

UNIDADE 5

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

5.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos e definições da inteligência organizacional, a prospecção e o monitoramento informacional e os métodos e técnicas aplicados à inteligência organizacional.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) conhecer os conceitos e definições sobre inteligência organizacional;
 - b) diferenciar as atividades de prospecção e monitoramento informacional;
 - c) aplicar métodos e técnicas de inteligência organizacional.
-

5.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

A inteligência organizacional (IO) ou **inteligência competitiva** organizacional (ICO) deve ser compreendida como um processo contínuo, cujo propósito é descobrir oportunidades e reduzir riscos, visando ao estabelecimento de estratégias de ação no curto, médio e longo prazos (VALENTIM *et al.*, 2003).

A IO se vale dos dois fluxos de informação – formais e informais – existentes no ambiente interno e externo à organização, cujas atividades subsidiam processos, atividades, tarefas e tomada de decisão que, por sua vez, podem gerar diferenciais competitivos para a organização atuar em mercados competitivos.

Inteligência competitiva

(*business intelligence, competitive business intelligence, competitive intelligence*, em inglês):

Numa organização, capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 209).



5.4 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Os conceitos sobre inteligência organizacional enfocam em geral o manuseio da informação como subsídio para a tomada de decisão estratégica.

Quadro 7 - Inteligência competitiva: conceitos e definições

Autor/Entidade	Conceito/Definição
The Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)	“[...] a ação de definir, coletar, analisar e distribuir informações de forma inteligente sobre produtos, clientes, concorrentes e qualquer outro aspecto do ambiente para apoiar executivos e gestores na tomada de decisões estratégicas de uma organização” (SCIP, tradução nossa). “[...] coleta legal e ética e análise de informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes do negócio, usando bases de dados e informação de fontes abertas, através de investigação ética” (SCIP, tradução nossa).
Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC)	“[...] processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] Visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado” (ABRAIC).
Cubillo (1997)	“[...] conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva” (CUBILLO, 1997, p. 261).
Canongia (1998)	“[...] objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico” (CANONGIA, 1998, p. 2-3).

Autor/Entidade	Conceito/Definição
Petrini (1998)	“Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão” (PETRINI, 1998, p. 14).
Battaglia (1999)	“[...] disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado” (BATTAGLIA, 1999, p. 204).
Gomes e Braga (2001)	“[...] é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas” (GOMES; BRAGA, 2001, p. 28).
Tarapanoff (2001)	“[...] é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico” (TARAPANOFF, 2001, p. 45).
Miller (2002)	“[...] incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios [...] concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia” (MILLER, 2002, p. 35).
Valentim (2002)	“[...] está ligada 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 tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva” (VALENTIM, 2002, p. 6).
Valentim (2003)	“[...] processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo” (VALENTIM et al., 2003, p. 2).
Miquelino, Santos e Padovani (2004)	“[...] recurso intelectual, consistindo de construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros e de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação, que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e ativando a sua essência junto ao mercado, através de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca” (MIQUELINO; SANTOS; PADOVANI, 2004, p. 50).
Cardoso Júnior (2005)	“[...] representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 67).
Nadaes e Borges (2005)	“[...] processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações estratégicas, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades determinará a sua excelência frente ao ambiente de negócios” (NADAES; BORGES, 2005, p. 46-47).
Tarapanoff (2006)	“[...] um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo” (TARAPANOFF, 2006, p. 26).
Tena Millán e Comai (2006)	“[...] é um processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização” (TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p. 16).
Fuld (2007)	“Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento” (FULD, 2007, p. 16).
Hoffmann (2011)	“[...] processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo” (HOFFMANN, 2011, p. 137).

Fonte: Valentim (2014, p. 49-50).

A globalização e a internacionalização da economia modificaram sensivelmente o modo de as organizações atuarem no mundo empresarial. A informação e o conhecimento são essenciais para que se mantenham ativas no mercado, mas a inteligência é que de fato propicia a construção de diferenciais que a lançam à frente da concorrência.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico traz a visão de futuro, uma vez que enfoca cenários que ainda estão por vir. Entretanto, a inteligência organizacional abrange outros aspectos que não são contemplados no planejamento estratégico: a inteligência organizacional é realizada por meio da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas, cujas atividades propiciam desenvolver o *foresight*, ou visão de futuro, nos sujeitos organizacionais (VALENTIM, 2014).

O processo de IO é extremamente importante para as organizações que necessitam ser competitivas diante dos mercados regional, nacional e/ou internacional em que atuam, porquanto recebem impactos diretos das circunstâncias ambientais externas à organização (VALENTIM, 2007).

Dados, informações e conhecimento (DIC) são matérias-primas para a IO. Isso significa que o processo de inteligência organizacional é permeado por esses elementos do início ao fim do processo, sem os quais a IO não teria a efetividade necessária para atingir seu propósito.

Figura 55 - Comparativo: GI, GC e IO



Fonte: Valentim (2007, p. 21)

Nessa perspectiva, implantar o processo de IO em ambientes organizacionais não é uma tarefa simples, porque envolve aspectos culturais, comunicacionais e de gestão. Portanto, requer compromisso não só dos sujeitos organizacionais da alta administração (nível estratégico), mas de todo coletivo organizacional, abrangendo todos os níveis hierárquicos, uma vez que envolve todas as áreas e processos.

A IO necessita obter e analisar dados, informação e conhecimento atuais e futuros sobre: mercados; concorrentes; fornecedores; produtos novos e substitutos; clientes reais e potenciais; e, cenários econômicos, políticos e tecnológicos (VALENTIM, 2014).

Quadro 8 - Etapas/Fases da GI, da GC e da IO

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Organizacional
Foco: Negócio da Organização	Foco: Ativos de Conhecimento	Foco: Estratégias da Organização
<ul style="list-style-type: none"> a) Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e das necessidades de informação; b) Desenvolvimento da cultura e da comunicação organizacional voltada à informação; c) Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção da informação, por meio de métodos e técnicas de GI; d) Tratamento, análise, agregação de valor e armazenamento da informação, utilizando tecnologias de informação e comunicação; e) Mediação e disseminação da informação no ambiente organizacional; f) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação customizados. 	<ul style="list-style-type: none"> g) Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais e das necessidades de conhecimento; h) Desenvolvimento da cultura organizacional e da comunicação voltada ao conhecimento; i) Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de conhecimento, por meio de métodos e técnicas de GC; j) Tratamento, análise e agregação de valor ao conhecimento, utilizando tecnologias de informação e comunicação; k) Mediação, compartilhamento/ socialização do conhecimento no ambiente organizacional; l) Criação e disponibilização de produtos e serviços de conhecimento customizados. 	<ul style="list-style-type: none"> m) Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais e informais e das necessidades de informação, de conhecimento e de inteligência estratégicos; n) Desenvolvimento da cultura e da comunicação voltada à informação, ao conhecimento e à inteligência estratégica; o) Prospecção, monitoramento, filtragem e obtenção de informações e conhecimentos estratégicos, por meio de métodos e técnicas de GI, GC e IO; p) Agregação de valor às informações e conhecimentos analisados, visando a subsidiar os processos organizacionais estratégicos, em especial o processo decisório; q) Mediação, distribuição, disseminação e transferência de informação, conhecimento e inteligência estratégicos no ambiente organizacional; r) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação, de conhecimento e de inteligência estratégicos customizados.
Trabalha essencialmente os fluxos formais	Trabalha essencialmente os fluxos informais	Trabalha os dois fluxos: formais e informais

