

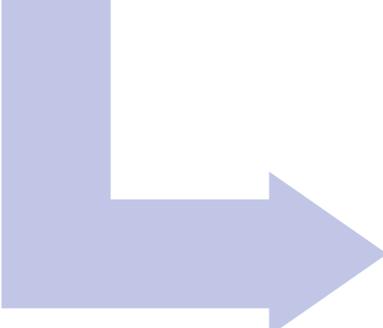
# INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Profa. Dra. Lillian Alvares  
Faculdade de Ciência da Informação  
Universidade de Brasília

A ORGANIZAÇÃO DA PERSPECTIVA DA  
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

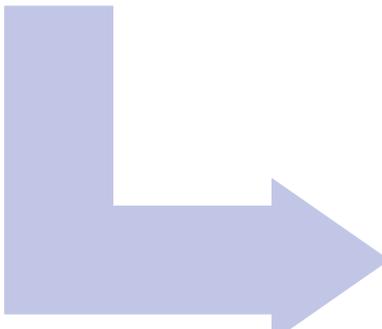
**Informação na organização**

**Ativo** expressa os bens, valores, créditos, direitos e assemelhados que formam um **patrimônio**.

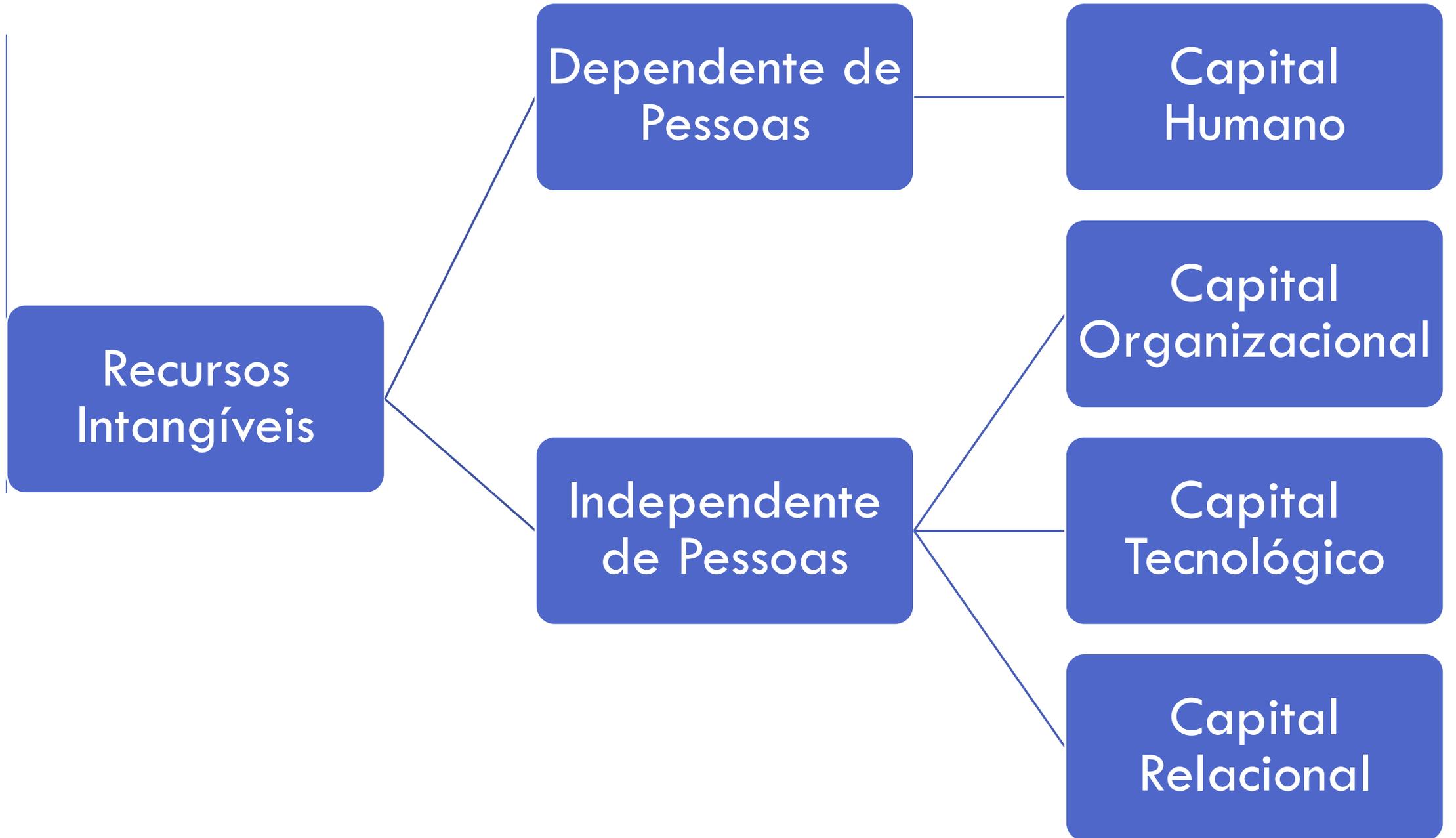


**Informação como ativo organizacional**

**Ativo intangível** é aquele identificável sem substância física.



**Informação como ativo estratégico**



Recursos Intangíveis

Dependente de Pessoas

Capital Humano

Capital Organizacional

Independente de Pessoas

Capital Tecnológico

Capital Relacional

# Capital Intelectual

```
graph LR; A[Capital Intelectual] --- B[Capital Humano]; A --- C[Capital de Relacionamento]; A --- D[Capital Estrutural];
```

Capital Humano

Capital de Relacionamento

Capital Estrutural

# CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS INTANGÍVEIS: AMBIGUIDADE CASUAL

Quando os recursos intangíveis são baseados em **conhecimento tácito**, nutridos por anos de esforço, que é revelado nas relações do indivíduo com um quadro social particular, ferramentas e tecnologias, a compreensão e aprendizagem de todos os esses fatores e relações **são obstruídos**.

Essas características não apenas **impedem sua cópia externa, mas também impedem sua reprodução interna, limitando assim o crescimento da organização**.

A Ambiguidade Causal é também devida às **complexas relações de complementaridade e conexões causais entre os recursos intangíveis e entre estes e outros recursos da organização**.

# CARACTERÍSTICAS DOS RECURSOS INTANGÍVEIS: MOBILIDADE IMPERFEITA

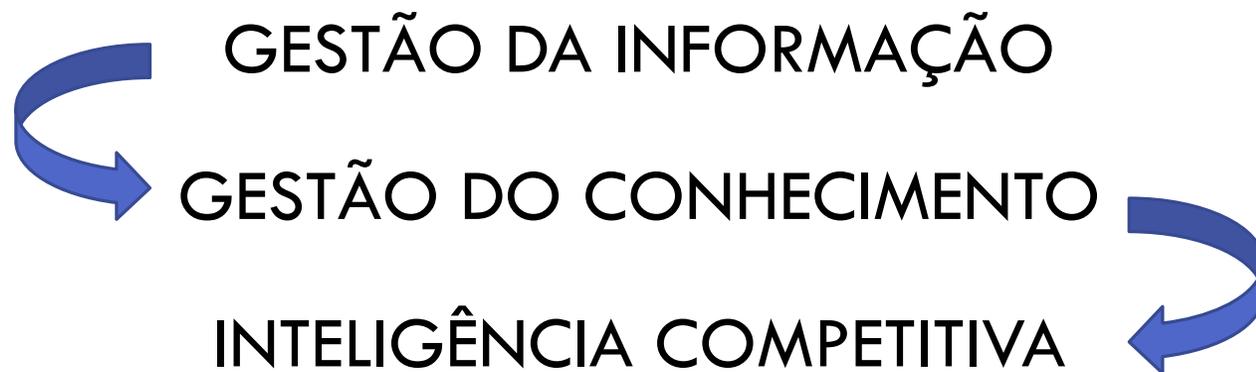
Os recursos intangíveis **só podem ser criados na organização**. *Sua formação requer um período de tempo substancial que não pode ser comprimido*. Por exemplo, as tecnologias dominadas por uma empresa são os resultados de um processo de acumulação e aprendizagem e as habilidades de um gestor podem se revelar disfuncionais em outros ambientes.

Nesse sentido, seu caráter idiossincrático os converte em um importante fator de diferenciação.

