

# **Aplicação do Conceito de Inteligência Competitiva e seu Impacto no Processo Estratégico em Organizações do Terceiro Setor**

Autoria: Carlos Olavo Quandt, Ana Cristina Coelho Barroso Fernandes

## **Resumo**

*Este trabalho de pesquisa investiga os processos de gestão em organizações do Terceiro Setor, principalmente quanto à utilização de metodologias de Inteligência Competitiva. Assim, buscou-se um melhor entendimento da sua capacitação em termos de administração de recursos, autonomia e utilização das informações para a tomada de decisão estratégica. A pesquisa de campo investigou especificamente instituições de atuação ambiental e assistencial no Estado do Paraná, visando aplicar o quadro conceitual às especificidades organizacionais desse setor. Os resultados da pesquisa revelam que a implantação de práticas sistemáticas de Inteligência Competitiva ainda está distante da realidade diária da maior parte das organizações do Terceiro Setor. Em algumas entidades, o processo está relativamente avançado, em outras observou-se a existência de práticas implícitas ao uso de Inteligência Competitiva, porém são raros os casos onde existe uma metodologia estruturada para a obtenção de informações e sua aplicação a atividades de análise e tomada de decisões, que constituem as bases da administração estratégica.*

## **1. Introdução**

A proposta deste estudo é analisar processos de utilização de metodologias de Inteligência Competitiva (IC) e suas conseqüências para a estratégia das organizações. O foco empírico do estudo parte da premissa que qualquer tipo de organização pode fazer uso de IC, mesmo as médias e pequenas empresas (DOU, 1995; JOHANNENSON, 1993), privadas e públicas, e também as organizações que não atuam motivadas pelo lucro, mas que de certa forma competem por recursos e canais de influência na sociedade visando à manutenção das suas atividades. Nestas organizações, conhecidas como Terceiro Setor, os recursos para o desenvolvimento de suas ações de cunho social provêm de outras fontes que não os principais beneficiários. A pesquisa buscou levantar evidências da aplicação do conceito de IC em organizações do terceiro setor, mais especificamente em instituições que atuam nas áreas ambiental e assistencial, no Estado do Paraná.

Este artigo apresenta inicialmente os aspectos teóricos que fundamentaram o projeto de pesquisa, discutindo conceitos essenciais de gestão do conhecimento, inteligência organizacional e seus desdobramentos estratégicos. A seguir, apresenta alguns elementos básicos para a compreensão do Terceiro Setor e da aplicação do quadro conceitual às especificidades organizacionais desse setor. Os resultados da pesquisa são discutidos em seguida, analisando inicialmente as características gerais das organizações e aspectos mais amplos de gestão, passando à discussão específica da gestão da informação e do conhecimento e práticas de IC. Na conclusão, resumem-se os principais resultados da pesquisa à luz dos conceitos de IC e suas implicações para a implantação de processos de gestão estratégica nas organizações do Terceiro Setor no Brasil.

## **2. Inteligência organizacional: dimensões da informação e do conhecimento**

As organizações modernas são fortemente dependentes das informações e do conhecimento que utilizam para o seu posicionamento estratégico. Embora o conhecimento tácito contido na organização seja vital para o desenvolvimento das suas competências, os conhecimentos tácitos e codificados oriundos de diversos pontos do ambiente competitivo são

igualmente importantes. É necessário desenvolver estratégias e mecanismos para capturar o conhecimento de diversas fontes internas e externas à organização (como os clientes, fornecedores, parceiros, os próprios concorrentes), filtrar esse conhecimento e aplicá-lo para agregar valor aos seus produtos e serviços. Neste sentido, é aplicável uma definição de gestão do conhecimento que propõe a adoção de um enfoque integrado e sistematizado para gerenciar: 1) os processos de criação, absorção, organização, acesso e uso da informação codificada e do conhecimento tácito; 2) o conteúdo das informações empresariais de diversas fontes internas e externas; e 3) a sua base tecnológica e funcional, incluindo a automação da gestão da informação, ferramentas de captura, difusão e colaboração, e automação de processos (QUANDT, 2001).

O conceito de inteligência competitiva é um subconjunto da GC, freqüentemente utilizado como sinônimo de inteligência empresarial (SAPIRO, 1993). Contudo, um enfoque teórico e empírico mais rigoroso deve estabelecer distinções entre os componentes do que podemos denominar no conjunto de *Inteligência Organizacional*, dividindo-a em três áreas vitais para a estratégia:

A **inteligência competitiva** é voltada ao posicionamento da empresa no mercado, e pode ter caráter defensivo ou ofensivo e estratégico. Ela diz respeito à monitoração e avaliação dos mercados, competidores, entrantes potenciais, tecnologia, produtos e serviços (existentes e novos), novos mercados e o potencial para parcerias, terceirização ou fusões.

A **inteligência empresarial** concentra-se menos no ambiente externo e mais nas informações a respeito do posicionamento e desempenho dos negócios da organização. O seu foco é principalmente a análise da situação e tendências de três áreas da atuação da empresa: os clientes atuais, os produtos e serviços atuais e o desempenho das unidades de negócios (rentabilidade, desempenho comparativo de produtos e serviços).

A **inteligência interna** está enfocada nas competências internas de caráter operacional ou estratégico, e como aplicá-las para explorar oportunidades de negócios. Ela integra as seguintes áreas de competências empresariais: conhecimento interno (informações estratégicas estruturadas para aplicações, competências e deficiências em capacitações, processos e tecnologia); capacidade de colaboração (aspectos metodológicos e tecnológicos); capacitação dos recursos humanos (satisfação, motivação, habilidades, deficiências, aprendizagem organizacional); e capacidade de inovação (qualidade dos processos de inovação, acesso a melhores práticas) (HARRIS, 1999).

### 3. Inteligência Competitiva

A informação é um componente essencial de todos os processos organizacionais. Ela deve ser permanentemente atualizada e capaz de ser utilizada por aqueles que tomam decisões na organização. A qualidade da informação influenciará a qualidade da ação que dela é fruto. Ela depende por sua vez da qualidade das fontes, dos meios como foram coletadas e também da precisão da metodologia de tratamento de tais informações (LAURI, 1998).

Quando todas estas informações são colocadas em um único sistema, responsável pelo seu metabolismo, as mesmas são transformadas em inteligência, facilitando possibilidades de inovação e detecção de ameaças ou oportunidades. Para seu êxito é necessário que as organizações estruturem metodologias eficazes de monitoramento ambiental, de modo a gerar produtos de informação que suportem os seus diferentes processos de negócio, sejam eles internos, ou voltados ao ambiente externo. Esta vigilância ambiental deve ser permanente e atenta, sendo capaz de captar indícios que permitam não só o monitoramento, mas a antecipação (atitude pró-ativa) face às ameaças e oportunidades do ambiente.

