



XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVI ENANCIB)
ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

Comunicação Oral

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL: UM
MODELO APOIADO NOS COMPORTAMENTOS DE BUSCA,
COMPARTILHAMENTO E USO DE INFORMAÇÃO E DE
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO¹**

***ORGANIZATIONAL COMPETITIVE INTELLIGENCE: A
MODEL SUPPORTED IN SEARCH BEHAVIORS, SHARING AND USE
OF INFORMATION AND INFORMATION AND
COMMUNICATION TECHNOLOGIES***

Thiciane Mary Carvalho Teixeira, UECE
thizil@uol.com.br

Marta Lidia Pomim Valentim, UNESP
valentim@valentim.pro.br

Resumo: A inteligência competitiva organizacional surge como um processo estratégico que propicia converter dados, informações e conhecimento em diferenciais competitivos para a organização. O problema da pesquisa enfoca a maneira que os gestores praticam e reconhece a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e de tecnologia de informação e comunicação para o processo de inteligência competitiva organizacional. O objetivo geral visa identificar as principais práticas e mensurar o grau de importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de tecnologia de informação e comunicação nas empresas premiadas em 2012 no Estado do Ceará, pelo prêmio Delmiro Gouveia,

¹ O conteúdo textual deste artigo, os nomes e e-mails foram extraídos dos metadados informados e são de total responsabilidade dos autores do trabalho.

de modo a propor um modelo conceitual de inteligência competitiva organizacional. Como procedimentos metodológicos adotou-se a pesquisa de natureza qualiquantitativa, do tipo descritivo-explicativo, e para a coleta de dados utilizou-se as técnicas de questionário e entrevista. Como resultado apresenta-se um modelo conceitual de inteligência competitiva organizacional com base nas orientações, níveis de responsabilidade e comportamentos.

Palavras-Chave: Comportamento Informacional; Busca de Informação; Compartilhamento de Informação; Uso de Informação; Inteligência Competitiva Organizacional.

Abstract: The organizational competitive intelligence arises as a strategic process that propitiates converting data, information and knowledge into competitive differentials for the organization. The problem of research focuses on the manner that manager's practice, recognize the importance of seeking, sharing, and use behaviors of information and information and communication technology to the organizational competitive intelligence process. The overall objective of the research is to identify the main practices and measuring the degree of importance of seeking, sharing and use behaviors of information and information and communication technology in companies awarded in 2012 in Ceará State, by *Delmiro Gouveia* award, so to propose a conceptual model of organizational competitive intelligence. As methodological procedures adapted to research qualiquantitative nature, descriptive and explanatory type, and data collection was used the questionnaire and interview techniques. As a result presents a conceptual model of organizational competitive intelligence based on guidance, responsibility levels and behaviors.

Keywords: Informational Behavior; Information Seeking; Information Sharing; Information Use; Organizational Competitive Intelligence.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade empresarial² tem dependido da maneira com que as organizações gerenciam as mudanças, a informação e o conhecimento. A antecipação às oportunidades e às ameaças, a visão prospectiva propiciando investimento para inovar, o monitoramento de informações do ambiente externo e o compartilhamento de conhecimentos individuais no ambiente interno transformaram-se em práticas que podem proporcionar posições vantajosas, uma vez que resultam em inteligência para a organização definir suas estratégias de ação.

O conhecimento, a informação e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tornaram-se, assim, poderosos ativos para gerar Inteligência Competitiva Organizacional (ICO) ao possibilitar a seleção, o armazenamento e o compartilhamento como um processo estratégico, que permite converter dados e informações sobre

² Integra aspectos financeiros, sociais e ambientais para o desenvolvimento da sustentabilidade.

capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em vantagens competitivas para a organização, de maneira a serem aplicadas a qualquer área e/ou setor.

As práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e TIC podem amenizar as incertezas diante da complexidade que envolve o ambiente organizacional e podem gerar diferenciais competitivos. Nessa perspectiva, defende-se que os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC devem ser praticados pelos gestores, porquanto são fundamentais ao processo de ICO. Questiona-se: de que forma os gestores praticam e reconhecem a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC como sendo fundamentais para a ICO?

Parte-se do pressuposto de que todo o processo de ICO deve ser apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC, realizados pelos gestores. Objetiva-se identificar as principais práticas e mensurar o grau de importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC nas maiores empresas cearenses, de modo a propor um modelo conceitual de ICO.

2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO PARA A ICO

Compartilhar refere-se a um comportamento fundamental para a criação de conhecimento que, por meio da socialização das experiências vivenciadas, torna-se o ponto de partida para o processo de construção de conhecimento organizacional. O ambiente organizacional é propiciador de experiências e práticas coletivas em que a troca e o compartilhamento se constituem em uma realidade e, muitas vezes, se transformam em produtos, serviços e melhorias (qualidade, produtividade e inovação).

Os estudos sobre conhecimento organizacional, em especial nos ambientes empresariais, têm evoluído enfocando aspectos relacionados a como o conhecimento individual é incorporado pela organização, e de que maneira o conhecimento gerado por um sujeito organizacional pode ser identificado e transferido a outro. Essa compreensão evidencia a noção de conhecimento organizacional como um ativo a ser gerenciado, considera o indivíduo como produtor de conhecimento e a organização como um ambiente social que propicia e incentiva o compartilhamento de conhecimentos individuais, na perspectiva de torná-los tangíveis a partir de seu parcial registro, transformando-o em informação.

Parte-se do pressuposto que toda organização é constituída de modo único, a partir de seus valores culturais, missão, visão, relacionamentos internos e externos, recursos de informação e estrutura organizacional. O conhecimento organizacional é gerado ao longo do tempo, fruto de experiências específicas e de relacionamentos profissionais entre os sujeitos organizacionais e os *stakeholders*³ vinculados à organização. Isso significa que ele é construído por todos que têm algum envolvimento com a organização, sejam funcionários, gestores, fornecedores, clientes, consultores e, até mesmo, organizações concorrentes.

Dessa maneira, considerou-se a abordagem da gestão organizacional baseada em:

1. O conhecimento humano e o conhecimento organizacional são produzidos por um sujeito organizacional;
2. As atividades individuais e coletivas são gerenciadas e podem ser conduzidas pela organização;
3. E que parte do conhecimento tácito pode ser explicitado e, portanto, apropriado e aplicado por outros.

No entanto, para que o conhecimento seja gerenciado é necessário que seja identificado e, portanto, é necessário conhecer seus produtores, e de que maneira se apropriam e constroem conhecimento. Dessa maneira é possível gerenciar o conhecimento organizacional, a partir do uso de métodos e técnicas que auxiliem o sujeito organizacional a explicitar parte do conhecimento que possui de modo a ser compartilhado, disseminado e apropriado coletivamente, por meio da aprendizagem organizacional.

