



**Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

**ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO E NO PROCESSO DE
INTELIGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS:
UMA ANÁLISE TEÓRICO PRÁTICA EM MÚLTIPLAS
ORGANIZAÇÕES**

**Marília
2017**



**Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

**ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO E NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA
EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: UMA ANÁLISE
TEÓRICO PRÁTICA EM MÚLTIPLAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Doutor em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, câmpus de Marília.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Co-Orientador: Prof. Dr. Michael J. D. Sutton

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília
2017**

Ficha catalográfica elaborada por
André Sávio Craveiro Bueno
Bibliotecário
CRB 8/8211

J82a Jorge, Carlos Francisco Bitencourt.
Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas: uma análise teórico-prática em múltiplas organizações / Carlos Francisco Bitencourt Jorge. – Marília, 2017.
511 f. ; 30 cm.

Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim.

Coorientador: Michael J. D. Sutton.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, 2017.

Bibliografia: f. 333-339

1. Gestão do conhecimento. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Eficiência organizacional. 4. Inteligência competitiva. I. Título.

CDD 658.4038

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

**ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO E NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA
EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: UMA ANÁLISE
TEÓRICO PRÁTICA EM MÚLTIPLAS ORGANIZAÇÕES**

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Profa. Dra. Bárbara Fadel (Membro)
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi (Membro)
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

Prof. Dr. Flávio Bortolozzi (Membro)
Centro de Ensino Superior de Maringá (CESUMAR)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me forneceram de forma incondicional apoio, carinho e amor. A minha irmã, o meu amor incondicional e a minha ligação eterna entre meu passado e meu presente. Dedico a minha avó Maria que sempre me tratou como um filho.

Dedico ao Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional, que é como uma família para mim. Em especial á Profa.Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim, meu espelho profissional, dedico este trabalho a ela por toda dedicação e amor na liderança e condução do Grupo de Pesquisa e nas pesquisas vinculados ao Grupo.

Dedico a Dani, minha parceira, que sempre me apoiou com muito carinho e amor, me incentivando sempre durante minhas idéias, angustias na elaboração deste trabalho e na construção da minha vida.

Dedico especialmente a Deus...

AGRADECIMENTOS

A Professora Dra. Marta Lúgia Pomim Valentim, por orientar esta pesquisa, com paciência, carinho e seriedade e sempre servir de inspiração pessoal e profissional e ao Prof. Dr. Michael J. D. Sutton por acreditar em mim e me dar uma oportunidade que mudou a minha vida;

Às contribuições dos professores Profa. Dra. Bárbara Fadel e Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi, os quais fizeram parte da banca de Qualificação e defesa deste trabalho; Aos professores Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano e Prof. Dr. Flávio Bortolozzi pela participação no processo de defesa deste trabalho;

Aos meus amigos/irmãos Rafael Henrique Moraes, Raphael José Veronese, Walid Khalil, Adriano Luis Martins, Vinícius Santarem e Agnaldo Nascimento, os irmãos que eu escolhi;

A Phamyliã de coração, Miriane Clemente Rodrigues Veroneze, Bruna Vernaschi, Rafael Vicente Armentano, Mirella Clemente Armentano, Fabio Garcia e Juliana Vasconcelos Garcia;

A minha família, meus pais Luiz Carlos Jorge e Sílvia Maria Bitencourt Jorge, minha irmã Francine Vanessa Bitencourt Jorge e minha avó, Maria Nelsina Bitencourt;

Aos meus companheiros da ACIM, José Augusto Gomes e Líbanio Victor Nunes, por todo apoio na pesquisa;

Ao Rafael Isaias Rodrigues Martins e Victor Hugo Dias Soares pela parceria, amizade e por participarem ativamente em todo o processo.

Ao Renan Lima, preparador físico do Vila Nova, Dercci Comandini, diretor da Danilla Foods, Valdir Carrenho Junior, diretor e mantenedor da Faculdade Católica Paulista por todo apoio a pesquisa;

A todos os membros do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” pelas inúmeras contribuições, em especial a Natália Nascimento Marinho e Camila Araújo dos Santos;

Aos meus companheiros do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação e demais pessoas que conheci no desenvolvimento deste projeto;

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, em especial ao Prof. Dr. Oswaldo Almeida Júnior e a Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano por servirem como exemplos;

A Dona Aldora Maia Veríssimo e Stela Regina Maia Ramalho, pelo auxílio nas correções deste trabalho; Ao Luiz Ramalho, pelo incentivo e amizade em todos os momentos;

Ao meu amor, Daniela Maria Maia Veríssimo, pela paciência, amizade e amor, e por sempre quebrar a minha solidão no desenvolvimento deste trabalho.

JORGE, C. F. B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas**: uma análise teórico prática em múltiplas organizações. 506f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2017.

RESUMO

A complexidade é um componente intrínseco que perpassa os processos empreendidos no ambiente interno e externo de uma organização. As organizações estão inseridas em ambientes que, por natureza, são constituídos por conhecimento e inteligência. Nessa perspectiva, ao desenvolverem suas atividades geram novos conhecimentos que, por sua vez, são influenciadas de maneira direta pela complexidade. Em alguns ambientes organizacionais observa-se que a complexidade é inerente aos processos desenvolvidos, aos resultados obtidos e, em alguns casos, em ambas as situações. No âmbito das organizações complexas, pode-se destacar faculdades, clubes de futebol, indústrias, empresas de varejo e entidades de classe que, devido à própria estrutura e modelo de gestão, são organizações que possuem e utilizam conhecimentos e inteligências em todas as atividades e tarefas desempenhadas. Verifica-se na literatura a recorrente discussão sobre a necessidade latente quanto ao aumento da competitividade, por meio de uma gestão eficaz de dados, informações, conhecimentos e inteligências. Sob este enfoque, a pesquisa em questão analisou os aspectos críticos quanto a aplicação da gestão da informação, conhecimento e inteligência em organizações complexas. Para tanto, analisou o referencial teórico referente às temáticas complexidade, inteligência e conhecimento em sete modelos de gestão do conhecimento e sete modelos voltados ao processo de inteligência. O método utilizado foi o 'Estudo de Caso Múltiplo', em que se aplicou a técnica da triangulação de dados para obter uma visão ampliada da problemática investigada. Para a coleta de dados, utilizou-se a observação direta, responsável por colher informações sobre a cultura, comunicação, história entre outros aspectos importantes no contexto da organização, a entrevista estruturada e o questionário. A entrevista estruturada foi aplicada com o principal sujeito do nível organizacional. O questionário foi aplicado junto aos funcionários de cada nível organizacional (estratégico, tático e operacional). As análises foram realizadas a partir dos níveis organizacionais de maneira individual em cada organização e, posteriormente, em um nível macro com cada organização. Após análise individual e dos diferentes níveis referentes às organizações participantes, os resultados demonstraram importantes aspectos das organizações e de seus níveis hierárquicos, no que tange ao uso de fontes e fluxos de conhecimento e inteligência no ambiente interno e externo, percepção de informações, conhecimentos e inteligências de maneira processual à demanda de sua aplicação. Em relação às questões teóricas, no que concerne aos aspectos críticos de gestão do conhecimento e da inteligência alinhadas às informações coletadas, foi possível construir um modelo conceitual que integra etapas e atividades voltadas a essas temáticas para as organizações complexas. As organizações complexas, a partir do modelo desenvolvido, podem trabalhar a implantação, desenvolvimento e gestão do conhecimento e da inteligência em seus processos organizacionais. Foram sugeridas algumas estratégias que podem minimizar o impacto da possível implantação do modelo integrado de gestão do conhecimento e da inteligência.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Processo de Inteligência; Organizações Complexas; Fatores Críticos de Gestão do Conhecimento e Inteligência; Estudo de Casos Múltiplos.

