



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

SABRINA BEZERRA LEAL

ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL
NO GRUPO DE PESQUISA “INFORMAÇÃO, APRENDIZAGEM E
CONHECIMENTO”

João Pessoa

2015

SABRINA BEZERRA LEAL

ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL
NO GRUPO DE PESQUISA “INFORMAÇÃO, APRENDIZAGEM E
CONHECIMENTO”

Monografia apresentada como pré-requisito para a conclusão do curso de Graduação em Biblioteconomia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Emeide Nóbrega
Duarte

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L435a Leal, Sabrina Bezerra.

Adoção de ferramentas de inteligência organizacional no grupo de pesquisa “Informação, aprendizagem e conhecimento”./ Sabrina Bezerra Leal. – João Pessoa: UFPB, 2015.

61f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Emeide Nóbrega Duarte.

Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – UFPB/CCSA.

1. Ciência da Informação. 2. Aprendizagem organizacional.
3. Inteligência competitiva. 4. Ferramentas de inteligência organizacional. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 02(043.2)

Sabrina Bezerra Leal

ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL
NO GRUPO DE PESQUISA “INFORMAÇÃO, APRENDIZAGEM E
CONHECIMENTO”

Data: ____/____/____

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dr^a. Emeide Nóbrega Duarte

Orientadora (UFPB)

Profa. Ms. Danielle Harlene da Silva Moreno

Membro (UFPB)

Profa. Dr^a. Marynice de Medeiros Matos Autran

Membro (UFPB)

João Pessoa

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por minha vida e por ter permitido que chegasse até aqui.

Agradeço a minha família que está sempre comigo, me apoiando e torcendo pelas minhas conquistas.

Agradeço a todos os amigos que encontrei durante esta jornada, em especial Lauryer Queiroz, Ranniele Coutinho, Débora Silva, Fernanda Bernardo, Ana Beatriz, Orsimar Rosendo, Dreyson Carlos, Débora Santana, Cícero Luciano e todas as pessoas maravilhosas que pude encontrar na turma de Biblioteconomia, iniciada no período 2010.1. Foram cinco anos maravilhosos, nos quais adquiri novos conhecimentos e amizades que quero levar sempre comigo.

Agradeço a prof^ª. Emeide Nóbrega, que em março de 2012, me presenteou com a oportunidade de participar do seu projeto pesquisa, onde pude enriquecer os meus conhecimentos acadêmicos e trabalhar junto a uma pessoa excepcional, que sempre está disposta a ajudar.

Agradeço aos colegas que também participaram dos projetos de pesquisa, Paulo Alves, David Frazão e Marcelo Costa.

Agradeço os membros do Grupo Informação, Aprendizagem e Conhecimento (GIACO), pelo envolvimento e comprometimento com a pesquisa, ora apresentada. Sem eles esta pesquisa não seria possível.

Agradeço a todos os professores que durante esses períodos contribuíram para a minha formação acadêmica.

Muito obrigada a todos que participaram desta jornada, que foi a minha graduação em Biblioteconomia, foram momentos maravilhosos! Agora vamos em frente, seguindo novos caminhos!

Sabrina Bezerra Leal

RESUMO

Sob a perspectiva da Ciência da Informação (CI) como uma ciência interdisciplinar, inclusive com a Biblioteconomia e a Administração, tem-se observado o progresso em pesquisas sobre gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Neste contexto, a pesquisa tem como foco a informação, a aprendizagem organizacional e o conhecimento contribuindo para conceituar a inteligência competitiva, ao utilizar autores que explicam essa relação integralmente. A pesquisa apresenta como objetivo geral, a análise do ambiente de atuação do grupo de pesquisa "Informação, Aprendizagem e Conhecimento (GIACO)" com vistas a sua consolidação, viabilizando a busca de novas oportunidades e inovação. Para o cumprimento do objetivo geral realizou-se o monitoramento ambiental, diagnosticando o momento em que se encontrava o grupo, por meio das quatro variáveis da análise SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças). Para a solução dos problemas levantados, utilizou-se a Técnica de Grupo Nominal. Caracterizada como pesquisa-ação, de natureza qualitativa, envolveu os participantes do GIACO. Após a coleta de dados, junto aos participantes do grupo, foram identificadas as propostas e repercussões dos Grupos de Pesquisa em Inteligência Organizacional e Competitiva na área de CI. A partir da análise e síntese dos dados coletados, os resultados obtidos foram sistematizados em quadros, permitindo concluir que a pesquisa obteve êxito ao identificar as ações inteligentes, por meio da Técnica de Cenário, para o fortalecimento e consolidação do GIACO.

Palavras-chave: Ciência da Informação. Informação. Aprendizagem organizacional. Conhecimento. Inteligência competitiva. Ferramentas de inteligência organizacional.

ABSTRACT

From the perspective of Information Science (IS) as an interdisciplinary science, including the Librarianship and Administration, it is possible to perceive a progress in researches about information management, knowledge management and competitive intelligence. In this context, the research focuses the information, organizational learning and knowledge contributing to conceptualize the competitive intelligence, using authors who explain this fully relation. This work presents, as general goal, the analysis of workplace of research group of "Information, Learning and Knowledge (GIACO)" intending its consolidation, enabling to search for new opportunities and innovation. To fulfill the general goal it was made the workplace monitoring, identifying the moment at which the group was there, through the four variables of SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). To solve the concerns at issue, it was used the Nominal Group Technique. It is characterized as action research, qualitative, involving the participants of GIACO. After collecting data, with the participants of the group, proposals and their repercussions on the Research Groups in Organizational and Competitive Intelligence in the IS area were identified. From analysis and synthesis of data collected, the results were organized in frames, which allowed to conclude that the research was successful to identify intelligent actions, through the Scenery Technique for strengthening and consolidation of GIACO.

Keywords: Information Science. Information. Organizational learning. Knowledge. Competitive Intelligence. Tools of Organizational Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo do conhecimento e o conteúdo criado por cada modo de conversão.....	23
Figura 2 – Demonstração das etapas para Análise SWOT.....	35
Figura 3 – Esquema da construção do Cenário Alternativo.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos Fracos.....	40
Quadro 2 – Pontos Fortes.....	41
Quadro 3 – Ameaças.....	43
Quadro 4 – Oportunidades.....	44
Quadro 5 – Soluções levantadas pela TGN.....	46
Quadro 6 – Propostas e Repercussões dos Grupos de Pesquisa.....	47
Quadro 7 – Ações Inteligentes.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AO** - Aprendizagem Organizacional
- CAPES** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
- CI** - Ciência da Informação
- CNPq** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CCSA**- Centro de Ciências Sociais Aplicadas
- CSA** - Ciências Sociais Aplicadas
- DGP** - Diretório dos Grupos de Pesquisa
- GC** - Gestão do Conhecimento
- GI** - Gestão da Informação
- GIACO**- Grupo Informação, Aprendizagem e Conhecimento
- GIC** - Gestão da Informação e Conhecimento
- IC**- Inteligência Competitiva
- IO**- Inteligência Organizacional
- PIBIC**- Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
- SWOT**- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- TC** - Técnica de Cenário
- TGN** - Técnica de Grupo Nominal
- UFPB** - Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
2 INTER-RELAÇÕES ENTRE A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
2.1 INFORMAÇÃO, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CONHECIMENTO.....	18
2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 ANÁLISE SWOT.....	33
3.2 TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL.....	35
3.3 TÉCNICA DE CENÁRIOS.....	36
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT.....	39
4.1.1 Pontos Fracos.....	39
4.1.2 Pontos Fortes.....	41
4.1.3 Ameaças.....	43
4.1.4 Oportunidades.....	44
4.2 RESULTADOS DA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL.....	45
4.3 PROPOSTAS E REPERCUSSÕES DOS GRUPOS DE PESQUISA.....	47
4.4 TÉCNICA DE CENÁRIOS: AÇÕES INTELIGENTES.....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A.....	60
APÊNDICE B.....	61

1 INTRODUÇÃO

Os grupos de pesquisa cadastrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa (DGP) da plataforma do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) contribuem para a investigação e ampliação do conhecimento no ambiente científico. O Diretório é um projeto desenvolvido desde 1992 e é constituído por uma base de dados com informações atualizadas sobre os grupos de pesquisa em atividades no país. São disponibilizadas informações sobre os recursos humanos constituintes dos grupos, às linhas de pesquisa em andamento, às especialidades do conhecimento, os setores de aplicação envolvidos, à produção científica e tecnológica, entre outros. Os grupos de pesquisa estão concentrados em Instituições de Ensino Superior, Institutos de Pesquisa Científica e Institutos Tecnológicos.

Um dos grupos cadastrados no diretório é o Grupo “Informação, Aprendizagem e Conhecimento” (GIACO), objeto de estudo deste presente trabalho, certificado pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) no ano de 2004. O grupo é coordenado pela professora Emeide Nóbrega Duarte, tendo como área predominante, a Ciência da Informação (CI).

