quanto ao que lhe é comunicado. Além disso, é quando ele passa a fazer parte de uma determinada sociedade.

Na socialização secundária o indivíduo já passou pela primária, mas tenta se inserir em outros grupos da sociedade e, para isto, tem que aprender novos símbolos e significados, para que consiga se comunicar com indivíduos que não fizeram parte da sua socialização primária, ou seja, aqueles que lhe transmitiram os significados básicos. Essa socialização pode ser vista como a mais difícil para o indivíduo, pois talvez ele tenha que abandonar ou modificar os significados primários, que inicialmente são tidos como verdades

absolutas, e por isso, o processo de mudança em uma cultura se torna tão desgastante.

Quando um indivíduo tem que se inserir em um grupo, no qual terá que aprender e compartilhar novos e diferentes símbolos, que muitas vezes irão contrariar os já existentes na sua consciência, começa o estado de divergência e atrito, é na socialização secundária que freqüentemente existem barreiras quanto à mudança em uma cultura. Nessa etapa é que o estudo sobre o grupo e sobre o indivíduo são mais importantes para que a mudança seja concretizada. Existem nessa etapa, processos conscientes e inconscientes, que passam pelos indivíduos e pela organização de maneira circular, são difíceis de serem mensurados e de estabelecerem seus papéis dentro do processo de I. C.

O conhecimento coletivo está presente na organização e no processo de I. C., sendo essencial o compartilhamento dos conhecimentos explícitos e implícitos (subjativos). A socialização secundária tem que ser realizada de forma que atenda aos objetivos da organização, integrando adequadamente o indivíduo ao grupo e fazer com que informações e conhecimentos sejam transmitidos sem obstáculos. Para isso, é necessário que a cultura, condicionando os indivíduos e sendo influenciada por eles, esteja preparada e direcionada para atender as etapas subjetivas que constituem a inteligência competitiva.

3. Prospecção e Monitoramento Informacional

Inicialmente, é importante conceituar os termos prospecção e monitoramento informacional. Entende-se por prospecção informacional o método ou técnica que visa a identificação 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.

A prospecção e o monitoramento informacional são etapas fundamentais do processo de I. C.. Através da prospecção informacional é possível estabelecer um mapa inicial de fontes de dados, informação e conhecimento essenciais ao negócio da organização. O mapeamento de dados, informação e conhecimento, alimenta os diferentes sistemas de I. C. existentes na organização, estabelecendo uma dinâmica na entrada dos dados, informação e conhecimento.

Existem outros termos sinônimos de prospecção e monitoramento informacional, como exemplo pode-se citar: mineração e vigília respectivamente. No caso do termo ‘mineração de dados’, mais utilizado pela área de computação, consiste em uma ferramenta (Data Mining) projetada para explorar grandes quantidades de dados. Vigília surge de uma corrente francesa na área de I. C. e subdivide-se em três: a) vigília científica e técnica, orientada para a pesquisa e desenvolvimento (patentes); b) vigília tecnológica, orientada para o produto e para a tecnologia (inovação); c) vigília comercial, orientada principalmente para o exame atento do ambiente (mercado) (DAL PIERO, 2001).

De acordo com Valentim (2002b), a inteligência competitiva necessita do mapeamento e da prospecção de dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização. Ainda, segundo a autora, os dados, informações e conhecimento prospectados sobre empresas, produtos, mercados, processos, meio ambiente, tecnologia etc., têm a finalidade de dar maior segurança às estratégias estabelecidas pela organização.

De acordo com Palop e Vicente Gomila (1999), o monitoramento é um dos focos da inteligência competitiva, visto que transforma informação bruta em inteligência, ou seja, é um esforço sistemático e organizado pela empresa para observação, captação, análise e recuperação de informações. Para Cortez (2002) e Barcellos; Fernandes; Motta (2001), o processo de monitoramento deve ser dinâmico e contínuo na coleta, análise, avaliação e síntese da informação, possibilitando que a I. C. seja utilizada como recurso estratégico, na tomada de decisão pela organização.

O monitoramento de informações relevantes à organização torna-se um grande desafio. Os executivos passam a necessitar de sistemas que monitorem, colem e analisem estas informações que o ambiente externo gera e que são de interesse para o planejamento estratégico da empresa. Nesse sentido, Silva; Hékis

(2001) e Ortiz; Ortiz; Silva (2002b) entendem que o papel da vigilância tecnológica é um dos pilares indispensáveis para as estratégias da organização em relação a concorrência, pois assim, as empresas são forçadas a assimilar e desenvolver tecnologia, visando a inovação e maior competitividade.

Canongia; Antunes; Pereira (2002) tratam da prospecção como uma atividade extremamente útil para inferir no estado-da-arte de determinado setor, com objetivo de gerar informações sobre a sua trajetória passada e sobre as tendências de mercado.

O monitoramento precisa selecionar cuidadosamente, dentre um grande número de informações, aquelas que têm potencial relevância, assim como deve funcionar como uma antena na identificação de novas oportunidades e sinais de mudança no ambiente. Ao mesmo tempo, deve ajudar a empresa a não perder o foco estratégico no processo de coleta, armazenagem, análise e disseminação da informação. Nesse sentido, o aspecto humano é indispensável na definição do sistema, ou seja, na coleta, na análise, validação, interpretação e disseminação das informações (SILVA; HÉKIS, 2001). A tecnologia da informação é a ferramenta de apoio ao monitoramento e o homem é o responsável pelo conhecimento a ser agregado à informação coletada.

Palop e Vicente Gomila afirmam que

"o monitoramento é um esforço sistematizado e organizado pela empresa para observação, captação, análise, difusão precisa e recuperação de informações sobre o entorno econômico, tecnológico, social ou comercial, indicando ameaças ou oportunidades para a mesma" (1999, p.22).

Da mesma forma Porter define monitoramento como “investigação do ambiente em busca de informação pertinente, envolvendo vigiar, observar, verificar e manter-se a par dos desenvolvimentos dentro da área estabelecida, podendo ser focalizada ou contextual” (apud VIEIRA, 1999, p.176).