JORGE, C. F. B. **Analysis of critical factors in the management of knowledge and the intelligence process in complex organizations:** A practical theoretical analysis in multiple organizations. 506p. Thesis (PhD) - Postgraduate Program in Information Science, Faculty of Philosophy and Sciences, Sao Paulo State University (Unesp), Marília, 2017.

ABSTRACT

The complexity is an intrinsic component that pervades the processes undertaken in the internal and external environment of an organization. The organizations are embedded in environments that, by nature, are made up of knowledge and intelligence. In this perspective, in developing their activities, they generate new knowledge that, in turn, are directly influenced by complexity. In some organizational environments, it is observed that complexity is inherent to the processes developed, the results obtained and, in some cases, both situations. In the context of complex organizations, we can highlight colleges, football clubs, industries, retail companies and class entities that, due to their own structure and management model, are organizations that possess and use knowledge and intelligence in all activities and Tasks performed. There is a recurrent discussion in the literature about the latent need for increase of competitiveness, through the efficient management of data, information, knowledge and intelligence. Under this approach, the research in question analyzed the critical aspects regarding the application of information, knowledge and intelligence management in complex organizations. In order to do so, it analyzed the theoretical reference referring to the themes complexity, intelligence and knowledge in seven models of knowledge management and seven models focused on the process of intelligence. The method used was the 'Multiple Case Study', in which the data triangulation technique was applied to obtain an expanded view of the problem investigated. For the data collection, the direct observation was used, responsible for collecting information about culture, communication, history and other important aspects in the context of the organization, the structured interview and the questionnaire. The structured interview was applied with the main subject at the organizational level. The questionnaire was applied to employees at each organizational level (strategic, tactical and operational). The analyzes were performed from the organizational levels individually in each organization and, later, at a macro level with each organization. After an individual analysis and the different levels of the participating organizations, the results showed important aspects of organizations and their hierarchical levels regarding the use of sources and flows of knowledge and intelligence in the internal and external environment, perception of information, knowledge and intelligences in a procedural way to the demand of its application. Regarding the theoretical issues, in what concerns the critical aspects of knowledge management and intelligence aligned to the information collected, it was possible to construct a conceptual model that integrates steps and activities focused on these themes for complex organizations. Complex organizations, based on the developed model, can work on the implementation, development and management of knowledge and intelligence in their organizational processes. Some strategies have been suggested that can minimize the impact of the possible implementation of the integrated model of knowledge management and intelligence.

Keywords: Knowledge Management; Intelligence Process; Complex Organizations; Critical Factors of Knowledge Management and Intelligence; Multi-Case Study.

LISTA DE FIGURAS

		P.
Figura 1	- Processo de conversão do conhecimento.....	31
Figura 2	- Espiral do conhecimento – Nonaka e Takeuchi.....	34
Figura 3	- Ciclo do conhecimento - Choo.....	36
Figura 4	- Modelo de gestão do conhecimento - Davenport e Prusak.....	42
Figura 5	- Perspectivas da gestão de conhecimento - Wiig.....	45
Figura 6	- Modelo ‘Rede Semântica’ – Wiig.....	46
Figura 7	- Modelo ‘Espaço da Informação’ - Boisot.....	49
Figura 8	- Ciclo de aprendizagem social.....	50
Figura 9	- Atividades base para a gestão do conhecimento - Valentim.....	52
Figura 10	- Processo estruturado de gestão do conhecimento.....	55
Figura 11	- Atividades básicas para gestão do conhecimento.....	60
Figura 12	- Subatividades básicas para a geração de conhecimento.....	65
Figura 13	- Funções do sistema de Análise Competitiva.....	81
Figura 14	- Processo de Inteligência Competitiva.....	84
Figura 15	- Ciclo de Inteligência Competitiva- Prescott (1999).....	88
Figura 16	- Ciclo de Inteligência - Miller.....	92
Figura 17	- Modelo de processamento de informação e ciclo de Inteligência competitiva.....	93
Figura 18	- Espiral de inteligência organizacional – Más-Basnuevo...	97
Figura 19	- Modelo conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa.....	101
Figura 20	- Atividades básicas para inteligência.....	104
Figura 21	- Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos.....	122
Figura 22	- A importância das organizações.....	123
Figura 23	- A organização e seus ambientes.....	124
Figura 24	- Níveis da cultura corporativa.....	128
Figura 25	- Cultura Organizacional no contexto organizacional.....	129
Figura 26	- A complexidade no ambiente interno, auto-organização, causalidades e o movimento de ordem e desordem.....	142
Figura 27	- A complexidade no ambiente externo, auto-eco-organização, variáveis e aspectos do ambiente externo e do movimento de ordem e desordem.....	143
Figura 28	- A intersecção da complexidade no ambiente interno e externo, auto-organização, auto-eco-organização, causalidades, variáveis, aspectos do ambiente externo e o movimento de ordem e desordem.....	146
Figura 29	- Níveis organizacionais e o tráfego do conhecimento e inteligência.....	153
Figura 30	- Espiral de implantação do modelo integrado de conhecimento e inteligência organizacional.....	154

Figura 31	- Fluxograma para identificação e classificação de organizações complexas.....	157
Figura 32	- Organograma da ACIM.....	166
Figura 33	- Organograma da Danilla Foods.....	172
Figura 34	- Organograma da FACAP.....	174
Figura 35	- Organograma da Tecnoplus.....	177
Figura 36	- Organograma da Vila Nova Futebol Clube.....	181
Figura 37	- Informação atuando no processo de complexidade para a construção de conhecimento e inteligência.....	199
Figura 38	- Relação cíclica entre informação, inteligência e conhecimento.....	201
Figura 39	- A informação, conhecimento, inteligência e a complexidade.....	202
Figura 40	- Aspectos críticos de sucesso de GC e do processo de inteligência.....	209
Figura 41	- Sociograma da ACIM.....	231
Figura 42	- Sociograma da Danilla.....	247
Figura 43	- Sociograma da FACAP.....	264
Figura 44	- Sociograma da TECNOPLUS.....	280
Figura 45	- Sociograma do Vila.....	297
Figura 46	- Intersecção das atividades básicas de Gestão do conhecimento e inteligência considerando a complexidade.....	318
Figura 47	- Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento.....	325

