



Encontros Bibli: revista eletrônica de  
biblioteconomia e ciência da informação

E-ISSN: 1518-2924

[bibli@ced.ufsc.br](mailto:bibli@ced.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Pomim VALENTIM, Marta Lúgia; Ferreira de SOUZA, Juliete Susann  
Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva  
Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, vol. 18, núm. 38,  
agosto-noviembre, 2013, pp. 87-105  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14729735006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

[redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**ARTIGO****Recebido em:**  
**30/08/2013****Aceito em:**  
**05/11/2013**

*Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 18, n. 38, p. 87-106, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p87

## **Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva**

### *Roadmaps for Competitive Intelligence units development from the perspective of reference models*

Marta Lígia Pomim VALENTIM<sup>1</sup>  
Juliete Susann Ferreira de SOUZA<sup>2</sup>

#### **RESUMO**

Os fluxos de informação são responsáveis pela dinâmica e pela interação entre os diversos setores da organização e entre os indivíduos que nela atuam. Por meio do mapeamento realizado nos ambientes internos e externos da organização, é possível evidenciar as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais, uma vez que dependem de dados, informação e conhecimento para desempenhar suas ações no ambiente corporativo. Para atender as necessidades de informação dos sujeitos organizacionais é preciso gerenciar os fluxos informacionais existentes, de que forma se possam se estabelecer e transitar eficientemente no ambiente organizacional. Defende-se que os ambientes e os fluxos informacionais existentes em uma organização, subsidiam o processo de inteligência competitiva organizacional, uma vez que são insumos para a tomada de decisão e possibilitam o planejamento e execução de ações de curto, médio e longo prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fluxos de Informação. Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Processo Decisório. Inteligência Competitiva. Ambientes de Informação.

#### **ABSTRACT**

Information flows are responsible for the dynamics and the interaction between the various sectors of the organization and among individuals who work in it. By mapping performed in internal and external environments of the organization, it is possible to highlight the informational needs of organizational individual, since they depend on data, information and knowledge to perform their actions in the corporate environment. To meet the information needs of organizational individual need to manage the existing information flows, how it can settle and move effectively in the organizational environment. It is argued that the environments and existing information flows in an organization, subsidize the process of organizational competitive intelligence, since they are inputs for decision making and enable the planning and execution of actions in the short, medium and long term.

**KEYWORDS:** Information Management. Knowledge Management. Decision-Making Process. Competitive Intelligence. Information Environments.

<sup>1</sup>Universidade Estadual Paulista - [valentim@valentim.pro.br](mailto:valentim@valentim.pro.br)

<sup>2</sup>Universidade Estadual Paulista - [unijacqueline@gmail.com](mailto:unijacqueline@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A informação e o conhecimento tornaram-se elementos estratégicos, tanto sob o aspecto econômico quanto organizacional. Assim, as organizações encontram nesses elementos, aportes para subsidiar a tomada de decisão dos ambientes estratégicos, táticos e operacionais e, também, nas ações que contribuem significativamente para o desenvolvimento da inteligência competitiva.

Sobre este aspecto, é importante destacar que as pessoas e setores da organização estejam comprometidos com o processo de gestão da informação [fluxos formais] e gestão do conhecimento [fluxos informais], pois os indivíduos são elementos importantes, uma vez que são capazes de gerar conhecimento individualizado que, uma vez compartilhado, torna-se conhecimento coletivo, propiciando uma dinâmica organizacional que, por sua vez, gera inteligência para a organização e, assim, cria-se vantagem competitiva para que ela possa atuar no mercado globalizado. Para tanto, é necessário perceber que estes dependem de uma cultura e comportamento que valorizem o compartilhamento e a disseminação de informações e conhecimento relevante para o negócio organizacional, cujo impacto nas ações e, portanto, nos objetivos e metas organizacionais contribuem significativamente para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Valentim (2007, p.9) destaca que a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes organizacionais, porque “[...] todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiados por dado, informação e conhecimento”, ou seja, são insumos para o processo de tomada de decisão e de inteligência competitiva organizacional.