Fonte: Adaptado de Valentim (2002, p. 5-6)

A IO deve ser compreendida como um modelo de gestão, envolvendo todos os níveis hierárquicos e todos os sujeitos da organização, para que esta obtenha resultados eficazes diante das estratégias de ação que quer implantar, visando à sua competitividade.

Quadro 9 - Fases/Etapas da inteligência organizacional

Autor(es)	Fases/Etapas da IO
Gomes e Braga (2001) 4 fases	“Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação” (GOMES; BRAGA, 2001, p. 85-88).
Herring (2002) 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação” (HERRING, 2002, p. 278).
Valentim (2002) 7 fases	“Identificar os “nichos” de inteligência internos e externos à organização; Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema” (VALENTIM, 2002, p. 9).
Marceau e Swaka (2002) 5 fases	“Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação” (MARCEAU; SWAKA, 2002, p. 183).
Miller (2002) 4 fases	“[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (MILLER, 2002, p. 37).
Amaral <i>et al.</i> (2004) 6 fases	“Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” (AMARAL <i>et al.</i> , 2005, p. 73).
Cardoso Júnior (2005) 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 134).
Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006) 5 fases	“Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que toma decisões” (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p. 133, tradução nossa).
Queyras e Quoniam (2006) 6 fases	“Coleta [-] Materiais [e] fontes; Análise [-] Dados de fonte; Entrega [-] Produtos de informação; Aplicação [-] Resultados da inteligência; Avaliação [-] Desempenho do programa; Plano [-] Atividades de inteligência” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 89).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56, grifo nosso)

O processo de inteligência organizacional é composto por:

[...] ambientes e fluxos de informação; cultura organizacional e cultura informacional; comunicação organizacional e comunicação informacional; prospecção e monitoramento informacional; gestão da informação (GI); gestão do conhecimento (GC); redes de relacionamento; inovação; tecnologias de informação e comunicação; e *stakeholders* (VALENTIM, 2014, p. 57).



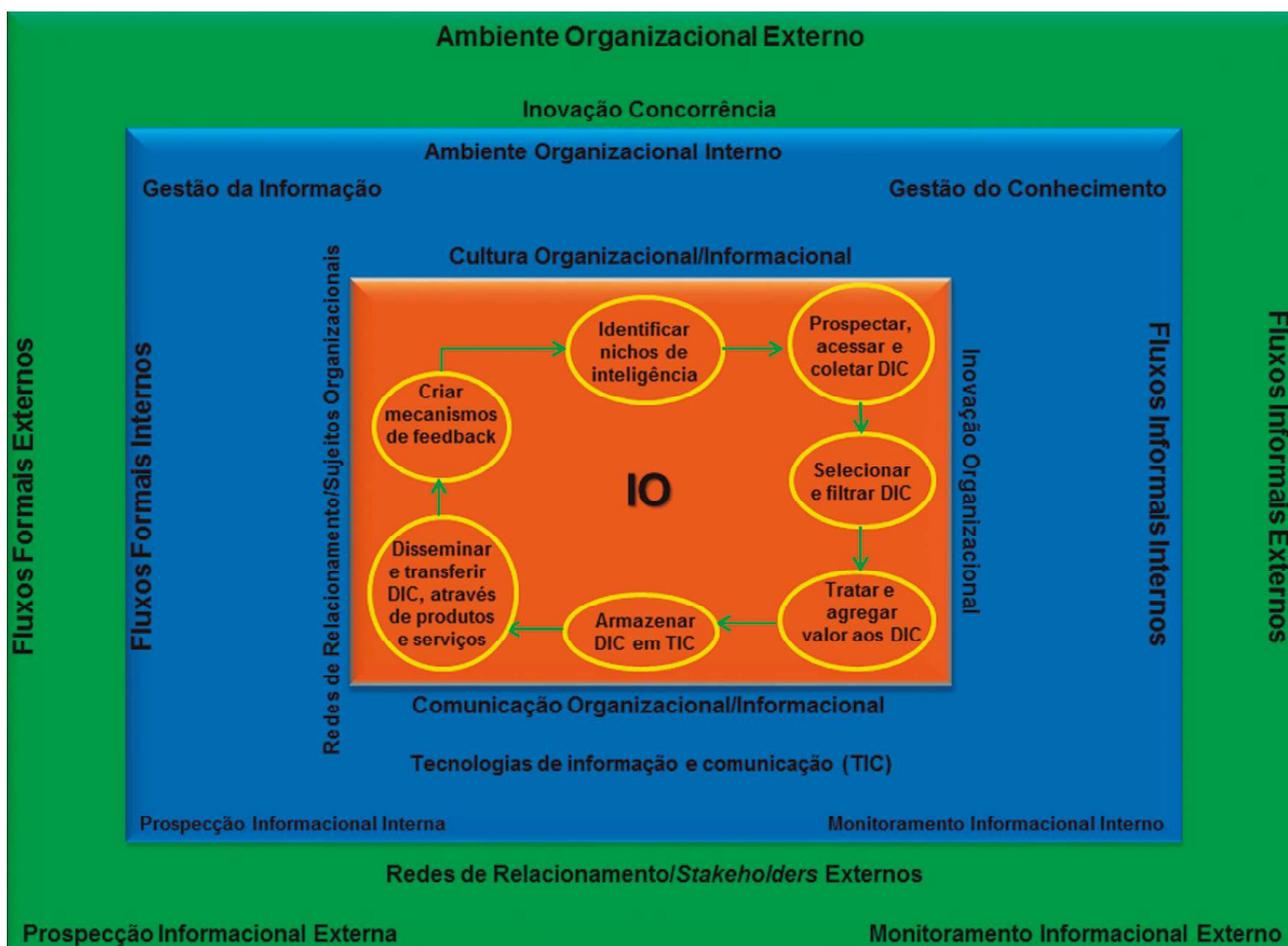
A gestão da informação e a gestão do conhecimento são essenciais para que a organização possa implementar a inteligência organizacional. Não é possível fazê-lo sem a GI e a GC, uma vez que a gestão da informação se refere ao

[...] conjunto de atividades relacionadas com o ciclo da informação em uma organização, o qual inclui a coleta, processamento, armazenamento, fluxo, recuperação da informação e o seu uso efetivo, geralmente com o apoio de sistemas automatizados (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 179).

