



GESTÃO DA INFORMAÇÃO, FLUXOS INFORMACIONAIS E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Vinicius Santarém

Mestrando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

E-mail: viniciussantarem1@hotmail.com

Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano

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

E-mail: marciapazin@marilia.unesp.br

Resumo

A inteligência competitiva tem sido reconhecida como uma ferramenta de gestão estratégica e um campo em rápido crescimento e tem-se tornado uma importante técnica para alcançar a vantagem competitiva nas organizações. A discussão sobre quais elementos contribuem para a sua construção vem ampliar a compreensão dos gestores sobre os mecanismos que possibilitam a efetiva aplicação da inteligência competitiva nos diversos ambientes organizacionais. O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise sobre o conceito de inteligência competitiva e sua aplicação no contexto brasileiro, de modo a estabelecer a relação existente entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a construção da memória organizacional como mecanismos que contribuam significativamente para a inteligência competitiva e a tomada de decisão no ambiente organizacional. Constitui-se numa pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, utilizando como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica para coleta de dados sobre os temas abordados: inteligência competitiva, gestão da Informação e do conhecimento, fluxos informacionais e memória organizacional. A partir da análise dos conceitos e das relações estabelecidas entre eles, conclui-se que a inteligência competitiva deve ser capaz não apenas de obter informações, mas também de analisá-las e avaliar corretamente quais as que são relevantes para as decisões estratégicas da organização. A etapa de construção de conhecimento baseada na gestão dos fluxos informacionais e do conhecimento pregresso construídos pela organização pode ser o diferencial efetivo no processo de tomada de decisão inteligente.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Fluxos Informacionais. Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Memória Organizacional.

INFORMATION MANAGEMENT, INFORMATION FLOWS AND ORGANIZATIONAL MEMORY AS ELEMENTS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE

Abstract

Competitive intelligence has been recognized as a strategic management tool and a field in rapid growth and has become an important technique for achieving competitive advantage in organizations. The discussion about which elements contribute to its construction broadens the understanding of managers on the mechanisms which enable the effective application of competitive intelligence in different organizational environments. The objective of this study is to present an analysis of the concept of competitive intelligence and its application in the Brazilian context, to establish the relationship between information management, knowledge management and building organizational memory as mechanisms that contribute significantly to competitive intelligence and decision making in the organizational environment. It constitutes a qualitative research, exploratory, using bibliographical research as

methodological procedure to collect data on the themes: competitive intelligence, management of information and knowledge, information flows and organizational memory. Based on the analysis of concepts and relations between them, it is concluded that competitive intelligence should be able not only to get information but also to analyze them correctly and to evaluate which ones are relevant to strategic decisions of the organization. The knowledge construction stage based on the management of information flows and knowledge previously constructed by the organization can be effective differential in the intelligent decision making.

Keywords: *Competitive Intelligence. Information Flows. Information Management. Knowledge Management. Organizational Memory.*

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados acompanhada de rápida mudança na tecnologia da informação tem aumentado a competitividade na maioria das organizações. Na luta para manter a competitividade, muitas empresas têm se voltado para novas tecnologias, visando melhorar as suas atividades comerciais. Esta evolução também ocorre para as atividades relacionadas com a informação e afetará diretamente o desenvolvimento e a qualidade de estratégias de negócios e de nível corporativo. Estas atividades são integradas nas funções de inteligência competitiva e na gestão da informação e do conhecimento da empresa. Escritura e Hill (1996) argumentam que "[...] as empresas que adquirem conhecimento serão capazes de criar e sustentar uma vantagem competitiva na economia baseada no conhecimento. Aquelas (as empresas) que não, terão dificuldades em manter a sua posição competitiva". A inteligência competitiva tem sido reconhecida como uma ferramenta de gestão estratégica e de um campo em rápido crescimento, tornando-se uma importante técnica para alcançar a vantagem competitiva.

Para trabalharmos a inteligência competitiva dentro de uma organização, devemos evidenciar as necessidades informacionais dos sujeitos da organização, uma vez que dependem de dados, informação e conhecimento para desempenhar suas ações dentro do ambiente corporativo. É preciso gerenciar a informação para que ela possa transitar com eficiência no ambiente organizacional, tendo em vista que a informação é insumo para a tomada de decisão e possibilita o planejamento e execução de ações de curto, médio e longo prazo.