O conhecimento organizacional proporciona internamente o compartilhamento da missão, dos valores, dos objetivos e metas desejados de maneira eficaz, enfatizando a experiência direta, despertando o compromisso dos funcionários e sua identificação com a organização. Ao mesmo tempo, o conhecimento organizacional envolve o conhecimento explícito, nas informações dos clientes, dos fornecedores e de outros atores que se relacionam com a organização.

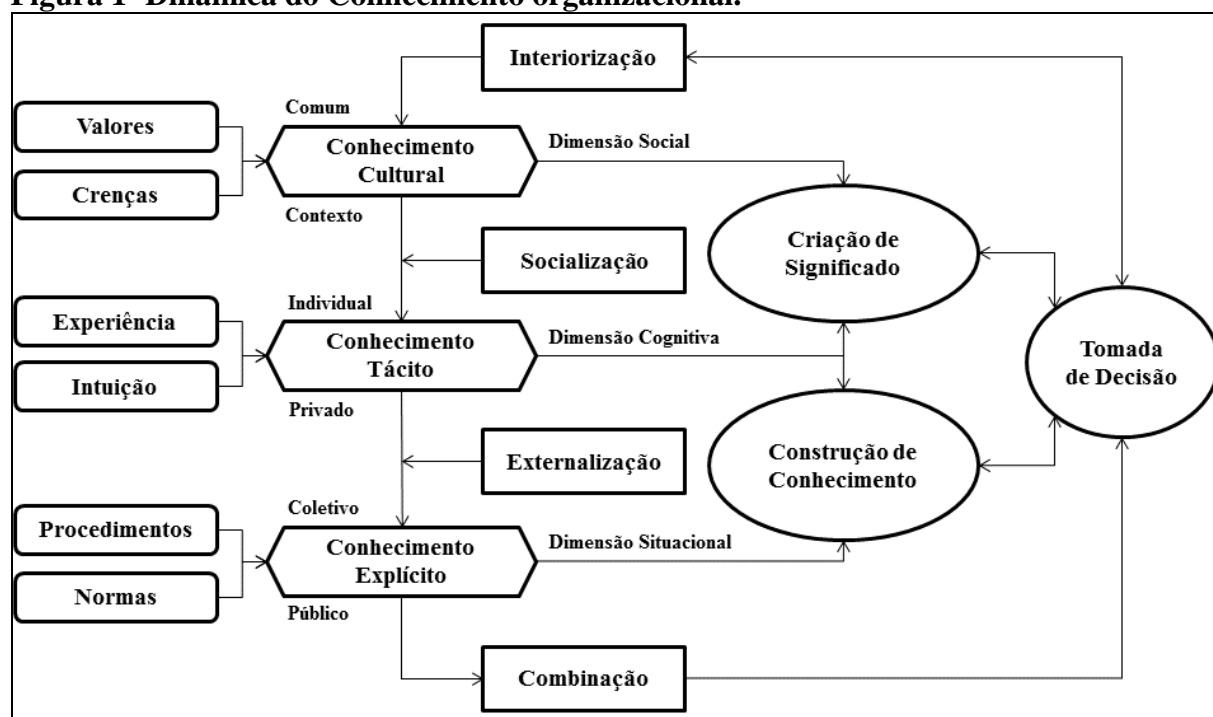
Assim, o conhecimento organizacional fortalece o comprometimento dos indivíduos em relação à organização, podendo gerar processos de aprendizagem e sistemas de

³ *Stakeholders* – do inglês, designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

incentivo e recompensa. Além de possibilitar que as organizações se relacionem de forma cooperativa com outras empresas da cadeia industrial, formando redes de compartilhamento, na tentativa de reduzir riscos individuais, evidenciar ganhos, obter novos *insights* gerados a partir da prospecção, monitoramento, filtragem e análise de informações e conhecimentos existentes.

Defende-se que o conhecimento organizacional só é consolidado quando de fato um sujeito cognoscente se apropria da informação criando significado individualmente, “[...] mas é na relação com o coletivo que é possível construir conhecimento” (VALENTIM, 2008). Portanto, é necessário compartilhar com o grupo, seja na dimensão técnica do conhecimento prático e pessoal, “[...] constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo” (CHOO, 2006, p.49), seja na dimensão cognitiva que envolve questões culturais, individuais, valores, crenças, etc., para alimentar o processo de criação de conhecimento.

Figura 1- Dinâmica do Conhecimento organizacional.



Fonte: Teixeira (2014)

A Figura 1 relaciona e integra em um só modelo as discussões de Choo (2006), o Processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) e a classificação dos tipos de conhecimento de Boisot (1995). Os fatores que determinam os tipos de conhecimentos e suas relações às

dimensões social, cognitiva e situacional que, por sua vez, influenciam no uso estratégico da informação. São essas interações que permitem às organizações se revigorar com informações e conhecimentos que as levem a agir de maneira inteligente.

Compreender como o conhecimento organizacional é constituído é essencial para obter inteligência, ou seja, construir conhecimento coletivamente envolvendo o conhecimento tácito/individual e inserindo-o no contexto social que, por sua vez, pode interferir diretamente na internalização e socialização de novos conhecimentos.

O conhecimento organizacional tornou-se um fator estratégico para as organizações, sendo fonte de inovação e vantagem competitiva. Ressalta-se o “[...] papel fundamental da criação do conhecimento no processo inovador” (CALLON, 2004), confirmando a relação entre o conhecimento organizacional e a inteligência organizacional para gerar inovação e obter vantagem competitiva.

3 BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DA ICO

Apesar das diferenças, não se pode negar a existência da interdependência conceitual entre dado, informação e conhecimento (Figura 2). A compreensão dessa interdependência, com foco na inteligência, inicia-se com os dados sendo recursos organizacionais, que precisam ser organizados para seu processamento. A informação surge no processamento, a partir da atribuição de significado, que ao relacionar-se com os conhecimentos existentes *a priori* é passível de estabelecer estratégias para uso da organização. O conhecimento está presente no processamento da informação como, também, nas ações desenvolvidas para o uso da informação.