Por sua vez, a GC é um

[...] processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 180).

Figura 56 - Elementos constitutivos do processo de IO



Fonte: Adaptada de Valentim (2014, p. 57)

Gerar inovação é essencial para as organizações que atuam em mercados competitivos. Para tanto, acompanhar o estado da arte do segmento em que a organização está inserida, monitorar patentes, criar condições organizacionais para que os sujeitos organizacionais inovem etc. são atividades de inteligência que propiciam a geração de inovação.

A inteligência organizacional é entendida como um processo dinâmico, alicerçado pela cultura e pela comunicação organizacional e informacional, cujos pilares são a gestão da informação e a gestão do conhecimento, alimentados pelas atividades-base: prospecção e monitoramento informacional que, por sua vez, são apoiados por tecnologias de informação e comunicação.

Compreender a IO como um processo aproxima os gestores organizacionais da correta dinâmica que é a inteligência organizacional, principalmente quanto às mudanças que ocorrem nos ambientes externo e interno ao longo do tempo. A inteligência organizacional, “[...] entendida como processo, refere-se a um modelo de gestão que é sistêmico e se transforma a cada momento, buscando evoluir de um estado para outro supostamente melhor” (VALENTIM, 2007, p. 22).

Figura 57 - Alicerce, atividades-base e pilares da IO



Fonte: Adaptada de Valentim (2014, p. 64)



Multimídia

Figura 58 - Cena do vídeo



Fonte: *Print Screen* do vídeo

Sua empresa tem inteligência competitiva?

O economista e consultor de empresas *Carlos Hilsdorf* fala sobre inteligência competitiva no Mesa de Negócios, o mais antigo programa de negócios da TV mineira e o terceiro mais antigo do país.

Assista à entrevista em: <https://www.youtube.com/watch?v=Wief-svta24>.

5.5 PROSPECÇÃO E MONITORAMENTO INFORMACIONAL

Dentre as atividades desenvolvidas na gestão da informação, destacam-se a prospecção e o monitoramento informacional. A prospecção refere-se ao método ou à técnica que visa à **identificação inicial** de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. O monitoramento refere-se ao método ou à técnica de observação e **acompanhamento constante** de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização (VALENTIM; MOLINA, 2004).

Figura 59 - Prospecção informacional



Fonte: Pixabay²⁶

Morato-Murillo e Fernández-Güell (2004) destacam que as atividades de prospecção e monitoramento podem ser compreendidas como um processo participativo e reflexivo para a construção de uma visão de futuro (médio e longo prazos), observando a ciência, a tecnologia e a sociedade, cujo objetivo é apoiar a tomada de decisão no presente e mobilizar forças para realizar ações estratégicas futuras (MORATO-MURILLO; FERNÁNDEZ-GÜELL, 2004).

Alguns fatores são influenciadores para que uma organização desenvolva atividades de prospecção e monitoramento. Entre eles, pode-se mencionar as oportunidades e ameaças relacionadas ao negócio, assim como a necessidade de planejar ações a curto, médio e longo prazos.

Figura 60 - Fatores influenciadores da prospecção e do monitoramento da informação



Fonte: Adaptada de Valentim (2005a, p. 1)

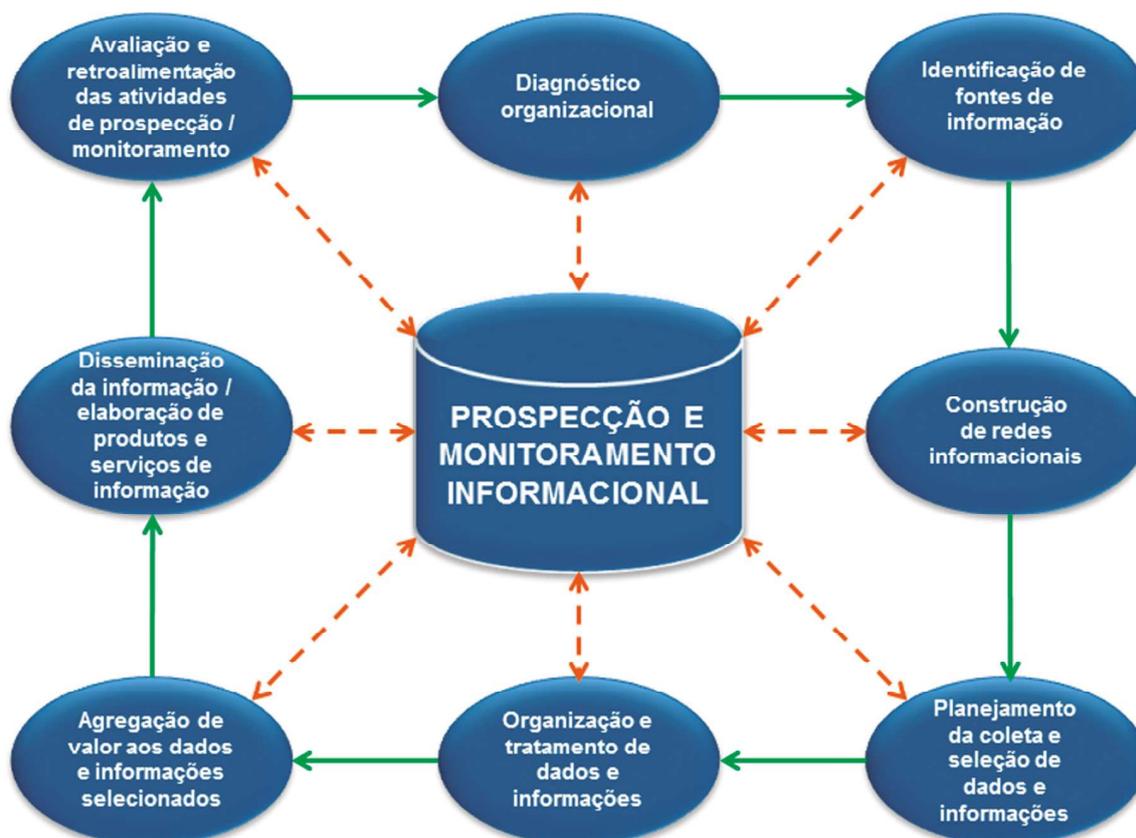
²⁶ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/nova-iorque-horizonte-1071162/>.

