



## O ESTUDO DAS GERAÇÕES E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

### **Natália Marinho do Nascimento**

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista  
Júlio de Mesquita Filho, Brasil.  
E-mail: [natalianascimento@hotmail.com](mailto:natalianascimento@hotmail.com)

### **Juliana Cardoso dos Santos**

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista  
Júlio de Mesquita Filho, Brasil.  
E-mail: [julimath21@gmail.com](mailto:julimath21@gmail.com)

### **Marta Lígia Pomim Valentim**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo,  
Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Filho, Brasil.

E-mail: [valentim@valentim.pro.br](mailto:valentim@valentim.pro.br)

### **María Manuela Moro Cabero**

Doutora em História pela Universidade de Salamanca, Espanha. Professora  
da Universidade de Salamanca, Espanha.

E-mail: [moro@usal.es](mailto:moro@usal.es)

### **Resumo**

Os ambientes organizacionais necessitam de sujeitos organizacionais preparados para se adaptarem às mudanças inerentes a esses tipos de contextos. O processo decisório se constitui em elemento-chave para a organização e, nesse sentido, deve-se compreender sua importância para os processos organizacionais. Nessa perspectiva, algumas atividades informacionais são decisivas, entre elas pode-se citar o mapeamento dos fluxos informacionais existentes, bem como analisar as gerações presentes nesses ambientes, pois em geral há distintas gerações atuando conjuntamente como, por exemplo: Geração Veteranos, Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z. Observa-se que além da faixa etária, cada geração possui suas especificidades e, por essa razão, devem ser conhecidas pelos gestores, pois a junção dessas gerações nos ambientes organizacionais aliados a outros aspectos é o que constitui a cultura organizacional. Mediante isso, o objetivo deste trabalho é apresentar a relação entre as distintas gerações e o processo de inteligência organizacional e algumas reflexões sobre os desafios e perspectivas encontrados nesse contexto. Para tanto, utilizou-se uma revisão teórica enfocando os estudos das referidas gerações, a inteligência organizacional, os ambientes organizacionais e o processo decisório. Como resultado destaca-se a importância de se compreender os sujeitos organizacionais como elementos chave para gerar diferenciais competitivos. Evidencia-se que conhecer os sujeitos organizacionais, no intuito de utilizar esse conhecimento em benefício da organização, é essencial para propiciar um contexto organizacional que proporcione as condições necessárias para a geração de diferenciais competitivos, bem como para a implantação do processo de inteligência organizacional, além disso, se faz imprescindível a criação de estratégias para aproveitar as especificidades de cada geração presente no contexto organizacional.

**Palavras-chave:** Ambientes Organizacionais. Estudos de Gerações. Inteligência Organizacional.

## **THE STUDY OF GENERATIONS AND COMPETITIVE INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS**

### **Abstract**

*Organizational environments require individuals prepared to adapt to changes inherent in these kinds of contexts. The decision-making process constitutes a key element in the organization and in that sense; it is relevant to understand its importance to organizational processes. From this perspective, some informational activities are decisive, among them can mention the mapping of existing information flows, as well as analyze the generations present in these environments because in general there is different generations working together, as for example: Veterans Generation; Baby Boomers Generation; X Generation; Y Generation; Z Generation. Competitive Intelligence process, moreover, is indispensable to create strategies to take advantage of the specificities of these generations. It can be observed, that besides the age, each generation has its specificities and for this reason, must be known by the managers, and because the combination of these generations in organizational environments allied to other aspects is what constitutes the organizational culture. Upon this, the aim of this paper is to present the relationship between different generations, the organizational intelligence process and some thoughts on the challenges and perspectives found in this context. Therefore, we used a theoretical review focusing on the studies of these generations, organizational intelligence, organizational environments and decision-making process. As a result, it highlights the importance of understanding individuals as key elements to generate competitive advantages.*

**Keywords:** *Organizational Environments. Generations Studies. Organizational Intelligence.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Com a internacionalização dos mercados as organizações passaram a se preocupar com a competitividade acirrada, cujas discussões e reflexões acerca do papel da informação, do conhecimento e da inteligência organizacional (IO) são fundamentais, visto que os ambientes organizacionais buscam constantemente melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Esse contexto econômico globalizado impõe as organizações desafios constantes que as obrigam a buscar oportunidades e as forçam a se adaptar e a reagir rapidamente aos cenários atuais e a prospectar cenários futuros buscando a melhoria contínua e diferenciais competitivos que sustentem suas atividades.

