



XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVII ENANCIB)

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

ANÁLISE DA TEORIA DOS JOGOS APLICADA À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

ANALYSIS OF GAMES THEORY APPLIED TO ORGANIZATIONAL COMPETITIVE INTELLIGENCE

Juliete Susann Ferreira de Souza¹, Marta Lígia Pomim Valentim²

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: Analisa-se os processos relacionados à cooperação e à competição [coopetição] desenvolvidos pelas organizações contemporâneas, visando o planejamento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo, no intuito de obter a melhoria contínua de seus processos organizacionais. As ações voltadas à cooperação e à competição realizadas pelas organizações instigam o compartilhamento de informação e de conhecimento que, por sua vez, impulsionam a criação de alianças estratégicas entre as organizações envolvidas. No entanto, evidencia-se que cooperar para competir é um dilema para as organizações, uma vez que ainda não possuem a percepção de que ao criarem alianças estratégicas e estabelecerem acordos de cooperação, geram benefícios que contribuem significativamente para a própria atuação frente ao mercado altamente competitivo em que estão inseridas. Nessa perspectiva, buscou-se a Teoria dos Jogos para compreender a evolução do comportamento cooperativo e competitivo entre diferentes agentes, como uma maneira de gerar benefícios para as organizações envolvidas. O objetivo da pesquisa foi propor um modelo baseado na Teoria dos Jogos contemplando o comportamento informacional e a competência em informação aplicada ao processo de inteligência competitiva organizacional. No que tange aos procedimentos metodológicos, a pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritivo e exploratória, foi realizada no Centro Incubador “Miguel Silva” da Cidade de Marília, Estado de São Paulo. Para a coleta e a análise dos dados optou-se pela entrevista semiestruturada e pelo método ‘Análise Textual Discursiva’ respectivamente. Evidenciou-se que, os sujeitos pesquisados possuem a percepção da importância da coopetição para gerar compartilhamento, aprendizagem, inovação e desenvolvimento mútuo. No entanto, ainda, necessitam reconhecer as próprias competências existentes, bem como as competências presentes nas outras empresas, de maneira a alcançar o equilíbrio entre cooperar e competir, para agir coletivamente quando necessário e, assim, gerar diferenciais competitivos.

Palavras-chave: Teoria dos Jogos. Comportamento Informacional. Competência em Informação.

¹ Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp).

² Pós-Doutorado pela Universidad de Salamanca, Espanha, em 2011-2012. Livre Docente em Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional pela Unesp. Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP)

Inteligência Competitiva Organizacional.

Abstract: *Analyzes the processes related to cooperation and competition [coopetition] developed by contemporary organizations for the planning action strategies of short, medium and long term, in order to obtain the continuous improvement of its business processes. The actions directed to cooperation and competition of the organizations instigate the sharing of information and knowledge, in turn, boost the creation of strategic alliances between the organizations involved. However, it is evident that cooperate to compete is a dilemma for organizations, since they do not yet have the perception that by creating strategic alliances and establish cooperation agreements, generate benefits that contribute significantly to the own performance against the strongly market competitive where they are inserted. In this perspective, sought to Game Theory to understand the evolution of cooperative and competitive behavior between different agents, as a way to generate benefits for the organizations involved. The research objective was to propose a model based on game theory contemplating the information behavior and information literacy applied to organizational competitive intelligence process. Regarding the methodological procedures, research qualitative, descriptive and exploratory, it was held at the Incubator Center "Miguel Silva", in Marília City, Sao Paulo State. For the collection and analysis of data we opted for the semi-structured interview and the method 'Discourse Textual Analysis' respectively. It was evidenced that the individuals surveyed have the perception of the importance of coopetition to generate sharing, learning, innovation and mutual development. However, still need to recognize their own existing skills and the skills present in other companies, in order to achieve equilibrium between cooperation and competition, to act collectively when needed and thus generate competitive advantages.*

Keywords: *Game Theory. Informational Behavior. Information Literacy. Organizational Competitive Intelligence.*

1 INTRODUÇÃO

No final do Século XX, com a intensificação da internacionalização da economia e da abertura dos mercados, as organizações passaram a sofrer significativas transformações no âmbito econômico, político e social. Nessa perspectiva, para atender as exigências e demandas desse novo cenário, foi necessário modificar a própria atuação frente às mudanças que estavam ocorrendo na sociedade. Tal fato impulsionou a transformação da estrutura organizacional tradicional – caracterizada pela centralização das decisões no nível estratégico da organização –, para uma estrutura organizacional flexível e dinâmica – caracterizada pela colaboração/cooperação entre os sujeitos organizacionais, bem como pela colaboração/cooperação entre as organizações pertencentes a uma mesma cadeia econômica.

Para enfrentar esses desafios as organizações passaram a desenvolver estratégias cooperativas e competitivas, no intuito de melhorar as condições organizacionais, alinhando-as aos objetivos e metas estratégicos. As ações estratégicas voltadas à cooperação e à competição propiciam compartilhamentos e trocas de informação e conhecimento que, por sua vez, impulsionam o estabelecimento de alianças essenciais entre as organizações envolvidas, visando à manutenção no mercado econômico internacionalizado.

Diante do exposto, a problemática desta pesquisa se fundamenta no fato de que cooperar para competir, ou seja, ‘coopetir’ se constitui em um dilema para a organização contemporânea, pois exige que as partes envolvidas entrem em acordo para gerar benefícios mútuos, cuja base está alicerçada em informação e conhecimento que, por sua vez, apoiam o aprendizado, o compartilhamento, a inovação e o desenvolvimento contínuo.

Sendo assim, esta pesquisa se justifica devido a um novo cenário econômico que vem sendo construído ao longo do tempo, gerando incertezas e novos desafios, ocasionado pela revolução da informação, bem como pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Nesse panorama, a competitividade tem impulsionado as organizações à criação de alianças interorganizacionais, visando desenvolver competências voltadas à geração, compartilhamento, acesso e uso de informação relevante para a construção de conhecimento organizacional, além de requerer o desenvolvimento de habilidades específicas para lidar com a informação e o conhecimento.