As atividades de prospecção e monitoramento possuem nove etapas básicas, conforme explica Valentim (2003a):

- a) **elaboração do diagnóstico organizacional** - nesta fase é necessário conhecer a organização; a estrutura organizacional; o modelo de gestão; a cultura e a comunicação informacional existente no ambiente interno; mapear os fluxos de dados, informação e conhecimento; mapear as lideranças e os produtores de dados, informação e conhecimento; verificar as necessidades e demandas informacionais dos sujeitos organizacionais, verificar os sistemas de informação gerenciais e de apoio à decisão;
- b) **planejamento da coleta de dados, informações e conhecimento** - envolve definir o objeto a ser prospectado e monitorado; o grau de importância das fontes de informação no que tange ao impacto, à pertinência e à relevância; a periodicidade com que as fontes de informação devem ser monitoradas; a linguagem e o jargão utilizados nas estratégias de busca; os mecanismos de seleção e filtragem; os sistemas de informação que armazenarão, preservarão e propiciarão acesso aos dados, informações e conhecimento selecionados;
- c) **identificação de fontes informacionais** - para a realização da prospecção e do monitoramento informacional é essencial identificar e conhecer exaustivamente as fontes de informação, formais (bancos e bases de dados) e informais (pessoas, contatos), tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização;
- d) **construção de redes informacionais** - é essencial que, a partir do mapeamento das lideranças e dos produtores de dados, informações e conhecimento, as redes de relacionamentos informacionais sejam construídas, visando à coleta e à filtragem de dados, informações e conhecimentos pertinentes e relevantes para a organização, assim como a elaboração de futuros produtos e serviços informacionais customizados;
- e) **organização e tratamento de dados e informações** - após a seleção e a filtragem dos dados, informações e conhecimento relevantes para a organização, é necessário organizá-los e tratá-los de modo a propiciar rápido acesso e recuperação, a qualquer tempo e local;
- f) **agregação de valor aos dados e informações selecionados** - agregar valor aos dados, informações e conhecimento é fundamental, porquanto propicia mais consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada, ou seja, quanto maior o valor agregado aos dados e às informações selecionados, mais bem elaborados serão os serviços e produtos informacionais;
- g) **disseminação da informação** - elaborar produtos e serviços informacionais customizados para os diferentes sujeitos organizacionais, visando a atender às necessidades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nesta etapa, ressalta-se a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade de as atividades de prospecção e monitoramento atenderem às demandas informacionais da organização;

- h) **avaliação da prospecção e monitoramento** - verificar com os sujeitos organizacionais e os diversos setores da organização como avaliam a eficiência e a eficácia dos serviços e produtos informacionais disponibilizados para a realização de processos, atividades, tarefas e tomada de decisão;
- i) **retroalimentação do modelo de prospecção e monitoramento** - a avaliação contínua propicia que sejam realizadas as adequações e as alterações necessárias às atividades de prospecção e monitoramento informacional.

Figura 61 - Etapas da prospecção e do monitoramento informacional



Fonte: Elaborada pela autora

Para realizar as atividades de gestão da informação no que tange à prospecção e ao monitoramento informacional, destacam-se algumas técnicas que podem ser utilizadas. É importante observar alguns critérios simples, mas importantes:

- Frequência com que se deve realizar a prospecção e o monitoramento;
- Foco do que de fato deve ser prospectado e monitorado;
- Restrições/limites do que de fato deve ser prospectado e monitorado;
- Relevância e pertinência do que de fato deve ser prospectado e monitorado;
- Abrangência do que de fato deve ser prospectado e monitorado (VALENTIM, 2003b, p. 1).



Inicialmente, são abordadas algumas técnicas aplicadas estritamente no ambiente interno da organização, as quais, por sua vez, podem ser aplicadas em níveis hierárquicos distintos:

- Monitoramento das atividades de produção;
- Monitoramento das atividades de p&d;
- Monitoramento das atividades de marketing e vendas;
- Monitoramento das atividades de planejamento e estratégias de ação;
- Monitoramento das competências internas (VALENTIM, 2003b, p. 1).

Para tanto, algumas ações gerenciais devem ser realizadas anteriormente, por exemplo, elaborar normas técnicas e administrativas, visando a sistematizar e consolidar os dados, as informações e o conhecimento “estruturáveis” existentes na organização. No intuito de exemplificar essa ação, pode-se mencionar a

[...] elaboração de uma norma administrativa que fixe os procedimentos para as pessoas que participam de eventos representando a organização como: congressos, feiras, visitas, cursos etc. (VALENTIM, 2003b, p. 1).

Outros exemplos de ações gerenciais que podem ser aplicados em distintas organizações são:

- Obrigatoriedade de as pessoas da organização cumprirem os procedimentos da norma;
- Preenchimento de formulários (*on-line* ou *off-line*) adequados a cada tipo de evento;
- Elaboração de relatórios que tenham um padrão organizacional;
- Socialização dos materiais adquiridos com recursos da organização, como: livros, catálogos, relatórios, revistas, vídeos, disquetes, CD-ROM etc.;
- Socialização da rede de relacionamentos construída durante o evento, como: cartões de visita, informações observadas informalmente etc.;
- Socialização do conhecimento construído durante o evento, através de palestras e reuniões específicas para esse fim, bem como a sistematização do exposto (VALENTIM, 2003b, p. 1).

Ainda no contexto do ambiente interno organizacional, enfocando os dados, as informações e o conhecimento “estruturados” existentes na organização, ou seja, os já sistematizados e consolidados em sistemas de informação e de apoio à decisão (arquivos, bibliotecas, bancos e bases de dados, entre outros), pode-se realizar a prospecção e o monitoramento informacional.

Nessa perspectiva, vale lembrar que a organização já deve ter desenvolvido uma cultura informacional positiva em relação aos dados, informações e conhecimento, assim como se pressupõe que a organização possua uma estrutura de qualidade no que tange às tecnologias de informação e comunicação, assim como quanto à aplicação da gestão da informação (VALENTIM, 2003b).

Os Serviços de Atendimento aos Clientes (SAC) se constituem em um bom exemplo, uma vez que as informações lá geradas podem ser prospectadas e monitoradas constantemente, propiciando a extração de dados e informações relevantes ao negócio da organização.

Quanto mais formalizadas as atividades informacionais desenvolvidas no setor de SAC, melhor será a eficácia da prospecção e do monitoramento informacional (VALENTIM, 2003b). Para tanto, são necessárias algumas ações gerenciais:

- Formalização do setor na organização;
- Preenchimento de formulários (*on-line* ou *off-line*) adequados;
- Elaboração de indicadores diversificados (por produtos, por tipo de cliente, por região, por faixa etária, por renda, por sugestões etc.);
- Elaboração de relatórios técnicos (*on-line* ou *off-line*) (VALENTIM, 2003b, p. 1).