O modelo econômico atual, baseado na competitividade tem causado significativas mudanças na estrutura das organizações, visando a tomada de decisão eficiente e eficaz. Nessa perspectiva, a informação e o conhecimento são insumos para desenvolver novos produtos, materiais e processos, potencializando o desenvolvimento organizacional, por meio da tomada de decisão, de modo a gerar diferenciais competitivos. Esses aspectos contribuem para propiciar mais flexibilidade à organização, resultando em aprendizagem contínua e adaptação ao ambiente em que está inserida, proatividade em relação às mudanças que ocorrem no mercado e capacidade de inovação.

As organizações vivenciam um ambiente em que distintas gerações coexistem, uma vez que são vários os indivíduos que compõem esse universo, estes são categorizados, segundo Robbins (2005), Engelmann (2007), Khoury (2009), Cristiani (2010), Oliveira (2010), Lauer (2011) em cinco distintas gerações: Geração Veteranos; Geração *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; Geração Z (*Zapping*) ou Geração Polegar, sendo que esta caracterização não é claramente definida apenas temporalmente, ou seja, por faixa etária, pois dependendo das condições sociais, econômicas ou culturais em que o indivíduo está integrado não é possível definir claramente sua geração tendo como base apenas as idades que possuem. Todas as gerações supracitadas atuam no mercado contemporâneo e trabalham sinergicamente, principalmente no que tange ao processo de inteligência organizacional.

A competitividade organizacional é um fator determinante para que as atividades do negócio sejam realizadas eficazmente, tanto no micro quanto no macro ambiente. O cenário mundial experimenta um acelerado processo de globalização da economia, da cultura etc. e, por essa razão, evidencia-se que uma organização é inteligente quando o capital humano está preparado para gerar inteligência, ou seja, a combinação de distintas mentes pode influir significativamente no contexto organizacional, de maneira que as competências e habilidades dos sujeitos organizacionais são essenciais para o processo de inteligência organizacional.

Defende-se que o processo de IO influi e contribui para se criar diferenciais e obter competitividade, na medida em que gera informação e conhecimento, que por sua vez influem no negócio e no ambiente organizacional. A competitividade reside em identificar novos mercados, no reconhecimento do potencial de uma nova tecnologia e no potencial dos indivíduos que coexistem e compõem o capital intelectual desses ambientes agindo proativamente e inovativamente, mas sem deixar de ser ético (PORTER, 1991, p. 86).

Mediante isso, o objetivo deste trabalho é apresentar a relação entre o estudo de gerações e o processo de inteligência organizacional e as reflexões sobre os desafios e perspectivas encontrados nesse contexto. Para tanto, utilizou-se uma revisão teórica enfocando os estudos das referidas gerações, a inteligência organizacional, os ambientes organizacionais e o processo decisório.

## 2 AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Os ambientes organizacionais são caracterizados por estarem em constante mudança, assim, as pessoas que atuam nesses ambientes precisam ajustar-se a essas condições com rapidez e efetividade. Chiavenato (1996, p.19) ressalta que atualmente “[...] administrar uma empresa e administrar a mudança tendem a ser quase a mesma coisa: como assegurar que a empresa ocupe o lugar certo para enfrentar os desafios de hoje e de amanhã”.

Para Drucker (1981, p. 12), uma organização deve

[...] ser capaz de produzir mais – ou produzir melhor – que os recursos que a compõem. Deve constituir uma entidade genuína: maior – ou no mínimo diferente – que a soma das suas partes, cuja produção é maior que a soma de todos os insumos.

Além disso, os gestores organizacionais devem perceber que os “[...] únicos ‘recursos’ passíveis de ampliação são os recursos humanos. Todos os outros estão submissos às leis da mecânica” (DRUCKER, 1981, p. 12). Nessa perspectiva, conhecer bem os sujeitos organizacionais que atuam nesses ambientes e investir na capacitação e em contextos de aprendizagem se constitui em um diferencial competitivo.