LISTA DE QUADROS

		P.
Quadro 1	- Comparação entre os tipos de informações.....	21
Quadro 2	- Condições e descrições voltadas à construção de conhecimento organizacional.....	35
Quadro 3	- Dados, informação e conhecimento.....	40
Quadro 4	- Conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	43
Quadro 5	- Etapas dos modelos de gestão do conhecimento.....	61
Quadro 6	Modelos e atividades básicas - construção de conhecimento.....	66
Quadro 7	- Modelos e atividades básicas - compartilhamento de conhecimento.....	72
Quadro 8	- Modelos e atividades básicas – aplicação/uso do conhecimento.....	75
Quadro 9	- Abordagem orientada para o desenvolvimento de um programa de IC em áreas de decisões chaves.....	89
Quadro 10	- Etapas dos modelos de inteligência.....	106
Quadro 11	- Modelos e atividades básicas de planejamento.....	111
Quadro 12	- Modelos e atividades básicas de coleta.....	113
Quadro 13	- Modelos e atividades básicas de análise.....	114
Quadro 14	- Modelos e atividades básicas de disseminação.....	117
Quadro 15	- A organização, seus ambientes e componentes.....	125
Quadro 16	- Três causalidades.....	141
Quadro 17	- Processo de identificação e classificação de organizações complexas.....	158
Quadro 18	- Processo de identificação e classificação de organizações complexas presentes na pesquisa.....	161
Quadro 19	- Áreas, níveis organizacionais e cargos da ACIM.....	167
Quadro 20	- Áreas, níveis organizacionais e cargos da Danilla Food....	171
Quadro 21	- Áreas, níveis organizacionais e cargos da FACAP.....	175
Quadro 22	- Áreas, níveis organizacionais e cargos da Tecnoplus Informática.....	178
Quadro 23	- Padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto organizacional..	183
Quadro 24	- Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.	192
Quadro 25	- Associação entre atributos de qualidade da informação com as atividades da gestão do conhecimento e inteligência.....	198
Quadro 26	- Comparação dos estudos em fatores críticos de GC.....	208
Quadro 27	- Aspectos influenciadores de GC e do processo de inteligência.....	210
Quadro 28	- Atividades de gestão do conhecimento e suas relações com aspectos influenciadores.....	212

Quadro 29	-	Atividades do processo de inteligência e suas relações com aspectos influenciadores.....	212
Quadro 30	-	Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da ACIM.....	217
Quadro 31	-	Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da Danilla.....	233
Quadro 32	-	Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da FACAP.....	249
Quadro 33	-	Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da Tecnoplus.....	267
Quadro 34	-	Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino do Vila.....	282
Quadro 35	-	Comparativo entre as organizações e os contextos.....	313
Quadro 36	-	Etapas e atividades do Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento.....	322
Quadro 37	-	Aspectos críticos de GC e inteligência alinhado as etapas do modelo integrado de GC e inteligência e seus parâmetros para aplicação.....	326

LISTA DE TABELAS

		P.
Tabela 1	- Resultado questionário fechado - Total - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).....	220
Tabela 2	- Resultado questionário fechado - Total - Danilla Foods (Danilla).....	237
Tabela 3	- Resultado questionário fechado - Total - Faculdade Católica Paulista (FACAP).....	253
Tabela 4	- Resultado questionário fechado - Total - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS).....	272
Tabela 5	- Resultado questionário fechado - Total - Vila Nova Futebol Clube (VILA).....	285
Tabela 6	- Resultado questionário fechado - Total - Todas as organizações.....	301
Tabela 7	- Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).....	350
Tabela 8	- Resultado questionário fechado - Nível tático - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).....	357
Tabela 9	- Resultado questionário fechado - Nível operacional - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).....	364
Tabela 10	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – ACIM.....	371
Tabela 11	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno – ACIM.....	373
Tabela 12	- Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – ACIM.....	375
Tabela 13	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo – ACIM.....	377
Tabela 14	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – ACIM.....	379
Tabela 15	- Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – ACIM.....	381
Tabela 16	- Resultado questionário fechado - Nível Estratégico - Danilla Foods (Danilla).....	383
Tabela 17	- Resultado questionário fechado - Nível tático - Danilla Foods (Danilla).....	390
Tabela 18	- Resultado questionário fechado - Nível operacional - Danilla Foods (Danilla).....	397
Tabela 19	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – Danilla.....	404
Tabela 20	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.....	405

Tabela 21	-	Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – Danilla.....	406
Tabela 22	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.....	407
Tabela 23	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.....	408
Tabela 24	-	Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.....	409
Tabela 25	-	Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Faculdade Católica Paulista (FACAP).....	410
Tabela 26	-	Resultado questionário fechado - Nível tático - Faculdade Católica Paulista (FACAP).....	417
Tabela 27	-	Resultado questionário fechado - Nível operacional - Faculdade Católica Paulista (FACAP).....	424
Tabela 28	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – FACAP.....	431
Tabela 29	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno – FACAP.....	432
Tabela 30	-	Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – FACAP.....	433
Tabela 31	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo – FACAP.....	434
Tabela 32	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – FACAP.....	435
Tabela 33	-	Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – FACAP.....	436
Tabela 34	-	Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS).....	437
Tabela 35	-	Resultado questionário fechado - Nível tático - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS).....	444
Tabela 36	-	Resultado questionário fechado - Nível operacional - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS).....	451
Tabela 37	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – TECNOPLUS.....	458
Tabela 38	-	Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno – TECNOPLUS.....	459
Tabela 39	-	Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – TECNOPLUS.....	460

Tabela 40	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo – TECNOPLUS.....	461
Tabela 41	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo - TECNOPLUS.....	462
Tabela 42	- Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – TECNOPLUS.....	463
Tabela 43	- Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Vila Nova Futebol Clube (VILA).....	464
Tabela 44	- Resultado questionário fechado - Nível tático - Vila Nova Futebol Clube (VILA).....	471
Tabela 45	- Tabela 45: Resultado questionário fechado - Nível operacional - Vila Nova Futebol Clube (VILA).....	478
Tabela 46	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – Vila...	485
Tabela 47	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno – Vila.....	486
Tabela 48	- Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – Vila.....	487
Tabela 49	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo – Vila..	488
Tabela 50	- Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – Vila.....	489
Tabela 51	- Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – Vila.....	490
Tabela 52	- Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Todas as organizações.....	491
Tabela 53	- Resultado questionário fechado - Nível tático - Todas as organizações.....	498
Tabela 54	- Resultado questionário fechado - Nível operacional - Todas as organizações.....	505