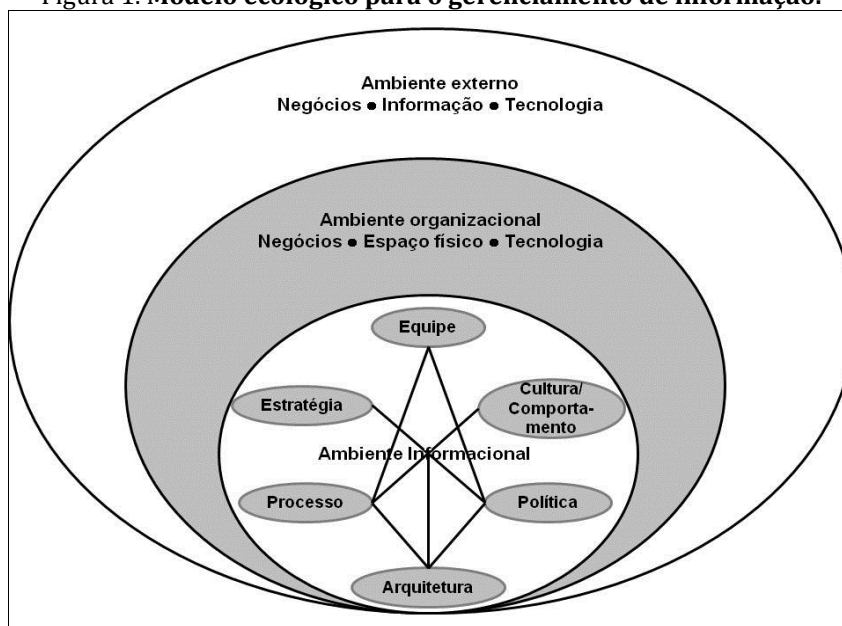
Por meio de tais evidências este artigo, a priori, faz um resgate teórico enfocando os fluxos de informação, formais e informais, uma vez que servem de apoio para a circulação de dados, informação e conhecimento e, portanto, tornam-se subsídio para o processo decisório empresarial e para o processo de inteligência competitiva.

## 2 AMBIENTES INFORMACIONAIS

O ambiente organizacional se constitui a partir do tipo de organização, da estrutura organizacional, de sua constituição física e das funções de seus funcionários e, portanto, influi direta ou indiretamente no desempenho da organização. É por meio dos ambientes organizacionais existentes em uma organização que dados, informações, conhecimento e outros recursos circulam, apoiando as diferentes atividades exercidas nesse contexto. É um espaço em que se estabelece a interação entre todos os componentes que ali existem, desde as pessoas e as tecnologias, até a informação com valor agregado, que servirá de subsídio para as ações organizacionais. Pode-se afirmar que os ambientes informacionais são decorrência dos ambientes organizacionais, mas seu enfoque é voltado à informação.

Davenport (2001) segmentou o ambiente organizacional em três possibilidades, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1. **Modelo ecológico para o gerenciamento de informação.**



Fonte: Davenport – 2001 – p.51.

O **ambiente externo**, segundo Davenport (2001), possui uma gama diversificada de informações e são importantes, pois podem interferir nos processos organizacionais. Segundo este autor, as informações que advêm do ambiente externo à organização podem ser segmentadas em três tipos:

- **Mercados de negócios:** criam condições gerais de negócios, o que afeta a capacidade de as empresas adquirirem e gerenciarem informação, bem como optar pelo tipo de informação de que precisam.
- **Mercados tecnológicos:** pela qual são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar nosso mundo informacional.
- **Mercados da informação:** local pela qual as informações são vendidas, agregando valor, de modo a torna-se um bem valioso às organizações (DAVENPORT, 2001, p.56).

Nessa perspectiva, analisar o ambiente externo ajuda os tomadores de decisão a se concentrarem na informação relevante para a organização, bem como nas próprias necessidades informacionais.

De acordo com Davenport (2001, p.55) o **ambiente organizacional** abrange os seguintes componentes:

- **Situação dos negócios:** Os ecologistas precisam prestar atenção à estratégia de negócios, aos processos de negócios, à estrutura/cultura organizacional e à orientação dos recursos humanos. Esses aspectos refletem os componentes do ambiente informacional. Assim, a estratégia de negócios, por exemplo, irá influenciar a estratégia da informação – e vice-versa.
- **Investimentos em tecnologia:** Um investimento global em TI certamente afetará o ambiente informacional, mas o fator mais crítico aqui é o simples acesso à informação.
- **Distribuição física:** Algumas empresas vêm tentando administrar a informação ao criar espaços que facilitem a interação. No nível mais preciso, os documentos são meios que estruturam e apresentam a informação.

Davenport (2001, p.51/54) ainda afirma que o **ambiente informacional** está concentrado no círculo interno do modelo (Figura 1), conforme descrito a seguir:

- **Estratégia da informação:** Se refere aos objetivos que a organização que atingir através informação.
- **Política da informação:** Esse componente crítico envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso.
- **Cultura e comportamento em relação à informação:** Esses dois fatores são relacionados e são muito importantes na criação de um ambiente informacional bem-sucedido. O comportamento em relação à informação, positivo ou negativo, forma a cultura informacional de uma empresa. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente, capitalizam-na nos negócios.
- **Equipe da informação:** Equipe informacional de uma empresa lida com as mais valiosas modalidades de informação, como o conhecimento organizacional e os melhores métodos de trabalho.
- **Processos de administração informacional:** Esse componente mostra como o trabalho é feito. Uma empresa deve ter uma visão mais ampla, definindo os processos informacionais como todas as atividades exercidas por quem trabalha com a informação.
- **Arquitetura da informação:** É um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. A arquitetura pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

Nessa perspectiva, evidencia-se que o ambiente organizacional e o ambiente informacional são afetados pelo ambiente externo, por isso os gestores precisam notar rapidamente qualquer vestígio de mudança, além da multiplicidade do ambiente de negócios de suas organizações.