Entende-se ‘organização’ como um conjunto de indivíduos que se articulam para alcançar objetivos comuns de um espaço político-econômico. A organização deve ser

[...] organizada de maneira tal que é capaz de enfrentar a concorrência, manter sua capacidade de trabalho e realizar lucro suficiente para manter sua capacidade de trabalho e realizar lucro suficiente para manter-se como unidade independente, rejeitando condições indesejáveis; quando em outras palavras, pode encarar o futuro confiantemente (NORCROSS, 1969, p. 12).

Observa-se a partir da evolução histórica das organizações que, os ambientes organizacionais possuem elementos – indivíduos, cultura organizacional, papel social da

organização, entre outros –, importantes que agem e influem no contexto organizacional, tornando-o complexo. Nessa perspectiva, as organizações são compreendidas como um "[...] complexo sistema de decisões [...] todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho" (CHIAVENATO, 2003, p. 347).

Dessa maneira, o processo decisório é elemento-chave para as organizações e, muitas vezes, se confunde com a própria organização. Sendo assim, para se estruturar uma organização é necessário possuir “[...] o domínio sobre o conjunto de fluxos (pessoas, informações, produtos etc.) e, da mesma forma, sobre o direcionamento do conjunto ou sistema desses fluxos, adicionalmente, o gestor deve ser capaz de visualizar e estabelecer inter-relações entre as diferentes partes da organização” (LIMA, 2011, p. 27).

### 3 ESTUDO DE GERAÇÕES EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

As gerações compartilham experiências comuns em processos sociais, econômicos ou culturais e, por conta da integração destas no mercado de trabalho, o pensar/agir coletivamente e o compartilhamento de ações e processos são necessários. Assim, é imprescindível identificar individualidades, diversidades e conexões para que os processos possam ser eficazes.

A literatura não apresenta um consenso em relação a divisão temporal das gerações, os períodos de cada geração são encontrados com intervalos parecidos, entretanto, outras vezes não. Para este trabalho, utilizou-se a maior incidência identificada na literatura consultada.

Segundo Robbins (2005) a *Geração Veteranos* (1922-1945), se destaca por possuir valores pessoais e profissionais que evidenciam o trabalho árduo e o conservadorismo, prezando pela estabilidade e sendo leais aos padrões e as organizações. Para Reis *et al.* (2013, p.4) a geração dos veteranos “[...] pertence a um grupo que diz conservar a tradição e a cautela [...]” e no ambiente de trabalho são extremamente formais e cumpridores de regras.

A *Geração Baby Boomers* (1941-1965) ingressou como força de trabalho nas organizações entre 1965 e 1985, e se desenvolveu marcada por movimentos de direitos civis, pela irreverência dos Beatles e pela Guerra do Vietnã. No Brasil, foram influenciados pelo Movimento Hippie, ditadura militar etc. (ROBBINS, 2005). Essa geração cultiva valores trabalhistas como, por exemplo, sucesso, realização, ambição, se opondo ao autoritarismo e a lealdade, além disso, valorizam o bem estar e a qualidade de vida.

A *Geração X* (1965-1980) cresceu em processo de transformação, principalmente em relação à força de trabalho feminina, tendo preferência pela administração e economia. Esta geração, “[...] tende a ter o foco em resultados, tem uma visão empreendedora e desenvolveu habilidade para aprender novas tecnologias para se manter no mercado” afirma Khoury (2009, p.124). Os membros valorizam títulos acadêmicos e entendem cargos hierárquicos como resultados de muito esforço, também são caracterizados pelo imediatismo, mas os sujeitos são otimistas e confiantes demonstrando flexibilidade e criatividade (ROBBINS, 2005).

A *Geração Y* (1978-1989) é conhecida identicamente como *Geração Internet* e ‘*Generationwhy*’ (a “geração do por que”, pois são muito questionadores e cresceram usufruindo as facilidades da tecnologia, além disso, gostam de receber atenção, crêem em mudanças constantes e o foco está sempre no curto prazo afirma Engelmann (2007)), estes indivíduos cresceram expostos às doenças, por exemplo, a Síndrome de Deficiência Imunológica Adquirida (AIDS), presenciam o terrorismo como fenômeno mundial, vivenciam a evolução tecnológica e é a geração mais conectada as redes e tecnologias móveis. A proatividade, a ambição, o otimismo e a valorização do trabalho em equipe são algumas das

características desta geração, uma vez que está sempre ávida por desafios e consegue desenvolver multitarefas simultaneamente (KHOURY, 2009).

