



EIXO TEMÁTICO:
Compartilhamento da Informação e do Conhecimento

O VALOR DA INFORMAÇÃO: EM FOCO O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

THE VALUE OF THE INFORMATION: IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE

Juliana Cardoso dos Santos (Unesp) - julimath21@gmail.com
Adriana Rafaela Costa (UEL) - costadriana33@gmail.com
Caroline Fornelli Ferreira (UEL) - carolfornelliferreira@gmail.com
Cristiane Bastos Nunes Coelli (UEL) - cristianecoelli88@gmail.com
Fabiana Raquel Martes Rocha (UEL) - fabianmartes@gmail.com
Jaqueline de Lima dos Reis (UEL) - soaresjaque13@gmail.com
Juliana de Souza Mendes (UEL) - usouzamendes90@gmail.com

Resumo: O papel da inteligência organizacional é reunir informações, inovar e criar conhecimento, auxiliando as organizações a reconhecerem os fatores externos e internos capazes de interferir na tomada de decisão e potencializando e valorando a informação como um ativo organizacional. Esta pesquisa objetivou identificar por meio da literatura na área de Ciência da Informação como se dá a relação entre o valor da Informação e a inteligência organizacional, considerando à informação como fator fundamental para o funcionamento da organização, destacando-se que ela potencialmente é diferencial no momento em que agrega valor aos processos estratégicos e decisórios. Metodologicamente realizou-se um ensaio teórico que aborda o valor da informação no contexto organizacional e as contribuições da inteligência organizacional para o fazer das organizações, tendo como suporte a gestão da informação e a gestão do conhecimento. No decorrer do estudo foi evidenciado a importância de gerir a informação de forma eficaz para a tomada de decisões nos ambientes organizacionais utilizando a mesma como ativo organizacional. As considerações parciais reafirmam a importância que a informação tem para a inteligência organizacional, evidenciando o valor da informação como um bem intangível e ou monetário no contexto organizacional.

Palavras-chave: Inteligência organizacional. Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Valor da informação.

Abstract: The role of organizational intelligence is to gather information, innovate and create knowledge, helping organizations to recognize external and internal factors capable of interfering in decision making and enhancing and valuing information as an organizational asset. This research aimed to identify through literature in the area of Information Science how the relationship between the value of Information and organizational intelligence, considering information as a fundamental factor for the organizational functioning,

highlighting that it potentially is differential at the moment in Which adds value to strategic and decision-making processes. Methodologically, a theoretical essay was conducted that addresses the value of information in the organizational context and the contributions of organizational intelligence to the organizations' doing, supported by information management and knowledge management. In the course of the study it was evidenced the importance of effectively managing information for decision making in organizational environments using it as an organizational asset. Partial considerations reaffirm the importance that information has for organizational intelligence, evidencing the value of information as an intangible and / or monetary good in the organizational context.

Keywords: Organizational intelligence. Information management. Knowledge management. Information value.

1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Organizacional (IO) está ligada à busca sistemática e eficiente de informações, que compõem os processos e estratégias relacionados à organização e as suas ambiências (interna e externa). Pereira e Cianconi (2008) salientam que a relevância em usar a IO, está em proporcionar às organizações, o desenvolvimento de vantagem competitiva, mediante o conhecimento de seus clientes, concorrentes e fornecedores, e de todo o ambiente que a organização está inserida/imersa.

De acordo com Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000), o conhecimento gerado a partir do processo de IO, se apoia em dois aspectos: o valor da informação e a validade da informação para a tomada de decisão. Nesse sentido, evidencia-se que se a informação coletada não for verdadeiramente significativa para a organização, não terá valor e nem legitimidade para as estratégias de inteligência.

Portanto, o objetivo desta pesquisa, é identificar por meio da literatura na área de Ciência da Informação (CI) como se dá a relação entre o valor da Informação e a IO. Tendo em vista à informação como fator fundamental para o funcionamento organizacional, destacando-se que ela potencialmente é diferencial no momento em que agrega valor e é compreendida claramente.

O contexto organizacional é desafiador e a complexidade é inerente ao seu fazer. Desta forma, neste trabalho foram levantadas como as temáticas: Gestão da Informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC) e IO estão intrinsecamente interligadas com a valoração da informação, em um processo contínuo, com etapas de, planejamento, gerenciamento, decisões e ações, onde o êxito se encontra na antecipação e execução eficaz de ações que buscam oferecer vantagem competitiva as organizações.