# A ORGANIZAÇÃO

## DA PERSPECTIVA DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

### INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA



**GESTÃO DA INFORMAÇÃO | GI**

## GESTÃO DE RECURSOS (GR)

- Repositórios
- Biblioteca
- Arquivo
- Documentos
- Outros

## GESTÃO DOS PROCESSOS (GP)

- Determinação das necessidades I
- Obtenção da I
- Fluxo da I
- Distribuição e Utilizaçã da I
- Organização e Representação da I

# Gestão da Informação

## GESTÃO DE POLÍTICAS E PADRÕES (GPP)

- Segurança
- Modelos
- Normas de Uso
- Acesso
- Outros

## GESTÃO DE TECNOLOGIA (GT)

- Infraestrutura
- Desenvolvimento
- Banco de Dados
- Prospecção
- Outros

# QUATRO FASES DA GI

Determinação das exigências (necessidades) de Informação



Obtenção de Informação



Distribuição de Informação



Utilização de Informação



## Gestão da Informação...

é um das bases da competitividade, pois...

... a capacidade de adquirir, interpretar e utilizar a informação...

... **garante a diferenciação como vantagem competitiva.**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO | GC**

# Várias Perspectivas



# CEES SPRENGER, 1995

**Processo** contínuo em uma organização, realizado em quatro etapas:

- A habilidade de **absorção** de um novo conhecimento.
- A capacidade de **troca** de conhecimentos.
- O **desenvolvimento** de um novo conhecimento.
- A **extração**, momento em que o conhecimento é usado em prol da organização.

# PRUSAK, 1999

- **Visibilidade do Conhecimento**

- Atividades sobre quem sabe o que na organização
- Como o conhecimento pode ser melhor utilizado nas organizações
- Construção e manutenção de capacidades específicas da organização

- **Infraestrutura do Conhecimento**

- Tecnologias de Informação e Comunicação

- **Cultura do Conhecimento**

- Atividades voltadas para a identificação de métodos de mudança de comportamento e cultura organizacional.
- Gerar, codificar, transferir, compartilhar ou outra ação visando a utilização do conhecimento.

# CHUN WEI CHOO, 2006

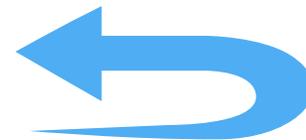
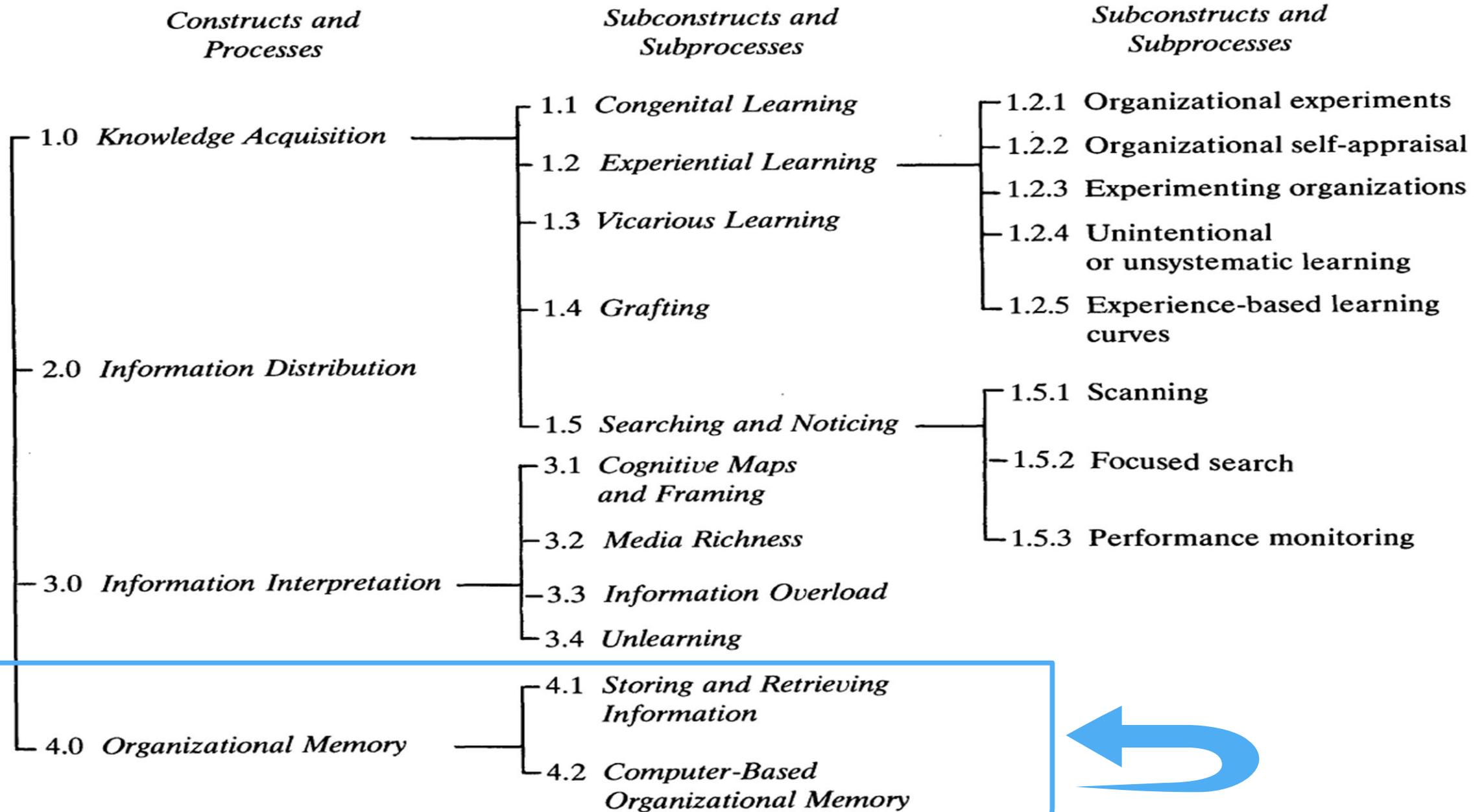
Gestão do Conhecimento **é uma estrutura** com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização...