No desenvolvimento da atividade de monitoramento, podem ser observados aspectos tecnológicos, como avanços técnicos e científicos, produtos e serviços; competidores, isto é, concorrentes atuais e potenciais; aspectos comerciais, como fornecedores e clientes; e o ambiente, como legislação, cultura, política, sociedade e economia. A expectativa dessa atividade,

"é fornecer insumos básicos, informações e orientações sobre a forma de analisar dados e informações disponíveis, de forma que a inteligência resultante seja adequada para cada usuário, assim como promova a criação e a gestão do conhecimento sobre o objeto do monitoramento ... O monitoramento contínuo reduz a probabilidade da organização ser surpreendida" (BARCELLOS; FERNANDES; MOTTA, 2001, p.6).

Vários estudos têm comprovado que o processo de inteligência competitiva em organizações, ocorre essencialmente da prospecção e monitoramento de dados, informação e conhecimento, bem como de sua filtragem, análise e interpretação para serem aplicadas nas atividades cotidianas em diferentes níveis de complexidade, proporcionando maior competitividade e inserção no mercado globalizado.

As equipes de I. C., conscientes de que a atividade de prospecção e monitoramento informacional, são fundamentais para o processo de I. C., têm desenvolvido métodos e técnicas cada vez mais eficientes, da mesma forma as tecnologias de informação são aprimoradas para realizarem prospecções e monitoramentos mais ágeis e eficazes.

4. Gestão da Informação

Olhando as organizações pelo prisma sistêmico, ou seja, como um complexo de atividades inter-relacionadas, muitas vezes observa-se que não ocorre uma percepção das transformações que se processam

na sociedade, assim como não percebe-se a necessidade de evolução do negócio.

Nesse cenário, muitas organizações não compreendem as transformações ocorridas e têm a sensação de perda de controle, em decorrência das constantes mudanças que são freqüentemente impactantes e se implementam antes mesmo de terem sido assimiladas às anteriores, exigindo cada vez mais dos indivíduos o acompanhamento dessas tendências. Para isso, é imprescindível que haja mudanças nos modelos vigentes da organização, adotando inovações e buscando novos conhecimentos, bem como, repensar a concepção de gestão organizacional.

Nesse processo, a organização terá que desafiar o ambiente em que atua, inteirar-se dos acontecimentos externos, identificar as oportunidades e ameaças, adotando posturas pró-ativas, definindo metas a serem atingidas, enfim, estabelecer as estratégias competitivas que deverão ser priorizadas visando nortear as diretrizes que serão seguidas quando da tomada de decisão.

Colocando a tomada de decisão como função comum dos gerentes na realização de suas atividades, Montana e Charnov definem o processo de tomada de decisão como sendo a

"seqüência de eventos abordados pela administração para solucionar problemas em seus negócios, um processo sistemático que segue uma seqüência de identificação de problemas, geração de soluções alternativas, análise das conseqüências, seleção e implementação da solução, avaliação e 'feedback'" (2002, p.75).

O processo de tomada de decisão requer do executivo não só conhecimento prévio das condições internas da organização, do seu ambiente externo, como também a avaliação das decisões já tomadas e suas conseqüências. Esse posicionamento será mais bem assimilado se o administrador dispuser de informações confiáveis, que identifiquem os problemas e proporcionem as propostas de possíveis soluções (CARVALHO, 2001).

Para que a organização alcance sucesso no processo de tomada de decisão, ela necessita de informações úteis, corretas, entregues na hora certa e às pessoas certas. Desse modo, as informações precisam ser gerenciadas da mesma forma que os outros recursos. Faz-se necessário estabelecer políticas e programas de organização e tratamento para que elas se apresentem com mais eficácia.

A informação deixa de ser um elemento comum do cotidiano, assumindo papel de importância e passando a ser considerada tão vital quanto os recursos humanos (capital intelectual), materiais ou financeiros, que são imprescindíveis à sobrevivência das organizações (CARVALHO, 2001).

A informação passa a ser entendida como qualquer outro recurso que possui valor, Cronin apresenta o pressuposto de que a informação tem valor e potencial:

"um valor de uso (o que se faz da informação); um valor de troca/mercado (varia conforme as leis da oferta e da demanda); um valor de propriedade (há um interesse individual do seu poder); e o valor de restrição (isto é, uma informação de interesse comercial)" (1990, p.202).

Gerenciar informação como um recurso organizacional, implica primeiramente em verificar as necessidades informacionais dos indivíduos da organização, na segunda etapa prospectar e coletar o que é relevante, em terceiro selecionar (filtrar), organizar, tratar, armazenar, e por último disseminar, transferir e gerar novas necessidades. Torna-se assim necessário buscar metodologias e ferramentas para desenvolver essas atividades de maneira eficiente, a fim de gerar conhecimento e inteligência, visando subsidiar o processo decisório (CARVALHO, 2001).

Ressalta-se a importância das organizações gerenciarem de forma mais eficiente, os recursos humanos, valorizando seu potencial e capacitando-os de forma a compreenderem o valor da informação e do conhecimento, assim como da importância do domínio de tecnologias de informação que são ferramentas

fundamentais para o bom desempenho profissional.

5. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é uma das bases que amparam o processo de inteligência competitiva nas organizações. Quando pautadas no aproveitamento, na sistematização e na socialização do conhecimento de seus indivíduos para a formação do conhecimento organizacional baseado na coletividade, as empresas obtêm uma maior vantagem frente à concorrência e potencializam a exploração de novas idéias para fomentar a inovação.

De acordo com McGee e Prusack

“As organizações aprendem a prestar serviços, aprendem a fabricar produtos, e tudo isso é aprendizado criado a partir do aprendizado coletivo dos indivíduos” eles ainda acrescentam que “o conhecimento e o aprendizado estão embutidos nos sistemas, estruturas e processos da organização” (1998, p.211).

É impossível não relacionar o conhecimento coletivo de uma organização à sua imagem e às suas atividades. Embora o “conhecer” ainda seja uma das maiores incógnitas da trajetória do homem em função da hipercomplexidade da máquina humana (cérebro) e do obscurantismo dos processos cognitivos, o conhecimento – visto sob a perspectiva da organização – pode ser entendido como um ativo, que apesar de intangível –dado ao seu caráter inamovível e desvinculável do homem –, tem possibilidade de ser redimensionado, estendido e traduzido para a realidade da organização sob a forma de decisões, ações estratégicas, novos produtos e processos.