Assim, o uso da informação necessita passar pelas etapas de organização dos dados, pelo processamento da informação, pela aplicação do conhecimento de modo a convertê-lo em uma ou várias ações. E é por meio do sujeito cognoscente, responsável pela geração de conhecimento, pela transformação do conhecimento em informação, bem como pelo seu uso/aplicação, que as estratégias são mudadas, criando uma dinâmica que é retroalimentada dinamicamente. O dado não muda, mas a informação e o conhecimento se ajustam ao contexto e às circunstâncias organizacionais, com o objetivo de criar estratégias de ação que gerem resultados eficazes para a organização.

Figura 2 - Interdependência conceitual.

Fonte: Teixeira (2014).

Os dados depois de organizados facilitam o acesso e, a partir da atribuição de significado, passam a ser informação, que depois de apropriada por um sujeito organizacional e de se estabelecer relações com o conhecimento organizacional, permite a ação inteligente e o uso estratégico da informação.

O uso da informação aplicado à estratégia organizacional passou a ser uma prática, uma vez que influi significativamente no desenvolvimento da organização, e na capacidade de adaptação às mudanças no ambiente externo (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; CHOO, 2006). No contexto organizacional, a maneira pela qual os sujeitos organizacionais interpretam e analisam as informações do ambiente, acessam e disseminam as informações, influenciam o nível de produtividade e competitividade. Assim, o processamento da informação passou a constituir a base dos modelos de gestão organizacional na atualidade, assumindo papel decisivo no desempenho e na lucratividade da organização.

Dessa maneira, a informação tornou-se o centro do processo estratégico e de gestão, ao identificar o potencial de oportunidades e de riscos de um determinado setor, e quando analisados adequadamente propiciam a tomada de decisão assertiva, gerando diferenciais competitivos. Contudo, são incalculáveis as fontes de informação existentes que, apoiadas pelas tecnologias de informação e comunicação, necessitam de análise pertinente e ajuste ao contexto e objetivos organizacionais. Assim, a organização passa a considerar “[...] o lado humano da informação” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.18), relacionando-a ao comportamento e as competências essenciais em informação de seus funcionários, como um grande e valioso recurso, ativo e/ou capital, apesar de sua intangibilidade.

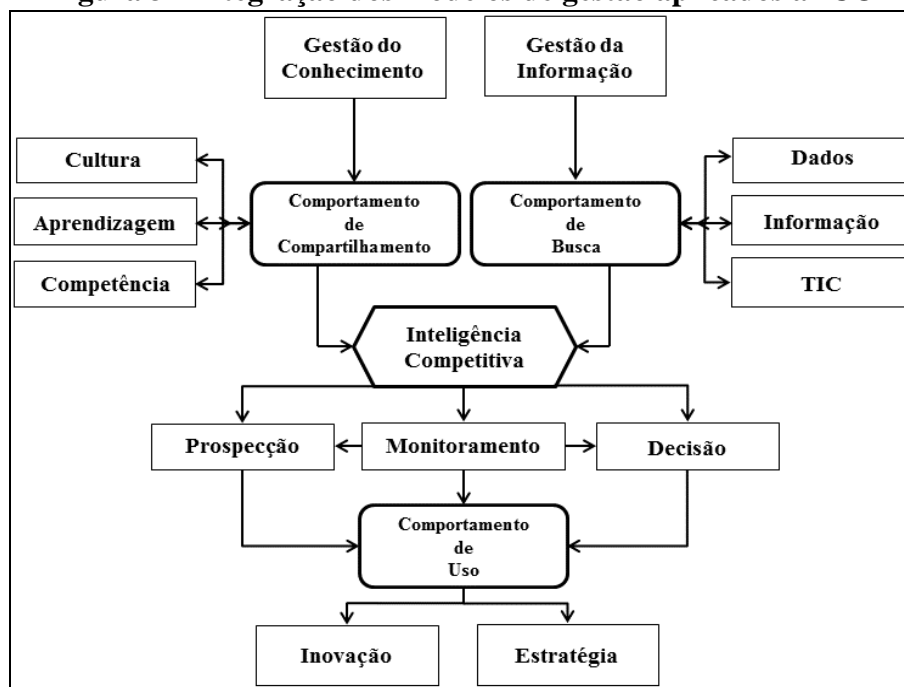
A capacidade de a organização em buscar e usar a informação de modo eficiente tem interferido na capacidade organizacional para gerar diferencial competitivo, ou seja, na

disposição para aprender e inovar. O conhecimento é a base fundamental para uma organização obter vantagem competitiva, mas é a capacidade de gerenciar as informações e proporcionar a aprendizagem dos sujeitos organizacionais que a torna apta a enfrentar as mudanças, a intensificar a geração de ideias e práticas inovadoras. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.12) “[...] informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental”.

A gestão da informação enfatiza a necessidade, a busca e o “[...] uso da informação registrada e codificada, geralmente apoiada por tecnologias e sistemas de informação gerencial” (BARCLEY; MURRAY, 1997). Dessa maneira, sua ênfase se dá no “[...] conhecimento explícito que perpassa os fluxos formais” (VALENTIM, 2010).

A habilidade de a organização em capturar, selecionar, analisar e “gerenciar informações relevantes ao negócio determina sua inteligência empresarial” (TEIXEIRA, 2000), ao tratar a informação como seu principal 'bem', seja ela no formato codificado, explícito e divulgado ou no formato de conhecimento tácito e subjetivo.

Figura 3 - Integração dos modelos de gestão aplicados à ICO



Fonte: Teixeira (2014).

A Figura 3 apresenta a relação e a integração dos modelos de gestão da informação e de gestão do conhecimento aplicados à inteligência competitiva organizacional. A Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) devem ocorrer conjuntamente no ambiente organizacional, para propiciar comportamentos positivos de busca e compartilhamento de informação. A GI no contexto organizacional ocorre de maneira específica e depende do modo que o conhecimento está sendo gerido, uma vez que a cultura e a aprendizagem assumem caráter distinto em cada organização.

Nessa perspectiva, influencia tanto o comportamento voltado ao compartilhamento de informação que, por sua vez, necessita de uma linguagem comum, objetivos compartilhados para a socialização das aprendizagens, quanto o comportamento de busca de informação que, depende da estrutura física institucional existente na organização, bem como dos sistemas tecnológicos que facilitem a captação e organização de dados e informações, assim como, o acesso à informação e a distribuição por meio dos fluxos de informação. As características da organização e outros fatores institucionais como: fluxos de comunicação, políticas de informação e uso de tecnologias também contribuem para esse contexto.

A inteligência competitiva só ocorre se os modelos de gestão do conhecimento e da informação estiverem integrados e direcionados para o uso das informações com valor estratégico, isto é, com valor agregado voltado para gerar diferencial competitivo. A obtenção de vantagem competitiva é resultado dos comportamentos de compartilhamento, busca e uso da informação.