Por essa razão estes sujeitos não são adeptos às regras pré-estabelecidas e a troca frequente de trabalho é compreendida como algo natural, não estão habituados a enfrentar ambientes autoritários, bem como a esperar, também necessitam de estímulos para exibirem reação. A característica que mais se destaca na Geração Y é o pensamento voltado para à diversidade, em que se aceita bem as diferenças étnico-raciais, sexuais, religiosas (ENGELMANN, 2007).

A *Geração Z* (a letra que dá nome a esse grupo vem do termo “zapear”, que é o ato de trocar de canal de TV constantemente pelo controle remoto (DICIONÁRIO..., 2015)), nascidos em meados dos Anos 90, chegam ao mercado de trabalho esperando por um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global. Com isso, as organizações se deparam com um desafio, o de se adaptar as mudanças e atualizar seus negócios, criando novas formas de liderança e motivação. Tendo em vista que estão constantemente presenciando mudanças, desenvolvem multitarefas e buscam por desafios constantes.

Dessa maneira, a Geração Z não apresenta o foco como característica, eles podem se tornar profissionais dispersos e isso exige dos gestores uma excelente relação inter e intrapessoal (LAUER, 2011).

Nessa perspectiva, observa-se que para entender os sujeitos organizacionais, faz-se necessário estudar a qual geração eles pertencem, bem como quais são as suas características, pois é esta identificação que norteará os gestores a lidar com as especificidades de cada geração. Ressalta-se que é a junção dessas distintas gerações que caracteriza a cultura organizacional e informacional dos ambientes organizacionais.

#### **4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL**

Atualmente existe por parte dos gestores, a necessidade de se obter segurança para a realização de ações organizacionais. Em uma época de rápidas e radicais transformações que ocorrem em praticamente todos os setores e atividades, desenvolver e implantar estratégias com agilidade e precisão pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização.

Os padrões de qualidade e a internacionalização das organizações induz as organizações a buscarem diferenciais que possam ser aplicados aos seus produtos e serviços. Além disso, influenciam os fluxos de informações internos e externos, cuja dinâmica exige o aperfeiçoamento empresarial cotidiano e a otimização dos recursos existentes na organização, com o intuito de obter condições de sobrevivência em um mercado acirrado.

No Brasil, a percepção da importância do uso de modelos de gestão que enfoquem a estratégia é relativamente recente no meio empresarial, as empresas buscam na maioria das vezes, uma orientação de estratégia competitiva somente quando são fortemente pressionadas, seja pela necessidade de expansão, exploração de novos mercados, necessidade de manutenção da clientela já existente etc.

Em um mercado globalizado é fácil copiar o que os outros estão fazendo, no entanto, a melhor maneira de se diferenciar dos concorrentes é a antecipação e a liderança. Nesse sentido, a inteligência organizacional propicia antever oportunidades e ameaças, bem como detectar pontos fortes e fracos visando estratégias de médio e longo prazo.

Os dados, informações e conhecimentos prospectados e monitorados têm a finalidade de propiciar maior suporte/segurança às direções perseguidas pela organização e, por sua vez, são a base do que se denomina de elementos da inteligência organizacional (Figura 1).

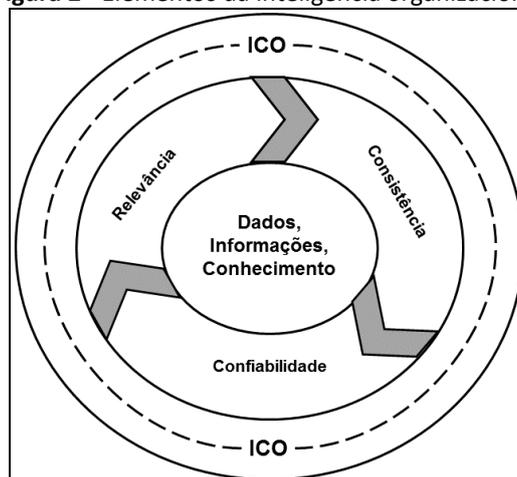
**Figura 1** - Elementos da inteligência organizacional