Morin afirma que todo conhecimento comporta necessariamente:

- a) uma competência (aptidão para produzir conhecimento);*
- b) uma atividade cognitiva (cognição), realizando-se em função da competência;*
- c) um saber (resultante dessas atividades) (1999, p.18).*

Como destaca Sveiby o conhecimento humano “é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação” (1998, p.42). Desse modo, “o conhecimento é um fenômeno multidimensional, de maneira inseparável, simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural e social” (MORIN, 1999, p.18).

Mesmo sendo considerado individual e tácito, o conhecimento humano pode ser comunicável, interpretável e verificável, pois como afirma Morin existe “entre indivíduos de uma sociedade, uma relação de inerência/separação/comunicação que permite não somente o conhecimento mútuo, mas também a partilha, a troca e a verificação dos conhecimentos” (1999, p.227).

No ambiente organizacional, essa recursividade dos conhecimentos individuais, bem como a troca e verificação dos conhecimentos, implica em um processo de produção-comunicação-absorção o qual permite segmentar o conhecimento em duas tipologias básicas: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Diversos autores entre eles: Nonaka; Takeuchi (1997), Sveiby (1998), McGee; Prusack (1998), Davenport; Prusack (1999), Teixeira Filho (2000), Salazar (2000), Maturana (2001), Silva (2002b), enfatizam que o conhecimento tácito pode ser definido como o conhecimento imbricado ao ser humano, aquele que não está devidamente codificado e explicitado em algum suporte, como por exemplo: as experiências dos indivíduos, suas habilidades, seu *know-how*, suas práticas, seus valores etc. Ao contrário, o conhecimento explícito diz respeito ao conhecimento que se encontra codificado e explicitado, através de um sistema de linguagem formal, ou seja, está sistematizado em algum tipo de suporte como papel, disquete, fitas magnéticas, CD-ROM, redes eletrônicas, ambiente Web etc.

A fragmentação do conhecimento em tácito e explícito serve para denominar momentos diferenciados, que passam muitas vezes imperceptíveis num processo dinâmico como a gestão do conhecimento. A conversão do conhecimento tácito para o explícito e do explícito para o tácito, muitas vezes não é identificável em detrimento da velocidade com que a assimilação de um conhecimento e a produção ocorre.

A gestão do conhecimento atua essencialmente nos fluxos informais de informação e no conhecimento tácito, resgatando informações internas fragmentadas e transformando-as em representações estruturadas e significativas (conhecimento explícito) capazes de auxiliar o processo de inteligência competitiva, assim como corrigir ações em situações críticas, identificar oportunidades e gerar atividades antecipativas frente à concorrência.

A implementação da gestão do conhecimento em uma organização auxilia sobremaneira o seu desempenho nas ações estratégicas. Sendo que está “intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora” (TERRA, 2000, p.70).

Dessa forma, são objetivos da gestão do conhecimento:

- * Formular estratégia de alcance organizacional para desenvolvimento, aquisição e aplicação do conhecimento;*
- * Implantar estratégias orientadas ao conhecimento;*
- * Promover uma melhora contínua dos processos de negócio, enfatizando a geração e aquisição do conhecimento;*
- * Monitorar e avaliar dados, informação e conhecimento obtidos durante o ciclo de geração e aplicação do conhecimento;*
- * Reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos já existentes, e o desenvolvimento mais ágil de soluções para os problemas;*
- * Minimizar custos em função da repetição de erros durante as atividades da organização (SALAZAR, 2000, p.21) (tradução nossa).*

Para o cumprimento desses objetivos, cabe à organização determinar e definir a estratégia que será adotada para o aproveitamento do seu patrimônio intelectual. Para tanto, é necessário que a empresa detecte e rastreie os canais informais; trate, analise e sistematize os conhecimentos dispersos através das tecnologias de informação e crie, estimule e ofereça condições propícias para o aprendizado e para a socialização e, por conseqüência, a renovação do conhecimento no ambiente organizacional.

Alguns fatores são condicionantes para a adoção e prática da gestão do conhecimento de forma eficaz e ininterrupta. Na esfera da organização, das pessoas que a compõem e das tecnologias de informação que embasam suas atividades cotidianas, é possível identificar os seguintes fatores imprescindíveis e prioritários:

A Organização	As Pessoas	As Tecnologias da Informação
<ul style="list-style-type: none"> - Viabiliza uma estrutura organizacional positiva em relação a socialização dos dados, informação e conhecimento gerados; - Realiza o tratamento e a armazenagem da produção interna (relatórios técnicos, 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuem visão de grupo; - São motivadas/ estão satisfeitas; - Possuem espírito inovador/ de liderança; - Atualizam-se; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturam fontes de dados, informação e conhecimento, com valor agregado; - Apóiam o processo de tomada de decisão; - Dão suporte às redes formais e informais da organização;

<p>boletins, normas e especificações etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possui TI (Intranets, Groupwares), ferramentas e estruturas apropriadas; - Constrói continuamente a cultura e o clima organizacional positivo à socialização do conhecimento; - Privilegia uma cultura de inovação; - Acompanha, monitora, gerencia, compartilha e avalia as melhores práticas, atividades, processos, projetos desenvolvidos; - Dispõe de um Banco de Dados/ software para o mapeamento de competências; - Conhece as pessoas e seus potenciais de forma individual; - Potencializa o trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperam; - Ajudam a construir a cultura e o clima organizacional; - Têm compromisso com o processo de geração e socialização do conhecimento; - São flexíveis; - Conhecem a organização (setores, atividades, demais funcionários); - Sabem lidar com as ferramentas de TI; - Desenvolvem suas atividades com ética; - Atuam em equipe de forma harmônica; - Reconhecem o sucesso como consequência do trabalho coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apóiam a criação de relacionamentos e a transferência de conhecimento (tácito e explícito da organização); - Possuem interface amigável de fácil exploração e acesso; - Buscam a atualização constante da estrutura de TI.
--	--	--

Tabela 1 – Fatores condicionantes para a adoção da gestão do conhecimento

Conforme anteriormente mencionado, a gestão do conhecimento depende além do fator humano, da estrutura organizacional propriamente dita e das tecnologias de informação que servirão de interface e intermediarão o acompanhamento e utilização do conhecimento organizacional nas ações estratégicas da empresa, de uma cultura corporativa enraizada favorável à prática da socialização do conhecimento e de um comprometimento com o processo.