A possibilidade de uma organização ampliar seus conhecimentos, a partir da interação com outras organizações, já havia sido evidenciada por Nonaka e Takeuchi (1997). Para estes autores, o conhecimento é gerado individualmente, sendo expandido para um nível organizacional e, posteriormente, interorganizational, a partir de uma dinâmica de interação. As pressões recebidas do ambiente competitivo servem de estímulo à cooperação, pois se constitui em uma estratégia coletiva para gerar soluções criativas e inovadoras. Todavia, para que de fato haja cooperação, os interessados necessitam definir objetivos comuns, modos de interação eficientes e meios de coordenação eficazes.

Nesse contexto, a Teoria dos Jogos pode ser aplicada porque enfatiza as questões relacionadas ao comportamento humano no âmbito do processo decisório, visto que enfoca o raciocínio dos sujeitos organizacionais e dos agentes que influenciam a organização, buscando compreender as variáveis que influem nos resultados esperados, por meio de distintos cenários.

Ressalta-se que o uso dos conceitos da Teoria dos Jogos aplicados ao processo de inteligência competitiva organizacional é raro na literatura da área de Ciência da Informação e, por isso mesmo, foi necessário se apropriar de seus estudos, métodos e paradigmas. Nessa perspectiva, pretendeu-se preencher um *gap* teórico-metodológico acerca da evolução do comportamento cooperativo e competitivo [coopetitivo] entre diferentes agentes organizacionais. Mediante a isso, definiu-se como objetivo desta pesquisa propor um modelo

baseado na Teoria dos Jogos contemplando o comportamento informacional e a competência em informação essencial aplicada ao processo de inteligência competitiva organizacional.

2 TEORIA DOS JOGOS

A informação e o conhecimento possuem papéis essenciais no âmbito de um jogo, pois é por meio de ambos os elementos que a organização – tratada aqui como jogadora – buscam entender e construir um cenário favorável que, lhes proporcione uma atuação assertiva em um ambiente marcado pela incerteza, ambiguidade e conflito. O jogo é composto por diversas informações e conhecimentos que, ao receberem atenção especial, nutrem a organização de modo a garantir sua sobrevivência, aumentando a produtividade e gerando diferenciais competitivos.

A ideia central da Teoria dos Jogos enfoca que, não se pode mais pensar e agir como se os fatos e acontecimentos fossem separados; ao contrário, é necessário pensar nas inter-relações existentes entre os jogadores e sua influência nas distintas ações desenvolvidas em um determinado jogo, pois é por meio das interações entre os jogadores que ocorre o compartilhamento de informação e conhecimento, contribuindo para decisões eficientes e eficazes.

A Teoria dos Jogos propicia as condições necessárias para se entender o processo decisório dos jogadores, as distintas interações de interdependências que ocorrem, bem como a lógica do contexto em que estão inseridos. Além disso, esta Teoria pode auxiliar a desenvolver nos jogadores a capacidade de raciocinar de maneira estratégica, explorando as múltiplas possibilidades existentes.

A Teoria dos Jogos começou a ganhar notoriedade depois de 1950 quando o americano John Nash – um dos mais importantes matemáticos do Século XX e do início do Século XXI –, criou um conceito que mudara a visão de muitos. Esse conceito ficou conhecido como Equilíbrio de Nash e é considerado até hoje uma das ferramentas mais valiosas da Teoria dos Jogos, por demonstrar que em um jogo o resultado não pode ser alterado de uma hora para outra por apenas uma das partes, devido à interdependência e as colisões já estabelecidas.

Costa e Bottura (2006) explicam que uma questão básica envolvendo situações de conflito de interesses entre jogadores está relacionada a maneira pela qual um jogador observa seu oponente. Para entender esse tipo de comportamento, adotam-se três posturas implícitas em qualquer confronto:

- a) Se for possível, quero destruir o meu concorrente; se não for possível, quero enfraquecê-lo ao máximo, de forma que ele não me ofereça qualquer ameaça no futuro.
- b) Meu concorrente existe e está aí, mas há oportunidades para todos; embora eu reconheça que haverá sempre conflito de interesses entre nós, vou agir de forma a conquistar e manter meu espaço vital para sobreviver e crescer.
- c) Eu preciso sobreviver, mas meu concorrente também precisa; assim, deve ser possível encontrar alguma maneira coordenada de agir, de forma a que se possa alcançar uma solução conciliatória que seja melhor para o todo (COSTA; BOTTURA, 2006, p.20).

Observa-se mediante as posturas supracitadas que, a Teoria dos Jogos oferece os fundamentos sobre distintas perspectivas de conflitos, no que tange à competição e à cooperação, uma vez que visa encontrar estratégias racionais para situações em que o resultado não depende apenas da própria estratégia adotada, mas sim das estratégias adotadas pelos adversários, bem como das condições do contexto.

Levando-se em conta tais aspectos e abordagens, Raposo (2007) destaca que a Teoria dos Jogos passou a ser reconhecida por sua capacidade de abordar tanto os jogos cooperativos de ‘soma não zero’, como jogos não cooperativos de ‘soma zero’, conforme explica Tavares (1995):

Os jogos cooperativos de soma não zero é o ramo da teoria que examina o comportamento de jogadores que praticam o conluio, tentando prever seus acordos de coalizão. Já a teoria dos jogos não cooperativa de soma zero é por ele definida como sendo o ramo que procura prever o comportamento de jogadores racionais e inteligentes que competem independentemente (TAVARES, 1995, p.7).