O GIACO é composto, atualmente, por 26 membros, entre os quais há docentes, discentes, pesquisadores e técnicos. Apresenta como linhas de pesquisa, a Gestão da Informação e do Conhecimento, Aprendizagem organizacional, Cultura informacional, Competência em informação e Inteligência organizacional. Os encontros do grupo ocorrem geralmente duas vezes ao mês, em uma sala localizada no prédio de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UFPB.

Durante os encontros são discutidos aspectos teóricos e práticos relacionados aos temas compatíveis com as linhas. Os pesquisadores desenvolvem projetos de pesquisa, propiciando a prática da produção

científica nos discentes dos cursos de Biblioteconomia, Arquivologia, Pós-Graduação em CI e áreas afins. Utilizam-se textos de autores clássicos, publicam-se artigos em eventos, periódicos e demais meios de comunicação científica, promovendo a produção e a disseminação de novos conhecimentos.

Diante do exposto, os integrantes do grupo verificaram a existência de alguns entraves que impedem o grupo de atingir resultados mais satisfatórios em relação às práticas da produção científica, a disseminação de informações e conhecimentos, a participação em eventos da área, o acesso a literatura pertinente de nível internacional, a promoção do processo de criatividade e de geração de ideias, a ausência de bolsistas de iniciação científica que possam atuar como promotores de eventos para manter a perfeita comunicação entre os membros do grupo, entre outras questões.

Estas dificuldades provocam um pouco de desânimo nos membros do grupo, que mesmo participando das atividades, são motivados pela busca de novos conhecimentos e a chance de concorrerem a processos de seleção para ingresso em cursos de pós-graduação.

Considerando as vantagens dos grupos de pesquisa, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES, 2010), em seu Relatório do Seminário de acompanhamento e avaliação dos programas da área de Ciências Sociais Aplicadas (CSA), ressaltou aspectos positivos e recomendações a serem considerados pelos Programas de pós-graduação, por pesquisadores e grupos de pesquisa em CI que podem ser úteis para o crescimento dos ambientes informacionais. Entre estes, destacam-se:

- a colaboração entre Programas realizada por meio de projetos de pesquisa; os grupos de pesquisa abertos;
- a participação em eventos como atividades agregadoras;
- o fortalecimento dos grupos de pesquisa;

- o desenvolvimento de estratégias de colaboração através de projetos, eventos, disciplinas comuns, mobilidade e outros;
- a inserção dos alunos em grupos de pesquisa e projetos acadêmicos;
- a ênfase em publicações, ações conjuntas e projetos de pesquisa que envolvam mais de uma instituição e alunos.

Esta proposta realça o papel dos grupos de pesquisa que promovem a colaboração e o compartilhamento entre pesquisadores e novos pesquisadores.

A partir desta realidade expressa buscou-se mecanismos para dinamizar e fortalecer o GIACO, questionando-se sobre: como proceder para reverter o contexto apresentado no ambiente do grupo? Para solucionar essa problemática foi elaborado um projeto de pesquisa intitulado: **“Monitoramento do ambiente informacional do grupo de pesquisa “Informação, Aprendizagem e Conhecimento” por meio da adoção de ferramentas de inteligência organizacional”**. Seu desenvolvimento ocorreu durante a vigência 2013/14 do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC).

Como aluna de graduação em biblioteconomia e bolsista de iniciação científica atuante no desenvolvimento e implementação deste projeto de pesquisa, elaborado em colaboração com a coordenadora do GIACO, fui autorizada pela mesma, a apresentar estes resultados de pesquisa como Trabalho de Conclusão de Curso, considerando a minha atuação em todas as fases de implementação do projeto, durante a minha participação na citada pesquisa.

Para maior compreensão dos conceitos evidenciados, apresentamos a contextualização do tema no ambiente em que a pesquisa foi realizada.

Ciente de que, antes de qualquer tomada de decisão, no âmbito do planejamento estratégico, recomenda-se monitorar o ambiente visando não somente identificar a informação, mas usá-la acertadamente como princípio

básico da inteligência organizacional, optou-se por realizar o monitoramento ambiental do GIACO. Sobre monitoramento ambiental, Choo (1998) argumenta que o conceito engloba o de Inteligência Competitiva (IC) nas dimensões de aquisição da informação tendo em vista um horizonte temporal.

A Inteligência Organizacional (IO) pode ser entendida como a capacidade de uma organização adaptar-se, aprender, inovar, aumentar seu conhecimento e selecionar alternativas, em resposta a condições ambientais. (MORESI; LOPES, 2011, p.79). Orientamo-nos também por Queyras e Quoniam (2006) ao recomendarem que as teorias de inteligência competitiva sejam também adotadas pelo setor público, considerando, principalmente, o enfraquecimento da fronteira público-privado.

Decidido o foco desta pesquisa, procura-se responder as seguintes questões neste estudo empírico:

- Quais as fragilidades apresentadas no ambiente interno do GIACO?
- Quais os pontos fortes apresentados no ambiente interno do GIACO?
- Quais as oportunidades apresentadas no ambiente externo do GIACO?
- Quais as ameaças apresentadas no ambiente externo do GIACO?
- Quais as ações de inteligência organizacional podem ser implementadas?

Para responder a estas questões foram utilizadas a Análise de SWOT, a Técnica de Grupo Nominal (TGN) e a Técnica de Cenário (TC).

A realização desta pesquisa pode ser justificada a partir de três diferentes perspectivas:

- Científica: contribuir para as pesquisas sobre monitoramento ambiental e a interdisciplinaridade entre as áreas de Biblioteconomia, CI e Administração.
- Técnica: contribuir para a prática da pesquisa entre os discentes dos cursos de Biblioteconomia e Arquivologia. Além disso, as técnicas utilizadas para solucionar os problemas encontrados no GIACO, podem ser também utilizadas nas Unidades de Informação, a fim de melhorar as atividades desenvolvidas dentro desses ambientes.
- Institucional: ao identificar as fragilidades e ameaças que impedem o alcance de melhores resultados e pontencializar as forças e oportunidades, o grupo torna-se mais fortalecido e desse modo representará de forma mais efetiva a instituição ao qual está vinculado, a Universidade Federal da Paraíba. Possibilitando intensificar a produção intelectual dos componentes do GIACO: alunos de graduação, pós-graduação, técnicos e docentes da UFPB.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi: **Analisar o ambiente de atuação do grupo de pesquisa “Informação, Aprendizagem e Conhecimento”** com vistas a sua consolidação. A intenção foi colaborar para uma análise sobre a viabilidade de busca de oportunidades e inovação para o grupo de pesquisa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Diagnosticar a situação do ambiente interno e do externo por meio da análise SWOT;
- b) Aplicar a TGN para os problemas levantados;
- c) Identificar as propostas e repercussões dos grupos de pesquisa cadastrados no diretório dos grupos de pesquisa do CNPq, que tratam de temáticas referentes à Inteligência organizacional e competitiva;
- d) Formular propostas de prospecção por meio da técnica de cenários, pelo cruzamento das informações coletadas na aplicação da análise SWOT e TGN;
- e) Propor ações inteligentes para fortalecer o grupo de pesquisa "Informação, Aprendizagem e Conhecimento" por meio das informações coletadas na análise SWOT e TGN.

2 INTER-RELAÇÕES ENTRE A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Ciência da Informação, conforme dito por Le Coadic (2004, p.25): “[...] tem por objetivo o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos) e a análise de seus processos de construção, comunicação e uso”, ou seja, a CI estuda entre outras questões, a aplicabilidade, o uso, as interações entre as pessoas, a organização e os sistemas de informação.

Por ser considerada uma Ciência interdisciplinar, conforme Silva e Ribeiro (2002), inclusive com a Biblioteconomia e a Administração como ciência, acomoda a gestão da informação e do conhecimento, como uma forma de aproveitar da melhor forma possível o conhecimento das pessoas, auxiliando no processo de tomada de decisão, que se sustenta no processo de inteligência organizacional competitiva.

Araújo (2014) ao mapear o campo da CI a partir de dois aspectos: identificação de suas correntes teóricas e da sistematização dos diferentes conceitos de informação presentes na área, conclui que a gestão da informação e do conhecimento compõe uma das correntes teóricas da CI, assim como os estudos de fluxo da informação científica, estudos em representação e recuperação da informação, estudos de usuários da informação, economia política da informação e estudos métricos da informação.

Desta forma, pode-se considerar entre algumas das temáticas estudadas na CI estão a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC). De acordo com Tarapanoff (2001, p. 44):

o principal objetivo da gestão da informação é identificar e pontencializar os recursos informacionais de uma organização e

sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. [...]

Sobre gestão do conhecimento, o autor Moresi (2001, p. 137) afirma que é um “[...] conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. [...]”. Já para Petrash (1996, *apud* Stollewerk, 2001, p. 144) a GC “[...] é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.”.