4 USO DE TIC NO CONTEXTO DA ICO

A aplicação das TIC⁴ trouxe agilidade para a disseminação rápida de dados e informações e, ao mesmo tempo, por meio da computação matemática propiciou obter probabilidades e cenários de mudança ou tendências de mercado. A inteligência competitiva organizacional está relacionada ao uso de TIC (TARAPANOFF, 2001), pois a

⁴ Segundo Batista (2006, p.59) TIC se refere a todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e comunicar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada.

partir da implantação de sistemas tecnológicos é possível gerenciar informações estratégicas com valor agregado influenciando as decisões de curto, médio e longo prazo.

Na sociedade contemporânea cuja abundância de informações disponibilizadas no ambiente *Web* e fora dele, torna-se inviável pensar em uma organização competitiva que não utiliza mecanismos de coleta, seleção e tratamento de informações baseados nas TIC. Segundo Tarapanoff (2001, p.45) para que uma organização desenvolva de fato inteligência competitiva é necessário implementar um processo sistemático de tratamento e transformação de dados em informação e conhecimento, bem como um processo de prospecção e monitoramento do mercado em que a organização está inserida.

As TIC contribuem para aumentar a produtividade dos sujeitos organizacionais que manuseiam dados e informações, por meio das atividades de busca, tratamento e uso, como também de comunicação, disseminação e socialização de informações internas e externas existentes na organização. A capacidade de traduzir rapidamente dados estruturados e não estruturados, gráficos integrados, ferramentas de avaliação de cenários, tabelas dinâmicas e aprender com esses dados, gerando mudanças e obtendo resultados positivos é o que propicia a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Barclay e Keye (2002) a tecnologia, por si só, não responde a todas as dúvidas e problemas, mas pode ser a força capacitadora de pessoas e processos. Para esses autores, quando as melhores práticas e tecnologias da gestão do conhecimento e as funções de inteligência se combinam, fatos interessantes começam a acontecer, como: “[...] incontáveis níveis de expertise são acessados, novos elencos de informação se apresentam e as observações começam a se agregar e a se ordenar, revelando novos insights” (BARCLEY; KEYE, 2002, p.192).

As TIC dão sustentação a todo o processo de ICO e à medida que se torna mais sofisticada com uso de *softwares* é possível fazer análise de tendências, previsões e antecipações. As TIC organizam, arquivam e distribuem informações com valor agregado de inteligência aos gestores respondendo as questões específicas para a tomada de decisão. São as TIC que permitem o acesso eletrônico às fontes de informação, facilitando a busca de informações relevantes sobre os concorrentes e o mercado.

Os avanços das TIC, as práticas de GI e GC impactam positivamente no contexto organizacional, e a necessidade de busca, compartilhamento e uso de informação são ações

cotidianas vivenciadas pelos sujeitos organizacionais que dependem desses elementos [GI, GC e TIC], além disso, são fundamentais para a prospecção e o monitoramento. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças, a partir da produção de informação estratégica que, por sua vez, gera recomendações e, por fim, influencia na competitividade organizacional.

5 MATERIAIS E MÉTODOS

Como procedimentos metodológicos adotou-se a pesquisa de natureza quali-quantitativa, do tipo descritivo-explicativo, com pesquisa de campo utilizando as técnicas de questionário e entrevista para a coleta de dados. Aplicou-se questionário estruturado e roteiro de entrevista, possibilitando a descrição e explicação dos fenômenos estudados na tentativa de conhecer e expor as práticas realizadas e o grau de importância dos comportamentos dos sujeitos organizacionais para o processo de ICO.

Partiu-se das seguintes hipóteses: a) os comportamentos de busca e de compartilhamento da informação influenciam positivamente nas atividades de prospecção e monitoramento; b) o uso de informação e de TIC influenciam positivamente nas atividades de tomada de decisão e no planejamento de ações estratégicas. O problema questionou: de que forma os gestores praticam e reconhecem a importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e de Tecnologia de Informação e Comunicação como sendo fundamentais para a Inteligência Competitiva Organizacional? Apoiou-se no pressuposto de que todo o processo de Inteligência Competitiva Organizacional deve ser apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de Tecnologia de Informação e Comunicação.

O objetivo geral visou identificar as principais práticas e mensurar o grau de importância dos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de tecnologia de informação e comunicação nas empresas premiadas em 2012 no Ceará, pelo prêmio Delmiro Gouveia, de modo a propor um modelo conceitual de inteligência competitiva organizacional.

O universo pesquisado contemplou 29 (vinte e nove) empresas cearenses premiadas em 2012 com o Prêmio Delmiro Gouveia que, estabelece que as maiores empresas devam ser aquelas que possuam um melhor desempenho econômico-financeiro e social no ano,

avaliadas de acordo com os faturamentos líquidos: acima de R\$ 90 milhões e menor do que R\$ 90 milhões.

Para a análise de dados, aplicou-se o método ‘Análise de Conteúdo’ de Bardin (1977) e análise estatística simples processada pelo *software Microsoft Excel*. As categorias definidas para análise foram:

- 1) Comportamento de busca de informação e métodos e/ou técnicas que auxiliam a busca de informação;
- 2) Comportamento de compartilhamento da informação e uso de métodos e técnicas aplicados ao compartilhamento de informação;
- 3) Comportamento de uso de informação;
- 4) Comportamento de uso de TIC

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada a partir das categorias definidas de modo a propiciar descrições da realidade pesquisada, bem como inferências enfocando os comportamentos e as práticas relacionados à ICO. Os resultados evidenciam a relevância dos comportamentos e usos de métodos e técnicas de ICO para as empresas pesquisadas e sugerem um modelo conceitual de ICO.

6.1 CATEGORIA: COMPORTAMENTO DE BUSCA DE INFORMAÇÃO

Evidenciou-se que as empresas praticam e atribuem importância aos comportamentos de busca de informação, principalmente aquelas relacionadas às mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas etc. que possam afetar a empresa, no que tange a gestão, planejamento, estratégias, inovações, produção e vendas de seus produtos e serviços prestados aos fornecedores e parceiros.

Identificou-se que as atividades de monitoramento se concentram prioritariamente nas informações produzidas internamente, disponibilizadas em relatórios, atas, intranet e sistemas de informação gerencial. Percebeu-se que as empresas possuem uma postura positiva no que tange a motivar os funcionários a buscar informações relevantes para aplicar nas atividades desempenhadas.