... com vistas a que o **conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor** da própria organização.

*A estrutura deve ser formada por **categorias de conhecimento organizacional, pelos processos de conhecimento e pelo ambiente organizacional.***



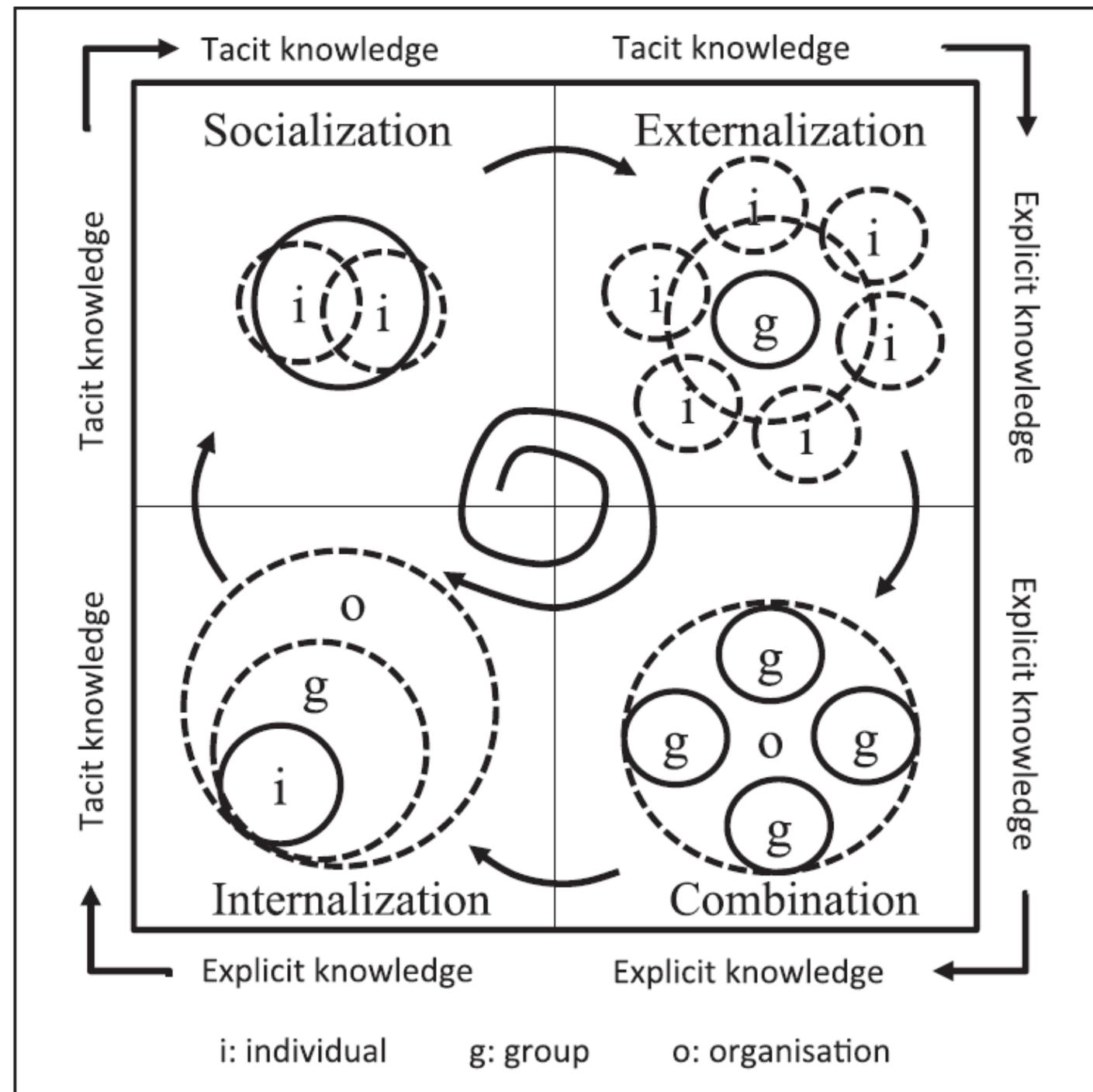
**PRINCIPAIS ASPECTOS  
ENVOLVIDOS NA GESTÃO  
DO CONHECIMENTO**