Os jogos não cooperativos de ‘soma zero’ são aqueles que independentemente das ações realizadas pelos jogadores, cujos resultados finais se mantêm da mesma forma, sem alteração. Por outro lado, os jogos cooperativos de ‘soma não zero’ visam estabelecer a comunicação entre os jogadores, antes de definirem a estratégia de ação que utilizarão durante o jogo, mas cujos resultados finais se modificam.

Fiani (2006) explica que a Teoria dos Jogos apresenta uma contribuição para o binômio competição e cooperação [coopetição], cuja dinâmica aumenta o desempenho dos jogadores, tanto em nível individual quanto em nível coletivo, em ambientes altamente competitivos. No entanto, a tomada de decisão deve estar alicerçada sob essas duas perspectivas, pois só assim a Teoria dos Jogos consegue responder aos reais motivos de sua existência.

Formar alianças estratégicas se constitui em um diferencial competitivo, pois preenchem lacunas relativas às competências e habilidades que podem gerar, tanto

individualmente quanto coletivamente, mais eficiência e eficácia, além de potencializar e unificar os distintos tipos de recursos informacionais que uma organização possui, de maneira que possa contribuir para a adaptação às complexidades presentes no ambiente em que está inserida. Costa e Bottura (2006) destacam que a competição sem cooperação é caracterizada pela situação em que nenhum dos jogadores obtém melhores resultados.

Na Teoria dos Jogos, o equilíbrio no que tange as decisões é denominado de 'Equilíbrio de Nash'. Este demonstra que em um jogo o resultado não pode ser alterado de uma hora para outra por apenas uma das partes, devido às interdependências e coalisões existentes. Esse conceito, segundo Fiani (2008), foi criado com o intuito de abordar tanto os jogos de soma zero, quanto os jogos de soma não zero, uma vez que cada jogador acaba adotando a estratégia que julga ser a melhor resposta às estratégias dos demais jogadores.

John Nash evidenciou que individualmente um jogador não poderia melhorar sua posição modificando apenas a própria estratégia, se isso acontecesse não poderia estabelecer relações cooperativas, ao contrário estaria apenas pensando em si mesmo. Nessa perspectiva, a análise do jogo é facilitada, porquanto o jogador combina as próprias estratégias com as dos concorrentes, de modo que o resultado possa ser positivo a ambos. Quando isso ocorre, as organizações usufruem de melhorias coletivas no que tange ao desempenho, realizando atividades conjuntas em um determinado mercado e, também, podendo competir entre si por meio de ações independentes para melhoria do próprio desempenho.

O desafio a partir desse paradoxo, segundo Fiani (2006), está no fato de as organizações aprenderem a valorizar as próprias competências, bem como as das outras organizações, a fim de alcançar o equilíbrio entre a competitividade e a cooperação, cujos resultados propiciam condições rentáveis tanto para ela própria quanto para as demais organizações com as quais coopera.

Nessa perspectiva, observa-se a necessidade de se compreender o comportamento informacional e a competência em informação dos jogadores, para atuarem nesse novo contexto em que as organizações estão inseridas, pois saber buscar, identificar, selecionar, filtrar, analisar e usar informações e conhecimento para a construção de conhecimento individual e coletivo em um determinado ambiente – jogo é essencial.

3 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL EM ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

A Era da Sociedade da Informação e do Conhecimento é alicerçada por informações e conhecimentos, ou seja, são elementos essenciais para o desenvolvimento de qualquer tipo de organização. No entanto, tanto o excesso quanto a falta destes resultam em sensações e situações como, por exemplo, estresse e perda de eficiência no trabalho, cuja sobrecarga de informação pode acarretar em desinformação e, portanto, em más decisões.

Nesse contexto, o comportamento de busca, compartilhamento e uso de informação se torna essencial. O comportamento informacional é compreendido como as atitudes e condutas em relação à informação e, portanto, abrange desde a busca, recuperação, filtragem até o compartilhamento, disseminação e uso desta no ambiente organizacional. Wilson (1999, tradução nossa) explica que o comportamento informacional se relaciona primeiramente as percepções que os indivíduos desenvolvem no intuito de identificar suas reais necessidades informacionais, para em um segundo momento buscarem satisfazê-las por meio de ações de busca, identificação, filtragem e análise da informação relevante para uso.

Nessa perspectiva, o comportamento informacional é toda ação que, por meio da relação, interação e interconexão, possibilita a elaboração e reelaboração de conhecimento nos indivíduos. Evidencia-se que a criação de redes de cooperação é um contributo necessário para que se tenha uma visão ampla do ambiente de negócio – compreendido como jogo –, sustentando consigo a capacidade de ação e reação rápida mediante a possibilidade de alterar as condições do mercado que envolvem clientes, fornecedores e concorrentes. Corroborando com essa visão, Woida e Valentim (2008) acrescentam que o comportamento informacional só pode ser compreendido como uma construção social, a partir da valorização da cultura informacional existente no ambiente organizacional, uma vez que o comportamento informacional é:

[...] resultado da incorporação e da prática de elementos da cultura informacional existentes na organização que valoriza a informação, bem como propicia que esse valor seja transformado em ações de busca, captura, aquisição, compartilhamento e uso para a tomada de decisão (WOIDA; VALENTIM, 2008, p.95-96).

Observa-se que a cultura informacional é importante para o processo de inteligência competitiva organizacional, porquanto age diretamente na maneira pela qual as pessoas buscam, compartilham e usam a informação para a construção de conhecimento, tanto no nível individual, quanto no nível coletivo.

Sem uma cultura informacional positiva em relação: à construção de conhecimento; à socialização de informação e conhecimento; ao compartilhamento de dados, informação e conhecimento; e ao uso de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível implementar a inteligência competitiva organizacional em uma organização (WOIDA; VALENTIM, 2006).