Conforme mencionado, o ambiente informacional é dotado de dados, informações e conhecimento que circulam no ambiente organizacional e ambos sofrem influência do ambiente interno e externo. Contudo, esse processo só ocorre devido aos fluxos informacionais que, segundo Valentim (2010, p.17), “[...] trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais objetivando uma ação”.

Assim, os fluxos de informação podem ser entendidos como o meio em que o trinômio dados, informação e conhecimento percorre para chegar aos sujeitos organizacionais de uma organização e, que por sua vez, necessitam destes para realizarem suas atividades e tarefas e efetuarem suas ações, dentre elas a tomada de decisão.

### **3 FLUXOS DE INFORMAÇÃO**

Os fluxos informacionais têm por finalidade subsidiar os sujeitos organizacionais no que tange aos processos ali existentes, uma vez que dados, informações e conhecimentos trafegam de tal maneira que, a partir do acesso, apropriação e uso, por parte desses sujeitos, é possível gerar conhecimento individual e compartilhá-lo no ambiente organizacional. Essa dinâmica propicia a transformação das condições informacionais da organização, porquanto acaba satisfazendo as necessidades e particularidades do sistema ao qual pertencem (MOREIRA DELGADO, 2006, p.8, tradução nossa).

Valentim (2007, p.14) classifica os fluxos informacionais em dois tipos:

[...] o primeiro está ligado ao próprio organograma (estrutura formal), ao qual se denomina fluxos formais, isto é, são as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho/centros de custos como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções; o segundo está relacionado às pessoas que atuam no ambiente corporativo (estrutura informal), ao qual se denomina fluxos informais, isto é, são as relações entre as pessoas das diferentes unidades de trabalho/centros de custo. Esses dois ambientes organizacionais alimentam a estrutura informacional da organização através da geração, gestão e uso de dados, informação e conhecimento.

Como forma de demonstrar a dinâmica existente nos fluxos informacionais em relação aos ambientes existentes nas organizações, Valentim (2007, p.14) ilustrou através de um diagrama (Figura 2) esta realidade.

Figura 2. Fluxos formais e informais.



Fonte: Valentim – 2007 – p.14.

Há certa dificuldade das organizações mapearem esses processos, uma vez que envolvem o conhecimento tácito (gestão do conhecimento) e o conhecimento explícito (gestão da informação). Para solucionar essa problemática, algumas organizações já perceberam que é preciso realizar a gestão do conhecimento, como forma de aproveitar o ativo intelectual dos sujeitos organizacionais para se atingir a eficiência e tornar-se competitiva no mercado em que atuam.

O ambiente organizacional é composto por dados, informação e conhecimento que se podem ou não atender as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais que compõe os níveis estratégico, tático e operacional. Para tanto, é necessário gerenciar os fluxos que subsidiam a tomada de decisão e os processos estratégicos, agregando valor à informação gerada tanto internamente quanto externamente (VALENTIM, 2010, p.20).

Valentim (2010, p.21) menciona que “Cada um dos níveis organizacionais, possui distintos fluxos de informação, cuja aplicação dependerá dos conteúdos informacionais produzidos e dos seus objetivos”. Além disso, os fluxos de informação têm um papel muito importante nesses ambientes e níveis, pois eles são capazes de tecerem as informações e os conhecimentos que são produzidos além de proporcionar uma aprendizagem que irá contribuir para a organização se tornar competitiva no mercado em que atua.

Valentim (2010, p.21) menciona que “Cada um dos níveis organizacionais, possui distintos fluxos de informação, cuja aplicação dependerá dos conteúdos informacionais produzidos e dos seus objetivos”. Além disso, os fluxos de informação têm um papel muito importante nesses ambientes e níveis, pois eles são capazes de tecerem as informações e os conhecimentos que são produzidos além de proporcionar uma aprendizagem que irá contribuir para a organização se tornar competitiva no mercado em que atua.

O mapeamento dos fluxos, que neste caso é feito a partir de um diagnóstico nos ambientes interno e externo, com enfoque nos dados, informação e conhecimento. Valentim (2007) afirma que:

A partir do reconhecimento desses três ambientes [...] pode-se mapear os fluxos informais de informação existentes na organização, assim como pode-se estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização.

Considera-se o mapeamento da informação como um método simples e eficiente para conhecer o contexto no qual a organização está inserida [ambiente externo], visando produzir um maior entendimento da organização [ambiente interno], e uma relação mais direta com os *stakeholders*<sup>3</sup> (HIBBERD; EVATT, 2004, p.58, tradução nossa).

Dessa forma, conhecer os diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para se compreender o processo de inteligência competitiva (IC) nas organizações, pois esse processo se inicia exatamente com o mapeamento dos fluxos de informação e a prospecção e o monitoramento informacional.

#### 4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A sociedade contemporânea possui grande interesse voltado à informação e ao conhecimento, tanto no contexto acadêmico em que pesquisadores se dedicam a investigar temáticas relacionadas a esses fenômenos, quanto no contexto organizacional em que gestores se voltam aos modelos e processos de gestão que envolvam a informação e o conhecimento.

---

<sup>3</sup> O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização, e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa outra organização. Estão incluídos os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a empresa. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>>. Acesso em: 06 fev. 2012.

De acordo com Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.9) o maior desafio para as organizações que atuam em ambientes competitivos refere-se a “[...] aprender a nadar em um oceano de informações prospectando e coletando informações relevantes para a sobrevivência e para a compreensão de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e mutável”.

A informação gerada internamente e externamente ao ambiente organizacional se constitui em um fator estratégico para que a organização possa atuar no mundo dos negócios. Nesse aspecto, ressalta-se que a organização necessita desenvolver ações concretas voltadas à cultura informacional, influenciando positivamente os valores, crenças, ritos, mitos e normas existentes, de forma que os sujeitos organizacionais possam desempenhar suas atividades e tarefas com competência que, por sua vez, serão determinantes para a tomada de decisão. Destaca-se a importância da relação entre os sujeitos organizacionais com clientes, fornecedores e parceiros (ASSIS, 2008, p.19), uma vez que gera uma gama de informações estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva. A gestão da informação, compreendida com um modelo de gestão, objetiva disponibilizar informações relevantes, fidedignas, consistentes e precisas para o desenvolvimento organizacional. Nessa perspectiva, Valentim *et al.* (2008, p.187) ressaltam que

[...] gerenciar informações requer, primeiramente uma cultura voltada à informação, uma administração participativa e, também, o comprometimento de cada indivíduo no processo. Além disso, o compartilhamento de ações e responsabilidades fará com que esse gerenciamento aconteça de forma eficiente e eficaz.

Da mesma forma, autores como Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009, p.16) enfatizam que a criação do conhecimento demanda

[...] não apenas uma cultura organizacional propícia, mas também a existência de uma gestão de informação eficiente e eficaz, a qual deverá apoiar as atividades de aprendizagem organizacional. Por sua vez, o gerenciamento da informação deve ser apoiado por políticas e ferramentas que direcionem e apoiem o compartilhamento da informação e do conhecimento tanto dentro da empresa quanto entre a empresa e outras organizações.

A gestão da informação é constituída de várias fases/etapas, e se inicia com a identificação das necessidades de informação dos sujeitos organizacionais, envolve também o mapeamento dos fluxos formais e informais, dos produtores e usuários de informação, bem como das características da informação gerada tanto internamente, quanto externamente à organização; a partir disso, inicia-se a atividade de prospecção

da informação [baseada nas necessidades de informação anteriormente identificadas]; o monitoramento informacional faz parte da gestão da informação, e será realizado enquanto uma determinada fonte de informação for importante para a organização, a partir do momento em que uma fonte não for mais relevante, esta deixará de ser monitorada; agregar valor a informação é fundamental no contexto da gestão da informação, uma vez que a partir dessa atividade a informação ganhará 'novo' sentido e estará ajustada às demandas informacionais existentes, tanto no que tange as necessidades informacionais, quanto no que tange ao jargão/linguagem utilizada; a armazenagem da informação com valor agregado será fruto do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando propiciar condições dinâmicas para o acesso, busca e recuperação pelo sujeito organizacional; gerar serviços e produtos informacionais customizados aos diferentes níveis hierárquicos da organização, bem como às diferentes demandas informacionais existentes, de modo que estes serviços e produtos sejam customizados, podendo atender inclusive apenas uma única pessoa; por último retroalimentar os fluxos formais existentes de forma a proporcionar uma dinâmica sem fim.

Dessa forma, a gestão da informação pode ser entendida como

[...] um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais [conhecimento explícito] de informações nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão (VALENTIM *et al.*, 2008, p.187).

Destaca-se a explicação de Wilson (1997 *apud* TARAPANOFF, 2006, p.23) afirma que, a “[...] gestão da informação preocupa-se com o valor, qualidade, posse, uso e segurança da informação no contexto do desempenho organizacional”.

A gestão da informação possui como uma de suas finalidades, aumentar o uso da informação pelos sujeitos organizacionais, visando a apropriação e construção de conhecimento. Tarapanoff (2001, p.44) ressalta que o principal objetivo é:

[...] identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação de informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Portanto, a gestão da informação procura identificar e potencializar todos os tipos de recursos de informação que uma organização possui de forma a ensiná-la a aprender e adaptar-se a complexidade e as incertezas do ambiente, aqui compreendido de forma *lato*.

Desse modo, a gestão da informação está intimamente relacionada ao conhecimento explicitado em algum suporte/mídia, cujos documentos gerados, acessados, apropriados e usados potencializam as atividades desempenhadas. Nessa perspectiva, a gestão da informação tem como foco principal, os dados e as informações geradas no ambiente organizacional e, que posteriormente, subsidiarão o sujeitos organizacional no desempenho de sua função.

## **5 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

As organizações do conhecimento são organizações que enfocam primordialmente a informação e o conhecimento como elementos fundamentais ao seu desenvolvimento. Garvin (1993 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p.33) sugere que “[...] uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que o reconhece como um recurso estratégico”. Para tanto, a empresa constrói conhecimento interno através dos sujeitos organizacionais que, posteriormente será utilizado, e cujo foco principal é tornar-se mais produtiva e competitiva no ambiente econômico em que atua.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.61) entendem que “[...] a competitividade de uma empresa vem se tornando função da sua capacidade de criar, transferir, e reutilizar conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade-fim”. No entanto, é essencial a integração das pessoas, dos processos e das tecnologias presentes no ambiente organizacional, uma vez que possibilita a criação de uma cultura positiva nos sujeitos organizacionais instigando a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. O conhecimento gerado no ambiente organizacional contribui para diminuir as incertezas e inconsistências do ambiente externo, e proporciona maior segurança aos sujeitos organizacionais no que tange a tomada de decisão.

Nessa perspectiva, Drucker (1969, p.264 *apud* BARBOSA, 2008, p.4) já ressaltava que “[...] o conhecimento é [...] o custo mais elevado, o principal investimento e o principal produto da economia avançada, bem como o meio de vida do maior grupo da

população”. Contudo, para que isso ocorra, o conhecimento deve ser gerenciado eficientemente, objetivando promover a redução de custo, aumentar a capacidade inovadora e melhorar a qualidade dos produtos produzidos e dos serviços prestados, tornando a organização diferenciada das demais.

A gestão do conhecimento, que pode ser definida como

[...] um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicos que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisão (ANGELONI *et al.*, 2008, p.2).

Valentim e Gelinski (2005, p.2) explicam que a gestão do conhecimento pode atuar

[...] diretamente com os fluxos informacionais da organização; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicitado. Assim, defende-se que a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de estratégias para criar/construir, adquirir/apreender, compartilhar/socializar e usar/utilizar ativos de conhecimento, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de estratégias.

Dessa forma, a gestão do conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de estratégias que englobam processos que visam adquirir, tratar, disseminar e utilizar o conhecimento, com o intuito de estabelecer fluxos informais que possam garantir a explicitação do conhecimento transformando-o em informação com valor agregado, a fim de contribuir significativamente para o processo decisório (VALENTIM, 2007, p.20).

De acordo com Carvalho (2003 *apud* BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, p.14), a gestão do conhecimento envolve a criação de procedimentos para coletar, organizar, armazenar e recuperar dados e informações. Questões como qualidade da informação, atendimento das necessidades dos usuários de informações e de sistemas de informações, são de grande importância, cuja essência é constituída pela combinação de aspectos tecnológicos, humanos, culturais e comportamentais.

Existem processos que visam a conversão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p.68) criaram o Processo SECI, composto de quatro tipos de conversão:

- a) Socialização – ocorre a transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, através do compartilhamento de experiências e vivências do indivíduo construtor de conhecimento com outros indivíduos;
- b) Externalização – ocorre por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, de modo a disseminar, de maneira clara, as ideias do indivíduo;
- c) Combinação – ocorre por meio da combinação entre distintos conhecimentos explicitados pelos sujeitos organizacionais. Ocorre por meio da troca de informações explicitadas, com ou sem o auxílio de tecnologias de informação e comunicação;
- d) Internalização – ocorre por meio da apropriação de conhecimentos explicitados e disseminados no ambiente da organização, por um sujeito organizacional que, por sua vez, os transforma em conhecimento tácito. Baseia-se fundamentalmente na cultura organizacional voltada à aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.79) sugerem que para se criar conhecimento organizacional é necessário ocorrer uma interação dinâmica e contínua entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, dinâmica esta que faz surgir o que denominam de espiral do conhecimento.

## **6 PROCESSO DECISÓRIO**

O sujeito organizacional toma decisão a todo instante, visando exercer sua função e desenvolver atividades e tarefas sob sua responsabilidade, tanto as simples quanto as complexas. A necessidade de tomar uma decisão ocorre quando existe mais de uma alternativa possível, ou seja, quando os sujeitos organizacionais se depararam com dois ou mais modos de se realizar algo. Gomes (2010, p.1) afirma que “[...] mesmo quando estamos diante de uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não essa ação. Assim, concentrar-se no problema correto possibilita direcionar corretamente todo o processo”. Logo, as pessoas são conduzidas a tomar decisão, de modo a escolher a alternativa mais viável ou adequada para uma determinada situação.

No contexto organizacional a tomada de decisão é complexa, porquanto os gestores necessitam tomar decisões rápidas, assertivas e consistentes, uma vez que uma decisão errada pode afetar sensivelmente a organização, as pessoas que nela atuam, bem como os *stakeholders* envolvidos.

No entanto, as decisões são realizadas segundo Gomes (2010, p.4) com o intuito de

[...] minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que o decisor julgue que houve elevação dos ganhos entre o estado da natureza em que se encontrava e o estado em que irá encontrar-se após implementar a decisão.

Tomar decisão, portanto, é o âmago da responsabilidade administrativa. O gestor deve estar atento ao cenário interno e externo da organização para orientar os sujeitos organizacionais sob sua orientação no desenvolvimento das atividades e tarefas. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p.254) explica que “[...] tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade”, ou seja, todo gestor terá que escolher a melhor alternativa para obter uma ação eficiente.

A escolha da melhor alternativa depende de informações tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. Vale lembrar que é de extrema importância que as informações sejam selecionadas, tratadas, organizadas, disseminadas e acessíveis, e cuja apropriação e uso possam reduzir os riscos e as incertezas sobre os problemas existentes no cotidiano organizacional.

Nessa mesma perspectiva, Cândido, Valentim e Contani (2005, p.4) ressaltam que

[...] muitas informações que não são acessadas pelos executivos durante o desenvolvimento de suas ações, devido à avalanche informacional advinda dos ambientes interno e externo, poderiam contribuir para o desenvolvimento das estratégias e políticas de crescimento econômico corporativo. O cenário atual marcado pela competitividade entre as organizações exige o desenvolvimento da gestão estratégica da informação, constituindo-se assim em um modelo de gestão, que permita um processo de tomada de decisão seguro e eficaz.

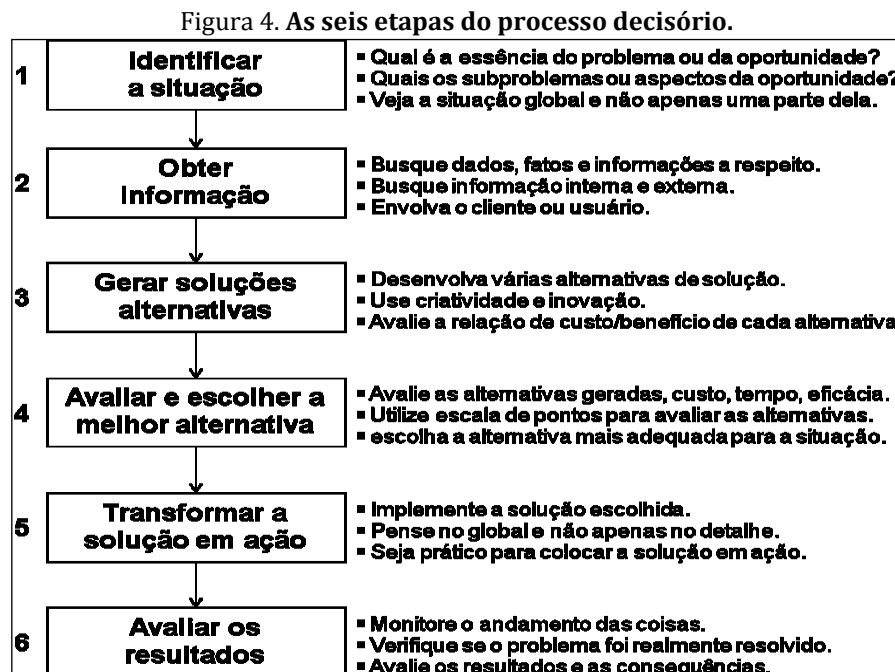
Esta compreensão enfoca o desenvolvimento de estratégias informacionais que a organização tanto necessita aplicar, propiciando uma condição mais eficiente ao processo decisório. Dessa forma, as organizações devem se apoiar em métodos, técnicas e ferramentas que contribuam para a captação, filtragem, análise, ampliação e distribuição de informações, uma vez que propiciarão consistência às decisões.