2 METODOLOGIA

Este ensaio teórico configura-se como descritivo exploratório, uma vez que, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito (GIL, 1991). Para o êxito desta pesquisa o referencial teórico foi de natureza secundária, onde todas as informações foram coletadas em publicações científicas das últimas duas décadas com o intuito de descrever características dos fenômenos estudados estabelecendo relações entre o valor da informação e o processo de IO (RICHARDSON et al., 1999).

Os termos chave utilizados na pesquisa e que alicerçaram a discussão foram IO e Valor da Informação, tendo a GI e a GC como suporte, uma vez que, a pesquisa visou aprofundar o conhecimento sobre estas temáticas (MARCONI; LAKATOS, 2007).

As análises e elucubrações apresentadas tiveram o intuito de apreender a realidade, abordando o valor da informação no contexto organizacional e as contribuições da IO para o fazer das organizações.

3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Para Fuld (2007) inteligência é usar a informação de modo eficiente, é tomar decisão visando resolver de maneira satisfatória um problema, é reconhecer os concorrentes, compreender a estratégia do mercado e agir antecipadamente.

O termo Inteligência Organizacional (IO) surgiu em meados da década de 1960, oferecendo uma nova abordagem com relação a utilização das informações empresariais, que antes eram deixadas de lado, preocupando-se a empresa basicamente com o que ocorria dentro de seu domínio e de suas capacidades produtivas. A informação passou a ser visualizada como geradora de valor, de oportunidades e de vantagem estratégica, além de passar a ser utilizada para acompanhar os movimentos das empresas concorrentes (MÜLLER; CASTILHO JUNIOR, 2012, p.87).

Neste contexto, a IO surgiu em um momento crítico, onde os mercados cresciam em grande escala, juntamente com o volume informacional e as organizações precisavam adotar novas práticas quanto a utilização da informação para se manterem competitivas no mercado. Neste âmbito, Harold Wilensky, no seu livro “*Organizational Intelligence: knowledge and policy in government and industry*”, de 1967, destacou a IO, como nova prática de atividade, visando sua aplicabilidade

em ambientes organizacionais que buscam a competitividade (MÜLLER; CASTILHO, 2012).

Representando estes fatores, McMaster (1996, apud MORESI, 2001, p.44) explica que “[...] inteligência organizacional, refere-se à capacidade de uma corporação como um todo de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou. ”

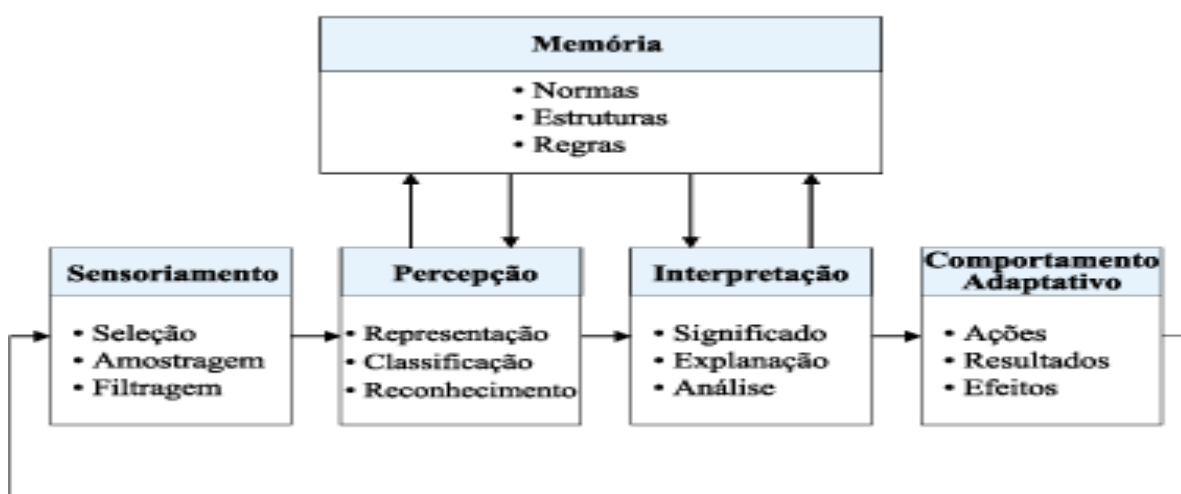
A inovação deve ser compreendida como uma questão empresarial que, propicia a obtenção de vantagem competitiva, pois cada vez mais está vinculada à competência que a empresa gerencia de si mesma e estabelece inter-relações e interdependências entre seus processos, o mercado e as demandas atuais e futuras.