Tendo em vista tal contexto, evidencia-se que os sujeitos organizacionais se constituem nos elementos responsáveis pela dinâmica da organização. Por essa razão, é de extrema importância que as organizações percebam o quão necessário é a valorização da cultura e do comportamento informacional em ambientes competitivos.

Nessa perspectiva, Choo (2003) menciona a ‘tríade’ – necessidade, busca e uso da informação – no âmbito da Teoria Organizacional e a destaca sobre três arenas distintas, demonstrando que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico para o crescimento e desenvolvimento organizacional, pois:

[...] primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo [...]. As forças e a dinâmica do mercado moldam seu desempenho [...]. A dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos. A organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente tem uma vantagem competitiva [...]. A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades e melhorar os processos organizacionais [...]. A terceira e última arena é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO, 2003, p.27-29).

Como exposto, as organizações têm necessidades de obterem determinadas informações para darem sentido às mudanças ocorridas nos ambientes – interno e/ou externo –, pois somente assim conseguirão satisfazer suas próprias necessidades e se manterem no mercado em que atuam. Destaca-se que as necessidades informacionais são específicas de cada organização, isto é, as carências e lacunas informacionais as impulsionam a buscar respostas que possam contribuir para o desempenho de suas atividades, tarefas e decisões.

Immig (2007) explica que o comportamento informacional precisa ser considerado no contexto organizacional, visto que as necessidades informacionais fazem parte da essência humana, e são importantes para o desenvolvimento de qualquer tipo de organização, pois é por meio delas que os indivíduos buscam informação que subsidiam as tomadas de decisão, contribuindo para a geração de diferenciais competitivos.

O comportamento informacional é reflexo da cultura organizacional e, por isso mesmo, merece atenção e cuidado por parte dos gestores. No entanto, muitos não valorizam as atividades voltadas à cultura e ao comportamento informacional, pois não possuem a percepção de que a informação é um fator estratégico para a organização obter vantagem competitiva.

4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

Os ambientes organizacionais são cada vez mais complexos e dinâmicos e, por essa razão, têm exigido esforços das organizações no que tange a se manterem competitivas no mercado em que atuam. Nessa perspectiva, destaca-se a informação e o conhecimento como anteriormente mencionado, elementos chave para o desenvolvimento organizacional. O reconhecimento e a valorização da informação e do conhecimento fazem com que os sujeitos organizacionais [jogadores] se mantenham informados sobre a realidade que os cercam, gerando novos conhecimentos que serão aplicados nos meios de produção.

Nesse cenário, se observa uma barreira relacionada às competências que os indivíduos possuem para acessar e usar eficientemente a informação e o conhecimento, uma vez que os sujeitos organizacionais [jogadores] carecem de conhecimentos, habilidades e atitudes que os auxiliem a identificar e filtrar a informação que melhor responda aos problemas existentes no ambiente em que atuam. Sendo assim, a competência em informação traz uma nova percepção no âmbito da gestão de ambientes organizacionais, cujo contexto é marcado pela competitividade.

Miranda (2004) acredita que a competência está diretamente relacionada a um conjunto de elementos que abrangem conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam sobremaneira as atividades e ações realizadas por uma determinada pessoa, grupo e/ou organização, ou seja, a competência está vinculada ao desempenho individual e coletivo que, por sua vez, pode ser desenvolvida mediante capacitação no intuito de alinhá-la aos objetivos e metas da organização.

No entanto, para que as organizações consigam identificar e ou desenvolver as competências necessárias nos sujeitos organizacionais, é fundamental perceberem que o objetivo da competência em informação se refere a capacitar os indivíduos a reconhecerem e usarem as informações relevantes no contexto organizacional, ou seja, propiciem que os indivíduos consigam identificar as próprias necessidades informacionais, bem como saibam como buscar, identificar, filtrar e avaliar a informação de acordo com critérios de importância,

colocando-as em seus próprios sistemas de valores e conhecimento (BELLUZZO; FERES, 2003).

Assim, para desenvolver competências nos sujeitos organizacionais é necessário, segundo Fleury e Fleury (2001), trilhar um caminho por meio das estratégias preestabelecidas, tendo em mente a aprendizagem que, se desenvolve e perpassa desde a aprendizagem individual, aprendizagem em grupo, até a aprendizagem organizacional. A aprendizagem pode ser compreendida como um “[...] processo que estabelece mudanças, que traz consigo diversificados estímulos emocionais, que podem ou não vir a se manifestar na mudança do comportamento do indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.191).

Nesse sentido, a competência em informação é pensada como um processo de aprendizado ao longo da vida, pois cotidianamente o sujeito adquire um conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades para melhor desempenhar suas tarefas. Amaral *et. al.* (2008) destaca que a competência está relacionada diretamente com ao ‘saber’ (conhecimentos), ao ‘saber fazer’ (habilidades) e ao ‘saber ser’ (atitudes). Ser competente, portanto, é saber utilizar de maneira eficiente todas as habilidades necessárias relacionadas à função que o indivíduo desempenha no ambiente de trabalho em que atua.

Wood Jr. (1999) evidenciou quatro categorias de competências gerenciais relacionadas à informação:

- a) **Competências Interacionais:** trabalhar produtivamente com os outros;
- b) **Competências de Solução de Problemas:** identificar, formular e executar soluções criativas para problemas;
- c) **Competências de Capacitação:** reconhecer a necessidade de mudar e empreender a mudança;
- d) **Competências de Comunicação:** comunicar eficaz e eficientemente (WOOD JR., 1999, p.135-138).

A competência se refere ao conjunto de aprendizagens sociais que, ocorre por meio da combinação entre o individual e o coletivo. É saber mobilizar, integrar e transferir as informações e os conhecimentos, por meio do desenvolvimento de habilidades específicas para o contexto de atuação do sujeito (FLEURY; FLEURY, 2001, p.187). Envolve o saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Quadro 1).

Quadro 1: Competências profissionais.