A CI tem apresentado progressos em pesquisas que focalizam a GI, a GC e a IC; temáticas inerentes a Ciência da Administração. Neste contexto, a pesquisa apresenta como foco a informação, a aprendizagem organizacional (AO) e o conhecimento como subsídios para a inteligência organizacional ao buscar autores que concebem essa relação de forma integrada.

2.1 INFORMAÇÃO, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CONHECIMENTO

O conceito sobre o que é informação é bastante abrangente e não existe uma visão única para defini-lo. Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 4), “[...] a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. [...]”. Dentro do ambiente organizacional, a informação é vista como elemento fundamental para a formação da ação. De acordo com Choo (2003, p 27-29), as organizações atuam em três níveis distintos: o primeiro se refere ao uso da informação para “dar sentido ao ambiente externo”; a segunda diz respeito ao uso estratégico da informação, visando à geração

do conhecimento e; o terceiro se volta para a importância do uso da informação para a tomada de decisão, porquanto "toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação". A informação, portanto, é considerada insumo para gerar conhecimento em espaços no desenvolvimento organizacional, bem como, para o processo de tomada de decisão.

Para Davenport e Prusak (2003), a informação tem por finalidade modelar a pessoa que a recebe, fazendo alguma diferença em sua perspectiva. Ainda de acordo com os autores, a informação está presente em todas as atividades da sociedade constituindo-se em poder em nível individual e nas organizações, funcionando como instrumento de atração aos empreendimentos. Miranda (1999, p.285), por sua vez, conceitua informação como sendo "dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão".

De acordo com Moresi (2001, p.111) a informação é um dos fatores principais para o sucesso de uma organização:

A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão. [...]

Para Chaumier (1986, *apud*, Moresi, 2001, p. 111) informação dentro de um ambiente organizacional "[...] tem duas finalidades: para o conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para a atuação nesses ambientes [...] ". Segundo Choo (2003, p. 27) "[...] informação é um componente intrínseco de quase tudo o que se faz que uma organização faz [...]", sua busca e o processamento são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, e a análise das necessidades e dos usos da informação vêm se tornando um componente

adotado em várias áreas, inclusive na tomada de decisões e aprendizagem organizacional.

O processo de aprendizagem está vinculado ao processo de mudança, e envolve alguns elementos que favorecem esse processo, como: a aquisição, fixação, transferência e disseminação de informações e conhecimento. A aprendizagem organizacional pode ocorrer por meio do trabalho em equipe, recepção de novas ideias, entre outras ações, pois não haverá aprendizado coletivo sem que ocorra o aprendizado interior de seus membros.

Segundo Angeloni e Steil (2011, *apud* DUARTE, SANTOS, FERREIRA, 2014, p. 90), a aprendizagem organizacional "[...] pode ser considerada como uma construção social que transforma o conhecimento criado pelo indivíduo em ações institucionalizadas em direção aos objetivos organizacionais [...]".

Para Antonello (2005, p.15) a AO só passa ter sentido se houver mudança:

[...] o tema de aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. [...]

Segundo Crossan et al. (1995, *apud* Antonello, 2005, p. 15) “[...] os processos de aprendizagem não só valorizam a tendência a mudança contínua nas organizações, como também podem unir níveis diferentes de análise: individual, grupal e organizacional.”

Diante deste contexto é importante citar Chiavenato e Sapiro (2003, p. 284), que considera a AO como um processo de mudança que começa individualmente e é propagado a partir de novas ideias pela organização:

O aprendizado organizacional começa pelo aprendizado individual. A aprendizagem individual é um ciclo em que a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre suas experiências

anteriores, chega a uma conclusão, incorpora-a e em seguida age. Assim, a pessoa armazena a nova experiência em seus modelos mentais. O processo de aprendizagem organizacional é uma continuação do processo individual. Ela é a capacidade de criar novas ideias multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a organização.

Na atualidade, a gestão estratégica está evoluindo de uma rotina estruturada e planejada passo a passo, para um processo complexo e distinto de inovação e aprendizagem contínua. À medida que a gestão estratégica se transforma em um processo de aprendizagem, a aprendizagem organizacional passa a ser um fator-chave para capacitar o processo estratégico (DEISER, 2010).

No processo de aprendizado mútuo, o conhecimento é considerado como fator essencial, adquirido através da busca e do uso da informação, e modifica-se por meio de suas interpretações.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. [...]

Para Moresi (2001, p. 119) “[...] o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação. [...]”, o autor (p.134) ainda afirma que a “[...] criação de conhecimento organizacional pode ser definida como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. [...]”, essa criação se dá por meio da interação entre os indivíduos de um grupo.

O conhecimento organizacional é classificado por Moresi (2001, p, 135) em: conhecimento explícito (que apresenta uma linguagem formal e é facilmente transmitido entre os indivíduos) e o conhecimento tácito (que é o conhecimento pessoal, carregado de experiências individuais e não pode ser articulado tão facilmente) que se complementam. E a interação entre o conhecimento tácito e explícito e entre o indivíduo e a organização ocorre seguindo a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69-79), que apresenta quatro processos e vão se repetindo continuamente:

- Tácito → Tácito: socialização – compartilhamento de experiências;
- Tácito → Explícito: externalização – articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Explícito → Explícito: combinação – conversão do conhecimento envolvendo a combinação do conhecimento explícito;
- Explícito → Tácito: internalização – incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

A Figura 1, adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81), apresenta o ciclo dos quatro modos de conversão do conhecimento e o conteúdo criado por cada tipo de conhecimento.

Figura 1- Ciclo do conhecimento e o conteúdo criado por cada modo de conversão



Fonte: Figura adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14):

[...] a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observações. [...] Esse tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p, 6) o conhecimento organizacional “[...] costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. O conhecimento torna-se uma peça fundamental para alcançar o sucesso no ambiente organizacional.

Valentim (2007) refere que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado,

o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual, em ambientes organizacionais. Amorim e Tomaél (2011) ratificam que o conhecimento dentro da organização é construído por meio da coletividade, em que as pessoas compartilham informações e experiências que são transformadas em conhecimento, que constituem o aprendizado e o desenvolvimento organizacional.

Choo (2003, p. 370) destaca:

O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia opções padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção de alternativas. [...]

Davenport e Prusak (2003, p.16) afirmam que as atividades voltadas para o conhecimento e o desenvolvimento de produtos são primordiais dentro de uma organização, e a utilização desse potencial permite que a empresa obtenha vantagem competitiva, porém é necessário tirar proveito desse conhecimento de uma forma eficiente e para isso devem-se utilizar ferramentas que possibilitem esses processos, que conduzirão à inteligência competitiva.

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A IC surgiu a partir da década de 50 com a Guerra Fria, e de acordo com Hoffman (2012), apresentou um grande crescimento nas décadas de 80 e 90, com a globalização da economia e o aumento da oferta de informações. Segundo a autora, os primeiros estudos sobre a temática surgiram com Michael Porter, do Massachusetts Institute of Technology - MIT, dos Estados Unidos e Jan Herring, da empresa Motorola.

A IC é uma área interdisciplinar e sua constituição epistemológica e aplicada recorre principalmente a conhecimentos de administração, ciência da informação, ciência da computação e economia. Segundo Prescott e Miller (2002, p. 11) a IC tem como objetivo utilizar informações para colocar a empresa na fronteira competitiva dos avanços. Ainda segundo os autores:

[...] os profissionais de IC coletam, analisam e aplicam legal e eticamente informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes e monitoram acontecimentos do ambiente competitivo geral [...]

Não há clara delimitação entre diferentes termos adotados em diversos países e fases, nem de conceitos correlatos: gestão do conhecimento, gestão estratégica, inteligência competitiva, inteligência de marketing, inteligência de negócios, inteligência econômica, inteligência empresarial, informação estratégica, **inteligência organizacional**, monitoramento tecnológico e planejamento estratégico. (PINHEIRO, 2005). Nesta pesquisa, adotou-se a terminologia inteligência organizacional, por entender que o ambiente estudado não é competitivo, nem empresarial. Tratando-se de um grupo de pesquisa de uma organização pública na esfera federal.

Em uma organização, informação, conhecimento e inteligência estão presentes nos seus processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico. GI, GC e IC subsidiam a decisão estratégica e o sistema de monitoramento, consiste em extrair indicadores estratégicos que permitirão à organização ter uma ideia do grau de oportunidade e de ameaça potencial a essas ideias, tecnologias, pesquisas ou desenvolvimentos (TARAPANOFF, 2006). Choo (1998) argumenta que o conceito de monitoramento ambiental engloba o de IC nas dimensões de aquisição da informação tendo em vista um horizonte temporal.

A definição de IC está muito ligada à noção de processo, conforme segue:

objetiva agregar valor à informação, fortalecendo o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência (CANONGIA, 1998, p.2-3)

Os sistemas de IC devem ser considerados como investimentos para as organizações. Entre os seus benefícios destacam-se: redução da incerteza na tomada de decisão, evitar surpresas, prever as grandes mudanças estruturais e prevenir surpresas tecnológicas, identificar ameaças e oportunidades e melhorar o planejamento de curto e longo prazos. (COELHO *et al.*, 1997).