A organização que não possui informação para subsidiar as decisões estratégicas, ou seja, não faz a gestão da informação e a gestão do conhecimento de forma eficaz, estará em desvantagem em relação às outras organizações do mesmo segmento econômico, porquanto não será possível analisar, em um tempo mínimo, as alternativas de decisão, além de provavelmente não reproduzir eficazmente o

resultado decorrente da decisão tomada (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.148).

O processo decisório envolve desde a pesquisa, a análise dos fatores restritivos e estratégicos, a comparação e avaliação dos fatores, causas ponderáveis e imponderáveis, até a escolha final da alternativa mais conveniente (SCOSS, 1974, p.21). Assim, o processo decisório é uma sucessão de etapas de modelos e processos mentais, materializado em ações, cujo objetivo é a escolha de uma alternativa com a finalidade básica de se resolver um problema, contornar uma crise ou tirar proveito de uma oportunidade (MINTZBERG; RAISIGHANI; THÉORÉT, 1976 *apud* CAIXETA, 2008, p.95).

Chiavenato (2010, p.256) ilustrou as seis etapas do processo decisório (Figura 4):



Fonte: Chiavenato – 2010 – p.257.

Quando se toma uma decisão com base na racionalidade, surge uma ação mais assertiva voltada aos objetivos que a organização quer alcançar. Assim, pode-se afirmar que o processo decisório se estabelece através de distintas etapas, em que cada etapa influencia significativamente as demais.

## 7 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O cenário econômico contemporâneo tem demonstrado que a informação e o conhecimento não são mais os únicos fatores-chave que a organização necessita para obter produtividade e competitividade. Como bem enfatizou Kahaner (1997, p. 15,

tradução nossa) a “[...] informação é apenas o ponto de partida do processo de tomada de decisão e não o fim”, ou seja, a informação e o conhecimento precisam ser transformados em inteligência que, por sua vez, pode ser aplicada nas estratégias organizacionais (KAHANER, 1997, p.21, tradução nossa).

A inteligência competitiva, como é conhecida atualmente, tem início no período da Guerra Fria, em que as agências militares procuravam mostrar os princípios de uma boa estratégia para a realização de uma tomada de decisão eficaz e, conseqüentemente, vencer um determinado inimigo ou adversário. Sun Tzu (1928) em seu livro ‘A arte da guerra’ enfatiza várias vezes que o fator mais importante de uma estratégia é usar táticas incomuns para alcançar a vitória sem lutar, mas, para isso, é preciso conhecer o ambiente interno e externo em que se está inserido, pois

[...] quando conhecemos a nós mesmos e aos outros nunca estamos em perigo; quando conhecemos a nós mesmos, mas não aos outros, temos cinquenta por cento de possibilidade de vencer, e quando não conhecemos a nós próprios nem aos outros, estamos em perigo em qualquer batalha (SUN TZU, 1928, p.28).

Por meio dos ensinamentos de Sun Tzu – pioneiro nas práticas de inteligência – evidencia-se que o segmento empresarial tem se apropriando cada vez mais de técnicas militares, como forma de tomar decisão assertiva para se manter no mercado altamente competitivo. Sun Tzu enfatizou que uma organização precisa antes de qualquer coisa conhecer profundamente o próprio ambiente interno – isto é, as políticas, a cultura organizacional, a equipe, os processos, a infraestrutura e as tecnologias utilizadas –, pois somente assim conhecerá os pontos positivos e negativos para competir no ambiente em que atua, voltando total atenção ao mercado de negócios (DAVENPORT, 2001).

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a organização que conhecer de forma consistente esses dois ambientes [interno e externo], estará mais segura para tomar decisão em relação às atividades cotidianas, bem como as estratégicas de longo prazo, uma vez que a inteligência competitiva procura diminuir as incertezas sobre o ambiente no qual a organização está inserida no curto, médio e longo prazo.

Inteligência competitiva é compreendida como “[...] um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre atividades dos seus concorrentes para atingir as metas da organização” (KAHANER, 1998, p.16, tradução nossa).

Sobre esse aspecto Fuld (1994, p.24 *apud* CAPUANO, 2009, p.20-21) acrescenta que a inteligência competitiva no ambiente empresarial se constitui em “[...] proposições que permitem tomar decisões. É a inteligência, e não a informação, que auxilia o administrador a tomar decisões corretas no ambiente corporativo”.