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIM	- Associação Comercial e Industrial de Marília
CACB	- Confederação das Associações Comerciais do Brasil
CNE	- Conselho Nacional de Educação
CNS	- Conselho Nacional de Saúde
CRM	- Customer Relationship Management
DANILLA	- Danilla <i>Foods</i>
EaD	- Ensino a Distância
FACAP	- Faculdade Católica Paulista
FBR	- Ficha de Breve Relato
GC	- Gestão do Conhecimento
GPI	- Gestão de Produção Industrial
IC	- Inteligência Competitiva
IES	- Instituição de Ensino Superior
IO	- Inteligência Organizacional
ISO	- International Organization for Standardization
JUCESP	- Junta Comercial do Estado de São Paulo
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
MERCOSUL	- Mercado Comum do Sul
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC	- Plano Pedagógico de Curso
RH	- Recursos Humanos
SCIP	- <i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>
SCPC	- Serviço Central de Proteção ao Crédito
SECI	- Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SERES	- Supervisão da Educação Superior
TECNOPLUS	- Tecnoplus Informática
TGS	- Teoria Geral dos Sistemas
TI	- Tecnologia de Informação
TIC	- Tecnologias de Informação e Comunicação
UNIMED	- Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico
UNIODONTO	- Cooperativa de Assistência à Saúde Odontológica
VILA	- Vila Nova Futebol Clube

SUMÁRIO

	P.
1 INTRODUÇÃO.....	20
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA DOS MODELOS VOLTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	29
2.1 Modelos de Gestão do Conhecimento.....	29
2.1.1 Processo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi..	30
2.1.2 Ciclo do Conhecimento de Choo.....	35
2.1.3 Trabalhando com o Conhecimento de Davenport e Prusak.....	40
2.1.4 Modelo para Construção e Uso de Conhecimento de Wiig.....	45
2.1.5 Modelo Espaço da Informação - Boisot.....	48
2.1.6 Modelo de Atividades-Base para a Gestão do Conhecimento - Valentim.....	51
2.1.7 Processo estruturado de Gestão do Conhecimento – Bukowitz e Williams.....	54
2.2 Análise e Comparação dos Modelos.....	59
2.2.1 Análise e Comparação dos Modelos Aplicadas a Geração do Conhecimento.....	65
2.2.1.1 Geração do Conhecimento: identificação das necessidades de conhecimento.....	68
2.2.1.2 Geração do Conhecimento: busca e monitoramento das fontes de conhecimento.....	68
2.2.1.3 Geração do Conhecimento: combinação e construção de conhecimento.....	70
2.2.2 Análise e Comparação dos Modelos Aplicadas ao Compartilhamento do Conhecimento.....	71
2.2.3 Análise e Comparação dos Modelos Aplicados ao Uso do Conhecimento.....	74
2.2.4 Síntese da Análise e Comparação dos Modelos de Gestão do Conhecimento.....	77
3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA: UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA DOS MODELOS VOLTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES	79
3.1 Modelos de Inteligência.....	79
3.1.1 Introduzindo Análise Competitiva – Porter.....	81
3.1.2 Processo de Inteligência Competitiva - Fleischer.....	83
3.1.3 Ciclo de Inteligência - Prescott.....	87
3.1.4 Ciclo de Inteligência - Miller.....	91
3.1.5 Ciclo de Inteligência - Bouthillier e Scherer.....	93
3.1.6 Espiral de Inteligência Organizacional - Más-Basnuevo.....	96
3.1.7 O Método L.E.SCAning – Lesca.....	101
3.2 Análise e Comparação dos Modelos de Inteligência.....	104
3.2.1 Análise e Comparação dos Modelos de Inteligência: Planejamento.	111
3.2.2 Análise e Comparação dos Modelos de Inteligência: Coleta.....	113

3.2.3 Análise e Comparação dos Modelos de Inteligência: Análise.....	114
3.2.4 Análise e Comparação dos Modelos de Inteligência: Disseminação..	117
3.2.5 Síntese da Análise e Comparação dos Modelos de Inteligência.....	119
4 COMPLEXIDADE E AS ORGANIZAÇÕES.....	121
4.1 Organizações.....	121
4.1.1 Cultura Organizacional.....	126
4.2 Complexidade: definições e componentes.....	131
4.3 Organizações Complexas.....	138
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	150
5.1 Abordagem, Delineamento e Universo da Pesquisa.....	152
5.2 Parâmetros para Identificação de Organizações Complexas.....	155
5.2.1 Análise das organizações escolhidas para a pesquisa frente aos parâmetros de complexidade desenvolvidos pela pesquisa.....	160
5.2.1.1 Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).....	164
5.2.1.2 Danilla Foods (DANILLA).....	169
5.2.1.3 Faculdade Católica Paulista (FACAP).....	173
5.2.1.4 Tecnoplus Informática.....	176
5.2.1.5 Vila Nova Futebol Clube.....	178
5.3 Instrumentos de Pesquisa.....	181
5.4 Procedimentos de Coleta dos Dados.....	192
5.5 Procedimentos de Análise dos Dados.....	193
5.6 Etapas da Pesquisa.....	195
5.7 Procedimentos de Ética em Pesquisa.....	196
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	197
6.1 Inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento em Organizações Complexas.....	199
6.1.1 Complexidade na Gestão do Conhecimento e no Processo de Inteligência.....	200
6.2 Aspectos Influenciadores da Gestão da Inteligência e do Conhecimento em Organizações Complexas.....	206
6.3 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da ACIM.....	213
6.3.1 ACIM - Análise da Organização.....	218
6.4 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da Danilla Foods.....	233
6.4.1 Danilla Food - Análise da Organização.....	235
6.5 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da FACAP.....	248
6.5.1 FACAP - Análise da Organização.....	251
6.6 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da Tecnoplus Informática – Tecnoplus.....	266

6.6.1 Tecnoplus - Análise da Organização.....	267
6.7 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços do Vila Nova Futebol Clube – Vila.....	282
6.7.1 Vila - Análise da Organização.....	283
6.8 Análise das Organizações Pesquisadas somadas.....	299
6.8.1 Todas as organizações somadas - Total Geral.....	299
6.9 Análise Geral das Organizações Pesquisadas.....	312
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	317
REFERÊNCIAS.....	333
APÊNDICES.....	340
APÊNDICE A -	341
APÊNDICE B -	342
APÊNDICE C -	344
APÊNDICE D -	350
APÊNDICE E -	357
APÊNDICE F -	364
APÊNDICE G -	371
APÊNDICE H -	383
APÊNDICE I -	390
APÊNDICE J -	397
APÊNDICE L -	404
APÊNDICE M -	410
APÊNDICE N -	417
APÊNDICE O -	424
APÊNDICE P -	431
APÊNDICE Q -	437
APÊNDICE R -	444
APÊNDICE S -	451
APÊNDICE T -	458
APÊNDICE U -	464
APÊNDICE V -	471
APÊNDICE W-	478
APÊNDICE X -	485
APÊNDICE Y -	491
APÊNDICE Z -	498
APÊNDICE A1-	505

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e que se alteram a todo instante. Para Choo (2011, p.35), as organizações “[...] de hoje reconhecem que sua sobrevivência e seu crescimento dependem, em última análise, de sua capacidade de aprender e se adaptar a um ambiente em constantes mudanças”. Corroborando com a ideia de Choo (2011), Davenport e Prusak (1998, p.xiii, tradução nossa) destacam que “Se ‘saber como fazer as coisas’ define o que a empresa é, então o conhecimento realmente é a empresa num sentido importante”. Observa-se que, torna-se necessário saber porta-se com o conhecimento, ou seja, após sua aquisição reconhecer quais ações devem ser realizadas, faz com que a organização utilize o conhecimento da melhor maneira possível.