De acordo com Sousa e Santos (2012, p. 386), a IC auxilia no processo de tomada de decisão dentro de uma organização:

Gerada a partir da coleta de dados, de informes e de informações formais e informais do ambiente externo,

sistematizados, analisados e respectivamente disseminados, a ponto de permitir a tomada de decisão, pode-se dizer também que inteligência competitiva é a informação avaliada e analisada com o objetivo de subsidiar gestores em uma organização.

Para Moresi (2001, p. 119) a IC “[...] pode ser entendida como a informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado [...]. Já para Vidigal e Nassif (2012, p. 94) a IC “[...] permite às organizações desenvolver uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias.” Fuld (2008, *apud*, OLIVEIRA, 2009, p. 101) define a IC como: “[...] uma ferramenta que pode ajudar os gerentes a tomarem decisões no curto e no longo prazo.”

Hoffman (2012, p. 137) afirma que:

[...]a IC pode ser definida, de maneira ampla, como um processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo.

De acordo com Tyson (1998, *apud*, MENEZES, 2005, p. 109):

[...] a inteligência competitiva é um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio externo que são importantes à organização, causando algum tipo de impacto. A inteligência está em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico para a organização.

Para Menezes (2005, p, 110) a IC pode ser vista como um radar, auxiliando no monitoramento ambiental em busca de informações valiosas à atividade estratégica, descobrindo novas oportunidades e reduzindo riscos.

Valentim *et al.* (2003) definem a IC como:

[...] processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Segundo Tarapanoff (2001), a inteligência competitiva pode ser vista como uma nova forma para o tratamento da informação no processo de tomada de decisão dentro das organizações, permitindo o monitoramento informacional do ambiente organizacional. Ainda de acordo com a autora a IC, é composta por diferentes tipos de informação, tais como a tecnológica, a ambiental e sobre o usuário, competidores, mercados e produtos.

De acordo Kahaner (1997, p. 16, *apud* CAPUANNO *et al.*, 2009, p.21), a inteligência competitiva é "(...) um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades de seus competidores e tendências de negócios para atingir os objetivos da empresa." Queyras e Quoniam (2006, *apud* CAPUANNO *et al.*, 2009, p. 25) citam a informação como peça fundamental para o desenvolvimento da inteligência competitiva permitindo métodos de estruturação e análise e criação de conhecimento para os usuários.

Pepper (2002, p. 48) em seu estudo sobre a utilização de IC na empresa multinacional Procter & Gamble informa que durante o processo deve-se "[...] coletar, analisar e disseminar conhecimentos e informações de forma ajudar as empresas a adquirir e utilizar as informações e os

conhecimentos necessários para criar estratégias vencedoras." A utilização de um programa de IC na Procter & Gamble, se deu a partir das seguintes problemáticas: o crescimento que estava muito abaixo do esperado e a complexidade da empresa. O programa teve por objetivo a criação de melhores marcas globais, a capitalização do conhecimento e o comprometimento dos funcionários, com o intuito de superar o que já havia sido alcançado. A partir de uma mudança na estrutura organizacional e de uma maior acessibilidade das informações e conhecimento, o programa de IC na empresa trouxe benefícios e inovações.

A IC é uma peça fundamental no planejamento estratégico dentro de uma organização. Para Kahaner (1996, *apud* LAACKMAN; SABAN; LANASA, 2002, p. 225) a IC "[...] é uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. [...]". De acordo com Laackman; Saban; Lanasa (2002, p. 225-226) a IC "[...] pode oferecer apoio à tomada de decisões estratégicas, prever oportunidades e riscos, avaliar e acompanhar concorrentes e orientar a implementação eficaz. [...]".

Para a geração de IC em uma organização é possível utilizar alguns métodos e técnicas, que permitem o monitoramento ambiental e auxiliam no processo de tomada de decisão. De acordo com Tarapanoff (2001), pode-se citar como exemplo destas técnicas: as forças de Porter; os fatores críticos de sucesso; a análise SWOT; *balanced scorecard*; *benchimarking*; *data mining*; *data warehouse*.

Entre os demais passos do processo de IC destacam-se: a identificação dos "nichos" de inteligência internos e externos à organização; prospecção, coleta dos dados, informações e conhecimento produzidos no entorno da organização; seleção dos dados, informações e conhecimento relevantes; armazenamento através de TI dos dados, informações e conhecimento tratados; disseminação e transferência dos dados, informações e conhecimento de alto valor agregado para o

desenvolvimento inteligente das pessoas e da organização; criação de mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Além dos passos citados no processo de IC, um fator muito importante destacado por Davenport e Prusak (2003, p. 34-35) e Laackman, Saban e Lanasa (2002) é o papel do bibliotecário e da biblioteca corporativa neste processo. O bibliotecário é o profissional que sabe onde buscar o conhecimento, podendo criar um elo entre a organização e o indivíduo que detém o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 34-35). Já a biblioteca corporativa pode ser responsável pela criação e manutenção das fontes de informação na organização, auxiliando o processo de IC (LAACKMAN; SABAN; LANASA, 2002).

A IC, na medida em que cria estratégias para cenários futuros, possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva. (VALENTIM, 2002). Finalmente, parafraseando Queyras e Quoniam (2006, p.77) entende-se que a inteligência organizacional é "fornecer uma informação certa, no momento certo, de forma certa, a uma pessoa certa, para que tome a decisão acertada".

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa ora relatada é do tipo pesquisa-ação de natureza qualitativa, envolvendo os componentes do grupo de pesquisa “Informação, Aprendizagem e Conhecimento” cadastrado no Diretório de pesquisadores na plataforma Lattes do CNPq, caracterizando a amostra como intencional na qual é selecionado um determinado grupo, que representa toda a população. (GIL, 1999).

A pesquisa-ação de acordo com Gil (1999, p.31) é caracterizada pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo da pesquisa.

Os dados foram coletados, nos primeiros momentos da pesquisa, por meio da utilização da análise SWOT com a intenção de monitorar a situação atual do Grupo, e a Técnica de Grupo Nominal para elaborar soluções para resolver os problemas levantados, culminando com a elaboração da Técnica de cenário.

Para realizar o diagnóstico ambiental do GIACO optou-se pela utilização da análise SWOT, que pode ser vista como um importante instrumento para o monitoramento da situação atual de uma organização. Esta técnica, que de acordo com Silva *et al.* (2011), foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, tendo por objetivo estudar a competitividade de uma organização, permitindo a avaliação de um determinado ambiente organizacional, tanto interna como externamente, a partir de quatro variáveis: os Pontos Fortes ou Forças (**Strengths**), os Pontos Fracos ou Fraquezas (**Weaknesses**), as Oportunidades (**Opportunities**) e as Ameaças (**Threats**). Desse modo, a utilização desta ferramenta torna-se imprescindível para o planejamento estratégico de uma organização, pois é possível identificar as falhas que atrapalham o desenvolvimento das atividades e corrigi-las, bem como mostrar ao gestor as qualidades existentes no ambiente interno e potencializá-las para o melhor

aproveitamento dos recursos na organização, as oportunidades e ameaças existentes ao seu redor, favorecendo a criação de estratégias para atingir os objetivos da organização.

Para a geração de ideias, com intuito de solucionar os problemas encontrados, foi utilizada a Técnica de Grupo Nominal, ou método Delbecq. Permitindo a elaboração de soluções em grupo, para atingir metas planejadas. Para elaborar possíveis tendências futuras foi utilizada a Técnica de Cenário, a partir do cruzamento das técnicas de SWOT e TGN e das propostas e repercussões dos Grupos de Pesquisa, cadastrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa que tratam da temática Inteligência Organizacional e Competitiva.

As análises SWOT e TGN foram aplicadas em março de 2014, seguindo um roteiro previamente definido (Apêndice A), entre os participantes do GIACO. A atividade foi desenvolvida em cinco etapas, iniciando-se com a análise SWOT, com duração de 10 minutos cada, nas quais, cada membro recebeu um formulário, que foi preenchido em um intervalo de 5 minutos, listando as FRAQUEZAS ou PONTOS FRACOS, os PONTOS FORTES ou FORÇAS, perceptíveis ao ambiente interno e AMEÇAS, OPORTUNIDADES existentes no ambiente externo ao grupo. Após o preenchimento de cada formulário com as respostas dos participantes era realizada a leitura de cada ponto, durante 5 minutos, destacando os mais pertinentes a cada variável. Em seguida foi aplicada a TGN onde os membros do grupo receberam um novo formulário listando as possíveis soluções para os problemas levantados.

Outro levantamento realizado durante a pesquisa, em abril de 2014, foi a identificação das propostas e repercussões dos grupos de pesquisa cadastrados no diretório dos grupos de pesquisa do CNPq, na área de CI, que tratam de temáticas referentes à Inteligência organizacional e competitiva.