Fonte: Valentim (2014, p. 64)

A IO é uma área emergente de conhecimento científico que busca, através da prospecção e monitoramento do ambiente organizacional, obter informações que apoiem o processo decisório, por meio de métodos e técnicas que propiciem diferenciais competitivos aos níveis táticos e estratégicos da organização. Nessa perspectiva, três bases são fundamentais para isso: relevância, consistência, e confiabilidade de dados, informações e conhecimentos (Figura 2). Além disso, a velocidade é fator determinante, uma vez que as mudanças ocorrem aceleradamente e a IO tem a função de monitorar essas mudanças, de maneira que as empresas mantenham seu posicionamento e se tornem cada vez mais competitivas no mercado global (BATAGLIA, 1999, p. 201).

**Figura 2** - Elementos da inteligência organizacional



Fonte: Valentim (2014, p. 54)

A IO é um processo que investiga o contexto em que a organização está inserida com o propósito de reduzir riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM *et al.*, 2003, p. 1).

Segundo a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) a IC é,

[...] um processo informacional proativo que conduz a melhor tomada de decisão, seja estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa 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, 2008).

Esse processo informacional é iniciado a partir da prospecção ética de dados, informações e conhecimentos no ambiente externo e interno à organização. Segundo Bataglia (1999, p. 204) o conceito de IO surgiu na Década de 80, objetivando integrar planejamento estratégico, marketing e informação, para fomentar respostas rápidas sobre clientes e concorrentes, tanto no ambiente interno quanto externo à organização, baseando-se na rapidez e na confiabilidade da informação para que seu uso pudesse antecipar, auxiliar e apoiar a tomada de decisão.

Vale ressaltar que a IO não é o mesmo que espionagem, apesar de permear ações de estratégia competitiva, na IO as informações utilizadas são identificadas e coletadas em fontes de informação de acesso livre, ou seja, disponíveis à sociedade de modo geral.

A IO implica em manusear informações selecionadas a partir da relevância, consistência, e confiabilidade de dados, informações e conhecimentos, em que a ética é fundamental para o processo. Segundo Gomes e Braga (2004, p. 31), “[...] o processo de inteligência não decorre das informações coletadas, mas da forma como são processadas” e disponibilizadas, alguns estudos sobre a IO demonstram que boa parte dos dados, informações e conhecimentos já se encontram no âmbito organizacional, faltando apenas gerenciá-las eficientemente.

As organizações devem ser consideradas no seu todo, ou seja, o ambiente organizacional deve ser pensado além de seus muros, incluindo a cadeia econômica a qual estão inseridas, por isso o processo de IO não tem começo, meio e fim, isto é, é um processo cíclico. Segundo Cardoso Júnior (2003, p.80) a IO objetiva proporcionar vantagem competitiva às organizações, é a partir desse processo “[...] que se abriram novas perspectivas de desenvolvimento das antigas práticas de inteligência, como o emprego de metodologias mais adequadas ao ambiente empresarial e melhor adaptadas à evolução tecnológica”.

A IO propicia interatividade e velocidade ao desenvolvimento de estratégias que visam gerar diferenciais competitivos à organização, ela contribui para que compreendam a complexidade do mercado, bem como as variáveis externas que influem no desempenho e possibilitam desenvolver ações para aumentar a competitividade, por meio do crescimento sustentável que é condição indispensável para a ampliação do ciclo de vida das organizações.

De acordo com Tarapanoff (2001, p. 5), para conseguir implementar a IO no ambiente organizacional é preciso “[...] contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços”. Nesse sentido, a Gestão da Informação (GI), a Gestão Documental (GD) e a Gestão do Conhecimento (GC) oferecem suporte eficaz à IO, pois disponibilizam documentos, informações e conhecimentos fidedignos, confiáveis e consistentes para subsidiar o processo decisório.