É possível observar nos estudos de Choo (2011) e de Davenport e Prusak (1998) que as organizações, quando inseridas em um ambiente caracterizado por mudanças constantes, sofrem influências dos ambientes interno e externo e, por isso, necessitam se adaptar, aprender e gerar novos conhecimentos, visto que o cenário torna-se mais complexo. Dessa maneira, é primordial compreender a complexidade no contexto organizacional como um elemento protagonista que atua como processo e componente, concomitantemente. Ao considerar a complexidade como componente intrínseco na nova ordem organizacional, é necessário definir estratégias para que ela seja utilizada a partir de toda a sua potencialidade.

É válido ressaltar que a complexidade não pode ser isolada ou controlada: ela deve ser monitorada constantemente. O ambiente organizacional [interno e externo] sob a égide da complexidade, desencadeia situações e ações que necessitam serem monitoradas. O monitoramento pode ocorrer sob duas perspectivas: a defensiva e a ofensiva (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003). De acordo com estes autores, a defensiva “[...] visa proteger a organização das ameaças que podem acontecer, sobretudo por parte dos concorrentes (monitora o concorrente e explora a forma de evitar a agressão do exterior)”, enquanto que a ofensiva “[...] é mais criativa e visa a proatividade, tendo como horizonte clientes novos, produtos novos, mercados novos” (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003, p.4).

Nessa perspectiva, compreender e monitorar as informações do ambiente interno e externo, desenvolver inteligência para a tomada de decisão, bem como utilizar a inteligência como insumo para construção de novos conhecimentos, torna-

se fundamental no contexto da complexidade. Lesca e Lesca (1995 *apud* LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003) destacam que existem três tipos de informação que circulam nas organizações: informação de funcionamento, de influência e antecipativa.

- As informações com as quais as empresas estão familiarizadas são denominadas de informação de funcionamento, e são informações internas e operacionais, repetitivas e formalizadas, indispensáveis ao funcionamento diário da empresa. Sendo internas à empresa, elas retratam o presente, mas, sobretudo o passado. Podem ser caracterizadas como retrospectivas.
- Um segundo tipo é a informação de influência, que influi sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podem ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação, a motivação e a coordenação de atividades.
- [...] Antecipativa, que são informações de antecipação, exteriores à empresa e que permitem antecipar certas alterações no ambiente sócio-econômico da empresa. Elas dizem respeito ao futuro, e são informações de evolução. Elas possuem características bastante específicas: são informações pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003, p.2).

Quadro 1 – Comparação entre os tipos de informações.

Informações de Funcionamento	Informações de Influência	Informações de Antecipação
Interior da organização	Interior e exterior da organização	Ambiente de negócios
Fluxo interno - interno	Fluxo interno – externo Ou externo - interno	Fluxo externo - interno
Introvertidas	Extrovertidas	Involuntárias
Retrospectiva (retrovisor)	Presente (atualidade)	Prospectivas/antecipativas (farol, radar)
Pedido do cliente, ficha do estoque, extrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviço, barulho no corredor, catalogo de produtos, etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica, etc.

Fonte: Lesca e Lesca (1995 *apud* LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003).

As explicações de Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2003) vão ao encontro da afirmação de Choo (1998) sobre a informação ser um elemento intrínseco a todos os fazeres organizacionais. Afirmam, ainda, que as organizações estão inseridas em um ambiente externo que possui um número incalculável de informações e, por essa razão, é essencial realizar a prospecção e o monitoramento de dados potenciais e informações relevantes para a organização.

Observa-se que, a prospecção e o monitoramento informacional devem ser realizados constantemente, pois é por meio dessas atividades que a organização se torna capaz de se ajustar à complexidade, tanto no que tange ao ambiente interno quanto ao ambiente externo. Valentim *et al.* (2003, p.2) reitera essa afirmação, ressaltando que o processo de inteligência realiza investigações do ambiente em que a “[...] empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo”.

Corroborando com a ideia de Valentim *et al.* (2003), Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006, p.4) valorizam o papel do conhecimento à medida que ressaltam a importância do processo de prospecção e monitoramento de informações, pois para os autores, a organização

[...] deve buscar ter à sua disposição o maior número possível de informações sobre o ambiente competitivo em que está inserida, possibilitando uma melhor percepção das ações dos concorrentes, um melhor controle da situação global do mercado, uma melhor possibilidade de agir com rapidez.

Com a realização dessas atividades, a organização passa ser capaz de monitorar o desencadeamento do processo de complexidade que ocorre nos ambientes em que a organização está inserida. Nesse âmbito, os gestores devem compreender a necessidade de um gerenciamento holístico de informações e conhecimento no micro e no macro ambiente para saber atuar na complexidade ambiental (VALENTIM, 2007).

O resultado do processo de monitoramento do ambiente organizacional e de seu ambiente externo proporcionam importantes informações que alimentam a organização na construção de novos conhecimentos organizacionais, que podem transformar-se em vantagem competitiva. É importante destacar que, essas informações podem estar contidas em algum tipo de suporte informacional ou na mente dos indivíduos, ou seja, compreende-se que o monitoramento extrapola as informações contidas em suportes informacionais.

Nesse âmbito, percebe-se uma relação entre o processo de inteligência e a Gestão do Conhecimento (GC) na medida em que é possível adotar estratégias e atividades da GC que sejam capazes de tornar o conhecimento tácito, existente na mente dos indivíduos, em informação disponível [conhecimento explícito], fazendo com que a informação possa ser compreendida e compartilhada por outros sujeitos.

Davenport e Prusak (1999) sintetizam essas relações e interações e evidenciam o ser humano como agente construtor de conhecimento e, ainda, relacionam e destacam que o conhecimento pode ser considerado um elemento oriundo da mente dos sujeitos organizacionais, sendo uma mistura de experiências vivenciadas, valores, *insights* que proporcionam uma estrutura para a incorporação de novos conhecimentos, não estando presentes em documentos ou repositórios, mas sim em rotinas, práticas e normas organizacionais.

Drucker (2000) acentua que a informação deve ser componente chave para a construção de conhecimento em ambientes organizacionais e ressalta a importância do indivíduo como fator estratégico nesse novo contexto econômico e social. Valentim e Gelinski (2007) destacam o processo de transformação do conhecimento em informação e mencionam que a organização deve valorizá-lo e socializá-lo o que propicia que a organização construa uma cultura organizacional que valorize e incentive os sujeitos a compartilharem dados, informações e conhecimento.