Após essa etapa, foi realizada uma análise e síntese dos dados obtidos e marcada uma nova reunião, em agosto de 2014, para que os

componentes do grupo validassem os resultados da pesquisa e os eventuais erros fossem corrigidos. A partir de todos os dados obtidos e ao realizar o seu cruzamento foi possível elaborar ações inteligentes por meio da Técnica de Cenários.

A partir da construção do cenário ambiental do GIACO, foi possível definir ações inteligentes em conformidade com o objetivo geral de promover a produção e disseminação de novos conhecimentos. A ação inteligente consiste em estabelecer o equilíbrio possível entre as disponibilidades de recursos e as limitações das circunstâncias para atingir os objetivos. Dessa forma foi necessário tomar conhecimento acerca dos insumos de que o GIACO dispõe, assim como as características das circunstâncias.

3.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consiste numa ferramenta de planejamento estratégico que visa diagnosticar forças e fraquezas no ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças no ambiente externo. A partir dessa análise aproveitam-se as forças internas e as oportunidades externas, ao mesmo tempo em que se corrigem as fraquezas internas e se neutralizam as ameaças externas.

A análise SWOT segundo Araújo Júnior (2005) pode ser vista como uma espécie de fotografia de um determinado ambiente organizacional. A partir das quatro variáveis da técnica foi possível analisar os ambientes internos e externos:

- Forças ou pontos fortes - são as características internas que possibilitam a organização cumprir sua missão e atingir seus objetivos;

- Fraquezas ou pontos fracos - são as fragilidades encontradas no ambiente interno da organização que atrapalham o cumprimento da missão e dos objetivos pré-estabelecidos;
- Oportunidades – são encontradas no ambiente externo da organização, que podem beneficiar o desenvolvimento de suas atividades, ajudando no cumprimento da sua missão e os seus objetivos;
- Ameaças - são condições encontradas no ambiente externo da organização, que atrapalham o cumprimento da sua missão e dos seus objetivos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), a análise de SWOT tem por função o cruzamento de informações, que irão direcionar os caminhos que devem ser adotados em uma organização:

[...] Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. [...]

Para Ribeiro Neto, 2011:

A aplicação [da técnica SWOT] se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus

recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

A Figura 2 apresenta um esquema demonstrando as etapas para Análise SWOT, no qual são avaliadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Figura 2 - Demonstração das etapas para Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria, 2014.

3.2 TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

A Técnica de Grupo Nominal como destacado por Tarapanoff (2006) é uma técnica de geração de ideias em grupo. O processo TGN consiste num encontro estruturado, que oferece um procedimento ordenado para obter informação qualitativa de um grupo de tarefa, visando à análise de áreas

problema. Esta técnica pode-se ser considerada como um processo superior a outros métodos de identificação de problemas, pois, permite melhor análise de problemas de geração de ideias em grande quantidade e qualidade. Os procedimentos adotados da TGN são os seguintes: geração de ideias; propagação rotativa de ideias; discussão seriada e voto.

Segundo Tarapanoff (1995) a técnica de TGN tem como objetivo envolver a formação de um grupo composto por especialistas, usuários e gerentes que, em reuniões organizadas e bem estruturadas, discutem e indicam caminhos alternativos para os administradores de serviços, sistema ou entidade. Esta técnica também pode ser adotada como uma coleta inicial de dados para o monitoramento tecnológico, assim como, para a construção de cenários. No caso desta pesquisa, o grupo em estudo envolve especialistas em Ciência da Informação e conta com uma comissão coordenadora.

3.3 TÉCNICA DE CENÁRIOS

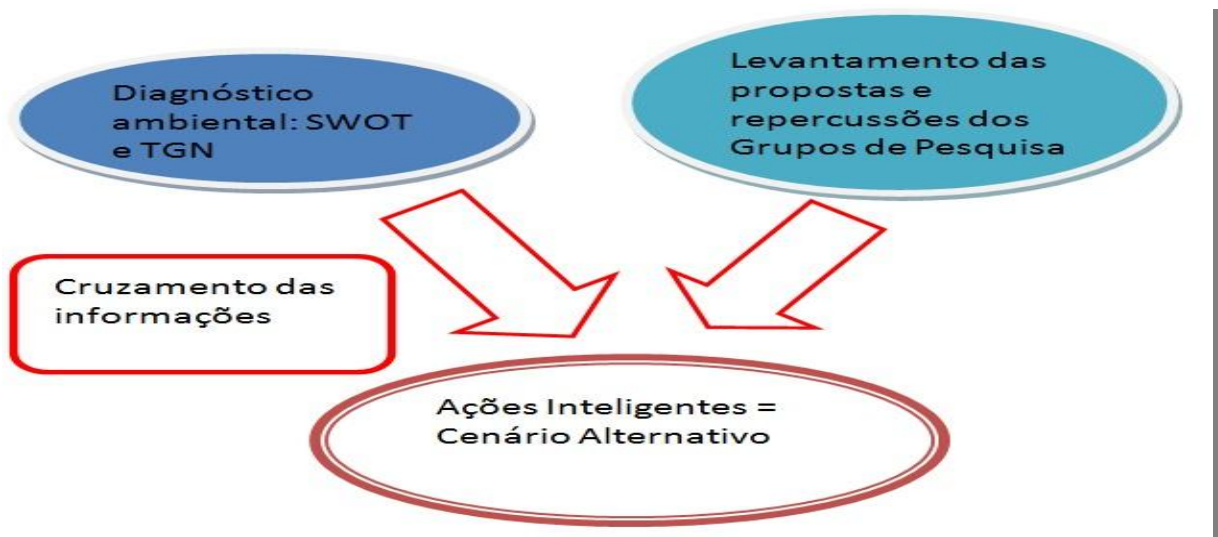
De acordo com Tarapanoff (1995, p. 29) a técnica de cenários permite a identificação de projeções de tendências e possíveis situações futuras, por meio de cruzamento de variáveis ou interações presentes de um sistema. Esta técnica tem por objetivo, a inferência de estados futuros de um sistema, projetando situações e estimando seu desenlace futuro, justificando-se sua adoção, neste caso, de um ambiente em busca de oportunidades para um melhor aproveitamento visando inovação.

Segundo Tarapanoff (1995, p.34-35) existem diversos tipos de cenários, entre os quais, podem ser citados: cenários de manutenção; cenários de tendências; cenários evolutivos; cenários normativos; cenários exploratórios; cenários complementares; cenários antecipatórios e cenários alternativos

(utilizado na pesquisa, que permite novas possibilidades de crescimento futuro).

O cenário alternativo busca analisar possibilidades futuras, para a sua construção. No cenário criado para o grupo de pesquisa GIACO, utilizou-se o cruzamento das informações coletadas com a aplicação da técnica SWOT e da TGN, junto às propostas e repercussões dos grupos de pesquisa sobre a temáticas Inteligência organizacional e competitiva, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Esquema da construção do Cenário Alternativo



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Desta forma, com a utilização da TC, foi possível criar ações inteligentes que podem ser implementadas no grupo, para a sua consolidação e fortalecimento.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O GIACO, como todos os outros Grupos de Pesquisa, apresenta repercussões e objetivos que dão o direcionamento de suas atividades. Entre as repercussões do Grupo estudado e que são desenvolvidas pelos seus membros, estão a discussão de aspectos teóricos e práticos relacionados à gestão da informação e do conhecimento e o processo de aprendizagem nos vários tipos de organização, e o desenvolvimento pelos pesquisadores de projetos de pesquisa relacionados ao tema, propiciando a prática da produção científica nos discentes dos Cursos de Biblioteconomia, Arquivologia e Pós-graduação em Ciência da Informação e áreas afins.

Para conhecer melhor e mudar a realidade em que se encontrava o GIACO, foram utilizadas algumas ferramentas de inteligência organizacional que possibilitaram a realização do diagnóstico ambiental do grupo, enumerando as fraquezas, as forças, as ameaças e oportunidades. Com a aplicação da análise SWOT e da TGN, aplicadas em março de 2014, o levantamento das propostas e repercussões dos grupos de pesquisa que tratam da temática "Inteligência Organizacional e Competitiva" e a elaboração de ações inteligentes foi possível obter os resultados propostos pelo presente trabalho. A partir de todas as informações coletadas, foi possível realizar uma comparação entre as repercussões e atividades desenvolvidas pelo GIACO e às repercussões dos outros Grupos de Pesquisa, destacando-se as atividades que podem ser implementadas no GIACO visando o seu fortalecimento e consolidação.

4.1 RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT

Os resultados apresentados nesta seção foram obtidos por meio da técnica de SWOT. Em uma reunião, previamente definida, no mês de março de 2014, os membros do grupo receberam um formulário para listar os elementos mais pertinentes a cada variável (Pontos Fracos, Pontos Fortes, Ameaças e Oportunidades). Para cada variável os participantes tinham o tempo estipulado de cinco minutos, preenchendo cada formulário. Após o preenchimento, os formulários eram recolhidos e a partir deste momento, era reservado um tempo de cinco minutos para o debate de cada variável, listando os pontos citados em um quadro, para que os participantes pudessem visualizar todas as respostas dadas e assim selecionando os pontos mais importantes.