No que tange ao **ambiente externo** da organização, os métodos e técnicas de prospecção e monitoramento podem ser aplicados com diferentes objetivos. Isso dependerá do que a organização necessita conhecer e acompanhar:

Monitoramento concorrencial: concorrentes atuais e potenciais; comportamento do mercado em relação ao consumo; produtos similares entrantes; consumidor; fornecedores; cadeia produtiva.

Monitoramento tecnológico: avanço da construção de conhecimento científico e tecnológico (patentes e normas técnicas); inovação tecnológica; materiais e processos inovadores; tecnologias e ferramentas de manufatura; tecnologias de informação.

Monitoramento político-econômico: políticas governamentais de países; legislação comercial; resoluções de comércio exterior; editais governamentais (programas e ações, fomento, capacitação); indicadores econômicos e conjunturais.

Monitoramento financeiro: acompanhamento das bolsas mundiais (ações); investimentos; balanços; mercado financeiro em geral.

Monitoramento ambiental: meio ambiente; imagem institucional; atuação institucional no contexto em que está inserida (VALENTIM, 2003b, p. 2).

Vale ressaltar que realizar a prospecção e o monitoramento no ambiente externo é mais complexo, porque exige a aplicação de uma metodologia que abranja desde o mapeamento das necessidades de grupos ou indivíduos no escopo da organização até o estabelecimento de contatos importantes para viabilizar essas atividades.





Para realizar a prospecção informacional no âmbito das informações que **não estão** estruturadas, isto é, produzidas externamente à organização sem nenhum tipo de sistematização, organização ou tratamento, será necessário construir primeiramente uma rede de contatos, de modo que possibilite a obtenção de informações relevantes para a organização. Como exemplo, pode-se mencionar:

- Estabelecer vínculos universidade-empresa;
- Realizar parcerias com laboratórios de institutos de pesquisa;
- Criar mecanismos de aproximação sistemática com os fornecedores, como, por exemplo, eventos, palestras, coquetéis de lançamento de produtos etc.;
- Acompanhar a mídia de modo geral, analisando eventos, como acontecimentos políticos e sociais relevantes ao negócio da organização;
- Participar ativamente de associações/sociedades do setor produtivo, no qual a organização está inserida (VALENTIM, 2003b, p. 2).

No âmbito das informações que **estão** estruturadas, estas estão sistematizadas, organizadas, tratadas e, portanto, passíveis de serem acessadas, ou seja, podem ser encontradas em bancos e bases de dados, na internet, em bibliotecas e arquivos etc. Nesse caso, é importante observar a fonte de informação: se o produtor responsável pela fonte é fidedigno; se a análise da informação é realizada com precisão; se o sistema de informação utilizado é confiável, entre outros aspectos.

É importante destacar que as organizações que realizam prospecção e monitoramento informacional devem aproveitar ao máximo as informações estruturadas, uma vez que há muitas informações relevantes que podem ser usadas para a realização de atividades, tarefas e tomada de decisão. Portanto, é fundamental a identificação e o uso de fontes de informação relacionadas ao negócio da organização. Para tanto, é necessário:

- Formalização de um setor com pessoas capacitadas para a realização desse tipo de monitoramento;
- Elaboração de serviços e produtos específicos aos diferentes públicos da organização;
- Socialização de dados, informação e conhecimento a todos os setores da organização (VALENTIM, 2003b, p.2).

Outro aspecto importante para se realizarem a prospecção e o monitoramento informacional no ambiente externo se refere ao uso de tecnologias de informação e comunicação, uma vez que agilizam o acesso, a busca e a recuperação de informações relevantes à organização. Um exemplo é o *Data Mining*, recurso que propicia extrair dados e informações relevantes a partir de bancos e bases de dados.

O *Data Mining* pode efetuar desde uma simples consulta a um banco de dados, explorar e agregar informação útil a partir dos dados pesquisados, descobrir relacionamentos escondidos em bancos e bases de dados, até aplicar inteligência artificial (IA).

Figura 62 - Data Mining



Fonte: Pixabay²⁷

Nessa perspectiva, é importante mencionar que distintas tecnologias de informação e comunicação são essenciais para o processo de IO. Dentre elas, pode-se mencionar:

- a) Sistema de Informação Gerencial (SIG) - sistema que atende às necessidades dos níveis gerenciais de alto escalão, gerando relatórios gerenciais com acesso às ocorrências de desempenho e dados históricos (ROSINI; PALMISANO, 2003);
- b) Sistema de Apoio à Decisão (SAD) - sistema fundamental para o processo de tomada de decisão nas organizações, são flexíveis e adaptáveis ao meio em que a organização está inserida (REZENDE; ABREU, 2003);
- c) *Customer Relationship Management* (CRM) - sistema que permite à organização conhecer o perfil do cliente, a partir de um trabalho dirigido de fidelização (VALENTIM *et al.*, 2003);
- d) *Enterprise Resource Planning* (ERP) - sistema integrado que permite a gestão de fluxos informacionais em uma única base de dados. Integra diferentes departamentos e funções da organização, atendendo às necessidades específicas de cada um (OLIVEIRA, 2003);
- e) *Executive Information System* (EIS) - um EIS pode ser entendido, do ponto de vista tecnológico, como uma ferramenta de pesquisa à base de dados para a apresentação de informações de forma simples e amigável, atendendo às necessidades dos executivos/decisores (POZZEBON; FREITAS, 1996);
- f) *Electronic Data Interchange* (EDI) - sistema que se constitui em um processo de comunicação entre as organizações, por meio do intercâmbio eletrônico de informações estruturadas (LAZARINI, 2006).

²⁷ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/banner-cabe%C3%A7alho-monitor-bin%C3%A1ria-909710/>.

5.6 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADOS À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Conforme mencionado anteriormente, existem distintos métodos, técnicas, instrumentos e tecnologias de informação e comunicação que podem ser utilizados para a realização da inteligência organizacional. Destacar-se-á três métodos:

- a) painel de especialistas;
- b) cenários;
- c) Delphi.

5.6.1 Painel de especialistas

O método painel de especialistas tem como objetivos:

- Construir conhecimento sobre questões relacionadas ao negócio da corporação;
- Comparar pontos de vista e opiniões entre diferentes especialistas;
- Refletir sobre o futuro: riscos, tendências, oportunidades etc., de forma coletiva;
- Conhecer a realidade em nível regional, estadual, nacional, setorializado etc.;
- Identificar e propor estratégias de ação (VALENTIM, 2005a, p. 1).