As práticas de monitoramento de informações sobre os próprios produtos e serviços da empresa foram evidenciadas pelos sujeitos pesquisados como importantes, para alertar a

necessidade de novos produtos e/ou serviços demandados pelos clientes, assim como alertar sobre os problemas diários junto aos funcionários que desempenham as atividades cotidianas.

Por outro lado, o monitoramento de informação sobre a concorrência não foi evidenciado como um fator importante nas práticas de busca. Informações quanto ao perfil dos diretores e executivos das empresas concorrentes e a análise dos concorrentes antes de criar e/ou aprimorar os próprios produtos, serviços e/ou processos não apresentaram resultados consideráveis.

Este resultado foi reforçado ao se analisar os métodos e técnicas de busca de informação utilizadas pelos gestores pesquisados. Evidenciou-se que os métodos e técnicas empregados para a análise do macroambiente como o monitoramento de informações sobre política, economia, situação social, novas tecnologias, meio ambiente, bem como a análise do microambiente como o monitoramento de informações internas sobre processos, qualidade e custos são os mais praticados e compreendidos como importantes para os resultados empresariais.

Observou-se o cuidado dos gestores pesquisados em proporcionar um ambiente e uma estrutura física organizacional agradável que possibilite maior interação e entrosamento dos funcionários para o compartilhamento de informações:

6.2 CATEGORIA: COMPORTAMENTO DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO

Os comportamentos de compartilhamento de informação foram evidenciados como práticas importantes pelas empresas pesquisadas. Observou-se uma preocupação dos gestores em criar um clima de abertura e confiança. As empresas têm investido em treinamento de pessoal para promover a colaboração, transparência, confiança e confrontação construtiva de sugestões e reclamações. E utilizam reuniões com os gerentes para expor os cenários de mudança do mercado, clientes, produtos e serviços com relativa frequência, visando obter informações mais customizadas que apoiem a tomada de decisão e o planejamento.

Este resultado foi fortalecido ao se analisar as práticas de uso de métodos e técnicas de compartilhamento de informação. Evidenciaram-se alguns métodos e técnicas usados: 1) *Brainstorming* que estimula a externalização de ideias para a resolução de problemas; 2)

Cenários para fazer previsão estratégica probabilística; e 3) *Fatores Críticos de Sucesso* aplicados ao gerenciamento de fraquezas e ameaças identificadas na empresa. Contudo, infere-se que as empresas pesquisadas necessitam desenvolver uma cultura de compartilhamento de informação, visando desenvolver a competitividade necessária para a atuação no mercado.

Observou-se a preocupação dos gestores com os processos de aprendizagem dos colaboradores que atuam nas empresas pesquisadas, por meio do incentivo à formação profissional, aos treinamentos regulares, à avaliação dos *feedbacks* e à busca de melhorias.

Por outro lado, o compartilhamento de informação por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação e de sistemas de informação gerencial, como ferramenta de socialização das intenções e dos objetivos da empresa para justificar ou legitimar decisões a serem tomadas, ainda, não é uma prática generalizada entre as empresas pesquisadas.

6.3 CATEGORIA: COMPORTAMENTO DE USO DA INFORMAÇÃO

Os gestores pesquisados relataram que incentivam os funcionários a usarem as informações disponíveis, principalmente as informações sobre o mercado e clientes consumidores, bem como os fluxos de informação internos, como canais de comunicação e disseminação da informação. Observou-se que há a prática de execução de atividades e tarefas, por meio da constituição de equipes multisetoriais, a preferência de o contato direto com os fornecedores, principais parceiros e fornecedores de informações relevantes ao negócio, e o uso da Internet para se comunicarem com os consumidores.

O uso de informações foi descrito como de grande valia para o funcionamento da empresa. As atividades de planejamento e o incremento à inovação fazem parte dos planos de ação, após análise das informações coletadas e compartilhadas pelos gestores pesquisados.

Os tipos de monitoramento realizados e os considerados de maior importância pelos gestores pesquisados são voltados para os avanços científicos e tecnológicos e para as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente externo à organização que possam de alguma maneira influenciar nas atividades desempenhadas pelas empresas.

6.4 CATEGORIA: COMPORTAMENTO DE USO DE TIC

Em relação ao uso dos recursos tecnológicos de informação e comunicação, bem como ao grau de importância atribuído pelos gestores pesquisados, observou-se que estes os utilizam para análise das informações, entretanto consideram importante a experiência e intuição do executivo. A figura do líder e do gestor empreendedor foi relatada nas entrevistas como sendo o centro de decisão e controle do planejamento.

Evidenciou-se que o uso da Internet e da intranet organizacional se constitui na preferência dos gestores pesquisados, para desempenharem as atividades de comunicação em detrimento das atividades de planejamento e de decisão.

O uso dos recursos de TIC tem maior foco nos fluxos de informação e nos sistemas gerenciais e operacionais de suporte. Destaca-se a relação positiva do uso de tecnologias de informação e comunicação no que tange aos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação no que tange aos processos de gestão.

Os recursos de TIC mais utilizados são aqueles que visam subsidiar as atividades internas, relacionadas aos processos de gestão para facilitar a tomada de decisão e o compartilhamento de informação para garantir maior produtividade e eficiência.

6.5 MODELO CONCEITUAL DE ICO

A proposta evidencia a identificação de três níveis diferentes de responsabilidades que influenciam os comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC para a ICO:

- a) **Individual:** por meio da valorização dos conhecimentos, competências e habilidades individuais explicitados. Refere-se ao conjunto de conhecimentos tácitos dos gestores individualmente, advindos da educação formal, das experiências vivenciadas e do espírito empreendedor. Evidenciou-se uma relação de influência positiva deste nível de responsabilidade com o comportamento de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC.
- b) **Grupal:** por meio da socialização de informações é possível criar uma compreensão de grupo sobre uma dada informação ou problema. Refere-se aos conhecimentos de distintos sujeitos organizacionais explicitados e disponibilizados ao grupo de gestores. Evidenciou-se uma relação de influência

positiva deste nível de responsabilidade com o comportamento de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC, e com as sutilezas do grupo em se relacionar, organizar e tratar a informação disponível.

- c) **Organizacional:** por meio da compreensão sobre o impacto das ações individuais ou grupais, bem como da responsabilidade em relação ao resultado e à competitividade da empresa. Refere-se ao conhecimento organizacional, incluindo a influência da cultura organizacional e informacional nas práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC. Evidenciou-se uma relação de influência positiva deste nível de responsabilidade com o comportamento de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC como suporte ao planejamento e à tomada de decisão.

Figura 4 - Nível de responsabilidade influenciador de comportamentos voltados à ICO



Fonte: Teixeira (2014).