A partir dos dados obtidos com a utilização da técnica foi realizada uma análise listando os elementos mais pertinentes a cada variável e após uma síntese dos resultados, houve uma nova reunião para que os participantes validassem as informações, possibilitando a elaboração de um quadro para cada variável contemplando os pontos mais importantes.

4.1.1 Pontos Fracos

O Quadro 1 apresenta os resultados referentes aos pontos fracos, que representam as fragilidades existentes no ambiente interno do grupo. Essas fragilidades afetam diretamente o desenvolvimento das atividades, porém elas são gerenciáveis e podem ser superadas para fortalecer o crescimento do Grupo.

Quadro 1 – Pontos Fracos

Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Escassez de produção científica; - Irregularidade da presença dos participantes; - Falta de fixação dos temas para estudo; - Tempo limitado das reuniões; - Falta de registro global das discussões; - Ausência de produção sistematizada dos resultados dos debates; - Ausência de <i>Benchmarking</i> com grupos de pesquisa de outras universidades, para trocar experiências; - Ausência de divulgação de trabalhos realizados (ex.: <i>Blogs</i>, <i>Eventos</i>, etc.); - Leituras sem <i>Feedback</i>; - Risco de descontinuidade das discussões; - Dispersão; - Desestímulo.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Os pontos fracos apresentados no Quadro 1, foram obtidos por meio das respostas dos membros do grupo. Entre as propostas citadas como uma das repercussões do GIACO verifica-se a publicação de artigos em eventos, periódicos e demais meios de comunicação científica para a promoção de produção e disseminação de novos conhecimentos, ou seja, uma das propostas do grupo é a elaboração de produção científica. Entretanto, de acordo com os dados levantados, a produção científica é um ponto que não apresenta níveis satisfatórios, sendo citado pelos participantes do grupo como um dos pontos fracos mais citados, todavia esta fraqueza já está sendo revertido, pois os participantes do Grupo elaboraram e publicaram um livro/coletânea com as temáticas pertinentes as discussões realizadas durante os encontros.

Além da escassez de produção científica do grupo, que pode motivar invisibilidade científica do Grupo, outros pontos levantados que foram bastante citados, entre os membros do grupo, estão relacionados com a “limitação do tempo das reuniões”, a “rotatividade, a dispersão e o desestímulo dos participantes,” e a “ausência da divulgação dos trabalhos

em eventos ou periódicos da área”, porém, este último ponto também já está sendo resolvido, porque foi elaborado um calendário com a data dos principais eventos e o período de submissão de artigos em periódicos da área. Outra fraqueza levantada foi a “ausência de *Benchmarking* com grupos de pesquisa de outras universidades”, para a troca de experiências, vista como ponto fraco, mas que já vem sendo desenvolvida.

4.1.2 Pontos Fortes

O Quadro 2 apresenta os pontos mais importantes em relação as Forças encontradas no ambiente interno do GIACO. Os pontos fortes são as qualidades ou os aspectos positivos que vão ajudar no alcance dos objetivos e no desenvolvimento e crescimento do Grupo.

Quadro 2 – Pontos Fortes

Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> - Importantes discussões realizadas no grupo; - A escolha/seleção dos textos para a discussão; - A regularidade do horário dos encontros; - Integração dos participantes; - Disponibilidade do grupo para discussão; - Interesse temático grupal frente às necessidades de pesquisa individual; - Amadurecimento intelectual; - Temática atual para a produção; - Coesão do grupo; - Condução aberta das discussões; - Eficiente fluxo das informações referentes aos encontros, acontecimentos, leituras, etc; - Sinergia; - Ambiente; - Recursos didáticos; - Interdisciplinaridade; - Capital humano; - Interesse no aprendizado coletivo; - Incentivo para a produção científica; - Abertura para propostas;

- Perspectivas inovadoras;
- Enriquecimento do conhecimento;
- Arcabouço teórico do grupo propício a elaboração de boas produções científicas;
- Evolução profissional;
- Aprofundamento de temas em subgrupos;
- Desenvolvimento de pesquisas voltadas para a Gestão da Informação, Aprendizagem e Conhecimento nos segmentos - público e privado;
- Sistematização dos registros das atividades que englobam GI, GC e Aprendizado;
- Estratégias para direcionar as atividades do grupo.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

O primeiro ponto destacado, de acordo com os sujeitos da pesquisa, como uma Força dentro do Grupo são as discussões realizadas no grupo, ressaltando a importância dos debates realizados durante os encontros a partir dos textos referentes às temáticas trabalhadas no grupo, os participantes têm liberdade para dar as suas opiniões sobre os assuntos em destaque e esse é um momento visto como um fator de enriquecimento intelectual de cada membro. Quanto ao desenvolvimento de projetos de pesquisa, uma proposta que se faz presente nos demais Grupos de Pesquisa, pode-se perceber que no GIACO não é diferente, pois todos os anos em que são abertos os processos de submissão para a seleção de novos projetos para o PIBIC, a coordenadora do grupo elabora projetos de pesquisa para que sejam desenvolvidos junto aos alunos dos cursos de Graduação em Biblioteconomia e Arquivologia, propiciando aos discentes de iniciação científica um contato maior com as práticas de pesquisa e contribuindo para o seu desenvolvimento acadêmico.

Os pontos fortes mais citados, para os sujeitos da pesquisa, estão relacionados com a “coesão do grupo”, “regularidade dos encontros”, “disponibilidade do grupo para discussões” e “literatura atual”. Estas forças proporcionam um melhor aproveitamento dos recursos internos disponíveis no GIACO.

4.1.3 Ameaças

As ameaças e oportunidades são os fatores encontrados no ambiente externo das organizações. O quadro 3 demonstra as ameaças que foram percebidas pelos participantes no entorno do Grupo. Estas condições externas podem atrapalhar as atividades internas desenvolvidas no GIACO.

Quadro 3 – Ameaças

Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de financiamento para participação em eventos; Invisibilidade científica; - Greves; - Calendário universitário X horário dos integrantes; - Ativismo intelectual.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A partir das respostas dos participantes, pode-se verificar que entre as ameaças temos questões relacionadas à “ausência de financiamento para a participação em eventos” que pode ser superada por meio da criação de mecanismos para a captação de recursos, a “invisibilidade científica” que se dá pelo fato da não participação em eventos, a pouca produção científica e a falta de divulgação das atividades do grupo entre a comunidade acadêmica. Entretanto, a “greve” é uma ameaça que pode surgir de forma inesperada, e como as reuniões ocorrem em uma sala própria na Universidade esse fator pode alterar a rotina do grupo.

4.1.4 Oportunidades

As oportunidades são fatores que existem no ambiente externo e podem ser aproveitadas, contribuindo para o crescimento do Grupo. Os pontos levantados pelos participantes estão apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Oportunidades

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Participação de eventos relacionados ao GIACO; - Criação de mecanismos para a captação de recursos externos para o grupo; - Publicação de produção científica em periódicos da área; - Divulgação dos trabalhos do grupo em eventos; - Construção do conhecimento por meio da troca de experiências; - Promoção da pesquisa; - Contribuição para organizações públicas e privadas; - Implantação GI e GC em organizações; - Atenção à editais divulgados junto a órgãos de fomento em pesquisa; - Intercâmbio entre pesquisadores.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Os pontos mais citados em relação às oportunidades, de acordo com os sujeitos da pesquisa, são as possibilidades de “divulgação dos trabalhos do grupo em eventos” e a “publicação de artigos em periódicos da área”, esses dois fatores podem contribuir para a maior visibilidade do Grupo.

Outros pontos levantados pelos participantes e que podem ser utilizados no GIACO, como exemplo, a “criação de mecanismos para a captação de recursos externos para o grupo”, pois a participação em eventos demanda alguns custos financeiros e que muitas vezes os componentes do Grupo não podem arcar sozinhos, porém a partir da criação de um mecanismo que faça a captação desses recursos, quando houver algum evento importante, os participantes terão a possibilidade de ir

e representar o Grupo. O intercâmbio de pesquisadores também pode ser uma estratégia utilizada pelo GIACO, pois é uma forma de promover a construção de novos conhecimentos e a troca de experiências entre pesquisadores. E por último, entre as propostas sugeridas pelos participantes do Grupo, como uma oportunidade, destacam-se os editais que são divulgados pelos órgãos de fomento em pesquisa, como por exemplo, o CNPq, que promove a pesquisa para o desenvolvimento científico e tecnológico no Brasil.