O processo de IO pode ser realizado por equipes multidisciplinares que atuam em conjunto, de modo a subsidiar os processos e os fluxos organizacionais que, uma vez bem subsidiados por dados, informação e conhecimento, pode garantir a vantagem competitiva para a organização. Além disso, deve ser desenvolvido apoiado em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), porquanto são recursos necessários à dinâmica do processo, isto é,

[...] é essencial que as empresas se tornem versáteis em suas decisões, desse modo, é preciso que tenham informações precisas e atualizadas

permitindo a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de dados, informação e conhecimento, facilitando o trabalho a ser desenvolvido, bem como a tomada de decisão (VALENTIM *et al.*, 2003, p.5).

Nesse processo a prospecção e o monitoramento informacional, atividades base da IO agregam valor ao processo, de modo a possibilitar à organização a obtenção de informações qualitativas para a tomada de decisão. Assim, "[...] necessita do mapeamento e da prospecção de dados, informações e conhecimentos produzidos internamente e externamente à organização" (VALENTIM, 2002, p. 24), ou seja, a prospecção e o monitoramento são atividades iniciais e essenciais para o processo de IO e o uso das TIC auxilia na efetividade das atividades de prospecção e monitoramento.

As tecnologias da Informação apóiam todas as etapas de um processo de Inteligência Competitiva, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação dos produtos entregues. Ela organiza o fluxo de informação e o auxilia nos principais objetivos do Sistema de Inteligência Competitiva: alertar para possíveis oportunidades e ameaças, apoiar o processo de tomada de decisão estratégica, avaliar e monitorar os concorrentes, a indústria e as tendências políticas e sociais e apoiar o planejamento e o processo estratégico (GOMES; BRAGA, 2001, p. 83).

A IO propicia a obtenção de vantagem competitiva para as organizações, isto é, refere-se a um conjunto de valores que a organização cria e aplica em seus produtos e serviços, de modo a satisfazer os clientes/usuários, nessa perspectiva, a IO pode auxiliar a organização a ter acesso a novos mercados, desenvolver novos produtos ou serviços melhorando seu posicionamento no contexto econômico em que está inserida.

Diante disso, existe um elemento chave para a IO que é o sujeito organizacional, aqueles que interpretarão os dados, transformando-as em informações, de maneira que possam gerar conhecimentos para tomar decisões e desenvolverem ações estratégicas. Enfim, o sujeito organizacional precisa estar apto para perceber questões além do que pode enxergar e, por essa razão, a geração que este indivíduo pertence faz diferença.

#### **4.1 Processo de Inteligência Organizacional**

O processo de IO é eficaz na medida em que a organização reconhece nos dados, informações e conhecimentos um potencial estratégico, a IO se alimenta da necessidade informacional dos sujeitos organizacionais sobre diferentes aspectos do negócio: clientes, concorrentes, mercado, processos, tecnologias etc.

Diante disso, a IO está relacionada à sobrevivência da organização em um mundo altamente competitivo, e se constitui em um processo que auxilia a tomada de decisão, pois "[...] a criação e o uso da inteligência é um processo social" afirmam Prescott e Miller (2002, p. 29), ou seja, a criação de inteligência é um processo humano, em que as informações de domínio público geradas em fontes confiáveis são à base do planejamento estratégico organizacional e, como mencionado anteriormente, devem ser obtidas por meios éticos e legais, uma vez que é através da análise crítica dessa massa informacional que é possível prever novos cenários e tendências, e a partir disso planejar as estratégias de ação para a atuação da organização.

Ressalta-se que as atividades de prospecção e monitoramento, visando a identificação, coleta, filtragem e análise de dados e informações são realizadas de modo mais eficiente com o uso das TIC.

Valentim (2014, p. 55-56) apresenta uma síntese sobre a compreensão de distintos autores sobre as fases ou etapas do processo de inteligência organizacional (Quadro 1).