A inteligência competitiva é definida pela *Society of Competitive Intelligence Professionals* como “programas sistemáticos e éticos para coletar, analisar e gerenciar

informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações de uma organização para aperfeiçoar sua competitividade” (KAHANER, 1998). De maneira mais ampla, a IC consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise de informações sobre diferentes aspectos do ambiente externo das organizações, tais como concorrentes, tecnologia, parceiros, fornecedores, clientes, órgãos reguladores, etc. O objetivo é permitir que os tomadores de decisão na empresa se antecipem às tendências dos mercados de interesse e o desenvolvimento da concorrência, de modo a detectar e avaliar oportunidades e ameaças bem como as ações decorrentes consubstanciadas na estratégia empresarial.

O ponto comum entre as definições de IC e GC está nas expressões “sistemático” e “aplicável”. Ambas devem ser implementadas de maneira metódica e organizada, para que as informações estejam acessíveis quando for necessário, e tanto o conhecimento quanto a inteligência competitiva devem ser aplicáveis para gerar valor e criar vantagens competitivas. IC é, portanto, um subconjunto da gestão do conhecimento que incorpora o conhecimento externo do mercado e dos competidores, enquanto a GC trata do conjunto do conhecimento organizacional como um todo. Segundo WILLIAMS (2003), ambas as disciplinas devem seguir três princípios para que o uso da informação seja sistemático e efetivamente aplicável: 1) a inteligência competitiva deve ser filtrada para as pessoas certas na hora certa; 2) a organização deve ter acesso a especialistas nos assuntos de IC e 3) o conhecimento e as melhores práticas relacionadas à inteligência competitiva devem ser transferíveis.

De acordo com SAPIRO (1993), são várias as finalidades da aplicação prática do conceito de IC, dentre as quais se destacam a sua importância na formulação estratégica para as organizações e a sua contribuição ao processo de tomada de decisão.

A qualidade e pertinência da formulação estratégica é função direta das informações disponíveis, portanto a utilização de um conjunto de metodologias e práticas que permitam o estabelecimento de relações de causalidade é fundamental para o desempenho das organizações, uma vez que o ambiente externo se mostra cada vez mais complexo, com interações de distintas naturezas onde destaca-se o papel exercido pela concorrência e pelos consumidores, além de outros fatores macroambientais, como mudanças de ordem demográfica, sócio-culturais, políticas, econômicas e tecnológicas.

No que se refere à condição de facilitadores no processo de tomada de decisão, os processos de inteligência devem ser gerenciados de maneira que o fluxo de informação seja transparente e livre de interferências que possam redundar em decisões equivocadas. De acordo com FULD (1985), cinco fatores são determinantes para o sucesso dos programas de IC: definição das necessidades informacionais, motivação do pessoal, modelagem das informações, correto arquivamento dos dados e fácil acesso, pela existência de canais de comunicação ativos e eficazes.

A eficácia das atividades de IC pode ser avaliada também à luz dos processos de gestão do conhecimento, conforme sugerido por QUANDT (2001), com base nos modelos propostos por BECKMAN e LIEBOWITZ (1998), HARRIS et.al. (1999) e pela *American Society for Training and Development* (VAN BUREN, 1999). Os processos compreendem: 1) Criação, que se refere à descoberta, articulação e discussão de informações, idéias e conhecimento. 2) Identificação, que inclui a definição dos conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes. 3) Captura e codificação, que envolve a articulação dos conceitos e idéias, e a conversão das informações. 4) Seleção e validação, que avalia o conhecimento formalizado e filtra os conhecimentos mais relevantes para a organização. 5) Organização e manutenção, que classifica o conhecimento já validado e o armazena na base de conhecimento que constitui a memória organizacional. 6) Acesso e compartilhamento, que se refere à disseminação do conhecimento. 7) Uso e aplicação, que fecha o ciclo de aplicação do conhecimento organizacional, através da criação e venda de

novos produtos e serviços, ou do seu aperfeiçoamento. Estes conceitos serão retomados na conclusão do trabalho, analisando o resultado da pesquisa.

#### 4. O Terceiro Setor

A denominação de “terceiro setor” no Brasil compreende os mais variados tipos de entidades, cujas características são distintas, tanto em termos estruturais quanto em relação às finalidades a que se destinam. A sociedade é dividida em setores, e ao denominado Terceiro Setor foram atribuídas todas as ajudas do setor privado às questões de interesse público que deixam de ser atendidas devido à incapacidade do Estado. O Terceiro Setor, portanto, não é público e nem privado, e congrega uma legião de entidades que desempenham um papel complementar às ações do Estado na área social.

Pela diversidade de fontes de ajuda, a melhor definição de Terceiro Setor é aquela que envolve todos os personagens que atuam em benefício do bem comum, ou seja, a atuação pública, não-estatal, voluntária, sem fins lucrativos que busca a melhoria social da comunidade. Segundo FERNANDES (1994), o terceiro setor é o conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos, ou seja, bens e serviços que não geram lucros e respondem às necessidades coletivas. Segundo RODRIGUES (1999), são as seguintes as principais categorias do terceiro setor no Brasil:

1. *Associações*: Organizações baseadas em contratos estabelecidos livremente entre os indivíduos para exercerem atividades comuns ou defenderem interesses mútuos. São voltadas principalmente às necessidades dos próprios participantes, compreendendo atividades recreativas, esportivas, culturais, artísticas, comunitárias e profissionais.
2. *Organizações filantrópicas, beneficentes e de caridade*: Organizações voltadas para a promoção de assistência social e de serviços sociais nas áreas de saúde e educação. Também se inclui nesta categoria a filantropia empresarial. Embora essas organizações sejam classificadas como associações no Código Civil, o que as diferencia daquelas são seus valores intrínsecos de altruísmo e serviço à comunidade.
3. *Organizações não-governamentais (ONGs)*: Como no caso das associações, indica organização comprometida com a sociedade civil, com movimentos sociais e com a transformação social. Embora também estejam classificadas como associações no Código Civil, são raramente voltadas para seus próprios membros e orientam-se para objetivos externos. Também se diferenciam das organizações filantrópicas por não exercerem caridade, o que seria contrário à sua idéia de construção de autonomia, de igualdade e de participação dos grupos populares.
4. *Fundações privadas*: É uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado.
5. *Organizações sociais (OS)*: Trata-se de um modelo de organização, pública não-estatal destinado a absorver atividades *publicizáveis* (áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica), constituída pelas associações civis sem fins lucrativos orientadas para o atendimento do interesse público. O Estado continua a fomentar as atividades e a exercer sobre elas um controle estratégico, através de um contrato de gestão que demanda resultados necessários para atingir os objetivos das políticas públicas.