Saber agir	<ul style="list-style-type: none">▪ Saber o que e por que faz.▪ Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	<ul style="list-style-type: none">▪ Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none">▪ Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.

Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber compreender, assumir riscos. ▪ Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

A competência em informação quando aplicada em organizações se torna bastante valorizada, porque as competências e habilidades descritas vão ao encontro das propostas estabelecidas e requeridas pelas organizações contemporâneas, no sentido de poder contar com profissionais, cada vez mais aptos e competentes para lidarem com as incertezas ocasionadas pelo mercado. Assim, o jogo é facilitado quando os jogadores passam a ter a percepção da importância da competência em informação para as ações estratégicas, bem como para a obtenção de melhores resultados e decisões.

Nessa perspectiva, a Teoria dos Jogos se destaca no âmbito da inteligência competitiva organizacional devido às contribuições para os estudos de interação estratégica entre organizações concorrentes [jogadoras].

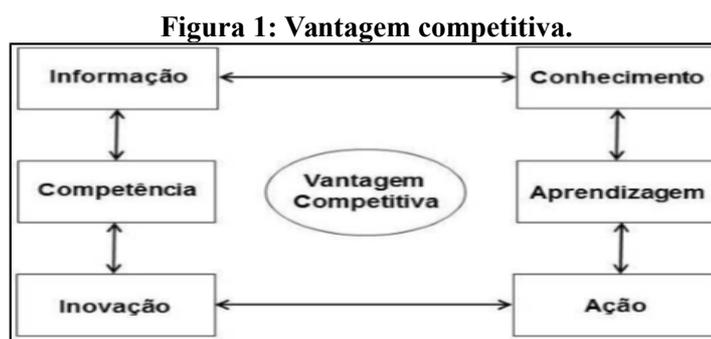
5 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As organizações contemporâneas têm utilizado a informação como fator estratégico e como uma maneira de se adaptarem às mudanças que ocorrem no ambiente externo. Nesse contexto, destaca-se a maneira pela qual os indivíduos organizacionais interpretam, analisam, acessam e disseminam informações, uma vez que influem significativamente no desenvolvimento, produtividade e competitividade da organização. O processamento da informação é indispensável, pois assume papel decisivo no desempenho da organização frente ao mercado em que atua.

A organização que não se adaptar à realidade ambiental e interagir com ela terá dificuldade para sobreviver, pois não se adaptará rapidamente às mudanças (MARCIAL; COSTA, 2001). Evidencia-se, assim, que há vantagem competitiva quando diferentes organizações se tornam aptas a identificar, gerar e explorar os dados e informações que considerarem relevantes frente aos concorrentes, garantindo a construção de conhecimento estratégico e suscetível de aproveitamento em atividades criadoras de valor (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Entretanto, para uma melhor compreensão da informação como geradora de vantagem competitiva, torna-se necessário identificar o ambiente no qual acontece esse processo, isto é, o ambiente organizacional. Segundo Valentim (2007) as organizações são formadas por grupos de pessoas, cujos objetivos comuns os unem em prol de uma ou mais estratégias, alicerçadas pela missão e visão organizacional. Nesse escopo, as organizações fazem uso da informação e do conhecimento visando maximizar seus resultados.

Teixeira (2014) descreve (Figura 1) que o resultado do trabalho vinculado ao conhecimento, comportamento, competência em informação, ação e inovação, se constitui em uma maneira de contribuir para o aprendizado, bem como para melhorar o desempenho das organizações no contexto em que estão inseridas.



Fonte: Teixeira (2014, p.55)

Evidencia-se que o conhecimento construído por um sujeito organizacional, por si só não é suficiente para desenvolver a efetiva percepção do mercado. Assim, se faz necessário utilizar ferramentas de inteligência competitiva que contribui fortemente para o acesso, filtragem e uso da informação para construir 'novo' conhecimento, direcionando-os de uma maneira mais eficiente frente às incertezas presentes no ambiente de negócios (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012).

Além disso, destaca-se a aprendizagem como um fator determinante para o processo de inovação, uma vez que visa melhorar a capacidade de ação dos sujeitos organizacionais que, por sua vez, se apoiam em conhecimento e competências desenvolvidas. A capacidade de aprender a aprender e de transformar o aprendizado em vantagem competitiva é o que garante a aquisição de novas competências e habilidades durante as rápidas mudanças do ambiente.

Vale a pena ressaltar que podem ocorrer muitos problemas inerentes ao compartilhamento do conhecimento, ainda mais se a cultura organizacional valorizar mais a

competitividade do que cooperatividade. De modo geral, as organizações ainda acreditam que a competitividade é determinante para sua permanência no mercado, entretanto, mediante essa nova condição econômica e política, não basta a organização ser competitiva, ao contrário, a cooperação é um elemento indispensável para mantê-la no mercado (TARAPANOFF, 2006).

Nesse contexto, é necessário compreender a importância de se estabelecer estratégias competitivas e cooperativas, ou seja, de cooperação, como uma maneira de desenvolvimento e de inovação, mas para que isso ocorra, é preciso que haja confiança entre as partes envolvidas, pois só assim os sujeitos serão aptos a compartilharem o que sabem, sem prejudicar a dinâmica da organização no que tange a circulação eficiente da informação e do conhecimento.

Prahalad e Hamel (1990) descrevem que quando se escolhe uma estratégia de competição, é preciso ter uma ‘visão de futuro’ e se antecipar as ações (jogadas) dos concorrentes (jogadores), proporcionando às organizações que alcançarem esse posto, a definição de regras para as outras participarem da competição. O objetivo é garantir que os riscos futuros sejam menores do que as recompensas (ganhos) futuros. Day e Reibstein (1997) afirmam que a competição ajuda a analisar a criação de um modelo mental comum da situação estratégica subjacente, visando apoiar a trajetória concorrencial das organizações que, partindo de uma posição concorrencial mais desfavorável, conseguem mudar o jogo da concorrência a seu favor.