Valentim (2007, p. 9) destaca que a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes organizacionais, porque "[...] todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiados por dado, informação e conhecimento". O conhecimento adquirido com a informação analisada é usado para melhorar a própria competitividade da organização.

Para sobreviver, as organizações precisam produzir e processar informações sobre o seu ambiente, sobre clientes, concorrentes, fornecedores, governos, ou todos os tipos das tendências socioeconômicas e tecnológicas. O processo de obter essa informação é chamado de inteligência competitiva (KAHANER, 1997; VRIENS, 2004).

A construção de mecanismos de gestão da informação nas organizações contempla a existência de repositórios de dados e informações selecionados como relevantes para a tomada de decisão no ambiente organizacional. Sendo assim a gestão da informação e a memória organizacional constituem-se como elementos participantes do efetivo desenvolvimento da inteligência competitiva.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma análise sobre o conceito de inteligência competitiva e sua aplicação no contexto brasileiro, de modo a estabelecer a relação existente

entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a construção da memória organizacional como mecanismos que contribuam significativamente para a inteligência competitiva e a tomada de decisão no ambiente organizacional.

2 METODOLOGIA

O trabalho constitui-se numa pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, utilizando como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica para coleta de dados sobre os temas abordados: inteligência competitiva, gestão da Informação e do conhecimento, fluxos informacionais e memória organizacional.

Conforme defende Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para a revisão de conceitos, um dos objetivos deste trabalho, constituindo-se como base de qualquer pesquisa científica. Foram utilizados livros e artigos científicos sobre os temas abordados, de modo a reunir dados dispersos, visando à apropriação de informações sobre os conceitos estudados.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

O cenário econômico contemporâneo tem demonstrado que a informação e o conhecimento não são mais os únicos fatores-chave que a organização necessita para obter produtividade e competitividade. Como bem enfatizou Kahaner (1997, p.15, tradução nossa) a “informação é apenas o ponto de partida do processo de tomada de decisão e não o fim”, ou seja, a informação e o conhecimento precisam ser transformados em inteligência que, por sua vez, pode ser aplicada nas estratégias organizacionais (KAHANER, 1997, p.21, tradução nossa).

Inteligência competitiva é um tópico atual no mundo dos negócios hoje e foi classificada como uma das disciplinas que mais cresce nos EUA (SCIP, 2000; MILLER, 2002; KAHANER, 1997). O conceito de inteligência competitiva é muito vago, inúmeras definições disponíveis na literatura são imprecisas e inclusive, a expressão é muitas vezes usada integralmente com outros conceitos relacionados, tais como inteligência de negócios e inteligência concorrente.

A Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) dá a definição de inteligência competitiva: "Um programa sistemático e ético para a coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações da sua empresa. Dito de outra maneira, a inteligência competitiva é o processo de reforço da competitividade de mercado através de uma compreensão dos concorrentes de uma empresa e do ambiente competitivo" (MARCIAL, 2004).

A inteligência competitiva pode ser definida, também, como conhecimento e presciência sobre o ambiente operacional externo. O objetivo final de cada processo de inteligência é o de facilitar a tomada de decisão que leva à ação.

Marcial (2007 *apud* STAREC, 2012) entende a Inteligência competitiva como

[...] um processo sistemático e ético que visa descobrir forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como proteger o conhecimento sensível produzido. Caracteriza-se pela produção de informações acionáveis (ou seja, inteligência) que não são facilmente obtidas, por estarem ocultas e/ou desconexas, camufladas ou mesmo distorcidas por interesse de quem as produziu.

A inteligência competitiva tem como objetivo apoiar a tomada de decisão estratégica. É utilizada para que a empresa obtenha um desempenho melhor que o de seus concorrentes

por meio do aprendizado do comportamento dos fornecedores, clientes, reguladores e, naturalmente, concorrentes, e também por meio da antecipação de movimentos no ambiente competitivo e no macroambiente (COOK; COOK, 2000). Por isso, para que o processo de inteligência competitiva seja alcançado, se faz necessário a gestão da informação e do conhecimento.

Sobre esse aspecto Fuld (1994, p.24 *apud* CAPUANO, 2009, p.20-21) acrescenta que a inteligência competitiva no ambiente empresarial se constitui em “proposições que permitem tomar decisões. É a inteligência, e não a informação, que auxilia o administrador a tomar decisões corretas no ambiente corporativo”. Neste sentido, a informação torna-se subsídio à tomada de decisão inteligente apenas se for analisada dentro do contexto estratégico que permeia o ambiente organizacional. Depreende-se que a simples existência de informação não é o motor da inteligência, que está vinculado à sua competente análise.

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

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

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

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

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

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

4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL

A atividade de inteligência competitiva no Brasil é relativamente recente e ainda se encontra incipiente e em construção. Ao contrário do que aconteceu em outros países, onde a inteligência competitiva foi introduzida pela transferência de conhecimento dos profissionais que atuavam nas áreas de inteligência de Estado (KAHANER, 1996), no Brasil, tal atividade iniciou-se em meados dos anos 1990, liderado por profissionais da informação que trabalhavam no Instituto Nacional de Tecnologia (INT), ou seja, sem experiência nas áreas

empresarial e de inteligência, uma vez que o INT é órgão público federal da administração direta, pertencente à estrutura do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Apesar da importância desse movimento para o Brasil, tal fato histórico gerou trajetória diferente da dos demais países para o curso de inteligência competitiva.

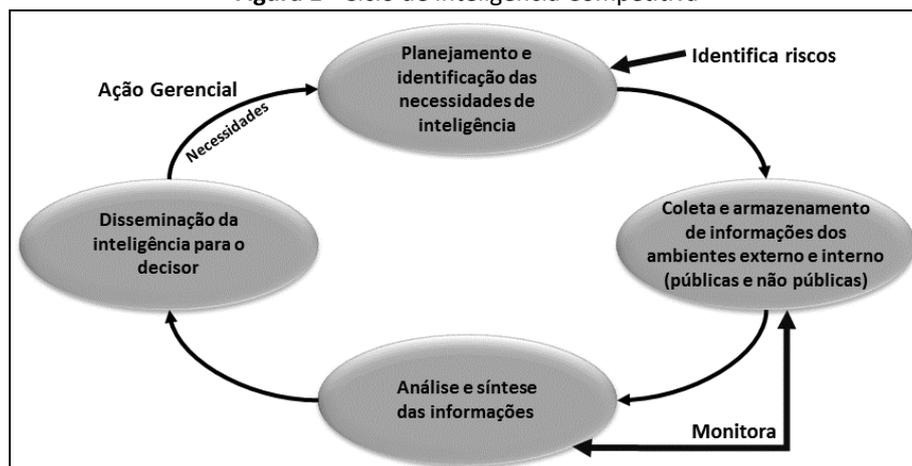
A Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC) utiliza como marco do início das atividades de inteligência competitiva no Brasil o primeiro Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), que foi realizado no Rio de Janeiro, em 2007, e implementado por meio de uma parceria firmada entre o INT e o Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica (IBICT), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade de Marseille da França. Esse marco foi escolhido, pois os principais avanços ocorridos na atividade de inteligência competitiva, incluindo a ampliação do número de empresas investido em inteligência competitiva, no Brasil, estão ligados à formação de profissionais de inteligência competitiva por esse curso, que nos anos subsequentes atingiu outras regiões do Brasil.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são entendidas como ações complementares da inteligência competitiva, visto que a gestão da informação “atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital, etc.), ou seja, o que está explicitado”, e a gestão do conhecimento “[...] atua diretamente com os fluxos informais da organização; seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicitado. Na literatura, utiliza-se de forma recorrente a expressão conhecimento tácito” (VALENTIM, 2007).

5 CICLO DE PRODUÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O ciclo de produção de inteligência competitiva tem como objetivo produzir inteligência para a tomada de decisões e engloba basicamente as etapas de planejamento, coleta, análise e difusão (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo de Inteligência Competitiva



Fonte: Kahaner (1997).

O planejamento é a primeira fase do processo de inteligência, etapa de estudo preliminar e geral do problema na qual são estabelecidos os procedimentos necessários para o cumprimento da missão. A segunda fase, a coleta, é o processo de obtenção de dados que serão transformados em informação, e estes em inteligência. A terceira fase é da análise,

etapa em que a inteligência é gerada. A difusão/disseminação é a última fase do ciclo e consiste na remessa de inteligência formalizada, apresentada de forma lógica e de fácil absorção para o respectivo usuário das questões originalmente formuladas.

Miller (2002, p.35) dá ênfase à utilização de dados e informações no ciclo de produção de inteligência competitiva.

Os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações quando analisadas, transformam-se em inteligência. A partir deste modelo, os profissionais da inteligência normalmente executam um processo, ou ciclo de quatro fases: 1) identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões de toda a empresa; 2) colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais; 3) analisam e sintetizam as informações; 4) disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

Depreende-se das definições apresentadas que os estudiosos defendem que o processo de inteligência competitiva ocorre com a análise de informações tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno das organizações. O ambiente ecológico de gerenciamento da informação desenvolvido por Davenport (2001) determina a existência de três ambientes, o ambiente externo, o ambiente organizacional e o ambiente informacional. Para ele cada um dos ambientes abrange componentes que devem ser considerados do ponto de vista do conhecimento produzido. Para efeito desta análise, vamos nos concentrar na contribuição dos ambientes organizacional e informacional para o desenvolvimento da inteligência competitiva, uma vez que se constituem no conjunto de dados e informações produzidas e acumuladas pela organização no desempenho de suas atividades. E também nos mecanismos de gestão existentes que propiciem ou não a adequada utilização da informação como ferramenta de conhecimento e conseqüentemente de inteligência competitiva.

Figura 2 - Ambiente Informacional



Fonte: Adaptada de Davenport (2001, p.55).

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

- Situação de negócios: os ecologistas precisam prestar atenção à estratégia de negócios, aos processos de negócios, à estrutura e à cultura organizacional e à orientação dos recursos humanos. Esses aspectos refletem os componentes do

ambiente informacional. Assim, a estratégia de negócios, por exemplo, irá influenciar a estratégia da informação e vice-versa.

- Investimentos em tecnologia: um investimento global em TI certamente afetará o ambiente informacional, mas o fator mais crítico aqui é o simples acesso à informação.
- Distribuição física: algumas empresas vêm tentando administrar a informação ao criar espaços que facilitem a interação. No nível mais preciso, os documentos são meios que estruturam e apresentam a informação.
- Davenport (2001, p.51-54) ainda afirma que o ambiente informacional está concentrado no círculo interno do modelo, abrangendo os seguintes componentes:
- Estratégia da informação: se refere aos objetivos que a organização quer atingir através da informação.
- Política da informação: esse comportamento crítico envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso.
- Cultura e comportamento em relação à informação: esses dois fatores são relacionados e são muito importantes na criação de um ambiente informacional bem-sucedido. O comportamento em relação à informação, positivo ou negativo, forma a cultura informacional de uma empresa. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a compartilham através das bases organizacionais, trocam-na interna e externamente, capitalizam-na nos negócios.
- Equipe da informação: equipe informacional de uma empresa lida com as mais valiosas modalidades de informação, como o conhecimento organizacional e os melhores métodos de trabalho.
- Processos de administração informacional: esse componente mostra como o trabalho é feito. Uma empresa deve ter uma visão mais ampla, definindo os processos informacionais como todas as atividades exercidas por quem trabalha com a informação.
- Arquitetura da informação: é um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. A arquitetura pode ser descrita, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

Nessa perspectiva, evidencia-se que o ambiente organizacional e o ambiente informacional são afetados pelo ambiente externo, e por isso os gestores precisam notar rapidamente qualquer vestígio de mudança, além da multiplicidade do ambiente de negócios de suas organizações. Esse processo só ocorre quando é possível monitorar os fluxos informacionais que, segundo Valentim (2010, p. 17) “[...] trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção do conhecimento nos indivíduos organizacionais objetivando uma ação”.

6 FLUXOS DE INFORMAÇÃO (INFORMAIS E FORMAIS)

Os fluxos informacionais têm por finalidade subsidiar os sujeitos organizacionais no que tange aos processos ali existentes, uma vez que dados, informações e conhecimentos trafegam de tal maneira que, a partir do acesso, apropriação e uso, por parte desses sujeitos, é possível gerar conhecimento individual e compartilhá-lo no ambiente organizacional. Essa dinâmica propicia a transformação das condições informacionais da organização, porquanto

acaba satisfazendo as necessidades e particularidades do sistema ao qual pertencem (MOREIRA DELGADO, 2006, p.8, tradução nossa).

Os fluxos informacionais ocorrem em todos os momentos em que há a comunicação e o compartilhamento de informação, e são essenciais para qualquer ambiente informacional. No contexto organizacional além de estarem presentes, se faz indispensável mapeá-los e compreendê-los, pois o que possibilita à organização a obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência consiste no diferencial dado ao tratamento e uso das informações e do conhecimento.

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

Para Castells (2001, p.501) nossa sociedade é construída em torno de fluxos, por exemplo, os fluxos de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia, fluxos de interação organizacional, fluxos de imagens, sons e símbolos, assim, representam muito mais que um elemento da organização social, uma vez que “[...] são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica”. Diante disso, o autor compreende fluxos por “ sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade” (CASTELLS, 2001, p. 501).

Segundo Valentim (2010, p. 13),

[...] os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma.

É importante entender que nas organizações existem recursos tangíveis como os materiais, as máquinas, o capital; e também existem os intangíveis como a informação e o conhecimento. Desse modo, uma organização se torna mais competitiva na medida em que aproveita tanto os recursos tangíveis quanto os intangíveis. É nesse sentido que os fluxos informacionais podem auxiliar [uma vez identificados e gerenciados] o profissional da informação no contexto organizacional, no que tange ao mapeamento do caminho que as informações percorrem, bem como pela análise de falhas ou erros durante o percurso, enfim, na articulação entre o que é intangível transformando-o em recursos tangíveis, ou seja, auxiliando a recuperação da informação de maneira eficiente e eficaz. O fluxo de informação é “importante como um quadro para analisar como a informação se move dentro da organização e para a compreensão das verdadeiras necessidades dos clientes” afirmam Hibberd e Evatt (2004, p. 58, tradução nossa).

Villardefrancos (2002) destaca que são poucas as organizações que reconhecem a importância e a necessidade de meios para a identificação dos fluxos de informação antes de qualquer ação, como, por exemplo, a gestão da informação. Diante disso, esta autora propõe “[...] fundamentalmente a utilização da identificação dos fluxos de informação como primeiro passo para um processo de gestão da informação” (VILLARDEFrancos, 2002, p.10), ou seja, antes mesmo da gestão da informação é necessário conhecer os fluxos informacionais existentes na organização.

“As empresas têm no fluxo de informações o elo que une e coordena seus componentes, o que propicia a manutenção do equilíbrio e da integração em um ambiente de crescente mutação”, afirma Pletsch (2003, p.11).

Os fluxos informais ou não estruturados fazem parte dos recursos não tangíveis que uma organização possui. No entanto, possuem grande relevância para a organização, e abrangem o conhecimento existente nos ambientes empresariais, mas que muitas vezes não foram percebidos e sistematizados. Esse tipo de conhecimento quando sistematizado e trabalhado pode auxiliar a organização em distintos e significativos momentos.

Os fluxos informais ou não estruturados,

[...] se caracterizam, quase sempre, por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre pessoas [...] nem sempre esses fluxos são registrados, também circulam em distintos meios (colégio invisível, sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)). Para esse tipo de fluxo é necessária a gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais (VALENTIM, 2010, p. 19).

Outra característica desse tipo de fluxo é que eles são de difícil gestão, uma vez que requer uma cultura organizacional que permita uma ação efetiva, o que se configura como algo complexo em ambientes informacionais ‘conservadores’ (VALENTIM, 2010, p. 19).

Os fluxos informais ocorrem tanto no nível estratégico e tático, quanto no nível operacional e, geralmente, ocorrem em forma de rede de relacionamento, visto que os líderes têm papel fundamental na constituição deste tipo de fluxo, pois são os aglutinadores e os responsáveis pela dinâmica do fluxo. Destaca-se que este tipo de fluxo é extremamente importante para as organizações voltadas à aprendizagem (*learning organizations*), portanto deve ser foco do trabalho realizado pela gestão do conhecimento (MONTEIRO; VALENTIM, 2008, p. 56).

Nessa perspectiva, se não houver apropriação por parte do sujeito, a partir desse processo, se o receptor não entender a mensagem, compreendemos que não houve eficácia no que tange à dinâmica do fluxo informacional. Diante disso, quando o receptor "agrega um diferencial naquela informação, o fluxo opera em um sistema de criação da informação gerando o conhecimento" (SAVI; SILVA, 2009, p. 181).

Os fluxos formais ou estruturados são constituídos de informações, ou seja, fazem parte dos recursos tangíveis que a organização possui. Esse fluxo "[...] refere-se à informação que perpassa formalmente as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc., por meio de memorandos, atas, relatórios, planilhas, e-mails etc." detalham Monteiro e Valentim (2008, p. 55).

Os fluxos formais podem ocorrer de forma horizontal, transversal e vertical. Os fluxos informacionais horizontais são constituídos por diferentes unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico, os fluxos informacionais transversais ocorrem por meio de diferentes unidades organizacionais de diferentes níveis hierárquicos e os fluxos informacionais verticais são constituídos por meio de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma área organizacional. Ressalta-se que os fluxos ocorrem por meio de interações formalizadas e sistematizadas no ambiente organizacional (MONTEIRO; VALENTIM, 2008, p.56).

Além disso, os fluxos formais ou estruturados se caracterizam por possuírem dados e informações repetitivos, porquanto são resultados das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional, apoiados por normas de procedimentos e especificações claras, registrados em diferentes suportes (papel, eletrônico e digital), os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet) e ambiente *Web* (Internet)) (VALENTIM, 2010, p. 19).

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

Mas a simples prospecção e monitoramento informacional no presente, sem considerarmos o acúmulo de informações ao longo do tempo também não são suficientes para a compreensão do que dados e informações representam estrategicamente. Para isso é importante desenvolver o procedimento de registro da memória organizacional.

7 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Dentre as diversas definições possíveis, utilizaremos neste trabalho a definição de memória organizacional como o

[...] acervo de informação, conhecimento e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte às suas atividades, seus processos decisórios e para a preservação de seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento (MENEZES, 2006, p. 31).

Este conceito traz embutidos dois dos grandes referenciais da inteligência competitiva. Primeiro a referência à capacidade da organização de criar mecanismos para preservar o estoque de conhecimento naturalmente produzido ao longo do desenvolvimento das atividades da organização e utilizar essa informação em atividades futuras. Em segundo lugar refere-se também à capacidade da organização de reutilizar esse capital intelectual para outras utilizações futuras, que é uma das bases da inteligência competitiva.

As análises mais recentes demonstram que a memória organizacional vai além do repositório, ela se configura numa estrutura de rede, tanto de pessoas, quanto de artefatos, experiências e processos interligados, de modo a configurar uma estrutura de conteúdos e conhecimentos preservados ao longo do tempo de que se articulam de acordo com as necessidades organizacionais em diferentes situações (FREIRE *et al.*, 2012, p.44).

Para compreender a diferença entre o simples repositório e a rede de relações estabelecidas pela memória organizacional, é importante retomar um conceito clássico no âmbito das ciências sociais, que apresenta a memória como “[...] a propriedade de conservar certas informações, que remete-nos a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas” (LE GOFF, 1992, p. 423).

Ao definir a memória como uma representação do passado, o autor demonstra o caráter de construção, revisão e análise da informação e do conhecimento que compõe a memória de um indivíduo ou de um grupo social. No caso das organizações, a capacidade de estocar informações e conhecimento, este último representado especialmente pelo conhecimento tácito dos profissionais e colaboradores, possibilita criar um repositório passível de análise e avaliação sobre a experiência pregressa da organização em determinado tema. Essa capacidade de análise da experiência acumulada, aliada à capacidade de análise do ambiente externo constitui-se na base da inteligência competitiva. O processo de criação de

inteligência competitiva não prescinde desses três elementos: a gestão da informação e do conhecimento, com a utilização de ferramentas adequadas à captação e registro da informação produzida; o adequado mapeamento e gestão dos fluxos informacionais de modo a ampliar a qualidade da produção de informação e de conhecimento e a construção da memória organizacional, como ferramenta de organização dos dois primeiros elementos agregando-se o fator tempo. É na articulação deste conjunto de elementos que se encontra a possibilidade de transformar a informação produzida no âmbito da organização em elementos significativos para a inteligência competitiva.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação e manutenção de uma área de inteligência competitiva vêm se tornando quesito obrigatório para as organizações atuarem de forma competitiva.

Para que o profissional de inteligência competitiva possa desempenhar bem suas atividades, ele necessita tanto de formação adequada, quanto de habilidades no exercício de tais funções. Somente um eficiente e eficaz sistema de inteligência competitiva possibilita que uma organização e seus decisores não sejam surpreendidos.

Nesse sentido, percebe-se que a informação sempre foi insumo fundamental para o processo de tomada de decisão, principalmente as decisões estratégicas. Os estudiosos de Inteligência Competitiva têm apontado Sun Tzu como um precursor da inteligência competitiva, pois desde a Antiguidade o general chinês percebeu a relação entre a compreensão do inimigo e a definição de estratégias para vencê-lo:

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas (SUN TZU, 1993, p. 28).

A inteligência competitiva não é capaz só de obter informações, mas também de analisar e avaliar corretamente quais são aquelas efetivamente relevantes para as decisões estratégicas da empresa. Precisa ser capaz de adicionar valor através do qual a gestão do topo da empresa será capaz de atingir a verdadeira vantagem competitiva sobre os concorrentes no mercado. Isto significa que para os responsáveis pela tomada de decisão a informação torna-se uma vantagem apenas no momento em que ela é transformada em inteligência. Isso significa que eles percebem a sua importância no contexto da oportunidade para adquirir ou criar uma vantagem competitiva e que a informação é tratada de modo a possibilitar sua aplicação efetiva nos processos de inteligência competitiva.

Para isso, a etapa de criação de conhecimento, baseada na gestão dos fluxos de informação e na construção de um repositório significativo de informações e conhecimentos progressos construídos pela organização, representado pela memória organizacional pode ser o diferencial efetivo no processo de tomada de decisão inteligente. A compreensão de que o conceito de inteligência competitiva envolve a análise de diferentes ambientes, em diferentes contextos informacionais e que essa análise pressupõe também a existência de mecanismos de preservação da informação para utilização futura qualificada, é um diferencial competitivo extremamente poderoso na implementação de uma cultura organizacional que valorize a informação como insumo de inteligência competitiva.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, M. O espaço de fluxos. In: _____. **A sociedade em rede**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. v. 1; Cap.6.

COOK, M.; COOK, C. **Competitive intelligence**: Create an intelligent organization and compete to win. Londres: Kogan Page, 2000.

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

FREIRE, P. S. et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciência da Administração**, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25324>. Acesso em 10 jul. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: How to gather, analyse use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuster, 1996.

LE GOFF, J. Memória. In: _____. **História e memória**. Campinas: Editora Unicamp, 1992. p. 423-483.

MARCIAL, E. C. **Estudos de futuro**: cenários sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil. Brasília: ABRAIC, 2004.

MENEZES, E. M. de. Estruturação da memória organizacional de uma instituição na iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso na COHAB. 2006. 129f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2006-12-19T145234Z-362/Publico/Texto%20Completo.pdf. Acesso em: 10 jul. 2015.

MILLER, J. P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, J. P. (Org.). **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas (SP), v.5, p.53-66, 2008. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/viewFile/380/257>. Acesso em: 8 jul. 2015.

MOREIRA DELGADO, M. de la C. La gestión por procesos em las instituciones de información. **ACIMED**, Habana, v.14, n.5, Sep./Oct. 2006. Disponível em: http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000500011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 8 jul. 2015.

PLETSCH, E. **O fluxo de informações como apoio à tomada de decisão**: o caso da Central de Atendimento da Telet S.A. 2003. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4219/000408780.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2015.

SAVI, M. G. M.; SILVA, E. L. da. O fluxo da informação na prática clínica dos médicos residentes: análise na perspectiva da medicina baseada em evidências. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.3, p.177-191, set./dez., 2009. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1732/1661>. Acesso em 10 jul. 2015.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Informação & Sociedade**: Estudos, João

Pessoa, v.16, n.1, p.91-100, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/444>. Acesso em: 8 jul. 2015.

STAREC, C. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

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

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

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, p.41-59, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000003603&dd1=4087e>. Acesso em: 7 jul. 2015.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v.18, n.38, p.87-106, set./dez.2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p87/25958>. Acesso em: 8 jul. 2015.

VILLARDEFrancos Álvarez, M. del C. La identificación de flujos de información: una herramienta obligada para la gestión de información. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN (Info'2002), La Habana. **Memoria...** La Habana: Biomundi/IDICT, 2002.

VRIENS, D., **Supporting the evaluation of intelligent sources**. Den Haag: Radbound University of Nijmegen, 2004.

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2016