No Brasil, a formação das organizações do terceiro setor teve origem na assistência social desempenhada pelas instituições religiosas (LANDIM, 1993). Mais recentemente, as ONGs se multiplicaram, tornando-se mais visíveis e ativas na formação de movimentos e aspirações sociais e políticas da população brasileira, trazendo como missão a defesa dos direitos humanos, do meio ambiente e do desenvolvimento social.

O terceiro setor vem adquirindo cada vez mais importância econômica, devido ao seu potencial, em expansão, de criação de novos empregos; cresce também a sua importância política, diante da crise de representatividade dos partidos políticos; e, principalmente, amplia-se o seu papel social, assumindo crescentes responsabilidades no atendimento das demandas por serviços públicos, notadamente nas áreas de educação, saúde e meio ambiente.

A complexidade cada vez maior da sociedade faz com que os interesses se multipliquem e se organizem exigindo crescente participação na definição e na gestão de assuntos de governo. Cria-se a necessidade de múltiplos canais de participação, de representação, de negociação e de articulação desses interesses, muitas vezes conflitantes. Segundo DRUCKER (1999), é preciso deixar de olhar as organizações sem fins lucrativos apenas pelo o que elas não são, mas pela sua atuação na sociedade, como agentes de mudança individual e social. O grande problema está na administração destas organizações, pois estas, como não operam lucros convencionais e são dependentes de doações, precisam determinar exatamente a missão e atuação de forma a não desperdiçar esforços, nem capital, que não produza o retorno esperado.

Em organizações sem fins lucrativos, a determinação da missão é vinculada à identificação dos seus “clientes”, e à busca de resultados para cada um deles. Estas buscas devem ocorrer visando um processo de mudança estrutural. É igualmente importante construir a organização ao redor da *informação e da comunicação, ao invés da hierarquia*. Todos devem ter responsabilidade sobre a informação e questionarem-se sobre qual informação é necessária para a realização do próprio trabalho e quais meios são necessários para fornecer as informações aos outros para que estes possam fazer seus trabalhos (DRUCKER, 1999).

## **5. Aplicação do conceito de inteligência competitiva ao terceiro setor**

Grande parte das dificuldades encontradas pelas entidades do terceiro setor está relacionada à falta do domínio ou conhecimento de técnicas administrativas. Há uma enorme carência de modelos de gestão nestas instituições. Uma das barreiras é a identificação do volume de “produção”, ou seja, o seu produto tangível. Os resultados são expressos pelos níveis de bem estar social da comunidade assistida, explicitando a relevância do relacionamento mútuo entre agente e receptor, o que torna mais urgente a necessidade de se preparar administradores especializados na gestão de entidades sociais, adaptando técnicas de satisfação do “cliente” e metodologias para a gestão e captação de recursos humanos e financeiros, por exemplo.

Um grande problema enfrentado pelas organizações sem fins lucrativos é a captação de recursos, já que a maioria das necessidades financeiras das organizações dificilmente é suprida pela colaboração dos doadores que se motivam pela causa da organização. A busca de patrocinadores e financiadores é urgente e significa a sobrevivência da organização, bem como a possibilidade de uma participação ativa da sociedade.

CRUZ e ESTRAVIZ (2000) propõem alguns requisitos internos e externos necessários para se obter um salto qualitativo na captação de recursos, mesmo antes do início da ação de captação. Por requisitos internos, entende-se o ambiente interno da própria organização, que compreende a conceituação e definição de missão e causa, a boa gestão da organização e utilização dos recursos doados, a identificação dos responsáveis pela captação de recursos, e sustentabilidade (estratégias para a captação dos recursos necessários para as ações da

organização). Já os requisitos externos estão no âmbito de como a organização “vende” sua imagem e adquire confiabilidade, para isso, a organização precisa ter transparência, comunicação com a sociedade (que faz parte da defesa de sua causa), firmação de parcerias com interesses compatíveis.

O Terceiro Setor carece de profissionais que tenham conhecimentos e habilidades administrativas de gestão específica dos empreendimentos sociais. A mobilização de recursos diversos, principalmente capital humano, é um dos principais objetivos de um gestor. Para isso, ele precisa desenvolver dispositivos de comunicação com o ambiente externo, relacionando-se mutuamente com vários segmentos da sociedade civil, do mercado e do governo. No entanto, tal comunicação externa pode expor a instituição a atitudes de ceticismo se não houver uma transmissão transparente da missão estabelecida.

A importância do “foco para fora”, onde é estimulada a saída do pessoal de dentro da organização para uma melhor visão dos resultados é apontada por DRUCKER (1999), pois, segundo ele, dentro da organização é possível apenas observar custos. Para avaliar os resultados e estimular a condução dos interesses da organização é preciso ir a campo. Além disso, a falta de uma equipe de trabalho coesa e competente pode colocar todos os objetivos da organização a perder.

O relacionamento externo da organização sem fins lucrativos é um importante foco a ser analisado, já que a maioria, ou a quase totalidade de seus relacionamentos, é vital para a sobrevivência da organização. Para manter esta relação, é preciso que haja o que DRUCKER (1999) chama de “relacionamento nos dois sentidos”, onde não basta apenas um lado procurar estabelecer relações, é preciso dar as respostas esperadas pela outra parte, seja ela organização ou cliente, fortalecendo e potencializando estas relações.

Da mesma forma, SAPIRO (1993) aponta que a instituição sem fins lucrativos tem por característica singular ser baseada na informação, que deve ser estruturada e gerenciada eficazmente, possibilitando o fluxo de informações entre os indivíduos que executam o trabalho e os que estão no comando. Este fluxo de informações é essencial, já que uma organização sem fins lucrativos precisa ser uma organização de aprendizado. A ênfase na gerência de pessoas sempre deve estar no desempenho, mas no caso de uma instituição sem fins lucrativos ela também deve levar conta o fato de que as pessoas trabalham nessas instituições porque acreditam em uma causa.

Evidentemente, os sistemas de inteligência competitiva podem desempenhar um papel fundamental neste contexto, pois funcionam como uma antena monitorando os diversos ambientes que influenciam a competitividade da organização. Para as organizações do terceiro setor, a vigilância deve ser focada em fontes de informação relacionadas a agentes sociais que apresentam capacidade de apoiar o funcionamento destas instituições, não somente através do provimento de capital, mas também por meio da transferência de tecnologia e metodologias para as ações práticas e pela atração de recursos humanos, sob a figura do voluntariado, para a realização efetiva das atividades.