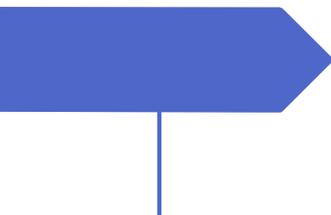


## Learning/Renewal in Organizations: Four Processes Through Three Levels

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
Organization	Institutionalizing	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

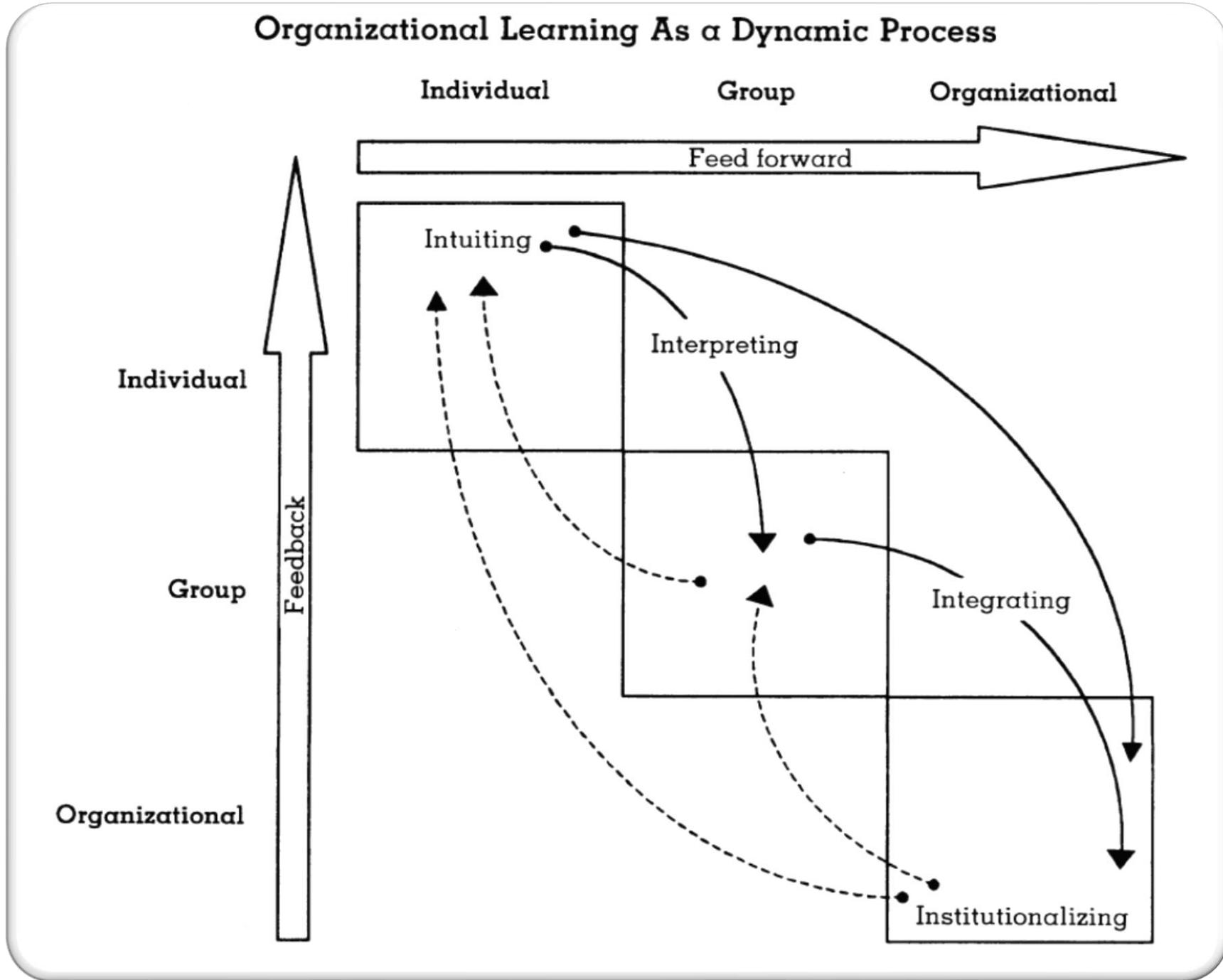
# ESPIRAL DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL





EXPLORATION (FEEDFORWARD)

EXPLOITATION (FEEDBACK)



# CONSTRUÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

**Resolução  
sistemática de  
problemas**

As decisões são baseadas em métodos científicos para diagnosticar problemas.

**Experimentação**

A experimentação inclui a busca sistemática de novos conhecimento a partir tanto de projetos quanto por **pesquisa e desenvolvimento**

**Aprendendo com a  
experiência passada**

Aprender com a experiência individual e organizacional exige uma reflexão constante sobre **sucessos e falhas**.

**Aprendendo com os  
outros**

Realizar benchmarking para aprender com as experiências e melhores práticas de **outras pessoas e organizações**.

**Transferência de  
conhecimento**

Transferir conhecimento de maneira rápida e eficiente **por toda a organização**.

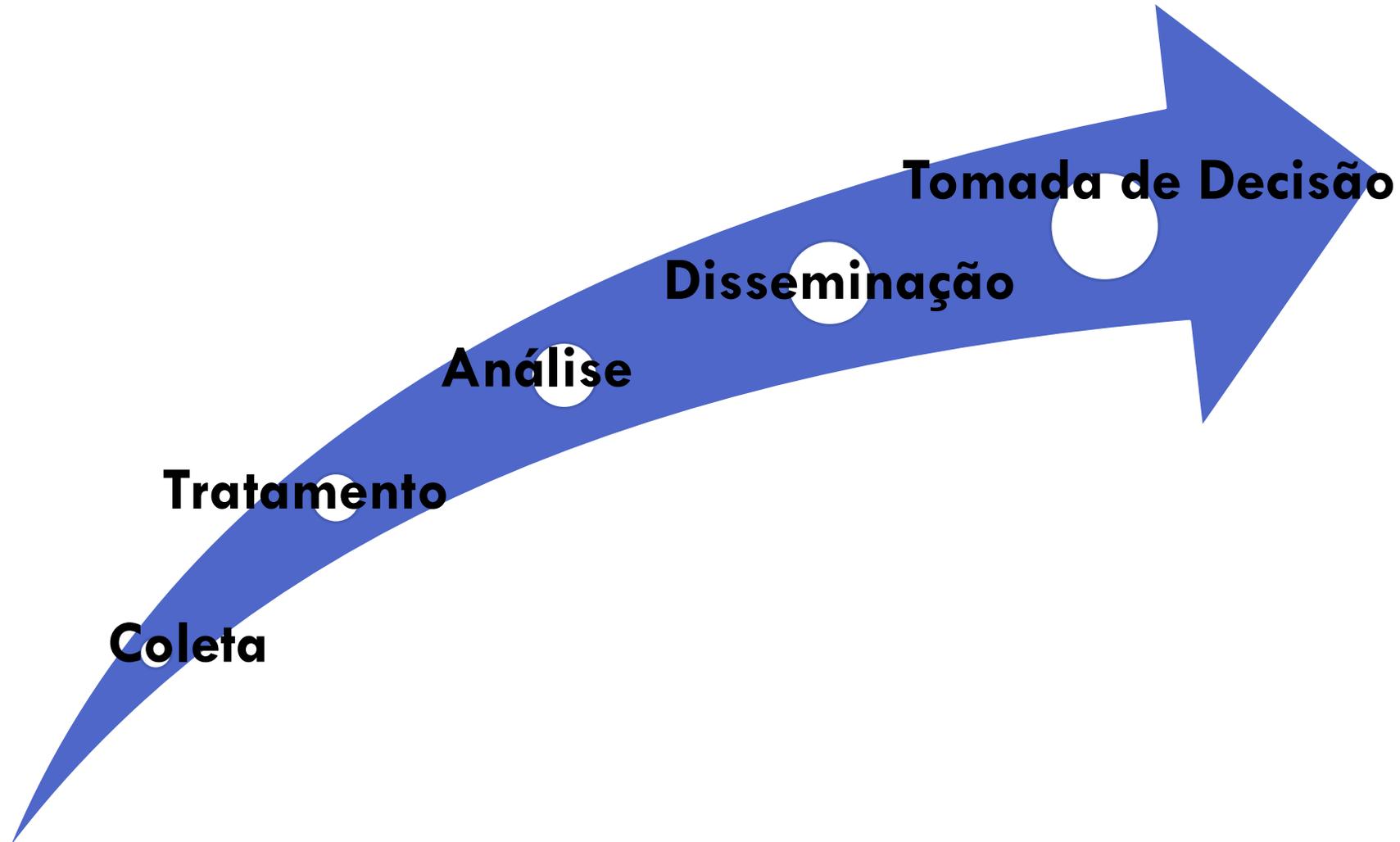
**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA | IC**

É um **processo informacional proativo e sistemático** que conduz a melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional.

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**.

Composta pelas etapas de **busca e coleta ética de dados e informações** formais e informais (tanto do ambiente externo como interno), **análise filtrada e integrada**, e respectiva **disseminação**.

# CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA





**PE**

**Tomada de  
Decisão**

**Disseminação**

**Análise e  
Produção de Inteligência**

**Identificação das  
Fontes de Informação e Coleta**

**Necessidades de Informação Estratégica**

# TERMINOLOGIA

**Inteligência Econômica:** Estratégia de Estado, para apoiar o desenvolvimento e para a proteção de seus agentes econômicos, do ponto de vista científico, tecnológico e de inovação, com a produção de conhecimento a partir de informações estratégicas do governo e da indústria e para o governo e a indústria.

**Inteligência Territorial:** Estratégia de Estado para apoiar o desenvolvimento regional sustentável, em especial das pequenas empresas, focada em suas cadeias de valor, baseada na cooperação e em parcerias. A perspectiva integradora da inteligência territorial vislumbra o processo de desenvolvimento e inovação na escala territorial, em suas múltiplas dimensões: natural, agrícola, rural, socioeconômica, entre outras.

**Inteligência de Negócios** (Business Intelligence): uso de tecnologias de integração e análise de dados internos e externos à organização a partir de fontes de origens diversas, com objetivo de disponibilizar informação para tomada de decisão.

**Inteligência Empresarial:** Arte de detectar ameaças e oportunidades, coordenando a coleta, triagem, validação, análise e difusão da informação útil e estratégica para a empresa.