Dessa maneira, é possível identificar a estreita relação entre o conhecimento e a inteligência no contexto de suas características e de articulações. A forte relação entre o micro e macro ambiente organizacional é visualizado por Nonaka e Takeuchi (1995), principalmente quando os autores mencionam a última fase do processo de criação do conhecimento,

O processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que é semelhante ao que denominamos por socialização, pois, inicialmente o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização. Na segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante à externalização. O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto “concreto” ou em um mecanismo operacional no caso de inovações “abstratas”, por exemplo: um novo valor da empresa, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional. **A última fase amplia o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão existem outras pessoas da mesma divisão, existem outras divisões ou até existem componentes externos constituindo o que chamamos de difusão interativa do conhecimento (cross-leveling of knowledge). Esses componentes externos incluem clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores. Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um**

sistema aberto no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com ambiente externo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p.96-97, tradução nossa, grifo nosso).

Nonaka e Takeuchi (2008, p.25) mencionam que o processo de compartilhamento de conhecimento (informações intrínsecas ao sujeito organizacional) no contexto da organização deve ser realizado por meio do “[...] diálogo, da discussão e do compartilhar de experiências, até fazer sentido aos pares e se tornar uma prática comum”.

Dessa maneira, a presente pesquisa parte do seguinte questionamento: como as organizações complexas atuam na construção e gestão do conhecimento e inteligência organizacional frente a complexidade?

Nessa sentido, observa-se que o trabalho com o conhecimento e a inteligência configura-se em atividades que possuem similaridades e utilizam os mesmos sujeitos organizacionais e estrutura. Compreende-se que, a partir do uso da inteligência nos processos de tomadas de decisão, o sujeito automaticamente adquire um novo conhecimento, sendo este o resultado da decisão tomada por ele.

A transformação das informações em conhecimento pelo ambiente interno e externo torna-se um desafio para as organizações complexas. Evidencia-se que há a necessidade de pesquisar e difundir a funcionalidade da GC e do processo de Inteligência em meios competitivos e complexos. Dessa maneira, é importante compreender se a GC e o processo de Inteligência estão sendo aplicados ou estão explícitos às estratégias e práticas organizacionais e quais são os seus fatores críticos.

Parte-se do pressuposto de que a GC e o processo de inteligência estão presentes em tais organizações, ainda, que de maneira informal, pois essas organizações em suas atividades prospectam e monitoram informações externas referentes a concorrentes, fornecedores, clientes, entre outros, bem como as informações internas que, conforme mencionado anteriormente, são de fundamental importância para a GC e o processo de inteligência.

Outra questão relevante diz respeito às ações realizadas com as inteligências e os conhecimentos: infere-se que esses elementos são acessados, utilizados e subsidiam as atividades, tarefas ou decisões. Contudo, de que modo são acessados? Após o uso (dados sobre inteligência e conhecimento) como são armazenados? E, por fim, como são recuperados para reuso?

Parte-se do pressuposto que quando essas organizações não aplicam a GC e o processo de inteligência, conseqüentemente estarão perdendo importantes percepções e indicadores históricos e contemporâneos que reduzem competitividade, uma vez que ao alinhar as informações históricas com as atuais [novas], é mais fácil planejar e prever o que pode ocorrer tanto no momento atual, quanto no futuro. É possível afirmar que a implementação de dois modelos, um voltado à GC e o outro à inteligência, pode gerar vantagem competitiva para a organização.

Dessa maneira, a presente pesquisa apresenta como **objetivo geral** analisar os fatores críticos relativos à gestão do conhecimento e ao processo de inteligência em organizações complexas. Como **objetivos específicos** delineou-se: a) identificar na literatura especializada modelos de GC e inteligência voltados às organizações; b) analisar as similaridades referentes às etapas e atividades presentes nos modelos de GC e inteligência selecionados; c) identificar, caracterizar e analisar a estrutura, fluxos de informação e de conhecimento, tipos e fontes de informações, conhecimento e inteligência em organizações complexas; d) verificar e analisar os níveis de GC e da inteligência organizacional em diferentes contextos; e) desenvolver um modelo conceitual integrado envolvendo o conhecimento e a inteligência organizacional; f) elaborar parâmetros para implementação de ações, oriundas do modelo conceitual integrado de conhecimento e inteligência, aplicados às organizações complexas.

Esta tese foi distribuída em seções que buscam demonstrar de maneira coerente os temas que são objetos desta pesquisa. Nessa perspectiva, a presente Seção Introdutória descreveu o tema de pesquisa e algumas compreensões básicas sobre conhecimento, inteligência, complexidade e suas gestões enquanto componentes organizacionais.

Na Seção 2, conceituou-se a gestão do conhecimento, selecionou-se e analisou-se de maneira comparativa 7 (sete) modelos de GC. As etapas dos modelos foram agrupadas, analisadas e comparadas a partir das atividades básicas de GC [criação de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e uso de conhecimento]. Apresentou-se ao final da Seção, um comparativo de cada atividade básica e suas etapas, o que possibilitou compreender as semelhanças e diferenças entre os modelos selecionados.

Em sequência, a Seção 3 aborda os conceitos do processo de inteligência organizacional e selecionou e analisou, de modo comparativo, 7 (sete) modelos. As

etapas foram agrupadas em quatro 4 (quatro) atividades básicas de inteligência [planejamento, coleta, análise e disseminação] em que se realizou uma análise comparativa entre os modelos. Após a comparação dos modelos, desenvolveu-se um comparativo analítico de todas as atividades agrupadas, possibilitando assim identificar as semelhanças e diferenças entre os modelos selecionados.

Na Seção 4, denota-se como os conceitos sobre complexidade e organizações embasaram a definição de parâmetros para a compreensão de organizações complexas. A Seção é finalizada com a sistematização de questões construídas que classificaram as organizações como complexas.

A Seção 5 apresenta os procedimentos metodológicos, a natureza e o tipo de pesquisa, o método e as técnicas de coleta e análise de dados. Para o desenvolvimento desta tese, selecionou-se o método do 'Estudo de Caso Múltiplos', com a aplicação da triangulação de dados. A partir deste método, foi possível delimitar os universos de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados necessários para a realização da pesquisa de campo.

Na Seção 6, apresenta-se a análise e discussão dos resultados. Inicialmente, denotou-se o resultado da intersecção entre o conhecimento, a inteligência e a complexidade enquanto componentes organizacionais. Posteriormente, identificou-se como esses componentes se relacionam e atuam de maneira conjunta no contexto organizacional. A avaliação dos padrões, ações e indicadores de GC e inteligência no contexto organizacional foi aplicada em todos os níveis organizacionais das organizações pertencentes ao estudo em questão, quais sejam: Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), Danilla *Food's*, Faculdade Católica Paulista (FACAP), Tecnoplus Informática e Vila Nova Futebol Clube.