Portanto, as dimensões sociais monitoradas deveriam incluir as Instituições de Ensino e Pesquisa (para obtenção de metodologias, conhecimento especializado e voluntários), as empresas privadas (capital e metodologia, sobretudo de gestão), as diversas esferas de governo (capital e determinação de políticas), pessoas físicas (doações e recrutamento de voluntários), além de sindicatos, ONGs, organizações religiosas e de classe.

Ao monitorar as dimensões ambientais, ou agentes sociais citados, os Sistemas de IC devem ser capazes de identificar as contrapartidas necessárias para que os relacionamentos sejam vantajosos, sob diferentes perspectivas, tanto para “financiadores” como para financiados, de modo a alargar a rede de comprometimento social, gerando possibilidades concretas para a criação de uma sociedade mais justa.

## **6. Administração estratégica em organizações sem fins lucrativos**

O processo de administração estratégica envolve como componentes essenciais a criação de uma visão clara em todos os âmbitos da organização, de sua missão, objetivos, e desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização. A pressão do trabalho e recursos limitados pode deixar a administração estratégica em segundo plano, mas não pode ser esquecida ou mesmo, dispensada. A característica que distingue a administração estratégica de outros aspectos da administração é sua complexidade, isso porque geralmente a formulação de estratégias envolve um alto grau de incerteza, requer uma abordagem integrada e envolve uma mudança de maior magnitude (HUDSON, 1999).

A formulação de estratégias resulta de um processo formal, deliberadamente construído pelos principais executivos da organização, e encontra amplo espaço na administração das organizações do Terceiro Setor por seu papel fundamental na tomada de decisões e no estabelecimento de cursos de ações que possam conduzir a organização ao alcance de seus objetivos. O processo de planejamento estratégico em organizações do Terceiro Setor, embora possa apresentar diferenças de estilo, ou forma de apresentação, geralmente aborda as seguintes etapas:

- definição da missão da organização, geralmente em termos de produto e mercado, mas para as organizações do Terceiro Setor, vista como a sua razão de ser;
- definição dos principais objetivos da organização;
- análise do ambiente interno: identificação e análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização, focada principalmente na imagem e na credibilidade;
- análise do ambiente externo: identificação e análise de oportunidades e ameaças ambientais, focada principalmente na captação de recursos;
- definição das ações necessárias para levar a cabo os objetivos, através da colaboração comunitária, envolvendo voluntários e contratados;
- desdobramento do plano estratégico em planos táticos e operacionais, a efetivação da ação da organização, a sua permeabilidade social.

Segundo Hudson (1999), a definição de uma missão é ponto chave para o bom andamento de uma estratégia, mas há que se diferenciar o significado de visão e missão. Visão é a preocupação que se tem em atingir o objetivo final determinado pela organização; Missão é o motivo pelo qual a organização existe. A missão de uma organização deve pontuar dois aspectos de suma importância, os valores comuns relacionados às crenças dos que desenvolvem seu trabalho em prol da organização (o coração da organização), e a própria razão de ser da organização (a mente da organização).

Independentemente do tipo da organização, alguns objetivos se apresentam de forma permanente, como o da sustentabilidade, mas para que se consiga atingir este, é necessário que a organização identifique e aperfeiçoe suas competências essenciais.

Para o Terceiro Setor a necessidade de se explicitar a missão da organização é uma prioridade urgente e indispensável, uma vez que cabe à organização esclarecer para o financiador e outros participantes o que está sendo feito com os recursos por eles disponibilizados. Conforme aponta HUDSON (1999, p. 79):

Estratégias são categorias amplas de ações que indicam como os recursos humanos, financeiros e outros serão empregados para atingir os objetivos estabelecidos. Concentram a atenção das pessoas em um número limitado de idéias que lhes permitem ajustar as atividades da organização dentro de um contexto. Proporcionam, também, uma base lógica que explica como os recursos serão alocados para os diferentes objetivos ou atividades.

Além disso, cabe aos administradores desenvolver suas habilidades de percepção do ambiente para estar sempre à frente das mudanças relevantes do ambiente e proporcionar respostas rápidas e apropriadas à estratégia geral da organização.

## **7. Resultados da pesquisa**

### **7.1. Metodologia**

O trabalho de pesquisa procurou investigar os processos de gestão em organizações do Terceiro Setor, principalmente quanto à utilização de metodologias de Inteligência Competitiva (IC). Assim, buscou-se um melhor entendimento da sua capacitação em administração de recursos, autonomia e utilização das informações para a tomada de decisão estratégica. A pesquisa de campo investigou especificamente instituições de atuação ambiental e assistencial no Estado do Paraná.

Procedeu-se inicialmente a uma pesquisa abrangente de levantamento das entidades sem fins lucrativos cadastradas em diversas fontes de dados, encontrando-se 60 organizações efetivamente atuantes no Paraná. A partir da base de dados, foi selecionada uma amostra aleatória proporcional de duas áreas de atuação (ambiental e assistencial), compreendendo 25 organizações distribuídas por todo o Estado, cujas atividades envolvem mais de 7000 pessoas e recursos diretos da ordem de R\$ 30 milhões por ano. Após pré-teste do instrumento de pesquisa, o trabalho de campo foi realizado em forma de entrevista estruturada, incluindo questões fechadas e abertas. O entrevistado foi, preferencialmente, o presidente da organização e no impedimento deste o cargo imediatamente inferior, para evitar distorções quanto ao objetivo proposto de captar a visão global e percepção daqueles que ocupam postos estratégicos na organização.

### **7.2. Caracterização geral**

Entre as entidades pesquisadas, 72% atuam na área assistencial, e 28% atuam na área ambiental. O tempo médio de atuação das organizações é de 28,5 anos. As entidades assistenciais apresentam maior maturidade, com uma idade média de 35,9 anos desde a sua fundação, enquanto as entidades ambientais apresentam uma idade média de 9,5 anos.

A amostra aparenta ser representativa em relação à história dessas duas áreas de atuação no Brasil, pois mais da metade das ONGs ambientais existem há menos de dez anos, em contraste com a longa tradição de entidades assistenciais. Destas, quatro entidades pesquisadas atuam há mais de 60 anos. A forma de constituição jurídica também é representativa da tendência histórica do Terceiro Setor. Nas organizações assistenciais, predominam as entidades filantrópicas e associações, enquanto as ONGs compõem quase a totalidade da amostra na área ambiental.

Na composição dos recursos humanos e porte das organizações, também é possível constatar diferenças marcantes entre os dois grupos. As organizações ambientais tendem a ser extremamente pequenas, com um pessoal fixo (diretoria e funcionários) de apenas 7 pessoas em média, em contraste com uma média de 107 pessoas nas assistenciais. O contraste é menor, mas ainda assim significativo, quando se leva em conta o total de pessoas envolvidas nas atividades rotineiras e eventuais dos dois tipos de entidades (128 em média nas ambientais, e 341 nas assistenciais).