Diante disso, torna-se necessário que os jogadores saibam utilizar a informação, não só no sentido de se manterem atualizados acerca do ambiente, mas para se manterem informados e saberem utilizar de maneira eficiente as informações que vão surgindo ao longo do jogo, porque só agindo assim estes conseguirão tomar decisões mais assertivas e, adquirir vantagem competitiva.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritivo-exploratória, foi desenvolvida no Centro Incubador de Empresas (CIEM) situado na Cidade de Marília, Estado de São Paulo, mais especificamente na Fundação “Eurípides Soares da Rocha” (UNIVEM).

O Centro Incubador foi escolhido por causa do próprio conceito de incubação, em que a ideia central se baseia nos cuidados específicos com negócios que acabam de ser criados, cuja finalidade é propiciar um ambiente de troca de informação, conhecimento e experiência visando alavancar o negócio, por meio de parcerias estabelecidas. Nessa perspectiva, supõe-se

que ocorra maior cooperação entre elas, devido ao espírito de conhecer e compreender o mercado no qual estão inseridas.

A população alvo foi composta por 11 (onze) micro e pequenas empresas incubadas no CIEM. Constituíram-se como sujeitos de pesquisa os administradores das empresas incubadas que, neste caso, são os proprietários das organizações.

Para a coleta de dados junto aos sujeitos de pesquisa elaborou-se um roteiro de entrevista composto por 23 (vinte e três) questões, aplicado aos gestores das 11 (onze) micro e pequenas empresas incubadas no CIEM, conforme mencionado anteriormente. A elaboração do instrumento de coleta de dados foi realizada após a leitura e análise da literatura, de maneira a obter os subsídios necessários para propiciar maior consistência e coerência ao roteiro de entrevista.

No que tange a análise dos dados aplicou-se o método de pesquisa denominado ‘Análise Textual Discursiva’ (ATD) proposta por Moraes e Galiazzi (2007), cuja base metodológica se fundamenta na análise de dados e informações de natureza qualitativa com a intenção de gerar novos entendimentos acerca dos fenômenos e discursos. Este método organiza os argumentos em torno de quatro focos: desconstrói os textos, para examiná-los em seus detalhes; estabelece relações entre as unidades, combinando-as e classificando-as; capta o novo emergente, visando uma compreensão renovada do todo e, por fim, se auto organiza. Por meio desses processos, a ATD visa à construção de metatextos analíticos que expressem os sentidos lidos num conjunto de textos. Diante disso, a ATD pode ser compreendida como sendo uma metodologia de análise de dados e informações de natureza qualitativa com a finalidade de produzir novas compreensões sobre os fenômenos e discursos estudados.

7 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise do contexto e dos sujeitos pesquisados das micro e pequenas empresas incubadas no CIEM, evidenciou-se a ausência de uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com as outras organizações incubadas, cujo fator principal é a falta de proximidade entre elas e, também, por não ocorrer um incentivo formalizado no contexto do CIEM, visando promover esse tipo de comportamento. Contudo, apesar de os gestores pesquisados não a praticarem, percebeu-se que compreendem a importância da cooperação para a criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas, bem como ao próprio fortalecimento das que criam parcerias interorganizacionais, uma vez que se trata de empresas

que estão iniciando no mercado empresarial, em que o espírito de cooperação se torna ainda mais importante, pois as ajudam a perceber as afinidades de situações, isto é, compartilhar experiências vivenciadas de modo a se anteciparem as mudanças do ambiente.

Em relação a competição, os sujeitos pesquisados mencionaram que não há competição entre as empresas incubadas, ao contrário há mais cooperação, uma vez que o pensamento cooperativo está presente, mesmo não ocorrendo práticas formalizadas. Destaca-se que os entrevistados julgam importante que haja competição, pois segundo eles esta faz com que as empresas se movimentem e não se acomodem no mercado em que atuam. Além disso, destaca-se também que o contexto competitivo instiga a organização a buscar maneiras eficientes no desenvolvimento dos processos, atividades e tarefas, uma vez que norteia o caminho, mostra os erros e acertos efetuados pelas empresas, estabelece a melhoria contínua e fornece ao cliente a qualidade desejada e, assim, se destaca no mercado em que atua, criando valor por meio do conhecimento e experiência adquiridos.

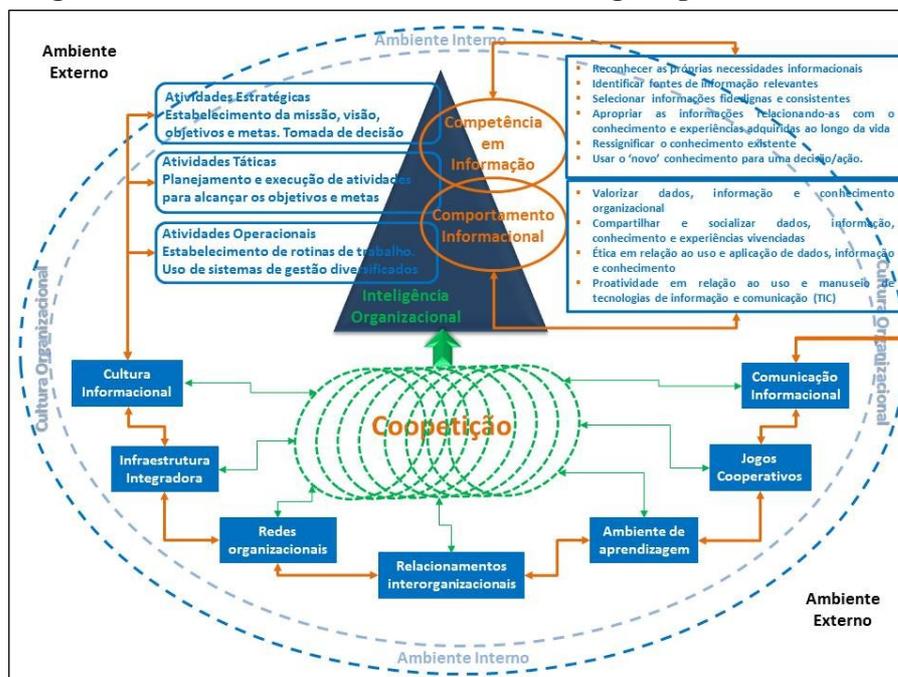
Além disso, a competição ajuda na autoavaliação da organização, pois propicia que se compare às outras empresas do mesmo segmento, possa se aperfeiçoar, melhorar seus produtos e serviços, bem como gerar inovação no mercado em que atua. Entretanto, algumas empresas alegam que a competição, ao mesmo tempo pode ser saudável ou não, ou seja, depende das intenções e da percepção de valor.