Uma organização é caracterizada como inteligente quando possui curiosidade, respostas, capacidade de aprendizado rápido em processos dinâmicos com seu produto estático. Portanto, ao inovar e criar conhecimento, a organização desenvolve atividades que permeiam suas características e objetivos. Deste modo, Choo (1998, apud MORESI, 2001, p.44) esclarece que:

a inteligência organizacional é um ciclo contínuo de atividades que incluem o sensoriamento do ambiente, o desenvolvimento de percepções e a criação de significados por intermédio de interpretação, utilizando a memória sobre expectativas passadas e escolhendo ações baseadas nas interpretações desenvolvidas.

Para um correto funcionamento destas atividades, estas interpretações são respaldadas por um ciclo que envolve Memória, Sensoriamento, Percepção, Interpretação e Comportamento Adaptativo, como exposto na figura abaixo:

Figura 1 - Ciclo da Inteligência Organizacional



Fonte: Choo (1998) adaptado por Moresi (2001, p.44)

Este ciclo da IO de Choo (1998, adaptado por MORESI, 2001, p.44) demonstra a unidade e continuidade das atividades e na sequência explica-se a funcionalidade de cada etapa que segundo o autor respalda o processo de IO.

Sensoriamento - é a busca de informações em ambientes internos e externos, com isso é necessário filtrar esses dados de entrada para estabelecer suas devidas prioridades;

Memória - representa as experiências da organização, sejam elas formais (documentos) e informais (histórias). Ambos os tipos de experiências podem resolver problemas futuros;

Percepção- reconhece e desenvolve descrição de eventos e organizações externas por meio do conhecimento que é disponibilizado na memória. Esta estratégia permite desenvolver e representar o cenário externo na classificação de eventos conforme sua categoria. Porém, a percepção é sustentada por normas e regras para cumprir seu propósito de forma concisa;

Interpretação- é o ponto central do ciclo de inteligência, onde os significados são interpretados. O entendimento dos significados dentro da organização permite esclarecer acerca de oportunidades futuras em um processo social onde pessoas necessitam compartilhar informações;

Comportamento adaptativo - é o início de um novo ciclo no momento da tomada de decisão da organização, gerando resultados e decidindo novas ações em um ciclo contínuo.

Conforme os autores supracitados, uma organização inteligente age de forma cíclica e possui estratégias delimitadas corretamente, utilizando seu conhecimento interno e externo onde suas interpretações e ações resultam em vantagem competitiva.

A tríade dados, informação e conhecimento relacionada ao negócio organizacional, é fundamental para gerar diferencial competitivo, cujas atividades de prospecção, filtragem, agregação de valor e transferência de informação e conhecimento auxiliam a consolidar o produto/serviço aumentando a competitividade da organização.

4 A INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

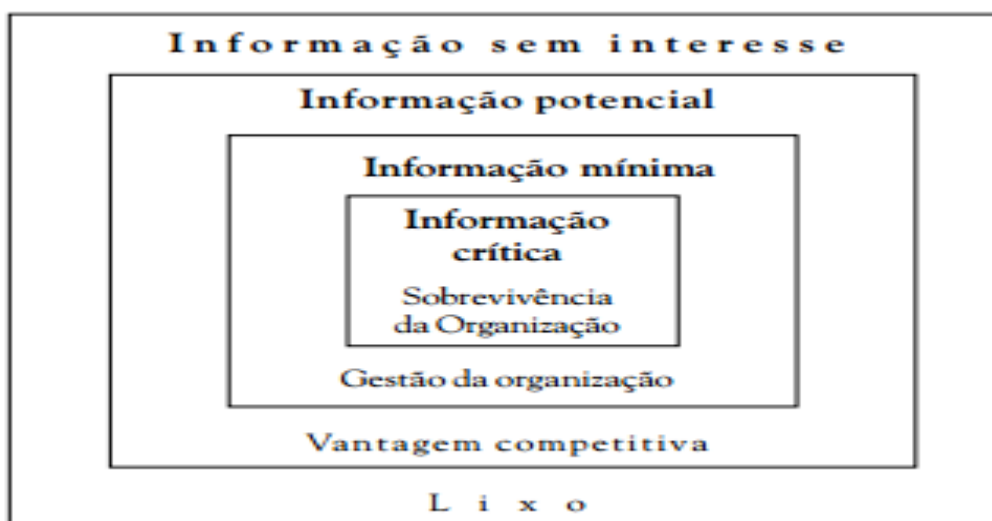
A informação precisa ser clara, visto que é um componente essencial de quase tudo que uma organização faz, pois sem o domínio sobre os processos organizacionais e humanos onde a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003).