4.2 RESULTADOS DA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

A partir dos pontos fracos e ameaças levantadas por meio da análise SWOT, foi realizada a geração de soluções para dirimir os problemas encontrados. Os dados referentes à Técnica de Grupo Nominal foram obtidos a partir das sugestões dadas pelos participantes, de modo a sanar os pontos frágeis e aproveitamento das oportunidades existentes para melhoria do ambiente. Cada membro recebeu um formulário e em cinco minutos puderam listar as suas sugestões, os resultados obtidos são apresentados no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 — Soluções levantadas durante a TGN

Soluções
<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de metas para a publicação de artigos - Promoção de evento - Trabalhar com textos internacionais - Participação mais efetiva dos integrantes em eventos - Divisão em grupos para elaboração de artigos - Criação de um <i>blog</i>, <i>site</i> ou outra ferramenta tecnológica para a divulgação do grupo - Focar nas temáticas a serem estudadas - Construir programas de GI e GC - Instituição de um evento anual de grande porte - Instituição de eventos menores com certificação - Submissões de trabalhos em eventos e revistas científicas - Publicação de livros GIACO e <i>e-books</i> - Aprofundamento dos temas sugeridos - Registrar as reuniões e discussões em cadernos de registros - Interação com organizações (empresas) e universidades - Concluir a discussão de um tema com a construção de um produto (científico) - Formação de especialistas em GI e GC - Trabalhos de consultoria e implantação de programas de GI e GC - Sistematização dos resultados das discussões para a produção e publicação de artigos - Criar um Fórum/Colóquio/Conferência, aberto aos pares do GIACO (além da produção do conhecimento a captação de recursos).

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

A utilização da TGN proporcionou a possibilidade de resolver os problemas encontrados a partir dos pontos fracos e ameaças diagnosticadas por meio da análise SWOT. Uma das fraquezas mais citadas entre os participantes foi a “falta de produção científica”, obteve três propostas apresentadas como solução: “o estabelecimento de metas para a publicação de artigos; “divisão em grupos para elaboração de artigos; “publicação de livros GIACO e *e-books*”. Outra fraqueza levantada foi a

“ausência de divulgação dos trabalhos realizados (ex.: *Blogs*, *Eventos*, etc)” que teve como propostas “submissões de trabalhos em eventos e revistas científicas” e a “criação de um *Blog*, *site* ou outra ferramenta tecnológica para a divulgação do grupo”. Por fim, destaca-se como uma fraqueza a “fixação dos temas para estudo” que teve como propostas “manter o foco nas temáticas a serem estudadas e o “aprofundamento dos temas sugeridos”. A partir das soluções dadas pelos participantes, percebe-se que existe uma grande vontade de mudar a realidade do grupo e torná-lo cada vez mais fortalecido.

4.3 PROPOSTAS E REPERCUSSÕES DOS GRUPOS DE PESQUISA

Após a conclusão da etapa de levantamento dos dados, por meio da análise SWOT e TGN, foi realizada a identificação e a recuperação de oito Grupos de Pesquisa no Brasil, na área de Ciência da Informação pela plataforma “Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil” do CNPq (<http://lattes.cnpq.br/web/dgp>), que tratam de temáticas referentes à Inteligência Organizacional e Competitiva, buscando conhecer suas propostas e repercussões, que estão apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Propostas e Repercussões dos Grupos de Pesquisa

Propostas e Repercussões dos Grupos de Pesquisa
<ul style="list-style-type: none"> - Esforços voltados para questões gerenciais e para soluções e ferramentas tecnológicas voltadas para a gestão da informação e do conhecimento. - Elaborar, desenvolver e implantar projetos de pesquisa, ensino e extensão. - Capacitar recursos humanos através de educação contínua em diferentes níveis como atualização, aperfeiçoamento, especialização/pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i>. - Estreitar o elo entre ensino, pesquisa e extensão, envolvendo

diferentes níveis de formação como alunos de graduação, alunos pós-graduação, profissionais atuantes no mercado de trabalho e docentes através da participação e orientação em projetos integrados.

- Promover eventos técnico-científicos aos egressos dos cursos da área da informação, profissionais da informação e comunidade em geral.

- Disseminar e veicular, em formato impresso e eletrônico como revistas, sites, jornais, livros etc., os resultados obtidos dos projetos de diferentes naturezas.

- Elaborar estudos sobre ensino e pesquisa na área de Inteligência Organizacional e Competitiva com ênfase em sua multidisciplinaridade.

- Realizar estudos prospectivos e de planejamento estratégico utilizando técnicas da área e áreas correlatas.

- Desenvolver glossários, linguagens documentárias e instrumentos de recuperação da informação em Inteligência Organizacional, Gestão da Informação e do Conhecimento.

- Prestar consultoria e assessoria na área de informação.

- Trabalhos e artigos publicados em anais de evento e periódicos nacionais do campo da Ciência da Informação.

- Elaboração de Projetos de Pesquisa.

- Ministrando cursos e oficinas de curta duração, planejar e realizar eventos técnico-científicos.

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

De posse do levantamento realizado sobre as propostas e repercussões, foi possível verificar a existência de pontos em comuns entre as oportunidades citadas pelos participantes do Grupo e as propostas identificadas nos outros Grupos de Pesquisa, tais como a “participação em eventos” e a “publicação de produção científica em periódicos na área de Ciência da Informação e áreas correlatas” e “a implantação e prestação de consultoria e assessoria de GI e GC em organizações”.

A partir das repercussões e propostas identificadas pelos Grupos de Pesquisa, na área de Ciência da Informação, observa-se que algumas delas podem ser implementadas no GIACO.

Entre as propostas destacamos:

a) capacitação de recursos humanos por meio da educação continuada em diferentes níveis como atualização, aperfeiçoamento, especialização/pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*;

b) a promoção de eventos técnico-científicos aos egressos dos cursos da área da informação, profissionais da informação e comunidade em geral;

c) a disseminação e veiculação, em formato impresso e eletrônico como revistas, sites, jornais, livros etc., os resultados obtidos dos projetos de diferentes naturezas;

d) a realização de estudos prospectivos e de planejamento estratégico utilizando técnicas da área e áreas correlatas;

e) o desenvolvimento de glossários, linguagens documentárias e instrumentos de recuperação da informação em Inteligência Organizacional, Gestão da Informação e do Conhecimento;

f) a criação de cursos e oficinas de curta duração; e;

g) planejar e realizar eventos técnico-científicos.

Ao identificar as propostas e repercussões dos Grupos de Pesquisa, foi possível descobrir as melhores práticas adotadas por estes grupos e que podem ser adotadas no ambiente do GIACO, fator que além de favorecer o crescimento do Grupo, poderá favorecer a construção de novos conhecimentos.

4.4 TÉCNICA DE CENÁRIO: AÇÕES INTELIGENTES

Diante das respostas dadas pelos componentes do grupo alguns questionamentos presentes no estudo foram respondidos: O que fazemos? Por que não fizemos? O que deixamos de fazer? O que é preciso mudar? Pois a partir das informações coletadas, por meio da análise SWOT, foi possível traçar um panorama da situação atual do Grupo e a partir deste ponto foram criadas sugestões por meio da TGN, buscando mecanismos para corrigir os erros encontrados e potencializando as qualidades existentes no ambiente interno, diminuindo os impactos das ameaças externas e aproveitando melhor as oportunidades disponíveis no ambiente externo ao GIACO.

Por meio de todas as informações obtidas com a análise SWOT, a TGN e as propostas e repercussões dos Grupos de Pesquisa, foi possível realizar um cruzamento de dados e elaborar uma proposta de cenário, utilizando a Técnica de Cenários, bem como formular ações inteligentes para o fortalecimento e a consolidação do Grupo de Pesquisa “Informação, Aprendizagem e Conhecimento”. O quadro 7 apresenta as ações inteligentes que foram formuladas e validadas pelos membros do grupo.

Quadro 7 – Ações Inteligentes

Ações Inteligentes
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar projetos de pesquisa - Promover eventos sobre Informação, Aprendizagem e Conhecimento - Definir temas para produção e publicações - Implantação a GI e GC em organizações - Aprofundar leituras sobre inteligência corporativa ou inteligência organizacional - Criar ferramentas para a divulgação do grupo: Blog e página no Facebook - Elaborar um cronograma das atividades do grupo para 2015

Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Como a TC possibilita a projeção de tendências e possíveis situações futuras, sua utilização na pesquisa foi de grande importância, pois permitiu criar situações que servem como base para o processo de tomada de decisão dos passos que devem ser dados para garantir o cumprimento das repercussões que são propostas pelo Grupo.

Neste contexto, ao analisar as respostas dadas pelos participantes, durante a utilização da análise SWOT e TGN, e as propostas e repercussões dos Grupos de Pesquisa, percebeu-se que as ações inteligentes elaboradas a partir do cruzamento das técnicas, possibilitou a criação de um cenário alternativo, com diversas possibilidades futuras. A partir deste cenário, percebe-se que o GIACO já tem bastante sugestões para analisar e implementá-las, visando atingir um grupo de excelência em pesquisa, em consonância com o empenho e interesse dos seus participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os objetivos e os questionamentos da pesquisa, a utilização das ferramentas de inteligência organizacional viabilizou o monitoramento ambiental do GIACO. Pois a partir do monitoramento, foi possível identificar as fragilidades e forças, no ambiente interno, e as ameaças e oportunidades, no ambiente externo. A análise SWOT mostrou-se uma excelente ferramenta no planejamento estratégico de qualquer organização. Por meio das informações extraídas em cada variável – Pontos Fortes ou Forças (*Strenghts*), Pontos Fracos ou Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) –, foi possível identificar e corrigir os erros, potencializar as qualidades, dirimir as ameaças e utilizar as oportunidades a favor dos interesses e objetivos do Grupo.