Mediante as duas concepções e visões, qual seja, a cooperação e a competição, os sujeitos pesquisados acreditam na possibilidade de haver a cooepetição, pois segundo eles ela fortalece o negócio e as relações empresarial. Defendem que a cooperação é benéfica tanto no âmbito interno quanto externo, ou seja, no âmbito interno um sujeito organizacional ajuda o outro, e ambos acabam se sentido úteis e pertencentes ao ambiente. No âmbito externo, as empresas que cooperam entre si tendem a ganhar mais conhecimento com a troca que estabelecem, mediante as relações construídas, criam valores vinculados aos serviços e produtos oferecidos, aumentam a capacidade crítica dos sujeitos ao cooperarem entre si, auxiliando-os a lidar com situações diversas impostas pelo ambiente em constante mudança. Constatou-se que é possível haver cooepetição entre as empresas, mesmo que ainda não seja uma prática no contexto do CIEM.

Para que o conceito de cooepetição possa de fato contribuir para o acesso, disseminação e uso de dados, informação e conhecimento nos diferentes níveis organizacionais, é necessário que os sujeitos organizacionais desenvolvam uma cultura que valorize a importância desses elementos para a geração de diferenciais competitivos, visando maior

qualidade, produtividade e competitividade no mercado em que a organização atua. Apresenta-se o modelo conceitual (Figura 2) que evidencia a competência em informação e o comportamento informacional como fatores determinantes para propiciar um ambiente de coopetição, uma vez que influem na geração de inteligência organizacional.

Figura 2: Modelo conceitual: Teoria dos Jogos aplicada à ICO.



Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com o modelo conceitual de coopetição, defende-se que a competência em informação, juntamente com o comportamento informacional são essenciais para que exista um ambiente colaborativo e cooperativo. Nesse contexto, ambas precisam estar presentes em todos os níveis da organização – representada por um triângulo –, isto é, no nível das atividades estratégicas, em que são estabelecidas a missão, visão, objetivos e metas estratégicas, bem como são realizadas as tomadas de decisão estratégicas. No nível das atividades táticas, em que são realizados e executados os objetivos e metas estabelecidos. E por fim, devem passar também o nível operacional, isto é, devem estar presentes nas rotinas de trabalho, bem como no uso de sistemas de gestão diversificados, ou seja, tanto uma quanto a outra devem estar presentes em todos os ambientes de trabalho, pois somente por meio desse reconhecimento é que as organizações começarão a desenvolver a percepção sobre a importância em reconhecer as próprias necessidades informacionais e, a partir disso, desenvolver competências em informação que propiciem um comportamento informacional dinâmico e proativo que de fato proporcionem inteligência à organização.

Para tanto, não basta apenas identificar a informação relevante, é necessário selecionar informações fidedignas e consistentes para transformá-las em conhecimento. Dessa maneira, quando a organização assume esta postura, passa a valorizar os dados, informações e conhecimentos organizacionais, bem como passa a perceber o quão importante e necessário se faz o compartilhamento destes ao coletivo organizacional. Além disso, passam a perceber que cada colaborador constrói conhecimento individual que, uma vez compartilhado aos demais sujeitos organizacionais, gera conhecimento coletivo e cria um ambiente voltado a aprendizagem.

Evidencia-se que a competência em informação e o comportamento informacional são importantes e determinantes para se realizar uma gestão da informação efetiva, uma vez que é por meio delas que se torna possível reconhecer as necessidades informacionais, identificar fontes de informações relevantes, selecionar as que de fato são importantes para o desempenho profissional, a tomada de decisão e o planejamento de estratégias de ação.

Nessa perspectiva, para que isso realmente ocorra é necessário que a organização desenvolva uma cultura organizacional e, em consequência, uma cultura informacional que valorize o compartilhamento de informação e conhecimento, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo à organização. Este tipo de ação integra as equipes – infraestrutura integradora –, de modo que possam executar os processos, atividades e tarefas com qualidade, bem como se sintam pertencentes e valorizados no ambiente de trabalho em que estão inseridos.

Este tipo de atuação gera redes organizacionais que, por sua vez, propiciam que distintos dados, informações, conhecimentos e experiências sejam compartilhados entre os sujeitos organizacionais. Além disso, estimula a participação dos sujeitos tanto como produtores quanto como consumidores de dados, informações e conhecimentos. Desse modo, participar de uma rede organizacional é saber cooperar e compartilhar com os demais, bem como é se comprometer para a realização de ações conjuntas e alinhadas à missão organizacional.

Desenvolver redes organizacionais é fundamental, pois possibilita articular vários saberes, competências e habilidades em torno de um processo, atividade ou tarefa de modo dinâmico, porquanto estimula a iniciativa, a flexibilidade e a participação dos sujeitos organizacionais. Tal ação faz com que as pessoas se constituam no elemento principal do processo de geração de informação e de conhecimento, realizando ações conjuntas, compartilhando valores e atuando de maneira flexível.