A informação pode ser compartilhada e difusa; é perecível, se multiplica e seu valor aumenta com a precisão, com combinações, integrações e visão sistêmica (BEAL, 2012) e essa difusão, multiplicidade, precisão, combinação, integração e visão sistêmica é o “pulo do gato” no fazer organizacional que quer antecipar ações e ser competitivo.

Choo (2003) destaca que a criação, adaptação e o uso da informação tem papel estratégico para o crescimento organizacional, uma vez que, a empresa usa a informação para dar significado às mudanças sofridas interna e externamente e seu uso estratégico oportuniza a criação e organização da informação de maneira que gere novos conhecimentos que subsidiam a tomada de decisão.

Para Moresi (2000) as informações devem ser analisadas com a finalidade de garantir o sucesso organizacional e ele as classifica como sendo a informação sem interesse; informação potencial; informação mínima e informação crítica, apresentados na figura 2.

Figura 2 - A classificação da informação segundo a sua finalidade para uma organização



Fonte: Amaral (1994) adaptado por Moresi (2000, p.15)

De acordo com Moresi (2000) a informação sem interesse é aquela que pode ser dispensada pela organização, uma vez que não agrega valor, é lixo; a informação potencial é aquela que pode levar a uma vantagem competitiva, são informações relevantes que levam a organização a se destacar no mercado; a informação mínima é aquela necessária para uma boa gestão da organização; e a informação crítica é aquela essencial para a sobrevivência da organização no mercado.

Nesse sentido, localizar, tratar, armazenar, distribuir e usar a informação exige uma sistematização de informações que transitam nos ambientes formais e informais da organização, portanto, a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) que objetiva a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações são processos que alicerçam a IO.

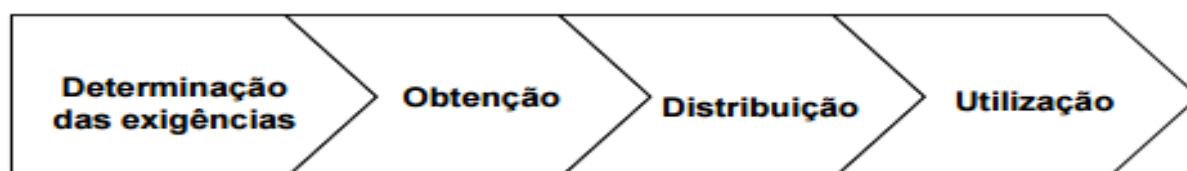
Para Moraes e Fadel (2006, p.107) “as organizações, cada vez mais, se dão conta de que a informação é um recurso estratégico que tem custo, preço e valor. Sendo assim, existe a necessidade dela ser gerenciada assim como são os recursos financeiros, materiais e humanos”. Nesse contexto a GI permite aos sujeitos envolvidos no processo de IO o planejamento de estratégias para agregar valor às informações, transformando-a em conhecimento necessário para o sucesso das organizações.

Berbe (2005, p.26) considera a GI como:

um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos. Nas empresas esses recursos podem ser econômicos, materiais, tecnológicos, informacionais, humanos e de qualquer outra espécie. Toda gestão visa racionalizar e melhorar a eficiência das atividades que envolvem uma organização.

A GI tem como objetivo promover a competitividade empresarial e Davenport (1998) divide este processo em quatro etapas, como mostra a figura 3.