Autor(es)	Fases/Etapas da IC
<b>Gomes e Braga (2001)</b> 4 fases	"Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação" (GOMES; BRAGA, 2001, p.85-88).
<b>Herring (2002)</b> 5 fases	"Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação" (HERRING, 2002, p.278).
<b>Valentim (2002)</b> 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 <i>feedback</i> da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema" (VALENTIM, 2002, p.9).
<b>Marceau e Swaka (2002)</b> 5 fases	"Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação" (MARCEAU; SWAKA, 2002, p.183).
<b>Miller (2002)</b> 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).
<b>Amaral et al. (2004)</b> 6 fases	"Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados" (AMARAL et al., 2005, p.73).
<b>Cardoso Júnior (2005)</b> 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).
<b>Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006)</b> 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).
<b>Queyras e Quoniam (2006)</b> 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)

Observa-se que os sujeitos organizacionais que, atuam nos níveis estratégicos tomando decisões e realizando ações estratégicas, são de distintas faixas etárias, culturas etc., sendo que as características desses indivíduos influenciam no ambiente organizacional, trazendo resultados positivos ou negativos para a organização.

## 5 ESTUDO DE GERAÇÕES E A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Observando os ambientes organizacionais, o estudo de gerações, e o processo de inteligência organizacional, infere-se que os sujeitos organizacionais que fazem parte da Geração Veteranos, nasceram entre 1922 e 1945, ou seja, se considerarmos a última data este indivíduo tem atualmente noventa e três anos, assim, ele não atua mais nos ambientes organizacionais, visto que a expectativa de vida do brasileiro segundo os estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é de setenta e três anos.

A Geração *Baby Boomers* considera os indivíduos que nasceram entre 1941 e 1965, assim, considerando a última data, os sujeitos têm atualmente cinquenta anos, ou seja, podem estar atuando nos ambientes organizacionais, as características mais marcantes desta geração, conforme mencionado anteriormente, é que valorizam o bem-estar e a qualidade de vida, dão valor ao sucesso, a realização e não concordam com autoritarismo e deslealdade.

Os indivíduos da Geração X nasceram entre 1965 e 1980, assim, considerando a última data, infere-se que atualmente eles possuem trinta e cinco anos, ou seja, os sujeitos estão atuando nos ambientes organizacionais e já possuem alguma experiência. As características marcantes referem-se à visão empreendedora, aprendem com facilidade as novas tecnologias para se manter no mercado, valorizam a hierarquia e entendem que possuir cargos superiores são resultados de esforço, além disso, são confiantes, otimistas e demonstram flexibilidade e criatividade.

A Geração Y considera os indivíduos que nasceram entre 1978 e 1989, dessa maneira, considerando a última data, os sujeitos possuem atualmente vinte e seis anos, destaca-se que esses sujeitos estão atuando há aproximadamente cinco anos nos ambientes organizacionais, tendo em vista que podem ter feito uma faculdade ou curso técnico para atuar nesses ambientes. Esta geração já está adaptada à Internet, às mudanças, não se assustam com a evolução tecnológica, caracterizam-se pela proatividade e facilidade em desenvolver multitarefas simultaneamente, além disso, não estão adaptados a regras preestabelecidas, nem a ambientes autoritários e necessitam de estímulos para exibirem reação.

Os indivíduos da Geração Z nasceram em meados dos Anos 90, ou seja, estes indivíduos estão estudando e se preparando para entrar no mercado de trabalho ou dependendo da data de nascimento já estão atuando em ambientes organizacionais, são habituados à rapidez, ao diálogo aberto e não possuem como foco uma formação única e restrita.

Infere-se que observando os ambientes organizacionais e as características desses ambientes que os indivíduos da Geração *Baby Boomers* já estão deixando de atuar nesses ambientes por possuírem idade avançada, mas já contribuíram e deixaram um legado dependendo do cargo e da atuação na organização, por outro lado a Geração X, Y e Z são as que atuam ou irão atuar nesses ambientes, contudo, observa-se que cada uma delas é marcada por características específicas e que precisam ser conhecidas, pois os gestores que conhecem bem os indivíduos da organização conseguem definir melhores estratégias para gerarem diferenciais competitivos, além disso, tomam decisões mais precisas e conseguem implementar a IO na organização.

Destaca-se que há um contraste significativo entre a Geração X e a Geração Z, os indivíduos possuem visões totalmente diferentes de mundo, em relação a qualidade de vida, à hierarquia, ao autoritarismo, à motivação e, por isso, os gestores pertencentes ao nível estratégico da organização devem estudar estratégias de motivação e de aproveitamento das características e criatividade de cada geração, de maneira a aproveitar as especificidades em prol da organização e garantir a obtenção de vantagem competitiva. Além disso, esses diferentes sujeitos organizacionais uma vez juntos, se constituem na própria cultura organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os ambientes organizacionais são ambientes dinâmicos e em constante mudança, por isso, os indivíduos que atuam nesses ambientes devem ser e estar preparados para adaptar-se e criar estratégias que permitam que as empresas se sobressaiam diante das dificuldades.