Nessa perspectiva, quando se cria redes organizacionais no ambiente, aumenta gradativamente a possibilidade de se estabelecer parcerias e relacionamentos interorganizacionais, uma vez que a organização e seus colaboradores conseguem desenvolver a percepção da importância do compartilhamento de informação, conhecimento e experiência com outras organizações. Assim, as organizações maximizam os resultados, buscando inovação em seus produtos e serviços, além do autodesenvolvimento e crescimento. Essas ações, por sua vez, geram um ambiente de aprendizagem e instigam, cada vez mais, comportamentos cooperativos entre os sujeitos organizacionais, além de instigar relacionamentos interorganizacionais. Para tanto, é necessário desenvolver mecanismos sistemáticos de comunicação informacional, em que os objetivos e metas estratégicas possam ser disseminados, compreendidos e apropriados.

A partir desses elementos presentes no modelo conceitual, a organização conseguirá desenvolver um ambiente de coopetição, porquanto perceberá que além de competir individualmente, poderá cooperar aumentando seu nicho de mercado, por meio de parcerias e ações conjuntas com outras empresas do setor ou da cadeia produtiva da qual faz parte.

A inteligência organizacional depende de ações desse tipo para identificar as oportunidades, ameaças e incertezas que surgem no mercado, de maneira que a organização possa se antecipar e se preparar para qualquer situação, seja favorável ou desfavorável.

A partir de um trabalho integrado envolvendo a competência em informação e o comportamento informacional, é possível obter a coopetição que, por sua vez, gera inteligência competitiva organizacional. As empresas podem se beneficiar por meio da convivência com os competidores, através da adoção de modelos estratégicos competitivos e cooperativos [coopetição] que, aproximam interesses relacionados ao conceito de complementaridade, diversificando os papéis dos jogadores, sob o viés da Teoria dos Jogos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados obtidos, evidencia-se que o objetivo foi alcançado com a realização da pesquisa teórica e de campo, tendo sido possível elaborar o modelo conceitual baseado na Teoria dos Jogos, contemplando o comportamento informacional e a competência em informação essencial para gerar um ambiente de ‘coopetição’.

O modelo conceitual foi elaborado a partir da análise da literatura e, também, a partir das informações coletadas junto aos sujeitos de pesquisa, isto é, proprietários administradores de micro e pequenas empresas incubadas no CIEM, conforme mencionado nos procedimentos

metodológicos. Foi possível verificar que os aspectos vistos no âmbito da literatura condizem com a realidade pesquisada, uma vez que as organizações contemporâneas, ainda, não cooperam entre si para competir.

Pode-se considerar segundo a análise dos dados coletados, que a competência desenvolvida pelas empresas pesquisadas se refere, portanto, ao conjunto de aprendizagens estabelecidas no nível individual e coletivo no ambiente interno das organizações. No entanto, sentiu-se uma carência quanto às estratégias cooperativas e competitivas no nível das relações interorganizacionais, de modo a melhorar as condições organizacionais alinhando-as aos objetivos e metas estratégicos.

Ressalta-se que os sujeitos possuem a percepção da importância de tal ação para gerar compartilhamento, aprendizagem, inovação e desenvolvimento mútuo. No entanto, as organizações pesquisadas, ainda, necessitam aprender a reconhecer as próprias competências, bem como as das outras, para alcançar o equilíbrio entre cooperar e competir, visto que cooperar para competir coletivamente gera diferenciais competitivos para obter vantagem competitiva.

Sendo assim, recomenda-se que outras pesquisas sejam elaboradas a partir desta, objetivando aperfeiçoar a contribuição da Teoria dos Jogos, bem como o conceito de coopetição, tanto no nível interno, quanto no nível interorganizacional para a inteligência competitiva organizacional. Por fim, se faz necessário identificar e selecionar estudos que possibilitem aprofundar esta pesquisa, considerando que poderá despertar novas reflexões, experimentações e discussões que contribuirão para outras abordagens sobre a Teoria dos Jogos aplicada à inteligência competitiva organizacional no âmbito da Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. M. *et al.* Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.2, p.7-19, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2015.
- BELLUZZO, R. C. R.; FERES, G. G. A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. In: X SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB/UNESP, 2003. v.10. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=10>. Acesso em: 5 mar 2015.
- CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 425p.

COSTA, E. A. C.; BOTTURA, C. P. A. A matriz de jogos estratégicos (MJE) como uma nova ferramenta para gestão estratégica via teoria dos jogos. **Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.17-41, jan./abr. 2006.

DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: Wiley, 1997. 480p.

FIANI, R. **Teoria dos jogos**: com aplicação em economia, administração e ciências sociais. 2.ed. São Paulo: Campus, 2006. 388p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.5, p.183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

IMMING, C. F. **Informação para prática docente**: o comportamento informacional dos professores de ensino fundamental da Escola Municipal Selvino Ritter do município de Estância Velha – RS. Porto Alegre. 2007. 69f. TCC (Graduação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Departamento de Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 350p.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 25., Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.2, p.112-122, maio/ago., 2004.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Editora Ijuí, 2007. 224p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

PORÉM; M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, n.27, p.183-199, 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>>. Acesso em: 5 fev. 2015.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/Jun. 1990.

RAPOSO, A. L. C. R. **Teoria dos jogos**: um instrumento para a tomada de decisão em relações públicas. 2007. 136f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégia das Relações Públicas, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2009.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 453p.; p.19-35.

TAVARES, M. P. **Teoria dos jogos**: algumas aplicações ao mercado de trabalho. Rio de Janeiro: PUC-Rio Editora, 1995.

TEIXEIRA, T. M. C. **Inteligência competitiva organizacional**: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC. 2014. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2014.

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

WILSON, T. D. Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**, Boston, v.55, n.3, p.249-271, Jun. 1999.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 281p.; p.25-44.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 268p.; p.117-127.