Figura 3 - Processo de Gerenciamento da Informação



Fonte: Davenport (1998, p.175)

A primeira etapa diz respeito à determinação das exigências, ou seja, da necessidade de informação que os gestores e colaboradores identificam para o bom funcionamento da organização, é baseado na identificação das fontes e tipos de informações necessárias para organização; a segunda etapa é a da obtenção da informação que representa a aquisição de informações e engloba a exploração, classificação, formatação e estruturação das informações, definidas na etapa de determinação das exigências; a terceira etapa é a de distribuição, que envolve a forma como as informações são repassadas dentro da organização; e a quarta etapa é a de utilização da informação, engloba o ponto de vista pessoal do uso, ou seja,

são as preferências e necessidades particular associadas com a mente humana (DAVENPORT, 1998).

No processo de GI cada organização deve avaliar seus fluxos informacionais e formais e implantar um modelo adequado para o seu gerenciamento. E dessa forma, proporcionar ao seu ambiente organizacional a informação acrescida de valor que permita otimizar seu desenvolvimento.

Já o conhecimento dentro da organização é formado através do coletivo do compartilhamento, da troca de experiências.

O processo de gestão do conhecimento envolve pessoas com suas habilidades e competências e os processos que elas desenvolvem. Tais processos estão diretamente ligados à produção de bens e serviços. Essa produção, para ser competitiva deverá obedecer às regras da utilização perfeita dos recursos e dos investimentos, ou seja, produtividade (CORSATTO; HOFFMANN, 2013, p.21).

A implantação adequada da GC cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está ligada às pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes (CASTELLS, 1999).

Assim sendo os processos de GI e GC se complementam e o índice de sucesso da organizacional aumenta, pois geram antecipação e conseqüentemente vantagem competitiva.

5 O VALOR DA INFORMAÇÃO

Valorar a informação não é tarefa fácil, e nem é consenso que a informação possua um valor monetário, pois ela é um bem intangível. No entanto entender que dentro do ambiente organizacional a informação é fundamental e imprescindível para tomada de decisão eficiente é o primeiro passo para um processo de IO eficaz.

Durante o processo de tomada de decisão quatro classes de informações devem ser levadas em consideração: dados, informação, conhecimento e inteligência. Na **classe dados** estão inseridas as informações representadas em forma de textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeos analógicos e digitais. Eles são “coletados por meio de processos organizacionais nos ambientes interno e externo. [...] Essa classe representa a matéria prima a ser realizada na produção de informações” (TARAPANOFF, 2001. p.117).

Já, na **classe informação** é necessário um processamento dos dados para

torná-los inteligíveis as pessoas que irão utilizá-las, após esses dados serem transformados em informação é possível aprimorar as informações por meio da elaboração (TARAPANOFF, 2001).

Quanto ao **nível do conhecimento** estão incluídas as informações que foram avaliadas sobre sua confiabilidade, relevância e sua importância. Para que o conhecimento seja gerado é necessária a interpretação de vários dados e informações, é por meio desse conhecimento que os responsáveis pela tomada de decisão, compreenderão o que deve ser feito em uma situação problema. No topo dos níveis está **a inteligência**, que utiliza da informação obtida, isto é, o conhecimento pertinente para atuar como vantagem no contexto onde a organização está inserida (TARAPANOFF, 2001).

Neste sentido, de acordo com Tarapanoff (2001, p.120) “A transformação de conhecimento em inteligência é realizada por meio de síntese, o que é uma habilidade puramente humana, baseada em experiência e intuição, [...]” e é evidente que esta experiência contribui para que o serviço de inteligência na organização, possa tomar as decisões necessárias e promover também o desenvolvimento da vantagem competitiva no mercado.

A organização deve conhecer seus clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros entre outros, e também descobrir quais são os seus desafios internos e externos para se manterem competitivas, sendo fundamental que ela busque descobrir quais são suas ameaças e oportunidades frente ao mercado.

O papel da IO é identificar situações que necessitem de iniciativas de aperfeiçoamento, isto é, busca identificar as oportunidades e ameaças no ambiente externo e interno, capazes de interferir na tomada de decisão da organização.

Para que uma informação seja significativa e valiosa para uma organização, e propicie o desenvolvimento das estratégias para tomada de decisão é imprescindível que ela seja submetida a um processamento que leve em consideração fatores cognitivos e emocionais. Trata-se de um processo de análise da informação recebida, para transformá-la em informação estrategicamente útil. De modo que facilite sua apropriação e aprendizagem por todos os atores envolvidos, bem como uma interpretação coerente e concisa dos objetivos da organização.