O principal Ponto Fraco levantado foi a falta de produção científica e a ausência da divulgação dos trabalhos em eventos ou periódicos da área. Entre os Pontos Fortes o destaque se deu as discussões que são realizadas, a partir das temáticas estudadas pelo grupo, pois os participantes tem toda a liberdade para expor suas opiniões, o que favorece o enriquecimento intelectual de cada membro. Outra força destacada foi o desenvolvimento de projetos de pesquisa, para alunos de iniciação científica, desenvolvidos junto aos alunos dos cursos de Graduação em Biblioteconomia e Arquivologia, propiciando aos discentes um contato maior com as práticas de pesquisa e contribuindo para o seu desenvolvimento acadêmico.

Sobre as Ameaças citadas, os principais fatores destacados são à “ausência de financiamento para a participação em eventos” e “invisibilidade científica”, mas estes dois pontos podem ser facilmente superados, por meio das Oportunidades que foram levantadas. Pois é possível criar mecanismos para a captação de recursos externos para o

grupo e a divulgação dos trabalhos do grupo em eventos e a publicação de artigos em periódicos da área.

Além de viabilizar o monitoramento ambiental, a técnica de SWOT serviu de subsídio para a geração de soluções, utilizando a Técnica de Grupo Nominal, gerando ideias para solucionar os problemas existentes no GIACO, a partir das fraquezas e ameaças que foram diagnosticadas. Pois com a TGN, foi apresentada como uma solução para a falta de produção científica, o estabelecimento de metas e a divisão de subgrupos para a produção de artigos científicos. Ao identificar e conhecer as propostas e repercussões dos Grupos de Pesquisa em CI, que tratam da temática “inteligência organizacional e competitiva” foi possível descobrir melhores práticas que podem ser implementadas para o fortalecimento do Grupo.

A partir do cruzamento de todas as informações coletadas no decorrer da pesquisa, por meio da Técnica de Cenário, foi possível formular um cenário alternativo com ações inteligentes para a promoção e disseminação de novos conhecimentos. A pesquisa obteve êxito em identificar as possibilidades de fortalecimento e consolidação do Grupo de Pesquisa “Informação, Aprendizagem e Conhecimento”.

De uma forma geral, a análise realizada no ambiente do GIACO demonstrou que as inquietações do grupo giravam em torno da expansão da produção científica. A partir dessa constatação e usando os recursos metodológicos da pesquisa, ações foram postas em prática, em conformidade com os resultados obtidos da “pesquisa-ação” desenvolvida.

Ainda no ano de 2014, com a pesquisa em andamento, os membros de GIACO elaboram e publicam o livro/coletânea “Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional, sob a organização das autoras membros do GIACO: profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte (coordenadora), Rosilene Agapito da Silva Llerena (doutoranda) e Suzana e Lucena Lira (doutoranda), atendendo assim, de imediato, uma lacuna na produção científica

Este livro apresentado no Apêndice B, reúne 10 (dez capítulos) elaborados por 18 membros do GIACO, contando com a colaboração de seis pesquisadores, na qualidade de convidados. Na coletânea, são abordados temas em pauta nas reuniões do Grupo.

As demais questões levantadas durante a realização da pesquisa, constarão da programação das atividades do Grupo “Informação, aprendizagem e Conhecimento para os três anos que sucedem o ano de 2014, em consonância com os ensinamentos do planejamento estratégico.

Este estudo além de mostrar que é possível monitorar qualquer tipo de ambiente, sejam eles institucionais ou organizacionais, tais como empresas de qualquer porte, unidades de informação e grupos de pesquisa, a utilização de técnicas de IC viabiliza o monitoramento ambiental, possibilitando o diagnóstico da realidade em que se encontra o ambiente e permitindo potencializar os pontos positivos e corrigir os pontos negativos, contribuindo para o crescimento, fortalecimento e consolidação do ambiente estudado.

REFERÊNCIAS

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia**, Campinas, v.8, n.2, p. 1-20, jan/jun. 2011.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, n.1, p.57-79, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 10 jul. 2014.

ARAÚJO JUNIOR, R. H. de. Uso da técnica Swot em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico. In: Congresso de Arquivologia do Mercosul, 6, 2005, Campos do Jordão. **Anais...** Campos do Jordão: FAPESP, 2005.

CANONGIA, C. "Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade". In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1, 1998, Florianópolis, **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>. Acesso em: 08 maio. 2012.

CAPES. Resultados da Avaliação 2007 (Triênio 2004/2006). Disponível em: <http://conteudoweb.capes.gov.br>. Acesso em: 24 maio 2010.

CAPUANO, E. A. *et al* . Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília , v. 38, n. 2, ago. 2009 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 set. 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415p.

CHOO, C. W. **Information management for the Intelligent organization.** 2ed. New Jersey, Information Today, 1998.

____. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

COELHO, G. M. **Intelligence competitive comme support a la competitive des entreprises bresiliennes: formation de ressources humaines et assistance technologique.** Marseille, 1997. 50p. Dissertação (Mestrado), Univ. Aix-Marseille III.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DEISER, R. A convergência entre a estratégia e a aprendizagem organizacional. In: _____. **Organizações inteligentes:** como a arquitetura da aprendizagem sustenta a estratégia corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo, 2010. cap.5, p.71-82.

DUARTE, E. N.; SANTOS, L. R. S.; FERREIRA, T. E. L. R. Aprendizagem organizacional: conceitos, teorias e práticas. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. **Da informação à auditoria de conhecimento:** a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora UFPB, 2014. cap. 3, p. 79-114.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 125-144, 2011. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000011543&dd1=75c0a>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

LAACKMAN, L. C.; SABAN, K.; LANASA, J. M. Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho. In: PRESCOTT, J. H.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 225-246

LE COADIC, Y-F. **A ciência da informação**. 2.ed. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004. 124p.

MENEZES, E. M. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000007486&dd1=046c2>. Acesso em: 15 jan. 2015.

MIRANDA, R. C. da R. "O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas". **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

_____.; LOPES, D. F. Inteligência Organizacional e Aprendizado. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Aprendizado Organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: Ibepe, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, P. H. Modelo de Avaliação de Risco do Capital Humano em Atividades de Inteligência Competitiva - MARCHAIC. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 14, n. 27, p. 98-114, 2009. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000006844&dd1=d58f3>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

PEPPER, J. E. Inteligência competitiva na Procter & Gamble. In: PRESCOTT, J. H.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 43-54

PINHEIRO, L. V. R. Inteligência competitiva como disciplina da Ciência da Informação e sua trajetória e evolução no Brasil. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. cap.2, p.17-32.

PRESCOTT, J. H.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

RIBEIRO NETO, E. **ANÁLISE SWOT** – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Faculdade Pitágoras - Núcleo de Pós Graduação, São João Del Rei, 2011.

SILVA, A. A. da. et al. **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica** – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8, 2011. Disponível em: <<http://www.aed.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>> Acesso em: 24 fev. 2014.

SILVA, A. M. A.; RIBEIRO, F. **Das ciências documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular**. Porto: Edições Afrontamento, 2002.

SOUSA, B. A. de; SANTOS, E. T. Contribuição dos bibliotecários e cientista da informação no processo de geração de inteligência competitiva nas organizações: visto a partir das publicações nos periódicos da área. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 17, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/view/833>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

STOLLEWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 144-163.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____ (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 19-35.

_____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. 343p.

_____. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. 2.ed. Brasília, Thesaurus, 1995.

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

____.; *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000001277&dd1=45d79>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

____. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação, v.3, n.4, ago., 2002.

VIDIGAL, F.; NASSIF, M. E. Inteligência Competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras. **Informação & Informação**, Londrina, v. 17, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/8744>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

APÊNDICE A

Formulários utilizados para a coleta dados, por meio das técnicas de SWOT e TGN.

Solicitamos listar, conforme orientação, os pontos fortes, os fracos do ambiente interno, as oportunidades e as ameaças apresentadas no ambiente externo. Após o conhecimento dos resultados, apresentar sugestões para melhoria do funcionamento do GIACO.

Pontos Fracos

Pontos Fortes

Ameaças

Oportunidades

Sugestões para sanar os pontos frágeis e aproveitamento das oportunidades existentes para melhoria do ambiente.

Obrigada

APÊNDICE B

Livro “Da Informação à Auditoria de Conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional”.