Para a realização de um painel de especialistas com resultados satisfatórios, é importante seguir uma sequência lógica de atividades:

- Definir uma determinada área temática;
- Trabalhar com no mínimo dez e no máximo quinze pessoas;
- Os especialistas escolhidos para participar do painel devem ter alta qualificação e reconhecido prestígio no âmbito profissional em que atuam;
- Para a seleção dos especialistas, é importante estabelecer equilíbrio quanto à sua origem profissional: empresarial, acadêmica, tecnológica, social etc.;
- É importante estabelecer também, para a seleção dos especialistas, equilíbrio quanto à idade, sexo, e origem geográfica;
- Observar muito atentamente as personalidades dominantes dos especialistas que farão parte do painel;
- Observar muito atentamente aos possíveis interesses cruzados dos especialistas participantes (VALENTIM, 2005a, p. 2).

É importante ressaltar que os especialistas devem possuir um perfil que atenda às necessidades do painel e da organização. Nessa perspectiva, algumas competências e habilidades são essenciais para o sucesso do painel. Dentre elas, pode-se mencionar:

- a) ser criativo;
- b) ter capacidade de trabalhar em equipe;
- c) ter autonomia para expressar suas opiniões;
- d) ter uma atitude ao mesmo tempo realista e ousada (VALENTIM, 2005a).

Do mesmo modo, também é importante que a pessoa gestora do painel de especialistas possua competências e habilidades específicas:

- a) capacidade de liderança;
- b) habilidades para motivar o grupo de especialistas;
- c) competência para resolver conflitos;
- d) capacidade para neutralizar personalidades fortes;
- e) capacidade para fortalecer personalidades fracas;
- f) habilidades para observar tempos, cronogramas e limitações de qualquer tipo (VALENTIM, 2005a).

O painel de especialistas inicialmente identifica os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças relacionados ao negócio da organização. A partir da obtenção e da análise dos diagnósticos interno e externo, os especialistas do painel adquirem condições para construir conhecimento sobre tendências futuras; identificar perspectivas de futuro para o negócio da organização; identificar tendências de evolução e tecnologias críticas que podem afetar o negócio da organização no médio e longo prazos. Ao final do painel, os especialistas elaboram indicadores e propõem ações, medidas concretas e recomendações voltadas ao negócio da organização (VALENTIM, 2005a).

5.6.2 Cenários

Outro método que pode ser aplicado à inteligência organizacional refere-se à elaboração de cenários futuros. Essa metodologia exercita possibilidades e hipóteses, assim como especula as variáveis que podem afetar o negócio da organização, como as questões políticas, tecnológicas, econômicas, comerciais, entre outras (VALENTIM, 2005b).

O método “cenários” prepara a organização para realidades futuras distintas, desenvolvendo quatro possíveis cenários futuros. Este fator é determinante para que a organização esteja preparada para qualquer adversidade futura, assim como planeje o desenvolvimento do negócio de um modo mais seguro, estabelecendo diferentes possibilidades de ações a curto, médio e longo prazos (VALENTIM, 2005b).

Para se aplicar esse método, é necessário desenvolver várias atividades em uma sequência lógica:

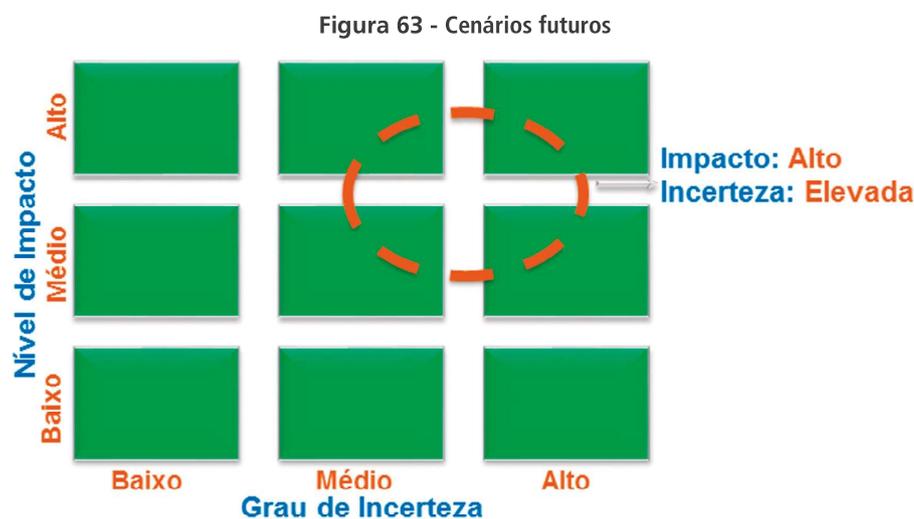
- a) definir os objetivos para a realização do método de cenários futuros;
- b) leitura de textos embasadores sobre contextos socioeconômicos, geopolíticos, tecnológicos, de mercado etc.;



- c) conhecer os pontos fortes e fracos da organização (clientes, fornecedores, concorrentes), o ambiente no qual está inserida (mercado, produtos substitutos), a cadeia produtiva da qual faz parte (comercialização, distribuição) e a política econômica aplicada ao negócio (leis, regulamentos, indicadores, normas etc.);
- d) observar a evolução da sociedade (ameaças, oportunidades, tendências, perspectivas), pontos de impacto (tecnologia, meio ambiente, processos), pontos de incerteza (competências, pessoas, estrutura corporativa);
- e) estabelecer critérios para o estabelecimento de cenários quanto a:
 - tempo: curto, médio e longo prazos;
 - tendência: mais provável, menos provável;
 - relevância: mais impacto, menos impacto;
- f) estruturar indicadores com base nos itens anteriores;
- g) formular as estratégias de ação da organização para curto, médio e longo prazos (VALENTIM, 2005b).

O *Observatório de Prospectiva Tecnológica Industrial (OPTI)* destaca que as organizações possuem pelo menos três posturas estratégicas frente aos cenários futuros:

- a) a organização constrói o futuro;
- b) a organização se adapta ao futuro;
- c) a organização aposta no futuro (MORATO-MURILLO; FERNÁNDEZ-GÜELL, 2004).



A equipe que desenvolverá os cenários futuros deve ser constituída por especialistas de diferentes áreas que possuam relação com o negócio da organização. Para iniciar as atividades é necessário que a equipe seja informada sobre os objetivos da organização, assim como a pessoa responsável pela coordenação deve possuir algumas competências e habilidades:

- a) conhecimento do negócio;
- b) liderança;
- c) características motivadoras;
- d) objetividade e clareza;
- e) segurança (VALENTIM, 2005b).

5.6.3 Método Delphi

O método *Delphi* ou método Delfos foi desenvolvido por *Olaf Helmer* e *Theodore J. Gordon* da *Rand Corporation*, no estado da Califórnia, nos Estados Unidos, na década de 1950. O nome do método refere-se ao oráculo situado na cidade de Delfos, na antiga Grécia (ASTIGARRAGA, 20--?).