Teixeira e Valentim (2015, p.203) enfatizam e argumentam que:

[...] para que os dados tenham potencial para gerarem uma informação estratégica necessitam ser processados e analisados por

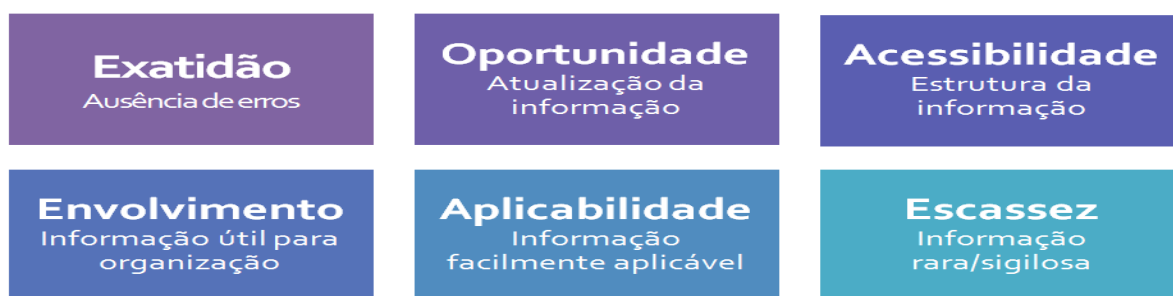
um grupo de pessoas que possuem competência para atribuir valores e interpretações de acordo com as condições situacionais e culturais da organização.

Deste modo, elas evidenciam a importância da existência de um grupo com habilidades específicas para gerenciar a informação dentro do ambiente organizacional. Segundo as autoras supracitadas, em se tratando da interpretação da informação como um ponto essencial, adota-se uma abordagem em que o ser humano está no centro de todas as ações.

Esse entendimento é desenvolvido porque este é um indivíduo “[...] dotado de saberes, mesmo diante da quantidade excessiva de informações, proveniente dos ambientes interno e externo, disponíveis em sistemas de informação gerencial [...]” (TEIXEIRA; VALENTIM, 2015, p. 205). Assim, para que ocorra o fluxo informacional, é fundamental o trabalho humano quando se trata da interpretação e manuseio da informação. Contudo, a tecnologia é aliada nesse processo, pois com o uso correto dos *softwares*, pode-se “[...] reduzir as incertezas e ambiguidades”, e propiciar uma atividade estratégica e com o devido valor que lhe é atribuída.

Davenport (1998) propõe seis características inter-relacionadas que contribuem para determinar o valor da informação conforme sistematizado na figura 4.

Figura 4 – Características para Valoração da Informação



Fonte: Elaborado pelos autores

Estas inter-relações que contribuem para valoração da informação são descritas e contextualizadas na sequência com base nas informações apresentadas por Davenport (1998, p. 151-156):

Exatidão – para ser considerada como valiosa e utilizada com confiança, a informação precisa ser exata. Neste caso, exatidão corresponde à ausência de erros, “na transcrição, na coleta e na agregação de dados”;

Oportunidade – o autor explica que esta característica está ligada a algumas situações específicas, em que a informação será útil apenas se estiver atualizada. Porém, para o planejamento estratégico, mesmo que a informação tenha sido gerada há muitos anos, ela

poderá ser útil, se for levado “em conta a projeção e as tendências”, assim, atualizando-a sem perder tempo e promovendo a sua circulação na organização;

Acessibilidade – O acesso envolve a estrutura da informação compreensível, que possibilita a extração do que é interessante, sem precisar mexer com inúmeros arquivos indesejáveis, ou seja, “se a obtenção da informação é difícil ou muito demorada, pode não valer a pena procurá-la”, como afirma Davenport;

Envolvimento – “Independentemente do seu valor, a informação deve ser apresentada como útil. O impacto da informação é a medida de como ela pode envolver o usuário potencial por meio do formato, do meio usado, da apresentação e de outros métodos”. Esta característica, também não generalizável, cada organização e cada funcionário, tem uma percepção própria da informação, sendo assim, é fundamental torná-la relevante para todos os envolvidos. Além disso, o que é importante em uma organização, não necessariamente será para outra;

Aplicabilidade – Esse aspecto está ligado à solução de problemas e tomada de decisão de negócios, no que tange a informação quando for utilizada para esses fins “[...] sem que isso envolva mais análises e rearranjo de dados, ela se torna aplicável. Isso a torna, obviamente, relevante e valiosa para o usuário”.