## Necessidades de Informação Estratégica

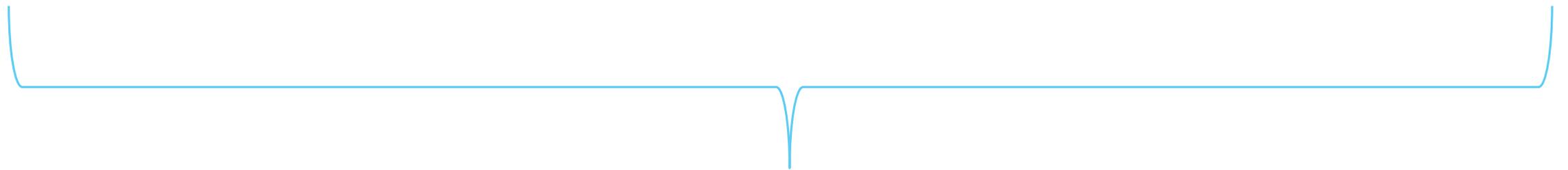
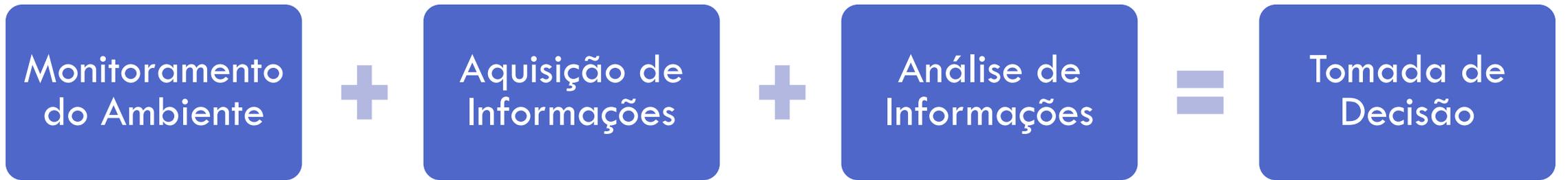
As estratégias de implantação iniciam quando o gestor expressa suas necessidades cruciais de informação, em particular ...

- ... informações não disponíveis em fontes de informação convencionais e de análises não realizadas.

## Tomada de Decisão

A maioria dos executivos teme errar no processo de tomada de decisão, apesar de receberem muitas informações relevantes.

- 70% das causas de fracasso empresarial se deve a um conhecimento incompleto de seu ambiente.



**Inteligência  
Competitiva**



# **INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

# HAROLD L. WILENSKY (1967)

- Relaciona-se com a **geração de conhecimentos, habilidades e capacidades internas.**
- O **ambiente de aprendizagem** constitui a base da IO.
- É um modelo de gestão com o objetivo de **propiciar espaços de aprendizagem para o desenvolvimento de competências essenciais** aos sujeitos organizacionais, visando a geração de **diferenciais competitivos** para a inovação e a competitividade organizacional.

# INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Capacidade de uma organização reunir a informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou. [Pode ser entendida como um modelo integrado:](#)



# REFERÊNCIAS

- BASTEN, Dirk; HAAMANN, Thilo. Approaches for organizational learning. **Sage Open**, v.1, n. 20, 2018.
- CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, v. 18, n.1, p. 63-70, 2006.
- CALOF, Jonathan L.; WRIGHT, Sheila. A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.
- CROSSAN, Mary; LANE, Henry W.; WHITE, Rodericke. An organizational learning framework. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- FERNÁNDEZ, Esteban; MONTES, José M.; VÁZQUEZ, Camilo J. Typology and strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach. **Technovation**, v. 20, p.81-92, 2000.
- HARBULOT, Christian; BAUMARD, Philippe. Perspective historique de l'intelligence économique. **Revue Intelligence économique**, v.1, n.1, 1997.
- HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, v. 2, n. 1, 1991.
- JOHNSON, Loch K. (Ed.). **Handbook of intelligence studies**. 1ª. ed. New York: Routledge, 2007.
- PRESCOTT, John E. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. **Proposal Management**, Spring, 1999
- THOMSON, Judi; HETZLER, Beth; MacEACHREN, Alan; GAHEGAN, Mark; PAVEL, Misha. A typology for visualizing uncertainty. In: CONFERENCE ON VISUALIZATION AND DATA ANALYSIS, 2005, San Jose. **Proceedings [...]**. San Jose: The International Society for Optics and Photonics, 2005.
- WANG, Pien; CHAN, Peng S. Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment. **Journal of International Information Management**, v. 4, n. 1, 1995.
- WEISS, Arthur. A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. **Business Information Review**, v. 19, n. 2, 2002.