Ainda com relação aos recursos humanos, o aspecto mais interessante é o papel decisivo dos voluntários nas organizações ambientais, representando quase 60% da sua força de trabalho, enquanto que nas assistenciais, os voluntários representam cerca de um terço do total, proporção similar à representada pelo pessoal fixo.

O contraste se repete em relação aos recursos movimentados pelos dois tipos de organizações. Embora a análise seja prejudicada pela ausência de informações contábeis de algumas entidades, as diferenças de tamanho são aparentes entre os dois tipos. Levando-se em



conta as informações disponíveis, cada entidade ambiental utilizou em média recursos da ordem de R\$ 181.000 em 2001, enquanto a média para as assistenciais foi de R\$ 1,6 milhão.

Existe uma distinção clara também quanto à origem dos recursos. Em 2001, as entidades ambientais obtiveram seus recursos principalmente de receitas próprias de produtos e serviços (47,6%), de contribuições de empresas (17,3%), e do governo estadual (32%). As entidades assistenciais revelam uma dependência acentuada de recursos do governo (66,5% - principalmente o governo federal com 56,4%), de contribuições de indivíduos (12,3%) e receitas próprias (12,3%).

Destaca-se também a variação no total de recursos movimentados pelas organizações: As ambientais apresentaram um crescimento extraordinário, aumentando o seu orçamento anual de R\$ 492.000 para R\$ 1,27 milhão entre 2000 e 2001, enquanto as assistenciais evoluíram de forma significativa, porém mais modesta, crescendo de R\$ 25,5 milhões para R\$ 29,5 milhões no mesmo período. Em alguns casos, existe uma quantidade significativa de doações, sob a forma de alimentos, roupas, remédios, móveis, equipamentos, etc., mas estas não são contabilizadas.

Em resumo, as organizações que atuam na área ambiental são cerca de quatro vezes mais novas e quase sete vezes menores do que as assistenciais, em média. Elas dependem muito mais da participação de voluntários, que representam 60% do pessoal envolvido, enquanto o seu pessoal fixo representa apenas 5,5% do total. Nas assistenciais, há uma participação muito menor dos voluntários, e uma dependência bastante grande do pessoal próprio. O restante da força de trabalho se constitui principalmente de participantes de entidades ou empresas parceiras (cerca de 15% nas ambientais e 20% nas assistenciais), e uma pequena proporção representada por serviços de terceiros.

Com relação à movimentação de recursos, mesmo considerando as limitações dos dados, é possível vislumbrar um processo de rápido crescimento entre as organizações dedicadas às causas ambientais, que tendem a receber poucos subsídios diretos do governo e obtém boa parte das suas receitas da elaboração de projetos. Nas organizações de caráter assistencial, o crescimento é mais moderado, e estas apresentam uma forte dependência de recursos públicos (notadamente do governo federal).

### **7.3. Processos de gestão**

Esta seção analisa as práticas gerenciais adotadas pelas organizações pesquisadas, enfocando principalmente a importância das informações para o processo de tomada de decisões estratégicas e a adoção de práticas de gestão do conhecimento e da informação associadas ao conceito de inteligência competitiva. Buscou-se também verificar até que ponto as características associadas ao tipo de gestão praticado no Terceiro Setor, de acordo com a literatura, são observáveis nos resultados da pesquisa.

Algumas das características inerentes às organizações sem fins lucrativos, associadas ao delineamento dos seus processos de gestão são as seguintes:

- A motivação para o trabalho não é associada a metas de eficácia ou eficiência, mas aos ideais compartilhados pelos seus membros;
- O planejamento estratégico, quando existe, tende a ser condicionado pelas fontes de financiamento;
- A missão, delimitação das ações, definição dos objetivos e metas e avaliação dos resultados nem sempre são claramente estabelecidos e entendidos por todos;
- A falta de planejamento estratégico e o desejo de atender à comunidade tende a gerar numerosos projetos, problemas de gerenciamento de tempo e de pessoal, e dificuldades para avaliar os resultados;

- Embora exista forte comprometimento com o trabalho, raramente existem dados objetivos para uma avaliação gerencial;
- A avaliação também é dificultada pelas características qualitativas e não-comercializáveis das atividades desenvolvidas;
- As organizações tendem a se caracterizar pela informalidade e indefinição das responsabilidades, o que aumenta a sua agilidade, mas aumenta a complexidade do processo de gestão;

Esses e outros fatores, conforme sugerido por TENÓRIO (2001), comprometem a *eficiência* das organizações do terceiro setor, associados às suas limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização do pessoal administrativo e operacional, gestão de custos indiretos e outros. Da mesma forma, esses fatores também comprometem a sua *eficácia*, o que pode levar a questionamentos sobre a melhor maneira de atingir os resultados obtidos pelas organizações do terceiro setor.

A ausência generalizada de um processo de administração estratégica foi observada durante a pesquisa, o que implica dificuldades para a criação de uma visão clara em todos os âmbitos da organização, de sua missão, objetivos, e desenvolvimento de planos e estratégias que levem aos resultados. Segundo HUDSON (1999), a administração estratégica no Terceiro Setor é vital para estabelecer vínculos entre financiadores e usuários, para fornecer os meios necessários para avaliação das necessidades dos usuários, para a adequada captação de recursos para satisfação destas necessidades, e para a monitoração dos resultados.

Quando questionados sobre as prioridades estratégicas da organização, os respondentes revelaram importantes diferenças, de acordo com a área de atuação. Entre as prioridades que receberam o maior grau de importância, apenas três são coincidentes tanto nas entidades ambientais como nas assistenciais: *aperfeiçoamento das atividades que já existem*, *ampliação das fontes de recursos* e, em menor grau, estratégias para *atração de recursos humanos*.

Entre as diferenças, destacam-se a importância dada pelas entidades ambientais a estratégias de *crecimento*, *diversificação das atividades* e *melhoria da imagem da organização*. Estas prioridades estratégicas refletem o menor tamanho e maturidade das organizações ambientais, e não merecem igual destaque por parte das entidades assistenciais. Estas, por outro lado, atribuem grande importância a estratégias de *redução de custos* e, com menor grau de importância, a *estratégias de inovação*. Curiosamente, estas não são colocadas como prioridades pelas entidades que atuam na área ambiental.

Com relação aos principais obstáculos à realização dos objetivos das organizações, as duas categorias coincidem na importância dada a fatores considerados cruciais para as suas atividades: A falta de maiores *incentivos por parte do governo*, e a *instabilidade dos recursos financeiros*. A grande diferença aparece no item *interação com a comunidade*, considerado como um obstáculo importante apenas para as entidades que atuam na área assistencial.

Surpreendentemente, os problemas relacionados à *gestão* aparecem como uma barreira pouco importante para 71,4% das ambientais e 61,1% das assistenciais. Diversas organizações comentaram quanto à importância de parcerias com universidades e empresas para o desenvolvimento de novos projetos e absorção de conhecimentos, mas reclamam das dificuldades para estabelecer esse tipo de cooperação.

Segundo a grande maioria das organizações pesquisadas, existem processos formais de avaliação através de indicadores de desempenho. Entretanto, os dados qualitativos obtidos através das entrevistas revelam que a avaliação tende a ser feita informalmente, por meio de discussões em reuniões, e os parâmetros de avaliação tendem a ser simplesmente dados contábeis ou indicadores qualitativos bastante vagos, do tipo “bom atendimento”, “bom relacionamento com a comunidade” ou “otimização dos recursos”.

Por outro lado, a maior parte das organizações demonstra uma preocupação clara com a divulgação dos resultados das ações, principalmente através da mídia, enquanto um número significativo de entidades limita-se a divulgar as informações internamente, ou apenas para os patrocinadores. Uma pequena parcela das organizações (14% das ambientais e 33% das assistenciais) preocupa-se em comparar seu desempenho com outras, utilizando o conceito de “benchmarking”, mesmo de forma assistemática e pouco estruturada.

No conjunto das organizações, a pesquisa confirma em grande parte o que é observado na literatura sobre o Terceiro Setor, ou seja, o processo de gestão dessas entidades tende a se caracterizar pelo idealismo, informalidade e, com poucas exceções, ausência de processos de planejamento estratégico, gerenciamento e monitoração rigorosos das metas e resultados. De um modo geral, o processo de avaliação enfoca principalmente as necessidades de prestação de contas aos financiadores.

#### **7.4. Gestão da informação e do conhecimento**

A implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento, e mais especificamente, práticas de inteligência competitiva nas organizações depende em primeiro lugar da existência de uma base adequada de tecnologia da informação (TI) e pessoal adequadamente preparado. Atualmente, a acessibilidade de novas tecnologias e sistemas de TI permite que os dados de qualquer organização, tanto as pequenas como as grandes, sejam processados e analisados com rapidez e eficiência cada vez maior.

Contudo, os sistemas de informação tendem a focar principalmente os dados (sua coleta, transmissão, análise e apresentação), e muito menos o significado e propósitos da informação, principalmente no que diz respeito ao seu impacto nas decisões e estratégias empresariais. DRUCKER (1998) diz que o foco no chamado “T” da “TI” implica que, “para as tarefas de administração, a tecnologia da informação até agora tem sido uma produtora de dados em lugar de produtora de informação”. O mesmo autor também salienta outra necessidade: a coleta e organização da informação com enfoque nos fatores externos.

Nas entidades pesquisadas, as descrições sobre a utilização da TI revelam que, na maioria das organizações, os recursos tecnológicos são utilizados primariamente para atividades administrativas rotineiras, como cadastros, controle contábil e e-mail. Consta-se que poucas entidades exploram de forma intensa o potencial da TI para otimizar e expandir o alcance e diversificação das suas atividades. Entre essas poucas exceções, podemos citar uma organização assistencial que monitora as doações de 120.000 contribuintes, além de manter um fórum para disseminação de conhecimento através da Internet; outro exemplo é uma organização que se orgulha de ser pioneira na área, estando informatizada desde 1987.

Com relação ao treinamento em TI, este tende a ser esporádico, em resposta a necessidades imediatas, ou mesmo inexistente. Entre as organizações pesquisadas, apenas quatro mencionaram o desenvolvimento de capacitação específica em gestão da informação e do conhecimento.

Os equipamentos de informática são considerados adequados na grande maioria das entidades ambientais e em 61% das entidades assistenciais. Todas as ambientais estão conectadas à Internet, sendo que 57% contam com conexão de alta velocidade. Das assistenciais, uma não está conectada à Internet; metade das organizações possui conexão de alta velocidade. As restantes utilizam conexão discada, via modem e linha telefônica comum. A proporção de entidades cujos computadores estão conectados em rede é de 57% nas ambientais e 61% nas assistenciais.

Quanto à frequência de uso da Internet e e-mail, as organizações ambientais relatam que “todos” fazem uso diário em 43% delas, e “a maioria” em 71% delas. Nas assistenciais, o nível de utilização é mais baixo. Em 11% das organizações, “todos” usam diariamente e “a

maioria” em 56% delas. Na amostra, 86% das organizações ambientais possuem seu próprio site da Internet, em comparação com 72% das assistenciais.

A utilização do website como uma ferramenta para troca de informações, recrutamento de voluntários, coleta de doações e outras possibilidades de interação à distância ainda é pequena. Dentre as organizações que possuem website, a maioria utiliza esse recurso simplesmente como uma forma de divulgação (83% das ambientais e 54% das assistenciais). Apenas duas entidades indicam atualização diária do site, e três relatam que ele é atualizado semanalmente. O número de visitas/mês ao website varia de 200 a 1.300 nas organizações ambientais, e de 500 a 10.000 nas assistenciais.

### **7.5. Práticas de inteligência competitiva**

A participação da organização em redes formais e informais de compartilhamento de conhecimentos relativos à sua área de atuação é um dos indicadores do seu envolvimento com práticas de inteligência competitiva, mesmo que isto não ocorra de forma explícita e sistematizada.

Nas organizações que atuam na área ambiental, 86% delas participam de redes. A mesma proporção está envolvida em redes ligadas a ações governamentais. Uma proporção menor (71,4%) participa de redes de pesquisa. A maioria participa de redes de alcance nacional (71%), 43% participam de redes internacionais, e somente 29% estão envolvidas em redes regionais.

Nas organizações assistenciais, a situação é bem distinta. Uma proporção menor (78%) participa de redes de qualquer tipo. Uma proporção menor ainda (56%) está envolvida em redes ligadas a ações governamentais. A participação em redes de pesquisa é muito pequena (28%). O foco geográfico das redes nessa área é nitidamente regional, envolvendo 67% das organizações, enquanto metade delas participa de redes de alcance nacional, e apenas 17% participam de redes internacionais.

Nos dois tipos de organizações, as redes são freqüentemente citadas como um mecanismo fundamental para o compartilhamento de informações, recursos e idéias com organizações similares, desde o nível regional até o internacional. A utilização de redes acadêmicas e de especialistas para os mesmos fins é incipiente nas organizações assistenciais, porém mais da metade das entidades ambientais utiliza seus contatos com instituições de ensino e pesquisa como um recurso essencial para as suas atividades.

Quanto ao tipo de informações que as organizações consideram mais importantes para serem monitoradas, tanto as entidades ambientais como as assistenciais concentram-se em informações relacionadas aos seus *clientes / mercado*, e relativas ao *governo e legislação*. Informações relativas à *tecnologia* aparecem em segundo plano. A área que merece menor atenção diz respeito às atividades dos seus “concorrentes”, ou organizações similares. Informações sócio-econômicas recebem atenção moderada na média de todas as entidades.

A diferença mais marcante entre os dois tipos de organizações aparece claramente na importância dada pelas entidades assistenciais a informações sobre disponibilidade e custo de *insumos e mão de obra*, consideradas “importantes” ou “muito importantes” por praticamente todas (94%), contra 57% das entidades ambientais, que tendem a depender menos de insumos e mão-de-obra contratada.

Observam-se também padrões distintos quanto à importância relativa das fontes de informações vitais para a tomada de decisão. Nas organizações que atuam na área ambiental, as diversas esferas governamentais – federal, estadual, municipal – são as fontes externas mais importantes, seguidas de pesquisas. Com menor grau de importância, aparecem os clientes, patrocinadores e universidades. A fonte menos importante para as entidades ambientais são os voluntários.

Nas organizações assistenciais, dá-se grande importância às fontes do governo estadual e municipal. Além disso, os voluntários são considerados uma fonte importante. Com grau médio de importância, aparecem as pesquisas (próprias ou externas) e as universidades. A única fonte que revela importância similar para as duas categorias de organizações se refere aos indicadores internos, considerados “importantes” ou “muito importantes” para 86% das entidades ambientais e 94% das assistenciais.

Pesquisou-se também os canais mais utilizados para a coleta de informações, com resultados similares para o conjunto de organizações. Internet e e-mail foram os canais apontados como mais importantes. Revistas e periódicos, congressos e seminários, bem como relatórios formais, aparecem com um nível um pouco menor de importância.

Deve-se destacar o papel da transmissão informal das informações em quase todos os casos. Esta é considerada “importante” ou “muito importante” para 100% das entidades ambientais e 89% das assistenciais. Este dado é indicativo da forma assistemática e informal como a inteligência competitiva tende a ser tratada pela maioria das organizações. O conhecimento é compartilhado de forma tácita, e, de um modo geral, as práticas para a sua organização, sistematização e disseminação estão pouco desenvolvidas.

Estas observações são confirmadas pelo componente da pesquisa relativo ao armazenamento das informações. Em primeiro lugar, a grande maioria (100% das ambientais e 83% das assistenciais) considera que a disponibilidade e o acesso a essas informações, nas condições atuais, são considerados adequados para os propósitos de tomada de decisões da organização. Entretanto, menos da metade (43% das ambientais e 50% das assistenciais) afirmou que existe alguma estrutura (indivíduo responsável, grupo de trabalho, comissão) específica para essa coleta de informação. Diversos entrevistados reconheceram a necessidade de sistematizar o processo de coleta e filtragem das informações.

A situação é ainda pior com relação à forma como as informações são armazenadas e disponibilizadas. Uma parcela significativa das entidades (15% das ambientais e 33% das assistenciais) não possui sequer um banco de dados informatizado. Observa-se também que os bancos de dados existentes tendem a ser utilizados de forma limitada, por exemplo, somente para o setor financeiro. Apenas 29% das entidades ambientais possuem biblioteca eletrônica (virtual) e intranet. Entre as assistenciais, nenhuma tem biblioteca eletrônica e apenas 11% mantém as informações em intranet. Mesmo a existência de biblioteca convencional é constatada em não mais do que 57% das organizações ambientais e 67% das assistenciais.

Finalmente, a pesquisa abordou um aspecto vital da Inteligência Competitiva, que se refere à forma como as informações são disponibilizadas à organização (disseminação interna), e a sua utilização efetiva na tomada de decisões. A utilização de redes (intranet ou Internet) é ainda pequena, abrangendo 57% das organizações ambientais e somente 22% das assistenciais. As formas mais comuns para a disseminação das informações são as reuniões formais e informais, bem como os contatos pessoais. Outras formas menos utilizadas são os quadros de avisos, boletins informativos internos e memorandos.

A frequência das diversas formas de disseminação é extremamente variada. Duas organizações mantêm reuniões formais diárias, e uma das entidades pesquisadas mencionou apenas uma reunião anual. Na maioria dos casos, as reuniões formais ocorrem quinzenalmente ou mensalmente.

Questionou-se também se o processo atualmente adotado para captar, utilizar e disseminar as informações é avaliado para verificar se atende às necessidades da diretoria para tomada de decisão. A existência de avaliação foi confirmada por 71% das entidades ambientais e 67% das assistenciais. Entretanto, isso não significa necessariamente que exista uma metodologia sistemática de avaliação da coleta, armazenamento e disseminação das informações e sua utilidade para a tomada de decisões. A forma mais comum de avaliação é simplesmente a discussão dos resultados em reuniões.

## 8. CONCLUSÃO

Este trabalho de pesquisa revelou que a implantação de práticas sistemáticas de Inteligência Competitiva ainda está distante da realidade diária da maior parte das organizações do Terceiro Setor. Em algumas entidades, o processo está relativamente avançado, em outras observou-se a existência de práticas implícitas ao uso de Inteligência Competitiva, porém são raros os casos onde existe uma metodologia estruturada para a obtenção de informações relevantes à organização.

Analisando os resultados da pesquisa à luz dos processos de gestão do conhecimento, as deficiências constatadas no gerenciamento desses processos, bem como nos processos de gestão de maneira mais ampla, confirmam as implicações apontadas por TENÓRIO (2001), no sentido de comprometer a eficiência e a eficácia das organizações do terceiro setor.

No processo de criação de conhecimento, que se refere à descoberta, articulação e discussão de informações e idéias relevantes à definição de estratégias da organização, a IC tem um papel fundamental na identificação dos componentes relevantes de informação e a explicitação do contexto. A pesquisa revela práticas deficientes no que se refere à pesquisa, à percepção de novas demandas através do relacionamento com clientes, voluntários e parceiros, e a mecanismos de colaboração e formalização dos conhecimentos que poderiam contribuir para o planejamento estratégico.

Outro fator fundamental em organizações que lidam com uma grande variedade de colaboradores e parceiros com capacitações diversas é o processo de identificação do conhecimento, ainda pouco desenvolvido no Terceiro Setor. Ele refere-se à determinação das competências essenciais à organização, à avaliação da capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e a definição do que é necessário para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Além do mapeamento das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências internas, a IC é importante para a identificação das capacitações que podem ser contribuídas pelos parceiros e fornecedores.