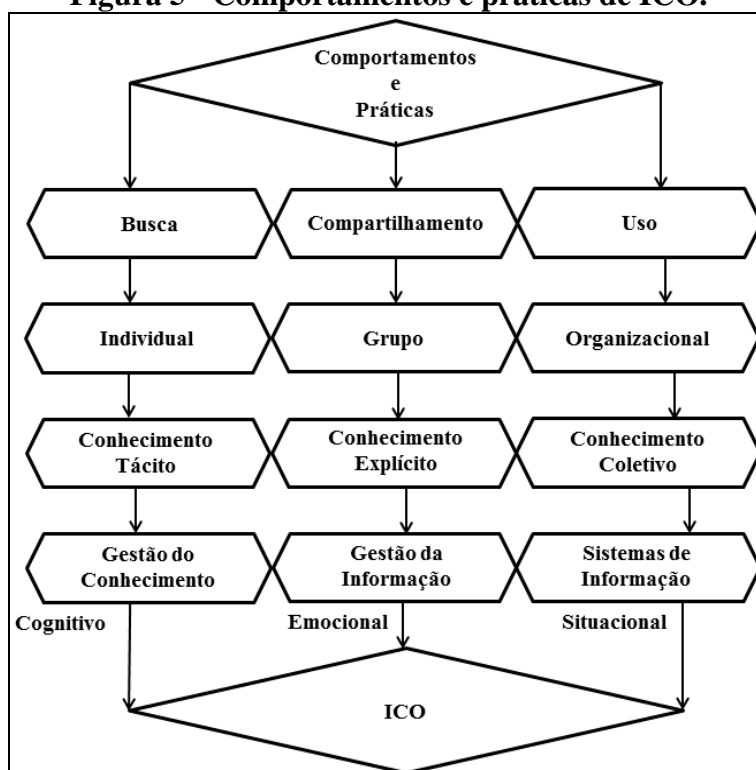
O nível de responsabilidade individual corresponde ao capital humano, refere-se aos conhecimentos tácitos do sujeito organizacional que podem ser externalizados e gerenciados no contexto da organização. O gestor como líder e empreendedor, representa

este nível, ou seja, é por meio das interpretações de fatos e acontecimentos e do compartilhamento de informações que é possível gerar novos conhecimentos e, assim, podem ser apropriados por outros sujeitos organizacionais com significados e compreensões próprios à realidade organizacional vivenciada, fator que proporciona a solução de problemas ou a preparação para se antecipar as oportunidades e as ameaças externas e internas à empresa.

O nível de responsabilidade do grupo corresponde à construção de significado e compreensões, por meio do entendimento coletivo das informações a ser gerenciado no contexto organizacional. As fontes de informações têm papel imprescindível, uma vez que os fornecedores e as redes associativas participam, geram e fornecem as informações relevantes ao negócio.

O nível de responsabilidade organizacional corresponde à estrutura física e tecnológica que propicia o acesso e o uso das informações, e o mais importante: a cultura organizacional e informacional que é imprescindível para garantir a prática de ICO na empresa.

Figura 5 - Comportamentos e práticas de ICO.

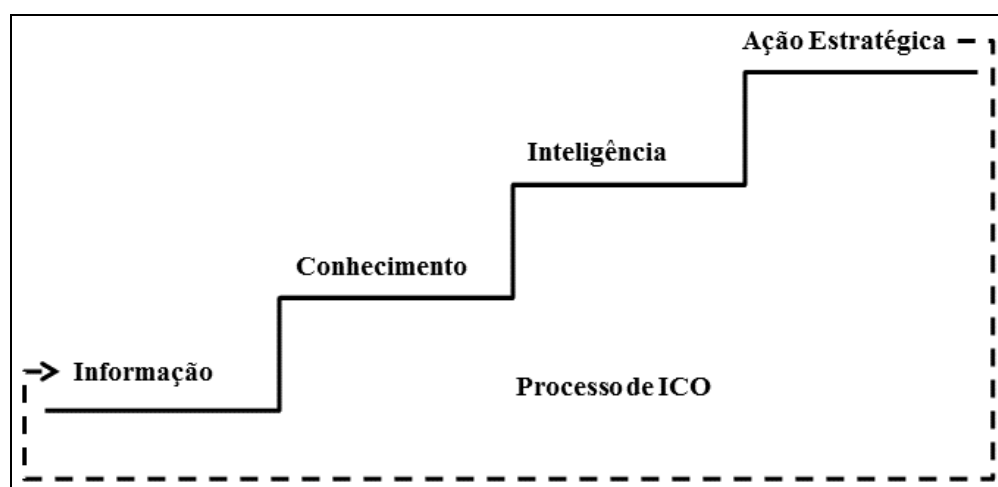


Fonte: Teixeira (2014).

A ICO é um processo de orientação à ação estratégica, seja para a alocação de recursos, para a condução do planejamento de ações futuras, para propiciar inovação em produtos, serviços e processos. A organização necessita desenvolver competências em informação de modo a gerenciar as informações relevantes ao negócio e, também, os conhecimentos gerados pelos sujeitos organizacionais de todos os níveis hierárquicos, visando obter diferenciais competitivos.

A ICO é compreendida como um processo de aprendizagem, uma vez que as informações precisam ser analisadas e os conhecimentos precisam ser apropriados pelos sujeitos organizacionais, de modo a fazerem inferências em relação à realidade vivenciada pela organização. A ICO é um processo contínuo que, após a apropriação das informações relevantes e da internalização dos conhecimentos pelo grupo, se estabelece uma dinâmica de captar, adequar, criar, inovar, perceber e agir de maneira estratégica.