Diante disso, o estudo de gerações traz subsídios para entender os sujeitos organizacionais, suas características e utilizar as peculiaridades destes em benefício da organização e inclusive no que tange a aplicação da inteligência organizacional.

No cenário atual, a inteligência organizacional se constitui em elemento fundamental, ela se caracteriza como um conjunto de modelos, métodos, técnicas e ferramentas aplicadas à análise do ambiente de negócio, cuja dinâmica se transforma em um programa sistemático de seleção, filtragem, coleta, análise e interpretação de dados e informações sobre o mercado. Essas ações permitem às empresas definirem metas, avaliarem o desempenho dos negócios, anteverem situações críticas, visto que se trata de um recurso estratégico para a prospecção de cenários e tendências futuras, visando à garantia de sustentabilidade.

A junção de todas as gerações nesses ambientes com outros aspectos relevantes constitui a cultura organizacional, nessa perspectiva, infere-se que os indivíduos da Geração X, Y e Z possuem características que propiciam sua adaptação às mudanças, possuem facilidades em lidar ou serem totalmente adeptos as tecnologias e, isso, consiste em algo positivo para a organização contemporânea, entretanto algumas características desses indivíduos, principalmente, em relação a valores, visões de mundo e hierarquias são distintas e devem ser trabalhadas para evitar conflitos e efetivamente garantirem diferenciais competitivos.

E, por fim, é importante destacar que as organizações precisam se adaptar as diferenças desses indivíduos, pois cada geração possui especificidades relevantes para constituir ambientes organizacionais ricos em conhecimento, assim, aproveitando as especificidades no que tange a criatividade, empreendedorismo, rapidez etc. de cada geração, os gestores podem obter resultados qualitativos para as organizações.

## REFERÊNCIAS

ABRAIC. **Perguntas frequentes**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/faqs.asp>. Acesso em: 20 ago. 2008.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – FINEP. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.200-214, maio/ago. 1999.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – FINEP. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 200-214, maio/ago. 1999.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implantação e gestão de novos negócios**. 2003. 209f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12587.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996. 319p.

- CRISTIANI, A. La generación Einstein. **Revista de Antiguos Alumnos del IEEM**, Montevideo, v. 13, n. 2, p. 57-61, abr. 2010. Disponível em: [http://socrates.iemm.edu.uy/wp-content/uploads/2011/generation\\_einstein\\_pdfweb.pdf](http://socrates.iemm.edu.uy/wp-content/uploads/2011/generation_einstein_pdfweb.pdf). Acesso em: 30 nov. 2014.
- DICIONÁRIO Priberam da língua portuguesa. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/zapear>. Acesso em 20 fev. 2015.
- DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ENGELMANN, D. C. **O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y?** 2007. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>. Acesso em: 17 dez. 2014.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2009.
- LAUER, C. A chegada da geração Z no mercado de trabalho. **Portal Carreira & Sucesso**. 2011. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 13 out. 2014.
- LIMA, A. C. Estrutura organizacional e processo decisório. In: YU, A. S. O. (Org.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILLER, J. **O milênio da inteligência competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002. 294p.
- NORCROSS, H. **Administração dinâmica de empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1969.
- OLIVEIRA, G. M. **Geração Z: uma nova forma de sociedade**. UNIJUÍ: Ijuí, 2010.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 897p.
- PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- REIS, P. N. C. *et al.* O alcance da harmonia entre as gerações Baby Boomers, X E Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEBD, 2013. Disponível em: <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/9418322.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2014.
- STOLLENWERK, M. F. L. Implantação de sistemas de inteligência competitiva: abordagem corporativa. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.23/24, n.4, p.455-472, especial 1999/2000.
- TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.
- VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero – Revista de ciência da informação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, 2003. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm). Acesso em: 04 out. 2014.
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art.02.htm>. Acesso em: 29 jun. 2015.

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.

---

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2015

---