Ainda na Seção 6, apresentou-se os resultados somados de cada organização nos 6 (seis) contextos da avaliação dos padrões, ações e indicadores e que, alinhados à entrevista do principal gestor das organizações, juntamente com o processo de observação direta, foi possível compreender a informação, o conhecimento e a inteligência na perspectiva de múltiplas atividades. Ao final, realizou-se um comparativo, a partir dos distintos contextos analisados, possibilitando obter uma visão holística das organizações pertencentes à pesquisa em questão.

A Seção 7 destinou-se às considerações parciais. Apresenta-se a validação e discussão dos pressupostos da pesquisa, bem como o Modelo Integrado de Gestão

do Conhecimento e Inteligência (MIGCI) e as diretrizes iniciais para as organizações pesquisadas realizarem suas etapas.

No **Apêndice A**, consta o roteiro voltado para observação dos ambientes das organizações pesquisadas. A entrevista estruturada voltada para o principal sujeito do nível tático encontra-se no **Apêndice B**. No **Apêndice C**, apresenta-se o questionário voltado aos sujeitos em nível operacional, tático e estratégico. O referido instrumento foi estruturado a partir dos padrões, ações e indicadores de GC e inteligência no contexto organizacional desenvolvido na pesquisa em questão.

Os resultados da **ACIM** estão dispostos nos **Apêncides D, E, F e G**. No Apêndice D, se encontra a análise do questionário relacionado ao nível estratégico; o Apêndice E apresenta a análise do questionário referente ao nível tático; o Apêndice F ilustra a análise do questionário do nível operacional; e, por fim, o Apêndice G expõe as matrizes sociométricas do ambiente interno, externo e suas somatórias.

Os resultados da **Danilla Foods** foram distribuídos nos **Apêncides H, I, J e L**. No que se refere ao Apêndice H, apresenta a análise do questionário referente ao nível estratégico; o Apêndice I demonstra a análise do questionário do nível tático; o Apêndice J ilustra a análise do questionário do nível operacional; e, por fim, no Apêndice L consta as matrizes sociométricas do ambiente interno, externo e suas somatórias.

Os resultados da **FACAP** estão ilustrados nos **Apêncides M, N, O e P**. No Apêndice M, encontra-se a análise do questionário do nível estratégico da FACAP; o Apêndice N apresenta a análise do questionário referente ao nível tático; no Apêndice O apresenta-se a análise do questionário do nível operacional; e, por fim, no Apêndice P consta as matrizes sociométricas do ambiente interno, externo e suas somatórias.

Os resultados da **Tecnoplus Informática** foram distribuídos nos **Apêncides Q, R, S, e T**. O Apêndice Q apresenta a análise do questionário referente ao nível estratégico da empresa; o Apêndice R demonstra a análise do questionário do nível tático; no Apêndice E encontra-se a análise do questionário relacionado ao nível operacional; e, por fim, o Apêndice T expõe as matrizes sociométricas do ambiente interno, externo e suas somatórias.

Os resultados do **Vila Nova Futebol Clube** constam nos **Apêncides U, V, W, e X**. No Apêndice U, encontra-se a análise do questionário do nível estratégico; o Apêndice V apresenta a análise do questionário referente ao nível tático; o Apêndice

W ilustra a análise do questionário do nível operacional; e, por fim, o Apêndice X apresenta as matrizes sociométricas do ambiente interno, externo e suas somatórias.

Os resultados das organizações somados por nível, bem como o total geral, foram distribuídos nos **Apêndices Y, Z, A1**. O Apêndice Y apresenta a análise do questionário de todos os níveis estratégicos das organizações pesquisadas; o Apêndice Z demonstra a análise do questionário de todos os níveis táticos das organizações analisadas; e por fim, no Apêndice A1, encontra-se a análise do questionário de todos os níveis operacionais.

Nesse sentido, a pesquisa buscou identificar os fatores críticos ao trabalhar com gestão do conhecimento e inteligência frente a complexidade. Cinco organizações complexas de diferentes áreas foram analisadas e, com isso, foi possível desenvolver o MIGCI considerando os fatores críticos da gestão do conhecimento e do processo de inteligência.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA DOS MODELOS VOLTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Com o passar dos anos o conhecimento organizacional ganhou *status* de um dos principais recursos das organizações. Sutton (2007, p.287) afirma que o conhecimento “[...] surgiu como uma nova mercadoria e uma moeda potencial para explicar a nova teoria econômica e estimular os motores econômicos de muitas nações”.

Nesse sentido, as organizações passaram a adotar modelos de gestão que trabalhassem com o conhecimento, afinal, o conhecimento passou a atuar como um importante ativo em uma nova economia. Na literatura existem muitos modelos conceituais sobre GC. Normalmente, o desenvolvimento da GC tem como base algum modelo conceitual ou a soma de vários modelos.

Embora sejam utilizados modelos conceituais, ao desenvolver os novos modelos aplicáveis para as organizações, torna-se necessário que esses modelos possuam aspectos e características que os tornem aderentes a esses ambientes. Para isso é necessário conhecer a estrutura dessas organizações como sua cultura e história, assim como outros componentes que influenciam a construção e gestão de seu conhecimento de modo a adaptar os modelos conceituais à realidade específica.

2.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Partindo do pressuposto de que a construção de novos modelos começa com a compreensão dos modelos conceituais existentes, torna-se fundamental conhecer alguns modelos conceituais de GC. Dessa maneira é importante identificar suas principais características e analisar suas semelhanças e diferenças.

A presente pesquisa busca compreender os modelos conceituais desenvolvidos pelos autores Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1995), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), Boisot (1998), Bukowitz e Williams (2002) e Valentim (2004). Foram escolhidos tais modelos, pois de acordo com as leituras realizadas eles são direcionados para as organizações.

2.1.1 Processo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

O 'Processo de Conversão do Conhecimento' de Nonaka e Takeuchi (1995), parte da ideia de que o conhecimento é gerado devido a processos de conversões. Nonaka e Takeuchi (1995, p.62-63) explicam que a criação do conhecimento, "[...] consiste em um processo social entre indivíduos em que a transformação do conhecimento não é simplesmente um processo unidirecional, mas é interativo e em espiral".

Os mesmos autores enfatizam a importância do conhecimento dos sujeitos e assinalam que no âmbito organizacional o conhecimento foi o fator chave do sucesso das empresas japonesas nas Décadas de 1970 e 1980, principalmente no que tange às inovações. Dessa maneira, podem atrelar o sucesso dessas empresas à criação, uso e gestão do conhecimento organizacional, ou seja,

[...] a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Aqui estão as raízes. Existem inúmeras outras teorias sobre o motivo do sucesso das empresas japonesas, mas nossa explicação toca no componente mais básico e universal da organização – o conhecimento humano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.xii).