6. Inovação no Processo de Inteligência Competitiva

A inovação tecnológica que utiliza a informação e o conhecimento para a produção e inserção no mercado de novos bens e serviços, é atualmente alavanca para o desenvolvimento, conseqüentemente referencial para a competitividade empresarial.

Pressupõe o desenvolvimento de uma idéia, utilizando uma infra-estrutura adequada, que permita a produção de um bem ou serviço com qualidade, que satisfaça as condições exigidas para seu uso prático. Está atrelada ao desenvolvimento de produtos intensivos em conhecimento que possibilitam a seus consumidores interagir com seu meio social.

Genericamente, pode-se encontrar, com maior freqüência, na literatura, dois tipos de inovação, a radical e a incremental. A radical pressupõe uma ruptura tecnológica com o que já existia, sendo necessário o estabelecimento de novos laços valorativos com o consumidor. A incremental, normalmente, aperfeiçoa, acrescenta um novo atributo a um produto ou melhora seu desempenho.

Na perspectiva econômica pode-se destacar duas vertentes que influenciam seu desenvolvimento: a formação de redes entre as organizações que promovem a interação e a troca; e o ambiente onde se estabelecem. As redes possibilitam a identificação de oportunidades tecnológicas e impulsionam o processo inovativo, mas o ponto alto na participação em redes é a troca de experiências, a socialização dos diferentes agentes, estimulando o aprendizado e gerando o conhecimento coletivo. Na segunda vertente “o ambiente onde se estabelecem”, a inovação e o conhecimento tecnológico são localizados. “A interação criada entre agentes econômicos e sociais localizados em um mesmo espaço propicia o estabelecimento de significativa parcela de atividades inovativas”. Exemplos de formatos organizacionais baseados em proximidade local são os clusters e os distritos industriais (LEMOS, 1999, p.135-138).

O nome de Joseph Schumpeter está diretamente relacionado à inovação. Já no início do século passado ele destacou a importância das inovações para a economia. Para ele toda inovação pressupõe uma “destruição criadora”, o que significa que o novo desabrocha ao lado do velho e supera-o.

A inovação tecnológica integra a aplicação do conhecimento à economia. A construção da capacidade permanente de inovação tecnológica é uma condição de viabilidade para a sustentabilidade da competitividade de um país (LÁSCARIS COMNENO, 2002). Nessa situação, o capitalista precisa de mão de obra altamente qualificada, que está sendo denominada na contemporaneidade por “trabalhadores do conhecimento”, gerentes/especialistas/pesquisadores que estão sempre procurando inovar, e aumentar o capital da organização.

A informação e o conhecimento científico e tecnológico estão sendo cada vez mais utilizados como mola-mestra central nas organizações, respaldando e direcionando os projetos em pauta.

Os conceitos “informação” e “conhecimento” são distinguidos por Lastres e Ferraz (1999, p.31) no aspecto econômico, tendo como referência a escola neo-schumpeteriana, que destaca a importância tanto da geração de novos conhecimentos quanto da sua introdução e difusão no sistema produtivo, esforço esse que se traduz em inovações que corrobora diretamente com o processo de desenvolvimento. Dentro dessa mesma perspectiva Lemos (1999, p.125), utilizando também a abordagem neo-schumpeteriana, relaciona o crescimento econômico com as mudanças que acontecem devido à adoção de inovações: “os avanços resultantes de processos inovativos são fator básico na formação dos padrões de transformação da economia, bem como de seu desenvolvimento de longo prazo”.

Na inovação, as organizações não só utilizam e processam informações, de fora para dentro, procurando resolver problemas, mas também criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, com o propósito de redefinir tanto os problemas quanto às soluções, recriando seu meio nesse processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.61). Parte do conhecimento gerado na organização tem origem nos projetos que visam a inovação e é utilizado e aplicado pela própria organização.

O conhecimento tácito pode parecer demasiadamente misterioso “para ser aplicado de maneira útil e consistente em situações de negócios, mas essa característica de mutabilidade e de especificidade em relação ao contexto é o que o transforma em ferramenta poderosa para a inovação” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.15). Todo conhecimento tecnológico é uma mistura dos componentes codificado explícito/tácito, que quando em interação enriquecem e possibilitam a geração e difusão de inovações coerentes ao contexto social e econômico para o qual foram criadas.

O direcionamento das inovações em uma organização pode ser respaldado pelas informações provenientes de um sistema de inteligência competitiva. Pereira, Debiassi e Abreu (2001) relacionam inteligência competitiva e inovação tecnológica explicitamente em dois casos, fazendo uma analogia com a tecnologia da informação.

O primeiro citado por elas é a “engenharia reversa”, desmonte e análise de produtos comercializados pela concorrência visando conhecer detalhes da tecnologia utilizada para inovar produtos similares. Um outro exemplo citado refere-se aos softwares necessários à inteligência competitiva, a inovação constante desses softwares é primordial para que possam gerenciar a gama de informações necessárias que levam à tomada de decisão, como: dados informais, contextos, ambigüidades, significados, formatos heterogêneos etc.

Justificam ainda essa relação afirmando que “o processo de inteligência competitiva é global e sistemático, não possui linearidade e pode mudar de orientação ou objetivo em função de conhecimentos adquiridos durante sua evolução”.

A inteligência competitiva e a inovação tecnológica estão ligadas também por fatores iminentes que estão subjacentes aos dois processos, que são a informação e o conhecimento resultantes de ambos. A informação e o conhecimento procedente de um dos processos pode servir de base para o outro. Tanto a informação quanto o conhecimento que a organização produz e tem acesso, são recursos valiosos em suas questões econômicas e sociais.

7. Tecnologias de Informação para Inteligência Competitiva

O mercado pressiona as organizações a incorporar e aprimorar as tecnologias de ponta, buscar novos modelos de organização, gestão e tecnologia, ampliar conhecimentos e inovar, para prosperarem com sucesso nos diversos segmentos produtivos.

Com o avanço tecnológico, é essencial que as empresas se tornem versáteis em suas decisões, desse modo, é preciso que tenham informações precisas e atualizadas permitindo a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de dados, informação e conhecimento, facilitando o trabalho a ser desenvolvido, bem como a tomada de decisão.

Para Teixeira Filho (2001) “a empresa que melhor perceber as aplicações das tecnologias emergentes às suas operações, e que puder usar mais eficazmente a informática aos processos decisórios, terá maior vantagem competitiva em seu setor de atuação”.

As tecnologias de informação (TI) são muito úteis para apoiar o processo de inteligência competitiva, dentre elas pode-se citar: groupware, gestão eletrônica de documentos (GED), Internet, Intranet, Extranet e sistemas de informação. Segundo Gomes; Braga (2001), “a tecnologia de informação apóia todas as etapas de um processo de inteligência competitiva, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação de produtos entregues”.

A TI pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação e está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; softwares e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações (REZENDE; PEREIRA, 2002).

Para estes autores, as principais TI aplicadas à geração de informações oportunas dos sistemas de informação são: *Executive Information System* (EIS); *Enterprise Resource Planning* (ERP); Sistema de Apoio a Decisões (SAD); Sistemas Gerenciadores de Bancos de Dados (SGBD); *Data Warehouse* (DW); Inteligência Artificial (IA); Sistemas Especialistas (SE); *Data Mining* (DM); *Database Marketing* (DBM); recursos de Internet; automação de escritórios; *On-Line Analytic Processing* (OLAP); *On-Line Transaction Processing* (OLTP) entre outras.

Além das TI acima mencionadas, existem outras que são mais direcionadas à geração e gestão de sistemas de conhecimento, destacando-se: ferramentas baseadas na Internet e Portais; mapas de conhecimento; gerenciamento eletrônico de documentos (GED); *groupware*; *workflow*; automação de processos; bases inteligentes de conhecimento; sistemas especialistas; *softwares* de *Business Intelligence*; sistemas de apoio à inovação e produtos (CARVALHO apud REZENDE; PEREIRA, 2002).

É importante apresentar as definições de algumas destas ferramentas, que estão sendo utilizadas no mercado atualmente, para a análise de informações estratégicas nas empresas:

Workflow consiste na automação de procedimentos e fluxo de serviços onde documentos, informações ou tarefas são passadas de uma pessoa para a outra, através de uma via controlada por regras e procedimentos (BOVO; BALANCIERI, 2003).

Data Mining é uma ferramenta de mineração de dados, ou seja, descobre de forma automática ou semi-automática, a informação que está imersa em uma grande quantidade de dados armazenados em bancos de dados. Conforme Possas et al. (2002) DM “é um conjunto de técnicas que envolve métodos matemáticos, algoritmos e heurística para descobrir padrões e regularidades em grandes conjuntos de dados”.

Data Warehouse consiste em disponibilizar informações para apoio a decisões da empresa. Para Dal’Alba (2001), “*Data Warehouse* pode ser definido como um banco de dados especializado que integra e gerencia o fluxo de informações a partir dos bancos de dados corporativos e fontes de dados externos a empresa”. Ressalta-se que não existe nenhum modelo pronto à ser utilizado, pois requer um levantamento das necessidades da empresa e das pessoas que nela atuam, para a definição e construção da base de dados corporativa.

Data Mart também conhecido como *Warehouse Departamental*, é uma abordagem descentralizada do conceito de *Data Warehouse*. A tecnologia utilizada tanto do *Data Warehouse* como no *Data Mart* é considerada a mesma, ocorrendo variações mínimas, como por exemplo o volume de dados. A maior diferença observada entre essas ferramentas é que os *Data Marts* são voltados para uma determinada área, enquanto o *Data Warehouse* é abrangente, ou seja, envolve a organização toda.

CRM (*Customer Relationship Management*) é um produto direcionado à organização, com o objetivo de propiciar a ela, conhecer o perfil do cliente e, a partir disso, desenvolver um trabalho dirigido de fidelização. Para Garcia Júnior (2002), CRM é um conceito que requer um modelo de negócios centrado nos clientes.

A Internet é a rede capaz de interligar todos os computadores do mundo. O que faz a Internet ser a rede mais poderosa do mundo, é sua principal característica, qual seja, o TCP/IP (*Transfer Control Protocol/Internet Protocol*), uma espécie de esperanto da informática, isto é, todos os computadores que entendem essa linguagem são capazes de trocar informações entre si, dando oportunidade para os usuários disseminarem informações. A Internet tem sido importante recurso de conectividade, pois representa um espaço de conexão entre as organizações e as pessoas, otimizando a comunicação e o estabelecimento de interação, que podem ser realizadas através de *websites*, *e-mails*, *chats*, listas de discussão, teletrabalho, acesso à banco de dados, comércio eletrônico, entre outros (OQUE É..., 2003).

Intranet é uma rede interna de computadores que utiliza, com segurança, os serviços da Internet como *www* e *e-mail*. Seu principal objetivo é a disseminação rápida e eficiente de informações entre usuários de uma corporação. Permite a colaboração e o compartilhamento de informações de forma mais eficaz, simples e intuitiva, entre seus colaboradores, uma vez que todas as informações são organizadas em um único ponto, de modo a permitir o acesso a qualquer pessoa, aonde quer que esteja, seja dentro ou fora da empresa, utilizando um simples navegador. Qualquer alteração é imediatamente disponibilizada a todos. Como consequência direta, ocorre uma diminuição sensível no fluxo de papéis, além da racionalização de rotinas e processos. Nesse sentido, dentro do ambiente corporativo, a empresa aumenta a produtividade e a eficiência da comunicação interna e externa, reduzindo custos e preservando a maioria dos investimentos já realizados em informática.

A Extranet é usada geralmente por corporações de grande porte. Esse tipo de rede é usado para compartilhar informações entre empresas, isto é, uma distribuidora pode acessar os dados do fabricante, um vendedor pode verificar o estoque disponível na empresa ou inserir um pedido, mesmo estando fora da organização. O objetivo desse tipo de rede é o compartilhamento de informações privadas entre usuários cadastrados.

OLAP (*On-Line Analytical Processing*) é uma ferramenta utilizada pelos usuários para análise de dados extraídos do *Data Warehouse*. O processo de consulta possibilita ao usuário analisar os resultados obtidos. Essa ferramenta executa, cria relatórios, agrega dados, podendo ainda limitar a visualização dos dados para determinado grupo de usuários, enquanto outro grupo tem acesso a uma quantidade maior de informações. Para Rubini OLAP é um ambiente que possui “um conjunto de ferramentas que possibilita efetuar a exploração dos dados contidos no *Data Warehouse*, obtendo-se análise multidimensional, dando ao usuário

uma visão da empresa” (1999).

Abordando o tema TI para I. C., naturalmente a ênfase está nos *hardwares* e *softwares* que compõem os sistemas de informação. No entanto, é imprescindível destacar que sistemas de informação não se resumem a estes componentes; de acordo com Freitas e Lesca, eles são

“o conjunto interdependente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informação (hardware e software), dos procedimentos e métodos que deveria permitir à empresa dispor, no tempo desejado das informações que necessita (ou necessitará) para seu funcionamento atual e para sua evolução” (1992).

Também é importante destacar que estudos recentes mostram que os executivos têm tido receio de errar na tomada de decisões, pois o volume exagerado de informações ocasiona estresse, apesar dos sistemas de informação disponíveis. Para Santos (2001) a inserção das TI parece ter contribuído para “exacerbar a problemática”, pois apesar do aumento de literatura sobre o assunto, poucos são os sistemas que foram colocados em operação e que corresponderam às expectativas.

É imprescindível entender que a implantação de um processo de inteligência competitiva, nas suas diversas fases, exige planejamento e envolvimento de toda a organização. Se não houver planejamento e comprometimento das pessoas, de nada servirá as TI utilizadas.

8. Termos do Contexto da Inteligência Competitiva

O intercâmbio de informações no campo das comunicações especializadas tem especificidades que muitas vezes não seguem os parâmetros da língua comum, sendo que a principal destas características, ou a mais aparente, diz respeito ao léxico. Isto porque, ao produzir novos conhecimentos, os especialistas em uma determinada matéria criam novos conceitos, que necessitam de denominação.

As unidades resultantes do processo de denominação são os termos técnicos por meio dos quais os especialistas veiculam o conhecimento e exprimem os conceitos relativos a um saber temático, no nível de uma determinada atividade.

Na atual conjuntura, é necessário acompanhar as mudanças diante de um contexto fortemente marcado por avanços tecnológicos, que sugerem a evolução das formas de estruturação/representação da informação e do conhecimento, uma vez que as organizações exigem: agilidade, rapidez, flexibilidade e qualidade.

Pode-se considerar que um profissional competente, além do conhecimento técnico, necessita possuir também o conhecimento lingüístico específico de sua área de trabalho, para que possa se comunicar e transferir seus conhecimentos eficazmente.

Portanto, os termos utilizados no processo de I. C. precisam ser identificados e analisados, sob o ponto de vista da representação dos significados, bem como da linguagem natural utilizada pelos indivíduos de uma determinada organização. Somente dessa forma, será possível dar eficiência e eficácia aos sistemas de I. C. organizacionais.

No entanto, sabe-se que existe certa carência de linguagens mediadoras em diversas áreas do conhecimento para fins documentários, principalmente nas áreas que nos últimos anos passaram por grandes inovações.

Para que exista a comunicação desse conteúdo, torna-se imprescindível criar “vínculos de significação e de linguagem entre o emissor/receptor, para o que devem ser formulados instrumentos de organização da informação” (LARA, 2002).

Mas a qualidade e a disponibilização dessas informações têm sido motivo de preocupação constante nas discussões sobre o assunto. Para que haja qualidade na informação, frente ao volume de dados que hoje se

apresenta, é importante que o sistema de informação, que a disponibiliza, esteja amparado por modelos capazes de orientar a organização da informação para a comunicação por meio de instrumentos elaborados com a finalidade de compatibilizar a terminologia adotada no sistema com a utilizada pelo usuário.

9. Profissional da Informação e o Processo de Inteligência Competitiva

O profissional da informação é fundamental para o êxito do processo de inteligência competitiva em organizações. Esse profissional desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pela organização, gerando desse modo, apoio e suporte as diversas atividades desenvolvidas pelos indivíduos que nela atuam.

Ao profissional da informação como denominam autores como Guimarães (1997) e Valentim (2000), cabe um perfil dinâmico, arrojado, inovador, empreendedor. Esse profissional pode atuar na equipe de I. C. e, pode desenvolver, atividades relacionadas ao monitoramento, organização e tratamento de informações estratégicas para a organização.

Segundo Marchiori (1996, p.33)

"o profissional da informação deve ser mais que um filtro, deve ser um avaliador consciente de fontes de informação: um analista competente no processo de obtenção da informação; um mergulhador e surfista ou mesmo um agente de turismo nas rodovias da informação"

Alguns autores como Coda (1993), Marchiori (1996), Guimarães (1997), Carvalho (2002), Tarapanoff; Suaiden; Oliveira (2002), Silva; Cunha (2002a) e Valentim (2002a), apresentam algumas habilidades e competências que são determinantes para o perfil do profissional da informação como: interatividade, criatividade, flexibilidade, dinamismo, liderança, motivação, ética, comunicação, responsabilidade, respeito, domínio da escrita e da leitura entre outras. Cabe ao profissional ter visão holística, conhecimentos gerais como psicologia, comunicação, administração para atuar com clientes e fornecedores, capazes de alocar conhecimentos e incrementar a produtividade e inovação organizacional.

O profissional da informação no processo de I. C., necessita conhecer o setor produtivo, observar as tendências econômicas e mercadológicas de seu país e de outras regiões do mundo vinculadas ao segmento econômico, bem como avaliar constantemente sua competência, potencialidade e conhecimentos sobre a cadeia de produção em que atua.

Além das habilidades mencionadas acima, precisa interagir com o cotidiano do negócio da empresa. Clausen (1990) afirma que também é importante, habilidade para apoiar outros profissionais em suas necessidades informacionais, em um curto espaço de tempo, bem como para operacionalizar seu conhecimento, visando uma forte sintonia com as transformações, de modo a gerar vantagem competitiva para a organização.

Autores como Nonaka; Takeuchi (1997) e Drucker (1999), atribuem outras denominações à esse profissional como 'profissionais do conhecimento', 'trabalhadores do conhecimento', 'engenheiros do conhecimento', além do termo 'profissional da informação'.

O profissional que o mercado exige hoje, deve estar em sintonia principalmente com as tecnologias, habilitado não só a desempenhar funções técnicas, mas também a auxiliar a tomada de decisão, realizando o gerenciamento de dados, informação e conhecimento.

O conhecimento é a informação com valor agregado, capaz de modificar fatos, encontrar caminhos e, principalmente, na área de inteligência competitiva proporcionar vantagem competitiva. Mussak (2002) entende que o conhecimento é um produto perecível, quando não usado degrada, quando não aumentado ou reciclado desvaloriza-se.

Das atividades desenvolvidas pelo profissional da informação no processo de I. C., destacam-se atividades estratégicas, gerenciais, técnicas e humanas, e esse profissional precisa possuir conhecimentos específicos dos métodos, técnicas e instrumentos da área de inteligência competitiva, pois conforme relata Carvalho (2002), o profissional da informação está apto a trabalhar com sistemas de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação para a organização, isto é, o processo de I. C..

As atividades desse profissional se incorporam ao setor de marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, vendas, planejamento entre outras, ou seja, todo e qualquer setor que utiliza a informação como insumo de sua atividade.

O profissional da informação que atua na área de I. C., oferece suporte à tomada de decisão, na busca de vantagem competitiva e na busca de informações críticas e qualificadas, que são analisadas de modo a agregar valor, auxiliando na formulação de estratégias, proporcionando a conexão entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva.

Os trabalhadores do campo da inteligência competitiva consideram que o patrimônio intelectual da organização é formado por sua capacidade de gerar dados, informação e conhecimento, assim como do acesso, através de tecnologias de informação, desses mesmos dados, informação e conhecimento. Dessa forma, a organização possibilita a transformação dos ativos intangíveis em ativos tangíveis.

O profissional da informação tem o papel de organizador e mediador da informação, assim como cabe ao profissional da informação, que atua em inteligência competitiva, o papel de gestor do conhecimento, uma vez que a gestão da informação, do conhecimento e a inteligência competitiva são cada vez mais complementares.

O profissional da informação atua, portanto, em diferentes níveis: a gestão da informação que trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação; a gestão do conhecimento que trabalha essencialmente com os fluxos informais; e a inteligência competitiva que trabalha com os dois fluxos: formais e informais (VALENTIM, 2002a).

Dado, informação e conhecimento são matérias primas para o processo de inteligência competitiva. O profissional da informação, através dessa atividade, visa apoiar a organização e, através de sua atuação, possibilita maior flexibilidade de atuação no mercado, assim como maior capacidade de inovação. A inteligência competitiva precisa de profissionais qualificados para desenvolver as atividades inerentes a ela.

Conclusão

Através deste texto, as autoras propuseram uma leitura sobre inteligência competitiva, entendida aqui como um processo dinâmico, composto pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento. A inteligência competitiva necessita que a organização esteja preparada para desenvolvê-la e, nesse sentido, a cultura organizacional é fundamental para o êxito do processo de I. C.. As pessoas precisam ter uma postura positiva, em relação a geração e socialização de dados, informação e conhecimento. Dentre as diversas atividades do processo de I. C., a prospecção e o monitoramento informacional desenvolvem e apóiam a inovação tecnológica, atividade essencial para a competitividade organizacional. As tecnologias de informação utilizadas, em diferentes fases, são caracterizadas e respondem pela eficiência e eficácia do sistema. O processo de I.C. precisa também ter uma preocupação com a linguagem utilizada, de forma a dar mais qualidade e consistência ao sistema. A equipe responsável pelo processo de I. C., preferencialmente multidisciplinar, tem a responsabilidade de fazer com que o processo seja dinâmico e de fato atenda às necessidades e ansiedades de informação da organização.

Referências Bibliográficas

BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.66-67, jan./mar. 1997.

BARCELLOS, P. C. de A.; FERNANDES, E.; MOTTA, G. T. Uma nova proposta de sistema de monitoramento competitivo associado ao balanced scorecard. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA & GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2, 2001, Florianópolis, **Anais eletrônicos...** Florianópolis: 2001. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_a54.pdf>. Acesso em: 22 de fev. 2003.

BARRETO, A. de A. **Informação e transferência de tecnologia**: mecanismos e absorção de novas tecnologias. Brasília: IBICT, 1992. 64p.

BOVO, A. B.; BALANCIERI, R. **Ferramentas para análise de informações estratégicas**. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie/ferramentas.doc>>. Acesso em: 20 de fev. 2003.

CANONGIA, C.; ANTUNES, A.; PEREIRA, M. de N. de F. Gestão da informação e monitoramento tecnológico: o mercado dos futuros genéricos. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n.15, p.93-110, out. 2002. Disponível em: <http://www.cgee.org.br/arquivos/pe_15.pdf>. Acesso em: 20 de fev. 2003.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, c1982. 444p.

CARVALHO, E. L. **Informação orgânica**: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina. 2001. 93f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo 2001.

CARVALHO, K. de. O profissional da informação: o humano multifacetado. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.5, out. 2002. Disponível em: <http://www.dgzero.org/out02/F_I_art.htm>. Acesso em: 16 de jan. 2003.

CLAUSEN, H. The future information professional: old wine in new bottles? **Libri**, Copenhagen, v.40, n.4, p.265-277, dec. 1990.

CODA, T. R. **Mercado de trabalho, perfis profissionais e formação profissional em Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação face ao advento da sociedade da informação no contexto brasileiro**. 1993. f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Biblioteconomia e Documentação, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

COELHO NETO, J. T. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997. 383p.

CORTEZ, A. D. Construindo um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental inteligência. In: III WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2002. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_a117.pdf>. Acesso em: 20 de fev. 2003.

CRONIN, B. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.195-220, 1990.

DAL'ALBA, A. **Um estudo sobre Data Warehouse**. Disponível em: <<http://www.geocities.com/SiliconValley/Port/5072/>>. Acesso em 05 de mar. 2001.

DAL PIERO, F. A. O marketing e a manufatura no século XXI. **Revista Eletrônica de Administração & Negócios**, Rio de Janeiro, mar./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001233.html>>. Acesso em: 26 de set. 2002.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237p.

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

- DEMANTOVA NETO, C.; LONGO, R. M. J. A gestão do conhecimento e a inovação tecnológica. **Transinformação**, Campinas, v.13, n.2, p.93-110, jul./dez. 2001.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. 166p. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios)
- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.27, n.3, p.92-102, jul./set. 1992.
- GARCIA JÚNIOR, P. M. **Tendências de CRM**: marketing para os próximos dias. Disponível em: <<http://www.pmgtech.com.br/crm.htm>>. Acesso em: 10 de abr. 2002.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 128p.
- GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**, Campinas, v.9, n.1, p.124-137, jan./abr. 1997.
- LARA, M. L. G. De. A terminologia como instrumento para a construção de ferramentas semânticas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 20. **Anais...** Fortaleza, 2002. (CD-ROM).
- LÁSCARIS COMNENO, T. Estructura organizacional para la innovación tecnológica: el caso de América Latina. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación**, Madrid, n.3, Mayo/Agosto 2002. Disponível em: <<http://www.campus-oei.org/revistactsi/numero3/art02.htm>> Acesso em: 18 out.2002.
- LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap.1, p.27-57.
- LEITE, É. P. P. **A Sub-cultura organizacional do profissional de Enfermagem num hospital escola público**. f. Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Departamento de Enfermagem – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 1997.
- LEMOES, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap.5, p.122-144.
- MARCHIORI, P. Z. Eram os deuses astronautas? Ou são os bibliotecários, profissionais da informação? **Ensaio APB**, São Paulo, n.34, p.1-12, set. 1996.
- MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001. 283p.
- MCGEE, J.; PRUSACK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 268p.
- MELLO, L. G. de. **Antropologia cultural**. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 526p.
- MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 8, p.69-80, jan./mar. 1999.
- MORIN, E. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999. 288p.

- MUSSAK, E. Vem aí o quarto grau da educação, com foco na estratégia competitiva das Empresas. **T&D Desenvolvendo Pessoas**, São Paulo, n.120, p.32-34 dez. 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.
- O QUE É Internet. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/mundodigital/beaba/oquee.htm>>. Acesso em: 18 de fev. 2003.
- ORTIZ, L. C.; ORTIZ, W. A.; SILVA, S. L. da. Ferramentas alternativas para monitoramento e mapeamento automatizado do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.3, 2002. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/310302/3130207.htm>>. Acesso em: 08 de mar. 2003.
- PEREIRA, L. K.; DEBIASI, F.; ABREU, A. F. de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo iterativo. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Edição 21, v.7, n.3, jul. 2001. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo5.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2002.
- PALOP, F.; VICENTE GOMILA, J. M. **Vigilância tecnológica e inteligência competitiva**. Valencia: COTEC, 1999. Disponível em: <<http://www.infocalidad.net/aa/doc/100300c.pdf>>. Acesso em: 10 de abr. 2003.
- POSSAS, B. A. V. et al. **Data Mining**. Disponível em: <<http://www.lch.dcc.ufmg.br/node8.html>>. Acesso em: 10 de abr. 2002.
- REZENDE, D. A.; PEREIRA, R. O. Sistemas de conhecimentos gerados pelos recursos da Tecnologia de Informação. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 5., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ISKM2002, 2002.
- RUBINI, E. R. C. **OLAP**: transformando dados em informações estratégicas. 1999. Disponível em: <<http://www.treetools.com.br/artigos/warehouse.htm>>. Acesso em: 10 de abr. 2002.
- SALAZAR, A. A. P. **Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas**. 2000. 89f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Informática, Universidad Técnica Frederico Santa Maria, Valparaíso, 2000.
- SANTOS, R. N. M. dos. **Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200104mg/art05raimundo.pdf>>. Acesso em: 10 de abr. 2001.
- SBRAGIA, R. P&D: o novo desafio na realidade da empresa brasileira. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 14, 1989, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 1989. p.181-192.
- SILVA, E. L. da; CUNHA, M. V. da. A formação profissional no século XXI desafios e dilemas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.3, p.77-82, set./dez. 2002a. Disponível em: <<http://www.ibict.com.br>>. Acesso em: 07 fev. de 2003.
- SILVA, H. de F. N.; HÉKIS, H. R. Monitoramento da informação: em busca da inteligência competitiva. In: II WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2001. **Anais...** Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos/teses/ic_a82.pdf>. Acesso em: 22 de fev. 2003.
- SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.142-151, maio/ago. 2002b. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/>>. Acesso em: 22 de fev. 2003.
- SOUZA, R. D. F. de. Questões tecnológicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1, 1993, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 1994.

p.17-25.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 280p.

TARAPANOFF, K.; SUAIDEN, E.; OLIVEIRA, C. L. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.5, out. 2002. Disponível em: <http://www.dgzero.org/out02/F_I_art.htm>. Acesso em: 12 de nov. 2002.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000. 191p.

_____. **Planejamento tecnológico para vantagem competitiva**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/artigos.htm>>. Acesso em: 27 de nov. 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000. 283p.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____. **Formação do profissional da informação**. São Paulo : Polis, 2002a. p.117-132.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002b. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 30 de ago. 2002.

_____. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. **Encontros Bibli: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n.9, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.encontros.bibli.ufsc.br/sumário.htm>>. Acesso em: 01 de nov. 2002.

VIEIRA, A. da S. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros: um instrumento de macropolítica de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.174-189, maio/ago. 1999. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/>>. Acesso em: 01 de nov. 2002.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Sobre as autoras / About the Authors:

Pesquisadoras:

Marta Lígia Pomim Valentim

valentim@uel.br

Doutora em Ciência da Informação e Documentação pela ECA/USP

Professora da Universidade Estadual de Londrina

Rua Euclides da Cunha, 491

86070-500 - Londrina - PR

Tel.: (0-xx-43) 327-2684

Brígida Maria Nogueira Cervantes

Elizabeth Leão de Carvalho

Heliéte Dominguez Garcia

Lívia Aparecida Ferreira Lenzi

Maria Elisabete Catarino

Maria Inês Tomaél

i-site@uel.br

Pesquisadoras do projeto de pesquisa “Inteligência Competitiva em Organizações Privadas da Região Metropolitana de Londrina” e do Grupo de Pesquisa “Interfaces: informação e conhecimento” da Universidade Estadual de Londrina (UEL). SITE: <http://www.i-site.uel.br>

Estagiárias:

Clarissa Gonçalves da Costa

Juliana Cardoso dos Santos

Letícia Gorri Molina

Luana Maia Woida

Renata Gonçalves Curty

Alunas de iniciação científica do projeto de pesquisa “Inteligência Competitiva em Organizações Privadas da Região Metropolitana de Londrina” e do Grupo de Pesquisa “Interfaces: informação e conhecimento” da Universidade Estadual de Londrina (UEL).