Um processo pouco desenvolvido nas organizações pesquisadas é o de captura e codificação, onde o conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, deve ser formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso. Ele envolve a articulação das idéias, a conversão do conhecimento tácito em explícito, a conversão das informações entre diferentes formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação.

Da mesma forma, as práticas de seleção e validação do conhecimento são em sua maioria informais e pouco sistematizadas. Este processo trata da avaliação do valor do conhecimento formalizado e filtragem dos conhecimentos mais relevantes para a organização, dentro do contexto das possíveis aplicações. Por exemplo, os diversos componentes podem ser codificados quanto ao seu propósito (operacional ou estratégico), sua duração (curto ou longo prazo), seu escopo (específico ou geral), etc.

Outro processo extremamente deficiente nas entidades pesquisadas refere-se à organização, armazenagem e manutenção, que consiste em classificar o conhecimento já validado e armazená-lo na base interna de conhecimento que constitui a memória organizacional. Na maioria dos casos, existem poucas iniciativas para facilitar o acesso e navegação, a atualização das informações, a indexação de todos os ativos do conhecimento (pessoas, informações e processos) e as interligações entre eles.

Como resultado das deficiências acima, os processos de acesso e compartilhamento também são geralmente deficientes. Este processo inclui o acesso ao conhecimento documentado, e também o acesso aos especialistas no assunto, ou outro usuário que possua o conhecimento desejado. As técnicas específicas para aperfeiçoar este aspecto poderiam incluir a criação de redes de conhecimento e aprendizagem, grupos de discussão, intranets e

extranets, a capacitação dos usuários potenciais em ferramentas de acesso e compartilhamento, e o aperfeiçoamento de mecanismos de comunicação interna e externa.

Outra consequência dos processos insatisfatórios de gestão refere-se às implicações negativas referentes à aplicação do conhecimento à solução de problemas, à tomada de decisões, aos processos de inovação e aprendizagem dentro da organização, bem como à elaboração de estratégias, estudos prospectivos e criação de cenários.

Neste contexto, a IC assume importância fundamental, considerando a variedade de atores internos e externos à organização que exercem papéis essenciais para o êxito das suas atividades. Idealmente, ela deveria assegurar vigilância constante das informações sobre as fontes de apoio, não somente aquelas que podem prover recursos financeiros, mas também as fontes relacionadas à formulação de estratégias e políticas, tecnologia, metodologias de gestão, recursos humanos e outros fatores ambientais que podem influenciar decisivamente a realização efetiva das atividades da organização.

Finalmente, deve-se destacar uma distinção essencial entre o conceito clássico de Inteligência Competitiva e aquele que foi proposto no âmbito deste trabalho. As informações obtidas, tratadas e utilizadas estrategicamente pelas empresas com finalidades competitivas são revestidas de sigilo e discrição visando o não comprometimento das ações futuras. No caso de sistemas de IC para as organizações comunitárias, as informações resultantes do monitoramento das dimensões ambientais e dos agentes sociais, bem como as ações e resultados obtidos, devem ser compartilhadas, divulgadas, e disseminadas amplamente na sociedade com vistas a expandir a rede de comprometimento social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K. **El concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Orbis, 1984.
- ANSOFF, H. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hil, 1965.
- BARBOSA, R. Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, 32, p. 42-53, out.-dez. 1997.
- BECKMAN, T.; LIEBOWITZ, J. **Knowledge Organizations: what every manager should know**. St. Luice Publications, 1998.
- COMBS, R.; MOORHEAD, J. **The competitive Intelligence handbook**. Metuchen: Scarecrow Press, 1992.
- CRUZ, C.; ESTRAVIZ, M. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações da Sociedade Civil** – Editora Globo, Coleção Gestão e Sustentabilidade, 2000.
- DOU, H. **Veille technologique et compétitivité: l'intelligence économique au service du développement industriel**. Paris: Dunod, 1995.
- DRUCKER, P. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos - Princípios e Prática**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. A Quarta Revolução da Informação. **Revista Exame**, 26 ago.1998.
- FERNANDES, R. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.
- FULD, L. **Monitoring the competition: find out what's really going on over there**. New York: Wiley, 1988.
- FULD, L. **Competitor intelligence: how to get it, how to use it**. New York: Wiley, 1985.

HARRIS, K. Enterprise IQ: The Knowledge-Enabled Firm. Commentary Document #COM-09-1449, The Gartner Group, 27 Aug. 1999.

HARRIS, K. et.al. The Knowledge Management Scenario: Trends and Directions for 1998-2003. Strategic Analysis Report #R-07-7706, The Gartner Group, 18 Mar. 1999.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

JOHANNESSON, J. **Competitive intelligence for small business management in the global environment**. 17th National Small Business Consulting Conference - San Diego, 1993. Available: <http://www.sbaer.uca.edu/sbaer/proceedings/93proceedings.html> [24 mar. 2000]

LAURI, P. **Conception e gestion d'une cellule de veille technologique: méthodologie et matérialisation d'un système d'information**. Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille III, 1998.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone Books, 1998.

McGONAGLE Jr, J.; VELLA, C. **Outsmarting the competition**. Naperville: Sourcebooks, 1990.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUANDT, C. **Impactos da implantação do processo de gestão do conhecimento na estruturação dos sistemas de informações empresariais**. International Symposium On Knowledge Management / Document Management - ISKM/DM 2001.

REVELLI, C. **Intelligence stratégique sur internet**. Paris: Dunod, 1998.

RODRIGUES, M. **Fim social, meios privados**. Conjuntura Econômica, jan. 1999.

SALAMON, L.; ANHEIMER, H. **In search of the non-profit sector: the question of definitions**. Voluntas, 3(2), p. 125-151, 1992.

SALAMON, L. **The Emerging Sector - An Overview**. The Johns Hopkins University Press, 1994.

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva**. Revista de Administração de empresas, 33, p.106-124, mai-jun. 1993.

STEINER, G. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.

TENÓRIO, F. **Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais**. Editora FGV, 1997.

TYSON, K. **Competitor intelligence manual and guide: gathering, analysing and using business intelligence**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

VAN BUREN, M. A yardstick for knowledge management. **Training and Development**, May 1999, p. 71-78, 1999.

WILLIAMS, R. **Knowledge-enabled Competitive Intelligence: CI Across Business Functions**. American Productivity and Quality Center, 2003. Disponível em: <http://www.apqc.org/portal/apqc/site/content?docid=111536> [28 abr. 2003]