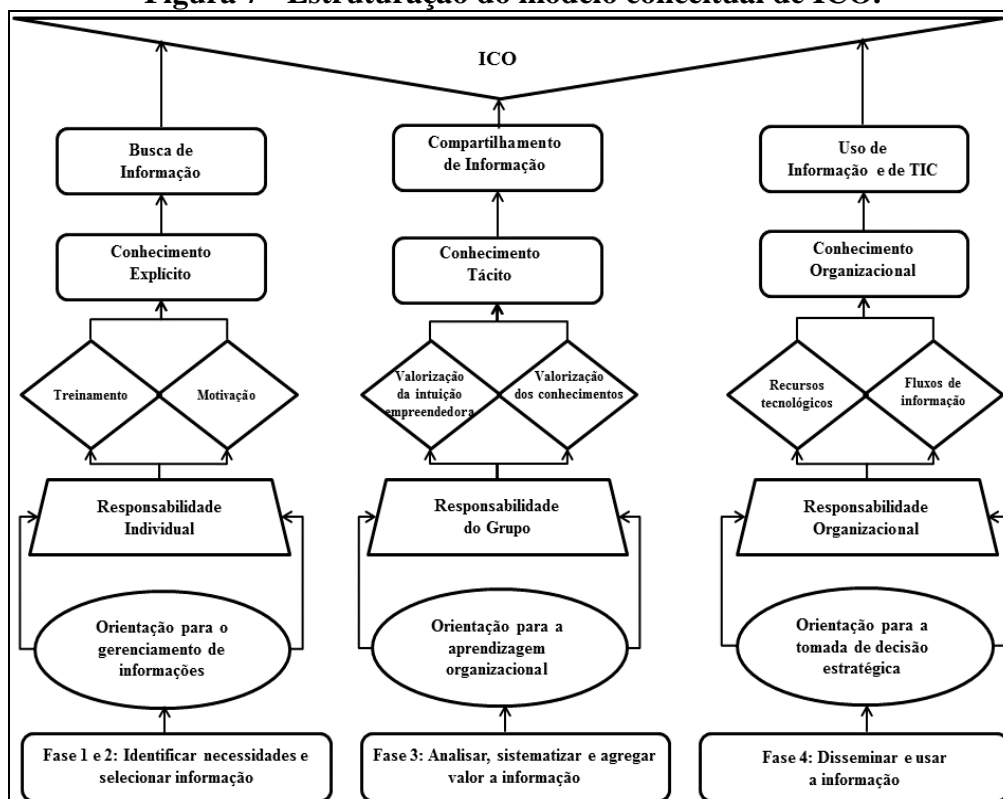
Figura 6- Processo de ICO



Fonte: Teixeira (2014).

A ICO contribui para a obtenção da competitividade por ser um processo contínuo, cuja base reside nos comportamentos e práticas em buscar, compartilhar e usar as informações e as TIC como aprendizagem consistente e sistêmica, alicerçando a crença de que é possível avaliar as perspectivas futuras para inovar, aprender e agir de modo inteligente, mesmo que haja risco em distintos graus quanto à decisão tomada.

O processo de ICO estabelece três orientações que resultam dos comportamentos praticados voltados à ICO (Figura 7):

Figura 7 - Estruturação do modelo conceitual de ICO.

Fonte: Teixeira (2014)

1. *Orientação para o gerenciamento de informações*

Tem como base as fases 1 e 2 definidas pelo modelo de Miller (2002) que, correspondem a identificação das necessidades e as ações de selecionar e filtrar informações relevantes ao negócio, no ambiente externo e interno. Essa orientação influencia positivamente o nível de responsabilidade individual para o comportamento de busca de informação. Destaca-se a importância da motivação e do treinamento para sensibilizar e reconhecer os conhecimentos explícitos presentes nas informações disponíveis no contexto organizacional, com enfoque no gerenciamento de informações.

2. *Orientação para a aprendizagem organizacional*

Tem como base a fase 3 definida pelo modelo de Miller (2002) que, corresponde as etapas de análise, sistematização e agregação de valor às informações. Essa orientação influencia positivamente o nível de responsabilidade do grupo para o comportamento de compartilhamento de informação. Enfatiza-se a importância da valorização dos conhecimentos tácitos presentes nas intuições e características empreendedoras de cada

sujeito organizacional e do grupo para a realização do compartilhamento de informação como alicerce que propiciem a aprendizagem organizacional.

3. *Orientação para a tomada de decisão estratégica*

Tem como base a fase 4 definida pelo modelo de Miller (2002) que, corresponde a etapa de disseminação e uso da informação para gerar inteligência organizacional. Essa orientação influencia positivamente o nível de responsabilidade da organização para o comportamento de uso da informação e das TIC para a tomada de decisão estratégica. Ressalta-se a importância da utilização dos recursos tecnológicos como suporte, e dos fluxos de informação e canais de comunicação como estruturas que estimulam a cultura organizacional e informacional para orientar a tomada de decisão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo conceitual de ICO proposto pode ser aplicado, a partir das respostas a três questões relacionadas aos comportamentos e práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC:

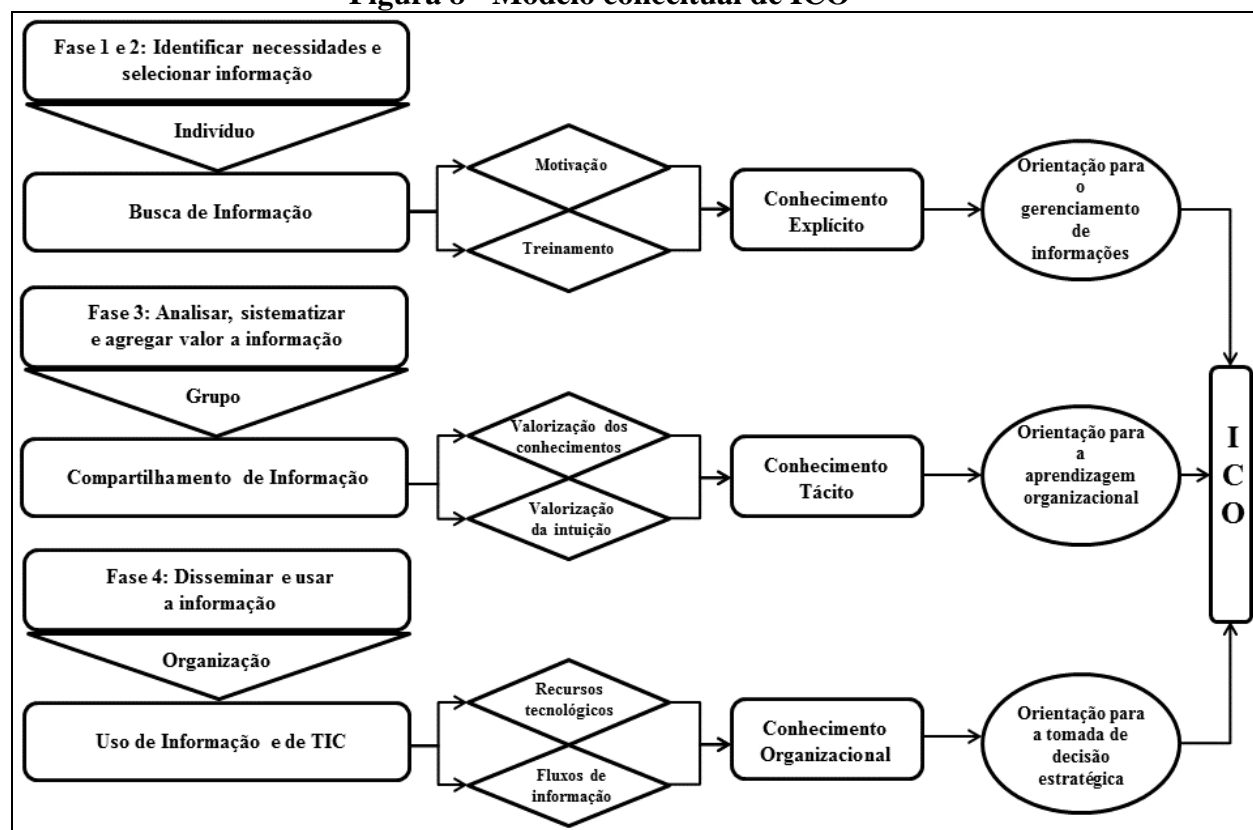
- a) *Como a informação chega até a empresa?* Os sujeitos organizacionais necessitam avaliar as fontes de informação quanto à credibilidade para a seleção e filtragem dos conteúdos relevantes. A informação obtida deve ser fidedigna, confiável e consistente, de maneira a servir como insumo ao processo decisório, assim, os gestores precisam acreditar que utilizando as informações disponíveis obterão resultados mais eficazes.
- b) *Como a informação é compartilhada para a gestão estratégica?* As novas informações apropriadas pelo grupo devem ser adicionadas ao conjunto de conhecimentos previamente existentes. A intuição e a percepção presentes nos indivíduos, a partir de experiências vivenciadas podem se unir a essas informações, de modo a propiciar condições para avaliar e decidir se podem ser úteis ou não para uma ação estratégica.
- c) *Como os recursos tecnológicos podem ser aplicados para a tomada de decisão?* O uso de recursos tecnológicos é importante para a busca, o compartilhamento e o uso de informação no contexto organizacional, pois propiciam agilidade e dinâmica ao processo de tomada de decisão.