O método *Delphi* pode ser definido como um método de previsão do futuro que alcança de forma sistemática o consenso entre especialistas sobre temas complexos do tipo qualitativo (MORATO-MURILLO; FERNÁNDEZ-GÜELL, 2004). Nessa perspectiva, o *Delphi* é realizado por meio de um processo estruturado e sistematizado, envolvendo especialistas (mínimo de sete) altamente qualificados, cujo anonimato é importantíssimo. A seleção dos especialistas que participam do *Delphi* é muito importante, porquanto é necessário observar: formação, função, atividades exercidas, experiência prática, conhecimento teórico, conhecimento de mundo etc. (VALENTIM, 2005c).

O método *Delphi* é gerenciado por uma equipe coordenadora. A dinâmica não é realizada *in loco*, uma vez que os especialistas participantes não podem identificar uns aos outros. A dinâmica é realizada pela aplicação de vários enquetes (quantas sejam necessárias) aos especialistas e, portanto, é flexível, uma vez que permite a mudança de opinião entre os participantes durante a aplicação, além de propiciar mais tempo de reflexão. Isso é importante porque, ao final, o *Delphi* objetiva obter o consenso entre eles. Esse método tem como características básicas:

- a) anonimato dos participantes;
- b) interação entre os participantes quanto às opiniões convergentes e divergentes;
- c) heterogeneidade dos especialistas (VALENTIM, 2005c).

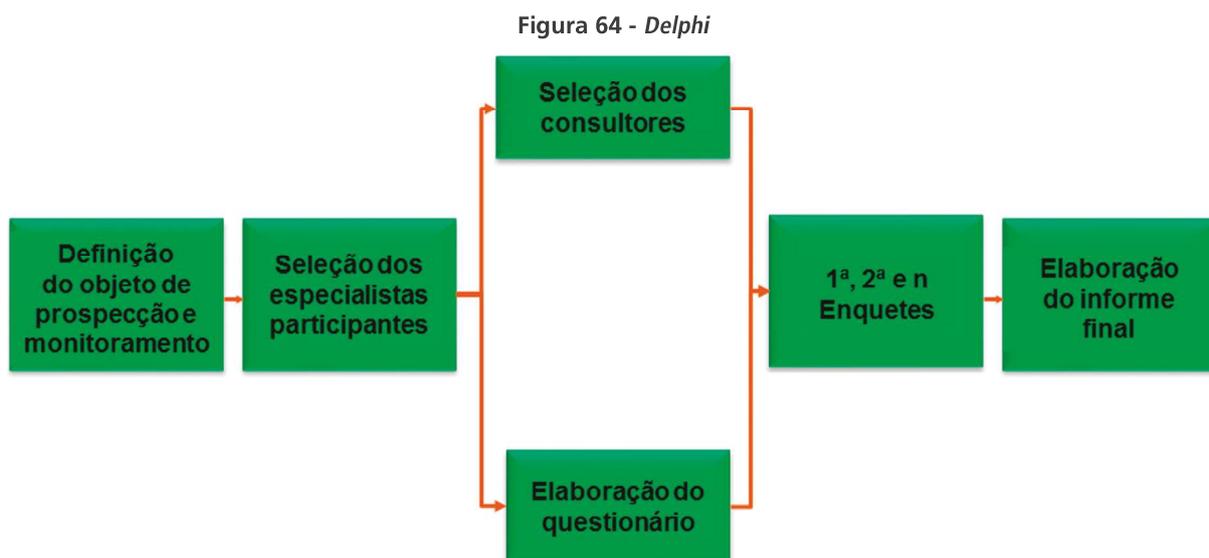
O *Delphi* necessita de um bom gerenciamento por parte da equipe coordenadora, pois, ao contrário, pode ser desastroso. Como exemplo, pode-se citar: falta de respostas, falta de entendimento sobre as perguntas, falta de compreensão em relação às questões práticas do método, falta de recursos tecnológicos (tecnologias da informação) para o processamento das informações, entre outras faltas (VALENTIM, 2005c).

Pode-se destacar as seguintes etapas básicas:

- a) definição do(s) problema(s)/fenômeno(s);
- b) definição dos especialistas participantes;
- c) definição da equipe gestora;
- d) definição da equipe consultiva;
- e) construção do instrumento de coleta de dados (questionário);



- f) envio do questionário para cada um dos especialistas participantes, via ambiente eletrônico;
- g) realização da primeira enquete;
- h) análise estatística da primeira enquete;
- i) identificação dos pontos consensuais do grupo de especialistas participantes;
- j) envio de formulário com os pontos consensuais do grupo, fazendo nova enquete;
- k) análise da segunda enquete;
- l) pode-se trabalhar com quantas enquetes forem necessárias, de forma que o resultado final seja, de fato, o conjunto do pensamento dos especialistas participantes;
- m) elaboração do relatório final: é composto pelo prognóstico sobre o(s) problema(s)/fenômeno(s) inicial(is), e pode conter informações adicionais, produzidas pelas análises realizadas no material obtido dos especialistas, como: análises estatísticas, séries históricas, comentários, sínteses, prognósticos alternativos etc. (VALENTIM, 2005c).



Fonte: Adaptada de Valentim (2005c)

Os especialistas participantes devem conhecer os objetivos organizacionais para a realização do *Delphi*, assim como devem possuir uma visão de futuro aguçada, criatividade e motivação para participar. Já a equipe coordenadora precisa ser capaz de realizar análises e agregar valor às informações fornecidas pelos participantes do *Delphi* (VALENTIM, 2005c).

No que tange à equipe consultiva, é importante observar as seguintes características:

- a) conhece o problema por meio de informações (jornais, livros, revistas);
- b) tem visão crítica a respeito do problema;
- c) tem familiaridade com o problema;

- d) já vivenciou o tipo de problema;
- e) pesquisa e estuda o problema (VALENTIM, 2005c).

A equipe coordenadora do *Delphi* deve elaborar o questionário observando alguns aspectos importantes para o entendimento e a compreensão do que se quer:

- a) clareza nas questões formuladas;
- b) as questões, em relação umas às outras, devem ser autônomas;
- c) os termos utilizados devem fazer parte do jargão daquela área/negócio;
- d) as hipóteses e variáveis devem estar em sintonia com as possibilidades e perspectivas futuras (VALENTIM, 2005c).