Silva, Espínola e Vilar (2006, p.99) fazem uma abordagem mais ampla acerca do termo, ressaltando que inteligência competitiva é um mecanismo de

[...] coletar informações e disponibilizá-las para a organização, que identificará o que poderá ser considerado como pontos fortes e pontos fracos em seu ambiente interno, e como oportunidades e ameaças no ambiente externo, composto por ambiente operacional e macroambiente. Só então é possível à organização conceber sua estratégia com vistas à obtenção da vantagem competitiva.

Valentim (2007, p.6) também contextualiza a inteligência competitiva e afirma que a mesma está vinculada

[...] ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita a tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva (VALENTIM, 2007, p.6).

Sobre essa perspectiva, acredita-se que a inteligência competitiva é um processo que procura diminuir as incertezas do ambiente interno, identificando todos os pontos fortes e fracos da organização, tornando-a mais segura para a realização das atividades desempenhadas no presente e das estratégias de ação em cenários futuros.

Destaca-se que nesse tipo de ambiente tudo está interconectado, ou seja, o processo de inteligência competitiva organizacional permeia níveis, estruturas e fluxos organizacionais. Evidencia-se, portanto, a importância de se estudar os fatores que podem vir a influenciar a organização no processo de tomada de decisão, de modo a

[...] antecipar mudanças no mercado; antecipar ações de concorrentes; descobrir concorrentes novos ou potenciais; aprender com os sucessos e fracassos dos outros; aumentar a variedade e qualidade dos alvos de aquisição; aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam seu negócio; aprender sobre política, legislação ou mudanças que podem afetar o seu negócio; introduzir novo negócio; olhar para dentro do seu próprio negócio com uma mente mais aberta; ajudar na implementação de ferramentas de gestão mais recentes (KAHANER, 1997, p.23-27, tradução nossa).

O processo de inteligência competitiva é necessário para qualquer tipo de organização acompanhar as mudanças ocorridas no mercado, relacionadas às questões políticas, econômicas, tecnológicas, sociais etc., ou seja, objetiva obter uma visão ampla e

profunda acerca do ambiente atual e futuro em que atua, identificando ameaças, oportunidades, nichos de mercado, inovação de serviços e produtos, entre outros.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto acredita-se que os ambientes e os fluxos informacionais existentes em uma organização, subsidiam o processo de tomada de decisão e, como consequência, o processo de inteligência competitiva organizacional, uma vez que é insumo que possibilita o desenvolvimento de ações de curto, médio e longo prazo. Entretanto, isso só é possível devido à interação entre os processos formais [gestão da informação] e informais [gestão do conhecimento]. Certamente, os fluxos de informação proporcionam a dinâmica organizacional existente no ambiente interno, gerando uma espiral de conhecimento, como já mencionado anteriormente.

Nessa perspectiva, é de extrema importância que todos os setores dos distintos níveis hierárquicos de uma organização estejam comprometidos com os processos que envolvem a gestão da informação e a gestão do conhecimento, de forma a viabilizar o conjunto de ideias geradas, as opiniões compartilhadas e consolidadas, as inovações obtidas, por meio de serviços e/ou produtos e de decisões tomadas a partir da troca de experiência entre os sujeitos organizacionais, fazendo com que se estabeleça uma cultura organizacional sólida que valorize a informação e o conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236p.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/01.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2012.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 363p.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.13, n.esp., p.1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 8 abr. 2011.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.19, n.2, p.13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378/3034>>. Acesso em: 8 abr. 2011.

CAIXETA, M. L. A decisão como resultado de um processo social da informação compartilhada. **Informação & Informação**, Londrina (PR), v.13, n.1, p.81-104, ago./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1807/1689>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-19, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CAPUANO, E. A.; CASAES, J.; COSTA, J. R. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.2, p.19-34, maio/ago, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652009000200002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010019652009000200002&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 8 jan. 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001. 316p.

MOREIRA DELGADO, M. de la C. La gestión por procesos em las instituciones de información. **Acimed**, Habana, v.14, n.5, sep./oct. 2006. Disponível em: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000500011)>. Acesso em: 8 abr. 2011.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 324p.

HIBBERD, B. J.; EVATT, A. Mapping information flows: a practical guide. **The Information Management Journal**, p.58-64, Jan./Feb. 2004.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997. 300p.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a09v16n1.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.16, n.1, p.91-100, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/444>>. Acesso em: 8 jan. 2013.

SCOSS, F. Z. **Processo decisório para executivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974. 91p.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.19-35

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 343p.

TZU, S. **A arte da guerra**. Campinas: Átomo, 1928.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 278p.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.13, n.1, jan./abr. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362008000100012&lng=eng&nrm=iso&tlng=eng](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000100012&lng=eng&nrm=iso&tlng=eng)>. Acesso em: 10 mar. 2012.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, p.41-59, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000003603&dd1=4087e>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