Escassez – Essa característica envolve a raridade das informações e poderá influenciar diretamente sobre o seu valor. O autor exemplifica que trata-se de informações restritas a determinados setores de uma organização. Uma vez que essas informações sejam sigilosas, não convém que circule em outros ambientes, pois perderia seu valor estratégico.

Diante do que foi exposto, é possível inferir que o valor da informação se dá mediante os significados que lhe são atribuídos. De acordo com Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000), a informação é passível de ser expandida, completada, substituída, difundida e compartilhada e neste sentido, esses aspectos a diferencia dos recursos e bens tangíveis.

Os autores Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p.92) ainda ressaltam que “[...] como um produto/mercadoria, a informação não se deprecia e é disponível livremente, tem um valor que cresce com a reutilização e a sua apresentação sob outra forma”, ou seja, ela não se desvaloriza quando utilizada, ao contrário, seu uso e reuso pode agregar mais significados, portanto, ampliará ainda mais o seu valor. Desta maneira, podemos compreender que dentro de uma organização, quanto mais expressivo for o valor (monetário ou não) atribuído à informação, maior será sua contribuição para o desenvolvimento estratégico do processo de IO.

6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Na sociedade contemporânea a informação e o conhecimento são insumos para o crescimento organizacional, por meio do suporte a tomada de decisão, de maneira a gerar vantagem competitiva.

A informação não se estingue no ato de consumo, ao contrário ela aumenta, se transforma e é um dos ativos da organização, sendo sua administração sujeita a desafios específicos (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Trabalhar com informação é algo essencial e desafiador tanto para a área de CI quanto para as organizações, pois quando este ativo complexo “informação” é valorado dentro do ambiente organizacional, reconhecida e utilizada de maneira estratégica, antecipando ações/decisões, resultam em diferenciais competitivos que podem ser quantificados monetariamente.

A informação possibilita a redução de incertezas, assim como seu uso aumenta a probabilidade de sucesso organizacional, pois, alicerçada por informações, a inserção no mercado de produtos, processos e serviços com valor agregado, geram diferencial.

Com a demanda crescente do mercado as organizações começaram a empreender ações de inteligência nas suas atividades e passaram a entender que, isto é uma condição indispensável para sua sobrevivência.

Em um contexto desafiador, complexo e cíclico que reflete o fazer das organizações no mundo globalizado a relação entre valor da informação e IO fica evidente, se eficaz, pois a antecipação de decisões no mercado gera negócios/lucro/dinheiro.

Nas organizações o setor responsável por reunir informação, inovar, criar conhecimento e agir estrategicamente, baseada no conhecimento que a gerou é o da IO. Sendo assim, evidencia-se que o êxito deste processo está ligado de forma inerente ao valor atribuído a informação e consequentemente a capacidade de solução de problemas e de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERBE, A. C. **Gestão da informação e do conhecimento**: reflexão de conceitos e o papel da biblioteconomia. Monografia apresentada na Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://rabci.org/rabci/node/30>>. Acesso em: 02 fev. 2017.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação – economia sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1999.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, n. 38, p. 19-36, set. /dez., 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2013v18n38p19/25955>>. Acesso em: 04 fev. 2017.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. Disponível em: <<http://amormino.com.br/livros/20141114-ecologia-informacao.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2017.
- FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCGEE, J; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Ambiente organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE, 2006.
- MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.1,p.14-24, jan./abr. 2000.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

_____. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/inteligencia-organizacional_ebook.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2017.

MÜLLER, R.; CASTILHO JUNIOR, N. C. de. Inteligência organizacional como ferramenta de gestão: um referencial teórico integrado. **Revista Expectativa – Unioeste**. v. 11, n. 11, jan./dez., 2012. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/543>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

PEREIRA, A. G.; CIANCONI, R. de B. Potencial de atuação do bibliotecário em atividades de inteligência organizacional: estudo de caso na Universidade Federal Fluminense. **Transinformação**, v. 20, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/543>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a09v29n3>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Informação como insumo para a inteligência organizacional. In: VALENTIM, M. L. P.; MÁZ-BASNUEVO, A. (Org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 195 – 214. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/inteligencia-organizacional_ebook.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2017.