O *Delphi* pode ser aplicado com distintos objetivos e, portanto, enfatizar diferentes variáveis:

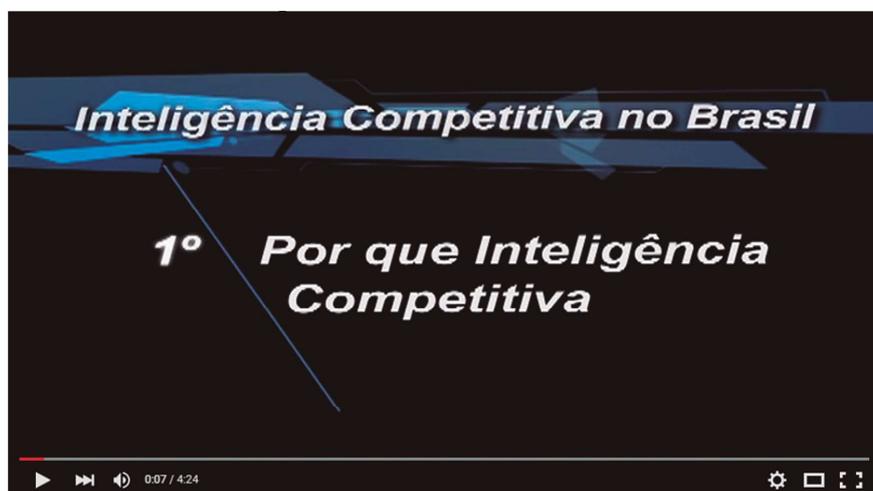
- a) nível - de conhecimento, de competitividade etc.;
- b) grau de - importância, estratégico etc.;
- c) impacto - qualidade de vida, emprego, questões sociais, meio ambiente etc.;
- d) limitações - tecnológicas, legislativas, econômicas etc.;
- e) recomendações - de cooperação, de interação, fiscais etc. (VALENTIM, 2005c).

A inteligência organizacional é fundamental para o processo decisório organizacional, uma vez que propicia a criação de diferenciais competitivos, assim como mais segurança na direção a ser seguida na busca de vantagem competitiva.



Multimídia

Figura 65 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

A inteligência competitiva vem sendo estudada no Brasil há quase duas décadas.

Confira, no *link* a seguir, mais informações sobre a aplicação prática da IO em organizações brasileiras e o perfil profissional requerido para exercer a função: <https://www.youtube.com/watch?v=Q1uyoP1XBI0>.

A inteligência organizacional não deve ser compreendida como uma atividade sofisticada aplicada apenas em grandes organizações; ao contrário, deve ser uma prática em organizações – independentemente de seu tamanho – que querem se desenvolver e se manter competitivas no mercado em que atuam.



5.6.4 Atividade

Esta atividade visa a consolidar sua aprendizagem sobre os elementos que constituem o processo de inteligência organizacional.

Acesse o *link*: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p37/25956>, para aprofundar seus conhecimentos, e leia o artigo:

TARAPANOFF, K.; ÁLVARES, L. Inteligência organizacional e competitiva e a Web 2.0. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 37-64, set./dez. 2013.

O texto discorre sobre a Inteligência Organizacional e Competitiva (IOC) no contexto da *web* 2.0. A IOC é abordada de modo integrado, envolvendo a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva. As autoras destacam que, para um melhor aproveitamento da IOC, é fundamental que os métodos e técnicas contemplem a *web* 2.0, por exemplo, as redes sociais, os *blogs*, as *wikis*, os *sites* de compartilhamento, as *folksonomias*, entre outros.

Identifique no texto quais são as metodologias destacadas pelas autoras.

Resposta comentada

As autoras discorrem sobre distintos métodos e técnicas que podem ser aplicados no contexto da *web* 2.0. Entre eles, podem-se mencionar:

- a) estudos, métodos e técnicas para identificar as necessidades informacionais de sujeitos organizacionais;
- b) estudos, métodos e técnicas para a melhoria da tomada de decisão;
- c) modelagem multidimensional - sistema baseado em recuperação de dados e informação que suporta acesso e consultas em larga escala;

- d) netnografia - usada para o mapeamento de perfis de consumo;
 - e) análises quantitativas e estatísticas (webometria);
 - f) análise de discurso (ad);
 - g) análise de conteúdo (ac);
 - h) análise de redes sociais;
 - i) *gamification* - processo de utilização do pensamento de jogos e dinâmica de jogos para resolver problemas.
-

RESUMO

Nesta unidade destacou-se que a inteligência organizacional propicia aos sujeitos organizacionais a “visão de futuro” anteriormente mencionada, antecipando as mudanças do ambiente, as estratégias de ação da concorrência e as novas demandas da sociedade.

A partir disso, a organização tem a possibilidade de rever suas próprias estratégias de ação de médio e longo prazos, ajustando-se às novas possibilidades de negócios e precavendo-se de possíveis riscos que podem afetá-la no longo prazo, reavaliando os processos internos, reajustando o planejamento estratégico e proporcionando mais segurança aos decisores.

O processo de IO é essencial para as organizações no cenário contemporâneo, em que a concorrência extrapola as barreiras geográficas e linguísticas, as tecnologias de informação e comunicação abrem novas formas de interação comercial, e a sociedade se torna cada vez mais exigente quanto à qualidade de serviços e produtos ofertados em qualquer segmento econômico. Além disso, o ambiente organizacional deve propiciar condições para que os sujeitos organizacionais possam realizar processos, atividades, tarefas e tomar decisões apoiados em dados, informação e conhecimento consistentes.



Sugestão de Leitura

MILLER, J. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002. 294 p.



REFERÊNCIAS

ASTIGARRAGA, E. **El método Delphi**. San Sebastián: Universidad de Deusto, [20--?].

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-16, jun. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000003073/b9cf277365b028e9af0667fe64548b27>.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica, 2003. 207 p.

LAZARINI, V. **Tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao processo de inteligência competitiva organizacional**. 2006. 105 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2006.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, 2002.

MORATO MURILLO, A.; FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. **Metodologias de prospectiva tecnológica industrial**. Curitiba: UNINDUS (OPTI), 2004.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005. 120 p.

OLIVEIRA, J. F. de. **T.I.C.:** tecnologias da informação e da comunicação. São Paulo: Érica, 2003. 444 p.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. Construindo um E.I.S. (Enterprise Information System) da (e para a) empresa. **RAUSP**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 19-30, out./dez. 1996. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1996/1996_029_RAUSP.pdf.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 316 p.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 219 p.

TARAPANOFF, K; ÁLVARES, L. Inteligência organizacional e competitiva e a Web 2.0. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 37-64, set./dez. 2013.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-26.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001053/6a50751d6d811772f23ef7de3623bcd2>.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? *In*: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 47-67.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial - I**. Londrina: Infohome, 2005a. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=90.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial - II**. Londrina: Infohome, 2005b. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=91.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos de prospecção e monitoramento industrial - III**. Londrina: Infohome, 2005c. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=92.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional (1)**. Londrina: Infohome, 2003a. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=72.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional (2)**. Londrina: Infohome, 2003b. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=73.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional (3)**. Londrina: Infohome, 2003c. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=74.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 9-24.





VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001277/b497a27940c2cba21ddc47cf675a0625>.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, Número Especial, p. 1-19, 2004. Disponível em: http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf.