



## A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO EM ARTICULAÇÃO COM A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO APOIO AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DAS INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

**Vanessa Cristina Bissoli dos Santos**

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista, Câmpus Marília, Brasil.

E-mail: [vanessa.bissoli@hotmail.com](mailto:vanessa.bissoli@hotmail.com)

**Camila Araújo dos Santos**

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista, Câmpus Marília, Brasil.

E-mail: [camilaar\\_santos@hotmail.com](mailto:camilaar_santos@hotmail.com)

**Regina Célia Baptista Belluzzo**

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

E-mail: [rbelluzzo@gmail.com](mailto:rbelluzzo@gmail.com)

### Resumo

O trabalho apresenta o papel fundamental que a Competência em Informação desempenha a favor da otimização dos processos da Inteligência Competitiva nas organizações. Por meio de abordagem teórica, foi possível identificar que, para a realização da pesquisa, do mapeamento, do armazenamento, da análise e da distribuição das informações para a prospecção de mercado, tomada de decisões e resoluções de problemas em empresas, as competências, capacidades e habilidades que devem ser mais desenvolvidas/aprimoradas nos colaboradores da empresa são aquelas referentes à análise e avaliação crítica das informações obtidas, já que é a partir de informações relevantes, precisas e advindas de fontes de informação confiáveis que é possível planejar e tomar decisões estratégicas competitivas (alinhamento estratégico) para o alcance de resultados satisfatórios em mercado de negócios considerado altamente competitivo no cenário contemporâneo.

**Palavras-chave:** Competência em Informação; Inteligência Competitiva; Alinhamento Estratégico das Informações.

### **COMPETENCE IN INFORMATION IN COORDINATION WITH THE COMPETITIVE INTELLIGENCE IN SUPPORT FOR STRATEGIC ALIGNMENT OF THE INFORMATION IN ORGANIZATIONS**

### Abstract

*The paper presents the fundamental role that Information Literacy performs in favor of process optimization of Competitive Intelligence in organizations. Through theoretical approach, we observed that, for conducting the research, mapping, storage, analysis and distribution of information for market prospection, decision making and problem solving in enterprises, the competences, capacities and skills that should be developed/improved the company's employees are those related to the analysis and critical evaluation of information obtained, since it is based on information relevant, accurate and reliable information arising from sources that can be planned and take competitive strategic decisions*

*(strategic alignment) to achieve satisfactory results in the business market considered highly competitive in the contemporary scenario.*

**Keywords:** *Information literacy; Competitive Intelligence; Strategic Alignment of Information.*

## 1 INTRODUÇÃO

Vivencia-se na sociedade contemporânea que a organização que sistematiza, gerencia e utiliza a informação como insumo para gerar conhecimento garante sua sustentabilidade no mercado e produz diferencial competitivo à medida que delega à informação valor estratégico para apoiar a tomada de decisões, resoluções de problemas e prospecção de mercado. O uso da informação para a geração de conhecimento colaborativo e significativo nas organizações é essencial para a melhoria de suas performances no cenário mercadológico competitivo, uma vez que todas as atividades de uma organização são apoiadas por dados, informação e conhecimento (VALENTIM, 2006, p. 9).

Para que a organização possa criar uma cultura de uso estratégico da informação é necessário que utilize a inteligência competitiva (IC) como um “[...] processo que gerencia os fluxos informacionais, quer sejam eles formais ou informais, por meio de múltiplas ações integradas e desenvolvidas [...]” (SANTOS, 2014, p. 15) a fim de monitorar as informações do ambiente e segmento que a organização está envolvida. Os instrumentos que subsidiam a consecução da IC são: a prospecção e monitoramento, a seleção e a filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, a geração e o uso de dados, informação e conhecimento, ou seja, o ativo informacional e intelectual da organização (VALENTIM, 2003).

No processo de inteligência competitiva, o ativo informacional e intelectual da organização deve estar apoiado e articulado sob a perspectiva da competência em informação (CoInfo), pois esta permite que os colaboradores da organização tenham competências, capacidades e habilidades que os torne capazes de lidar com as informações em variadas fontes, de forma reflexiva e crítica, para avaliar e interpretar dados a fim de identificar fatos relevantes e insights para maximização dos resultados corporativos.

Frente o exposto, para que a IC possa se tornar uma ferramenta significativa em que faz uso inteligente, eficaz e eficiente da informação, o trabalho apresenta o papel fundamental que a CoInfo desempenha a favor da otimização dos processos da IC para o ambiente organizacional. Tem por objetivo denotar quais competências, capacidades e habilidades em informação são indispensáveis no momento da busca, recuperação e uso da informação no que diz respeito à construção de conhecimento colaborativo e significativo para as organizações no âmago da IC a partir da ótica do modelo de Angeloni e Fiates (2006) e dos padrões de Belluzzo (2007).

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

No âmbito organizacional a competitividade parece ser inabalável. Aperfeiçoar os processos e métodos continuamente e ser melhor naquilo que a organização faz, atualmente é um pré-requisito para permanecer no mercado. Por isso, utilizar a informação de maneira inteligente e antes dos concorrentes é um dos outros artifícios que as organizações têm usado para continuar no mercado. Desse modo, destaca-se que:

Partindo desta premissa, é possível considerar que as empresas, sendo parte indissociável da sociedade contemporânea, poderão, a partir do uso estratégico da informação e do conhecimento, conectar-se com as principais

estratégias de ação e posturas empresariais do momento (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012, p. 191).

Assim, nota-se que as organizações precisam saber o que fazer com a informação, pois a informação pontual e sem uma sistematização adequada não se exprime em inteligência. Tarapanoff (2001, p. 45) comenta que para se obter inteligência em uma organização “[...] é preciso contar com uma infraestrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de base de dados, produtos e serviços”.

A autora supracitada explana, ainda, que a relação desses elementos demanda a gestão da informação. Dessa forma, faz-se necessário uma estruturação e alinhamento das informações que existem dentro e fora da organização, de forma coesa, para que elas sejam analisadas como inteligência. A ferramenta que permite o alinhamento estratégico das informações é a inteligência competitiva (IC) que consiste em “[...] 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” (TARAPANOFF, 2001, p. 45). A inteligência competitiva 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 JUNIOR, 2005, p. 67).

Tarapanoff (2006, p. 26) reiterando os estudos e pesquisas sobre a inter-relação entre a inteligência competitiva, a informação e o conhecimento menciona que “a inteligência competitiva pode se definir como 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”. Além disso, enfatiza que “[...] o processo de inteligência competitiva para ser implementado requer contínua utilização de dados e informações e, no processo de análise e agregação de valor a esses dados e informações, utiliza o *know-how* e o conhecimento individual e corporativo” (TARAPANOFF, 2006, p. 27).

É um processo que tem por objetivo observar e investigar o ambiente onde a empresa atua e está inserida, a fim de descobrir “[...] oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo” (VALENTIM, 2003, p. 2).

Ao refletir sobre o contexto dos conceitos apresentados, pode-se dizer que a inteligência competitiva permite aperfeiçoar o funcionamento interno dos vários serviços da organização na medida em que apresenta recursos para incrementar a tomada de decisão. E, como seu efeito, tem-se a produção de informações de alto valor agregado que leva mais organizações a manterem-se permanentemente competitivas (QUEYRAS; QUONIAM, 2006).

Tarapanoff (2001) reforça essas ideias ao articular que, além das informações factuais coletadas, a inteligência competitiva abrange também competências, capacidades e habilidades que a organização e seus profissionais que nela atuam com as ferramentas de IC precisam ter para buscar o entendimento e o desenvolvimento de estratégias e da forma de agir diante de seus competidores, sendo esse procedimento útil e necessário para um monitoramento contínuo do mercado, prevenindo a organização de surpresas.

Ressalta-se também que o panorama das pesquisas sobre as organizações,

[...] revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três arenas estratégicas. Primeiro, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo (gestão da informação e inteligência competitiva). Em segundo lugar, cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar (gestão do conhecimento). Finalmente, processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (inteligência estratégica) (TARAPANOFF, 2006, p. 30).

Por conseguinte, para melhor compreensão das competências que precisarão ter os profissionais que trabalham com IC, faz-se necessário explicar as atividades que estão no cerne de atuação da área:

1. Identificação dos "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
2. Prospecção, acesso e coleta de dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
3. Seleção e filtragem dos dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
4. Tratamento e agregação de valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;
5. Armazenamento mediante o apoio de tecnologias de informação dos dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminação e transferência dos dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criação de mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema (VALENTIM, 2002, p. 9).

Assim sendo, a busca, o acesso e o uso da informação demandam competências para compreensão do ambiente informacional e de seu fluxo, além de habilidades no manejo das soluções tecnológicas que contribuam para a coleta, tratamento, armazenamento, disseminação, recuperação e uso da informação com a intenção de gerar conhecimento para a organização. Portanto, ressalta-se que:

Trabalhar com inteligência requer uma estrutura adequada de processos e de profissionais que sejam capazes de fornecer os insights necessários para que a organização mantenha um crescimento sustentável em seu mercado competitivo ao longo do tempo. Não é preciso criar estruturas fantásticas para iniciar um processo de IC, mas é de suma importância ter profissionais qualificados e competentes [...] (OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p. 48).

Neste sentido, pode-se dizer que há a necessidade do profissional ou da equipe que atua dentro da organização possuir certas competências, capacidades e habilidades em relação ao tratamento da informação para lidarem com as ferramentas da inteligência competitiva. Sobre essa perspectiva, Amaral et al. (2008, p. 10) expõe que esses atributos que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes, são denominados como competência referencial e capacidade analítica, e chama a atenção da sua importância para que o processo de IC aconteça na organização. Uma síntese dessa competência – a capacidade analítica – pode ser visualizada no Quadro 1.

**Quadro 1** – Capacidade analítica como competência estratégica

<b>Capacidade Analítica</b>		
<b>Avaliar e interpretar sistematicamente os dados, a fim de identificar fatos relevantes, insights e relacionamentos-chave, para o estabelecimento de conclusões úteis à tomada de decisão.</b>		
<b>Conhecimento</b>	<b>Dimensões Envolvidas</b>	
	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
Estratégia organizacional	Aprender com as experiências	Agilidade
Estrutura organizacional	Apresentação de resultados	Confiabilidade
Metodologia científica	Capacidade de síntese	Estar constantemente atento às informações
Métodos, técnicas e ferramentas de análise	Discernimento	Ética
Organização da informação	Extrair dados relevantes	Criatividade
Setor industrial	Extrair implicações estratégicas	Curiosidade
Tecnologia da informação	Gerar explicações consistentes dos fatos	Discrição
Terminologia do setor	Identificar tendências, padrões e relacionamentos chave em meio aos dados coletados	Meticulosidade
	Gerar recomendações de acordo com a análise	Observação
	Interpretação de dados-Intuição	Organização
	Julgamento	Percepção
	Lidar com ambigüidades, conflitos e dados incompletos	Perfeccionismo
	Organizar informações	Perseverança
	Pensamento analítico	Proatividade
	Perspicácia	Segurança
	Raciocínio estratégico	Senso crítico
	Raciocínio lógico	Seriedade
	Resolução de problemas	
	Saber quando parar a análise	
	Trabalhar sob pressão	
	Trabalhar, sem frustração, com resultados intangíveis	
Visão de futuro		
Visão global		

Fonte: Adaptado de Amaral et al. (2008) por Santos (2014)

Como visto no Quadro 1, verifica-se que os profissionais que trabalham com a inteligência competitiva necessitam dessas competências para avaliar e interpretar sistemicamente as informações coletadas, para que possam então identificar eventos importantes, oportunidades e até mesmo ameaças e, a partir daí, expor as conclusões que serão úteis à tomada de decisão.

Diante do exposto, a inteligência competitiva pode ser caracterizada como uma competência em que se utiliza o conhecimento construído a partir do acesso e uso da informação interna e externa de forma inteligente e com efetividade para buscar uma posição ou vantagem competitiva para a organização. Para que isso seja possível, as empresas devem oferecer condições para o desenvolvimento de competências necessárias em seus colaboradores a fim de que possam utilizar as novas ferramentas ou processos que estão disponíveis no mercado e que melhor se adaptam à organização. Com isso, é emergente a necessidade de implantar e desenvolver a competência em informação nas organizações para que se torne uma prática de aprimoramento crítico em relação à busca, recuperação, avaliação e uso das informações em favor da otimização da IC.

### **3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CoInfo)**

Em contextos socioeconômicos cambiantes e instáveis, as organizações se veem conduzidas a “[...] impor novas exigências de conhecimentos, ou seja, uma formação mais ampla, com mais conhecimento, alta capacidade de raciocínio e comunicação e reconhecidas habilidades para resolução de problemas” (BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 178), para que desta forma, possam alcançar a maximização de seus resultados corporativos.

Neste cenário, o desenvolvimento de competências tem uma função significativa na medida em que colabora para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação

às práticas de trabalho ou a percepção da realidade, fatores que geram e agregam valor à organização (BITENCOURT, 2001).

Le Boterf (2003 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010) menciona que a noção de competência foi desenvolvida em um cenário de desemprego e do crescimento da competitividade no que se referia à capacitação dos recursos acondicionados às pessoas, ou seja, introduzidos em seus conhecimentos, habilidades, experiências, capacidades cognitivas, qualidades, com os recursos em que são inseridos (alta tecnologia das máquinas, internet, redes de dados, interatividade, por exemplo) no meio em que convivem, seja na empresa, em casa, na universidade, entre outros.

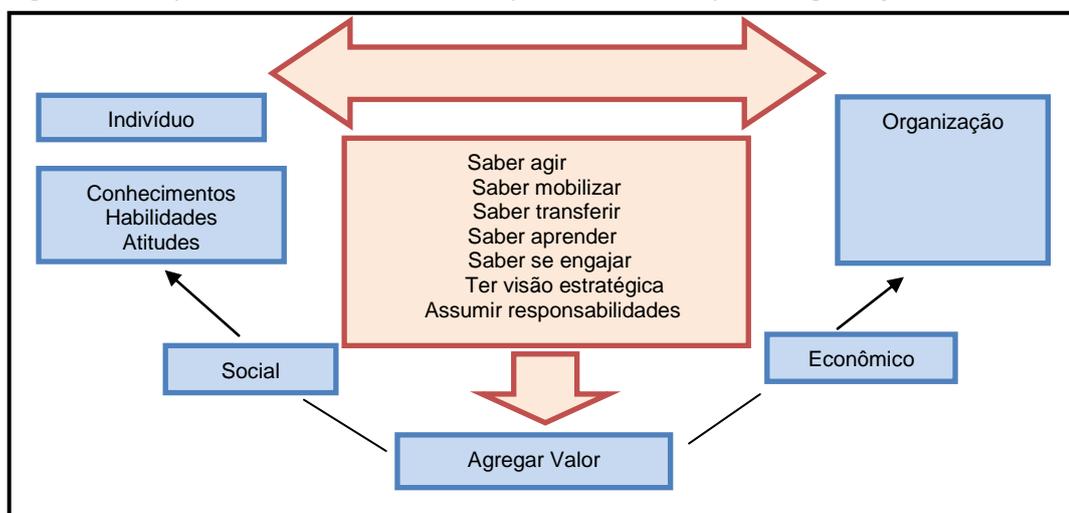
Existem vários conceitos para o termo competência, sendo que, em sua grande maioria, remetem à ideia pelo atendimento das exigências do mercado por profissionais competentes e que sabem utilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da organização. É salutar destacar que, o termo “competência” não pode, exclusivamente, estar relacionado com o conceito de “competitividade”, mas à habilidade de alguém utilizar seu conhecimento para alcançar um propósito. Competência é a capacidade para usar habilidades, conhecimentos, atitudes e experiências adquiridas para desempenhar bem os papéis sociais (DEFFUNE; DEPRESBITERIS, 2000).

Fleury e Fleury (2001) comentam que a competência da pessoa não pode ser vista como uma condição que se restringe somente a um conhecimento ou *know-how* exclusivo. Destacam, ainda, que:

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

Para os autores supracitados, a ideia de competência deve estar relacionada com as expressões: saber agir, mobilizar recursos, saber transferir conhecimento, saber aprender, saber engajar-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Figura 1). No âmbito da organização, as competências buscam agregar valor econômico e social para as pessoas:

**Figura 1** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001) por Santos (2014)

As competências são desenvolvidas/potencializadas quando são apreendidas sob a ótica da competência em informação. Em uma organização, a informação e o conhecimento são elementos fundamentais para o desenvolvimento das atividades e do processo decisório que, por sua vez, somente são satisfatórios quando as pessoas que atuam nas organizações tenham competências, capacidades e habilidades para buscar, recuperar, avaliar e compartilhar as informações a fim de identificar oportunidades e ameaças e criar estratégias competitivas para executar suas tarefas com domínio e controle do que está sendo feito.

A competência em informação é um processo que visa desenvolver/aprimorar competências, capacidades e habilidades para aplicar a informação na prática no que diz respeito à construção de conhecimento, resolução de problemas e tomada de decisões em todos os âmbitos da vida (SANTOS, C.; BELLUZZO, 2015). Por competências, capacidades e habilidades, compreende-se:

- Competências: permite a mobilização de conhecimentos para que se possa enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de encontrar vários recursos, no momento e na forma adequados para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos.
- Capacidades: quando uma pessoa é capaz de completar uma atividade por ter o conhecimento e talento para tal, embora ainda necessite de educação nesse sentido.
- Habilidades: são inseparáveis da ação, mas exigem domínio de conhecimentos, desta forma estão relacionadas ao saber fazer (SANTOS, C.; BELLUZZO, 2015).

A *information literacy* (assim conhecida internacionalmente) ou ColInfo é transdisciplinar, pois envolve práticas variadas que permeiam diversos contextos (como ambiente de trabalho) e níveis escolares e incorpora um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, valores pessoais e sociais para a intervenção prática na realidade. Permite que os indivíduos possam lidar “[...] com grandes massas de informações, assim como demandas pessoais e profissionais” (DUDZIAK, 2003, p. 31), para gerar transformações e avanços sociais e econômicos.

A ColInfo pode ser compreendida a partir da seguinte síntese sobre as competências, capacidades e habilidades em informação:

- Compreender a necessidade em informação: perceber por que e de qual informação precisa; qual, quanta e que tipo de informação requer e as limitações para conseguí-la (como tempo, acesso, formato, atualidade, etc.); reconhecer que a informação está disponível em formatos variados e dispostos em várias localizações geográficas e virtuais;
- Compreender a disponibilidade: identificar quais recursos estão disponíveis para sua exploração, onde estão disponíveis, como acessá-los e quando é apropriado utilizá-los;
- Compreender como encontrar informação: buscar os recursos adequados com eficácia e identificar a informação relevante;
- Compreender a necessidade de avaliar os resultados: avaliar a informação pela sua autenticidade, correção, atualidade e valor. Também devem ser avaliados os meios pelos quais se alcançaram os resultados para afirmar que o planejamento realizado não produz resultados equivocados e incompletos;
- Compreender como trabalhar com os resultados e como explorá-los: analisar e trabalhar com a informação para proporcionar resultados de pesquisa corretos e apresentáveis, o que implica em compreender, comparar, combinar, anotar e aplicar (usar) a informação encontrada, e também reconhecer quando há necessidade de uma nova busca por mais informação;

- Compreender a ética e a responsabilidade na utilização: respeitar a confidencialidade e reconhecer o trabalho de outras pessoas, compreendendo as questões referentes ao plágio, propriedade intelectual, etc.;
- Compreender como se comunica e se compartilha a informação: comunicar/compartilhar a informação de uma maneira ou formato adequado ao público que se dirige e conforme a situação;
- Compreender como administrar a informação: refere-se à aplicação de métodos apropriados para o armazenamento e gestão da informação, bem como de uma reflexão sobre todo o processo de busca das fontes encontradas, de forma a aprender a utilizar a informação (ABELL et al., 2004).

O desenvolvimento e avaliação da ColInfo requer o apoio de padrões e indicadores, como por exemplo aqueles advindos das Diretrizes (LAU, 2007) da *International Federation of Libraries Associations and Institutions* (IFLA); da *Association for College Research* (ACRL, 2000) e também daqueles elaborados com base nesses padrões por Belluzzo (2007). Esses padrões têm como objetivo identificar e descrever as principais características e requisitos das pessoas competentes em informação e visam oferecer uma sistematização de variáveis e de indicadores de desempenho desejáveis àqueles que devem acessar e usar a informação de forma inteligente e com a efetividade necessária à construção de conhecimento e sua aplicabilidade à realidade e ou contexto social. Assim, com o apoio desses padrões internacionais e nacionais o desenvolvimento da ColInfo pode alcançar seu objetivo de facilitar o uso prático da informação (estratégias cognitivas) na solução de problemas em qualquer ambiência, seja ela acadêmica, social ou profissional preconizando o aprender a aprender, o aprendizado ao longo da vida e o pensamento crítico. No âmbito das organizações, é imprescindível que se

[...] faça um mapeamento das competências buscando descrever os conhecimentos necessários e os já existentes dentro da empresa, com o objetivo de criar um “mapa” de conhecimentos que demonstre uma parte importante das competências existentes e das que precisarão ser desenvolvidas. Esse mapeamento das competências é composto por uma lista de indicadores que exprime a conduta e o comportamento idealmente desejado e necessário para que a organização possa atuar alinhada a sua missão, visão, valores e estratégias (SANTOS, 2014, p. 85).

A ColInfo favorece o alinhamento estratégico das informações nas organizações à medida que atribui valor para o conteúdo da informação. Esse conteúdo não se manifesta “[...] porque é apenas o objeto de um processo que necessita da mediação humana, mas porque implica no uso de recursos intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio, organizados ao redor de metodologias que têm como objetivo a identificação dos conteúdos estratégicos” (SANTOS, 2014, p. 86). Por meio da ColInfo, é possível mapear, de forma coesa, estratégica e inteligente, os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização para garantir a informação necessária no tempo e formato adequados antes dos concorrentes, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão. É ela que indica a informação pontual, a partir de uma análise crítica, para o desenvolvimento da IC. A ColInfo nas organizações constitui mais do que conhecer e saber utilizar conceitos e técnicas para se escolher as fontes mais adequadas, envolve também a habilidade de ser flexível e com isso adaptar-se às constantes e inesperadas mudanças pelas quais passam o mercado regularmente (SANTOS, 2014).

Tendo em vista o exposto, sentiu-se a necessidade de se contribuir com um aprofundamento teórico sobre as questões e dimensões que envolvem a proximidade entre a inteligência competitiva e a competência em informação nas organizações contemporâneas, sendo que os procedimentos metodológicos utilizados são descritos a seguir.

#### 4 INTER-RELAÇÃO ENTRE A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E A COINFO

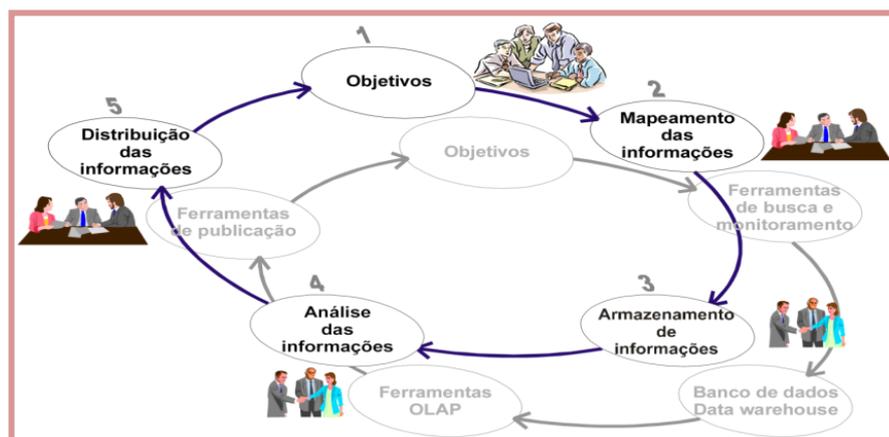
Optou-se por desenvolver um estudo de natureza exploratória e qualitativa, com enfoque na pesquisa bibliográfica cuja reflexão é “[...] elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos” (GIL, 2010, p. 29).

Em um primeiro momento, realizou-se uma leitura teórico-exploratória de contribuições para a construção de referencial de apoio envolvendo as temáticas - inteligência competitiva e competência em informação - mediante a abordagem à literatura especializada nacional e internacional considerada de importância e relevante aos propósitos da observação. Como resultado dessa etapa inicial foi efetuada a inter-relação do modelo de inteligência competitiva de Angeloni et al. (2001) e de Angeloni e Fiates (2006) com os padrões de ColInfo de Belluzzo (2007) para apontar as competências, capacidades e habilidades em informação que podem otimizar o processo de IC.

#### 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Modelo de Inteligência Competitiva de Angeloni et al. (2001) propõe cinco etapas na busca de informações (assemelhando-se muito com os padrões de competência em informação) relevantes para a organização, fechando um ciclo de descoberta e aprendizado que pode ser aprimorado com o desenvolvimento da ColInfo na organização. A Figura 2 expõe as etapas a serem alcançadas para a utilização do modelo no contexto organizacional, conforme representado por Angeloni e Fiates (2006):

Figura 2 – Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases



Fonte: Angeloni e Fiates (2006, p. 5)

As fases do modelo de Angeloni et al. (2001) são descritas da seguinte forma:

1ª Fase – **Objetivos**: fase em que são estabelecidas quais informações devem ser buscadas observando o que acontece no mercado relacionado com a organização.

- 2ª Fase – Mapeamento das informações: visam a identificação das necessidades de informações da organização, as fontes de informação e o monitoramento dessas informações por meio de opções de busca eficazes, por isso a utilização de ferramentas de busca e monitoramento é essencial nesta fase.
- 3ª Fase – Armazenamento de informações: é preciso que as informações sejam arquivadas de forma segura e acessível. Isso deve acontecer a partir da utilização de tecnologias de banco de dados eficientes como o *data warehouse*, que possibilita a integração das informações.
- 4ª Fase – Análise das informações: permite avaliar as informações agregando valor àquelas de maior relevância, levando assim para uma análise que gere significado e transforme as informações obtidas em conhecimento, contribuindo dessa maneira nos processos de decisão da organização.
- 5ª Fase – Distribuição das informações: As informações analisadas constituem-se em um dos produtos de inteligência competitiva que, por meio de ferramentas de publicação, são distribuídas às pessoas certas (diretores, gerentes, supervisores etc.) para que possam agir estrategicamente dentro da organização.

Observa-se que o modelo de Angeloni et al. (2001) possui um fluxo contínuo que demonstra a realimentação constante de informações e que, dessa maneira, possibilita assegurar os resultados mediante a uma avaliação contínua das informações presentes neste processo.

A partir disso, foi possível estabelecer uma inter-relação entre os padrões e indicadores de ColInfo de Belluzzo (2007) com o modelo de inteligência competitiva de cinco fases de Angeloni et al. (2001), que se acha representada no Quadro 2:

**Quadro 2** – Inter-relação dos Padrões de Competência em Informação de Belluzzo (2007) com o Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases de Angeloni et al. (2001)

Fases/Dimensões do Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases de Angeloni et al. (2001)	Elementos que constituem o Modelo de Inteligência Competitiva de Cinco Fases de Angeloni et al. (2001)	Inter-relação do Modelo de Angeloni et al. (2001) com os Padrões de Competência em Informação de Belluzzo (2007)(*)
<p><b>Fase 1 - Objetivos:</b> Definição de informações que deverão ser buscadas, observando o que acontece no mercado relacionado com a organização.</p>	<p><b>Informar sobre mudanças no ambiente.</b></p>	<p><b>1.1.3</b> Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico.  <b>3.3.4</b> Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.  <b>4.1.1</b> Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas.  <b>4.2</b> Comunica os resultados do projeto com efetividade.</p>
	<p><b>Identificar oportunidades e ameaças de mercado, com vistas a alavancar o crescimento.</b></p>	<p><b>3.3.4</b> Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.</p>
	<p><b>Perceber os movimentos competitivos do mercado,</b></p>	<p><b>2.4.2</b> Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da</p>

	<p><b>possibilitando o planejamento de estratégias competitivas.</b></p>	<p>pesquisa.  <b>2.4.3</b> Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação.  <b>3.3.4</b> Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária.</p>
	<p><b>Viabilizar o gerenciamento das organizações.</b></p>	<p><b>1.3.2</b> Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária.</p>
<p><b>Fase 2 - Mapeamento das informações:</b>                  Identificação das necessidades de informações da organização, as fontes de informação e o monitoramento dessas informações por meio de opções de busca eficazes.</p>	<p><b>Identificação das necessidades de informação das organizações.</b></p>	<p><b>1.1.2</b> Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa.  <b>1.1.3</b> Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico.  <b>1.1.4</b> Modifica a informação necessária ou tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle.  <b>1.2.1</b> Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições etc.).</p>
	<p><b>Identificação das fontes de informação.</b></p>	<p><b>3.2.1</b> Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências.  <b>3.2.2</b> Analisa a lógica da argumentação da informação obtida.  <b>3.2.3</b> Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação.  <b>3.2.6</b> Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completude de dados ou fontes.  <b>3.3.2</b> Avalia se as fontes de informação são contraditórias.</p>
		<p><b>2.1.3</b> Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade</p>

	<p><b>Monitoramento das informações.</b></p>	<p>de fazer entrevistas com especialistas, etc.).</p> <p><b>2.2.1</b> Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa.</p> <p><b>2.3.1</b> Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos).</p> <p><b>2.4.2</b> Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa.</p> <p><b>2.4.3</b> Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação.</p>
<p><b>Fase 3 - Armazenamento de informações:</b> Arquivamento das informações de forma segura e acessível a partir da utilização de tecnologias de banco de dados eficientes.</p>	<p><b>Armazenamento das informações de forma segura e acessível.</b></p>	<p><b>2.5.2</b> Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.</p>
<p><b>Fase 4 - Análise das informações:</b> Avaliação das informações com valor agregado àquelas de maior relevância, gerando significado e transformando-as em conhecimento a fim de contribuir para os processos de decisão da organização.</p>	<p><b>Agregar valor às informações identificadas como relevantes.</b></p>	<p><b>3.3.1</b> Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação.</p> <p><b>3.3.3</b> Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões.</p>
<p><b>Fase 5 - Distribuição das informações:</b> Divulgação por meio de ferramentas de publicação às pessoas certas (diretores, gerentes, supervisores etc.) para que possam agir estrategicamente dentro da organização.</p>	<p><b>Disseminação das informações.</b></p>	<p><b>2.5.2</b> Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida.</p> <p><b>3.1.1</b> Reformula conceitos com suas próprias palavras.</p> <p><b>4.2</b> Comunica os resultados do projeto com efetividade.</p>
	<p><b>Avaliação do tipo das informações.</b></p>	<p><b>1.2.1</b> Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos, e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.).</p> <p><b>1.2.2</b> Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes.</p> <p><b>3.2.1</b> Examina e compara a informação</p>

		de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências. <b>3.2.2</b> Analisa a lógica da argumentação da informação obtida.
	<b>O custo do meio.</b>	<b>5.1.1</b> Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso <i>versus</i> o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação.

(\*) Os números indicados na coluna correspondem àqueles dos padrões de Belluzzo (2007) utilizados  
**Fonte:** Santos (2014, p. 95-98)

Diante do Quadro 2, que representa a inter-relação dos padrões e indicadores Belluzzo (2007) de ColInfo e do modelo de inteligência competitiva (IC) de cinco fases de Angeloni et al. (2001), pode-se observar e descrever o que segue.

**A fase 1do modelo de IC** compreende o objetivo da pesquisa que pode estar relacionado com a informação sobre mudanças, identificação de oportunidades e ameaças, ou ainda na movimentação do mercado a fim de criar estratégias competitivas (ANGELONI et al. 2001). Assim, se inferirmos essa com a utilização dos **parâmetros de ColInfo de Belluzzo (2007)**, pode-se notar uma inter-relação com alguns **indicadores** como, por exemplo, o uso de fontes de informações gerais e específicas na busca do aumento do conhecimento sobre determinado assunto (indicador 1.1.3), ou até a seleção de informações que tragam evidência sobre o tema pesquisado ou outra informação necessária (indicador 3.3.4) para a conclusão do objetivo deste levantamento.

**A fase 2 do modelo de IC** de Angeloni et al. (2001), na qual é feita o mapeamento das informações, ao ser relacionada com os parâmetros de Belluzzo (2007), deduz-se que em relação ao elemento que compõe o modelo de IC, temos a identificação das necessidades de informações pela organização que se assemelha com os indicativos do parâmetro 1, tais como a formulação de questões apropriadas de acordo com a informação que é preciso pesquisar (indicador 1.1.2), ou ainda a identificação do valor e as diferenças de potencialidades das fontes de informação que foram encontradas para o uso (indicador 1.2.1). Já sobre o elemento da identificação das fontes de informação, este tem como indicadores inter-relacionados o exame e comparação da informação e sua confiabilidade e precisão (indicador 3.2.1) a demonstração da compreensão da necessidade de exatidão e completeza das fontes (3.2.6) para que a informação tenha a relevância que precisa para a organização. E, sobre o elemento monitoramento das informações, em que a organização precisa acompanhar para se manter ativa no mercado, pode-se verificar a presença do desenvolvimento de plano apropriado para se recuperar a informação (indicador 2.2.1), por meio de uma variedade de formatos sejam eles impressos ou eletrônicos (indicador 2.3.1), monitora a identificação de lacunas na informação face aos resultados da pesquisa (indicador 2.4.2) e revisa a estratégia de busca se for preciso para obter mais informação (indicador 2.4.3).

**A fase 3 do modelo de IC** de Angeloni et al. (2001) que corresponde ao armazenamento de informações de maneira segura, está inter-relacionada com o indicador 2.5.2, que visa demonstrar a compreensão no arranjo e no tratamento das informações que foram conseguidas pelos membros da organização.

**A fase 4 do modelo** de Angeloni et al. (2001), que tem relação com a análise das informações em que se busca agregar valor às informações mais relevantes para a empresa, pode-se notar que há uma correlação com os indicadores 3.3.1 e 3.3.3, que dizem respeito à

determinação da suficiência ou não das informações levantadas, além de compará-las com o conhecimento próprio da organização e as autoridades que dominam o assunto, gerando com isso conclusões importantes para a instituição.

A fase 5 do modelo de IC de Angeloni et al. (2001) retrata a distribuição das informações em que estão envolvidos os elementos da disseminação das informações, e, ao relacionar-se com os indicadores de Belluzzo (2007), é possível observar que se busca compreensão para organizar e tratar a informação obtida (indicador 2.5.2), além da comunicação dos resultados do projeto com efetividade (indicador 4.2). Sobre o elemento avaliação dos tipos das informações fazem-se presentes os indicadores que examinam o valor da informação em seus diferentes formatos, visando identificar qual o propósito e o tipo da informação, em suas variadas fontes e formas de acesso, dentro de uma lógica da informação obtida e suas argumentações envolvidas neste processo (indicadores 1.2.1; 1.2.2; 3.2.1 e 3.2.2). Já sobre o elemento custo do meio para a distribuição das informações para a organização, existe a inter-relação com o indicador 5.1.1 que demonstra a discussão sobre questões relacionadas ao livre acesso contra o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação.

Portanto, a partir dessa inter-relação que se descreveu entre os **parâmetros e indicadores de ColInfo** e o **modelo de inteligência competitiva** pode-se dizer que foi possível evidenciar que o **padrão três (3)** foi o que mais se destacou nas etapas do modelo, já que este se baseia na **análise e avaliação crítica das informações obtidas e fontes encontradas**. Ressalta-se que, na perspectiva da Inteligência Competitiva, as competências, capacidades e habilidades dos parâmetros e indicadores de ColInfo inter-relacionadas com o modelo de IC são representativas e fundamentais para uma organização, pois é a partir de informações relevantes, precisas e advindas de fontes de informação confiáveis que se possibilita planejar e tomar decisões estratégicas competitivas para o alcance de resultados satisfatórios em mercado de negócios considerado altamente competitivo no cenário contemporâneo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prospecção de mercado, as tomadas de decisões e as resoluções de problemas são alicerçadas pela informação, porquanto, esta deve ser utilizada como diferencial competitivo para que as organizações consigam adaptar-se às constantes e inesperadas mudanças ocasionadas pelo mercado.

Para traçar estratégias que alcancem a vantagem competitiva, a organização deve reconhecer e delegar papel fundamental à ColInfo, ao passo que a compreenda como uma prática que visa otimizar a IC na medida em que, objetiva tornar os colaboradores aptos para lidar de forma crítica, reflexiva e ética em relação ao universo informacional, criando diferenciais em mercado de negócios.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Information literacy competency standards for higher education**. Chicago: ALA, 2000. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency>. Acesso em: 19 jul. 2015.

ABELL, A. et al. Alfabetización en información: la definición de CILIP (UK). **Boletín de Asociación Andaluza de Bibliotecarios**, n. 77, p. 79-84, dez. 2004.

AMARAL, R. M. et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>. Acesso em: 31 maio 2013.

ANGELONI, M. T. et al. A tecnologia como suporte à inteligência competitiva. In: II WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2.; SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** 2001. SGC: Rio de Janeiro, 2001.

ANGELONI, M. T.; FIATES, G. G. S. **Gestão do conhecimento**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru: Cá entre nós, 2007.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 319f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, C. et al. (Orgs.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.175-195.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**. Tubarão: Ed. Unisul, 2005. 176p.

DEFFUNE, D.; DEPRESBITERIS, L. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional**: crônicas e reflexões. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000. 102p.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.1, p. 23-35, 2003.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAU, J. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. 2007. Disponível em: <http://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pt.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2015.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>. Acesso em: 31 maio 2013.

PORÉM; M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, n. 27, p. 183-199, 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>. Acesso em: 05 fev. 2013.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-97.

SANTOS, V. C. B. **Competência em informação na construção da inteligência competitiva nas organizações**: o caso da empresa Mizumo (Pompéia/SP). 2014. 177f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista (UNESP) Campus de Marília, Marília, 2014. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos->

Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/santos\_vc bd me mar.pdf. Acesso em: 09 jul. 2015.

SANTOS, C. A.; BELLUZZO, R. C. B. A Competência em Informação (CoInfo) como pré-requisito diferencial e inovador no apoio à educação profissional. In: SEMINÁRIO HISPANO-BRASILEIRO DE PESQUISA EM INFORMAÇÃO, DOCUMENTAÇÃO E SOCIEDADE E SEMINÁRIO DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, 4., 2015, Marília. **Anais...** Marília: FUNDEPE, 2015.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p. 33-49.

TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, 2002. Disponível em: [www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm). Acesso em: 16 jun. 2013.

VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, 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: 16 jun. 2013.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2006. p. 9-24.

---

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

---