O modelo conceitual de ICO (Figura 8) pode servir como diretriz às empresas que atuam em mercados competitivos. Como também pode ser adaptado de maneira realista em empresas de menor tamanho.

A inteligência competitiva organizacional que se deseja alcançar reside no fato de reconhecer que os comportamentos de busca, de compartilhamento, de uso de informação e de TIC são práticas determinantes para a obtenção de vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, a ICO surge como o resultado dos comportamentos e práticas dos níveis de responsabilidade e das orientações que podem servir como uma diretriz. Ressalta-se que a cultura organizacional e informacional é fundamental para o processo de ICO, uma vez que os sujeitos organizacionais precisam valorizar e compreender a importância da busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC para gerar diferenciais competitivos e, assim, a organização obter vantagem competitiva.

Figura 8 - Modelo conceitual de ICO



Fonte: Teixeira (2014)

As hipóteses de que os comportamentos de busca e de compartilhamento da informação influenciam as atividades de prospecção e monitoramento, e que o uso de informação e de TIC influenciam as atividades de tomada de decisão e do planejamento de ações estratégicas foram comprovadas.

As empresas sabem o que é inteligência competitiva, utilizam e praticam no dia a dia da organização as etapas de ICO, para a obtenção de diferenciais competitivos. Existem algumas dificuldades para as empresas manterem e sistematizarem as práticas de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC que envolvem variáveis culturais, que emergem como fator importante a ser trabalhado para a aplicação da inteligência competitiva.

As práticas de busca de informação são consideradas estratégias de sobrevivência. Buscar informação junto aos clientes é uma das principais práticas desenvolvidas, visando garantir a qualidade dos serviços e o aumento da competitividade. Evidenciou-se que a busca de informação junto aos clientes é mais constante do que junto aos concorrentes.

A preocupação com as informações internas emerge como uma prática de busca de informação mais sistemática. Há a preocupação com o controle das informações internas, pois influem diretamente no nível tático e operacional.

As atividades de monitoramento se constituem em uma realidade e as formas de busca são variadas. Os monitoramentos político e econômico se mostraram como uma ação essencial. Evidenciou-se que as empresas percebem mais o governo como uma ameaça do que a concorrência de mercado.

A postura empreendedora dos gestores é uma variável importante para a sistematização e agregação de valor às informações, contribuindo para o real e efetivo uso da informação. Após a busca de informação por parte do gestor, o compartilhamento das informações é realizado e influi no coletivo organizacional subsidiando decisões e planejamentos. Além da busca de informações realizada de forma individual no nível estratégico, também se identificou o uso efetivo das TIC nas redes e canais internos organizacionais, por meio dos fluxos de informação propiciando melhorias nos processos, atividades e tarefas diárias.

As empresas fazem uso de sistemas informáticos de informação e comunicação, visando o acesso, a armazenagem e a disseminação de informações para subsidiar o processo decisório e o planejamento, bem como o estabelecimento de ações estratégicas.

O modelo conceitual de ICO elaborado merece ser validado para ser reconhecido teoricamente. A aplicação do modelo e avaliação das práticas de busca, compartilhamento e uso da informação e de TIC pode ter impacto nos resultados financeiros da organização.

O estudo propõe ações por meio da motivação, da valorização de conhecimentos e dos fluxos de informação como estruturas necessárias ao processo de ICO. Os comportamentos de busca, compartilhamento e de uso de informação e de TIC conduzem às práticas empreendedoras, e à aplicação inteligente de informação e conhecimento no formato estratégico, proporcionando impacto nos resultados da organização com vantagem competitiva. A aplicação do modelo de ICO propiciará a otimização das decisões estratégicas, da aprendizagem organizacional e do gerenciamento de informações, com envolvimento e participação do indivíduo, do grupo e da organização.

REFERÊNCIAS

BARCLAY, R. O; KAYE, S. E. Gestão do conhecimento e funções de inteligência: uma relação simbiótica. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p; p.181-197.

BARCLAY, R. O; MURRAY, P. C. What is knowledge management? **Knowledge Praxis**, 1997. 10p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BOISOT, M. H. **Information space**: A framework for learning in organization, institutions and culture. Londres: Routledge, 1995. 550p.

CALLON, M. Por uma nova abordagem da Ciência da Informação e do mercado: o papel das redes sócio-técnicas. In: PARENTE, A. (Org.). **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas de comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2004. 303p.; p.64-90

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006. 426p.

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

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

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

_____. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

_____. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.; p.31-44

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.

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

TEIXEIRA, T. M. C. **Inteligência competitiva organizacional**: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC. 2014. 200f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Marília, 2014.

VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

_____. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 281p.; p.13-22