Observa-se que os autores partem do pressuposto de que a gestão do conhecimento ocorre tendo como ponto de partida a construção do conhecimento, destacando que tal construção só é possível abrangendo duas dimensões, o conhecimento tácito e o explícito. Consideram ainda que o conhecimento explícito reside em algum suporte, ou seja, é o conhecimento materializado sob algum suporte, enquanto que o conhecimento tácito é o conhecimento que está na mente dos indivíduos.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente [...] O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal, e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento difícil. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.19).

Dessa maneira, destaca-se a importância de as organizações proporcionarem espaços que facilitem e estimulem à construção de conhecimento, afinal, a construção

de conhecimento organizacional ocorre mediante as relações em que os indivíduos organizacionais fazem uso e aplicação desses dois tipos de conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1995) consideram as relações proporcionadas por esses espaços organizacionais um componente estratégico para a construção de novos conhecimentos organizacionais.

Os autores supracitados identificaram quatro modos de conversão do conhecimento no contexto organizacional, sendo que os processos convertem o conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Nonaka e Takeuchi (1995) explicam que os quatro modos de conversão são: (1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito, conforme pode ser observado na figura um (1). A partir das atividades que compõem a conversão de tácito para explícito e vice-versa, o processo foi cunhado como Processo SECI ou Modelo SECI, cuja sigla é oriunda as iniciais de cada atividade de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995, p.23) o modelo descreve “[...] como conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional”.

Figura 1: Processo de conversão do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi – 1995 – p.71.

As conversões são realizadas de maneira individual, porém passam a ser coletivas no contexto organizacional mediante as condições, métodos e estratégias que a organização possibilita.

- **Do conhecimento tácito para conhecimento tácito ou socialização:** Esta etapa consiste no compartilhamento de informações, ideias face a face, por meio de interações sociais. No contexto organizacional esse processo ocorre em várias atividades. As atividades abrangem desde conversas e bate-papos informais durante o trabalho, conversas informais nos intervalos de trabalho (dentro e fora da empresa) e, em momentos estruturados direcionados às atividades da empresa, como o processo de *brainstorming*. Esse tipo de conversão reforça a necessidade de as organizações adotarem espaços que possibilitem tais momentos, desde simples mudanças de *layout* em mesas de trabalho, como por exemplo, *desktops* de trabalho sem divisões entre os espaços individuais até espaços mais elaborados como espaços de decompressão do trabalho. Espaço este em que o colaborador sai de sua rotina e interage com outros colaboradores por meio de suportes, normalmente de tecnologia voltada ao entretenimento como videogame e jogos eletrônicos que visam suavizar suas atividades de trabalho e permite trocar informações de maneira informal entre os colaboradores, independente de cargo, função ou departamento, construindo assim uma rede que extrapola os mecanismos formais das organizações, como organograma, fluxograma e demais mecanismos tradicionais das organizações.
- **Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito ou externalização:** O processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito consiste em promover a visibilidade do conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o processo consiste em transformar o conhecimento tácito em explícito, por meio de metáforas, analogias, conceitos e hipóteses ou modelos. Dessa maneira, os sujeitos são capazes de realizar a articulação de seus conhecimentos e *know-how*. O conhecimento tácito pode ser previamente escrito, gravado em vídeos ou desenhado, ou seja, tornar explícito sob algum suporte. O suporte atua como intermediador permitindo tornar tangível e acessível o

conhecimento explicitado, facilitando assim o acesso e a transformação desse conhecimento em novos conhecimentos. A partir do momento em que esse conhecimento está sob algum suporte, seu compartilhamento passa a ser mais fácil no contexto organizacional, afinal, o mesmo está sob um suporte e padrões adotados pela organização. Normalmente, esses padrões estão totalmente relacionados à cultura informacional e organizacional presente na organização. É importante ressaltar que os artefatos tecnológicos são meios para o processo e não devem ser compreendidos como fim.

- **Combinação ou explícito para explícito:** A combinação de conhecimentos explícitos gera um novo conhecimento. A sistematização dos conhecimentos ocorre graças à sistematização desses conhecimentos em algum suporte, como relatórios de revisão, análise de tendências, sumário executivo, base de dados organizada e classificada para o negócio da organização, ou qualquer conhecimento que esteja sob algum suporte. É importante que os suportes adotem padrões organizacionais identificáveis por todos na organização, tornando-se assim uma síntese de um conhecimento anterior, o que propicia a realização do processo de combinação. Dessa maneira, pode-se considerar o conhecimento como fruto do processo de combinação que parte da análise e junção de conhecimentos prévios, tornando assim os conhecimentos prévios em novos conhecimentos quando estes são inter-relacionados e analisados.
- **Internalização ou conhecimento explícito para o tácito:** Nesse processo, o sujeito organizacional se apropria do conhecimento explicitado, armazena-o e internaliza-o em sua mente. Sendo assim, é possível afirmar que o conhecimento ao ser internalizado é inter-relacionado e combinado com conhecimentos já existentes na mente do indivíduo resultando em 'novo' conhecimento.

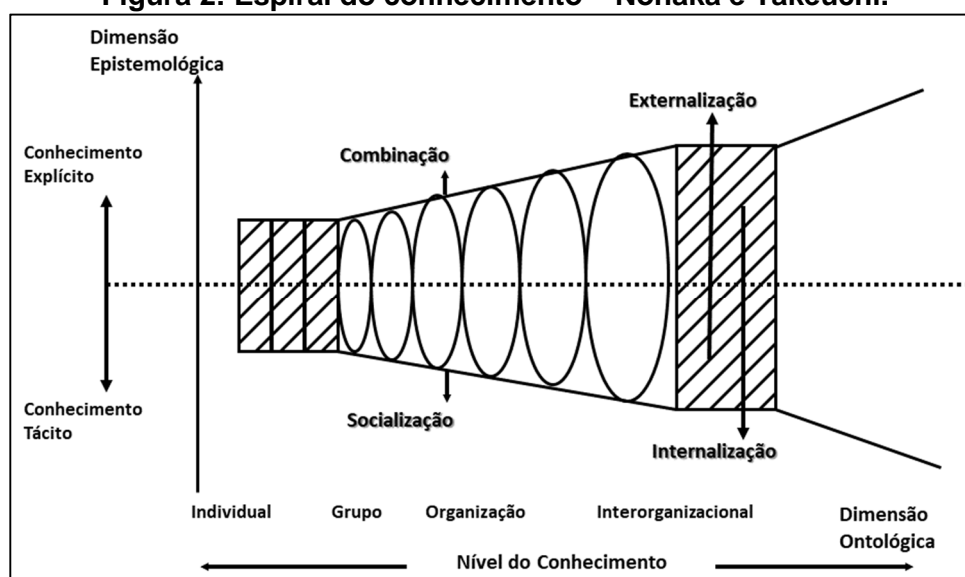
Os autores supracitados mencionam que o desafio para as organizações está em amplificar os conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais, ou seja, transformar o conhecimento que está na mente dos sujeitos organizacionais, tornando-o acessível ao coletivo da organização.

O conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o

conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é “organizacionalmente amplificado através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados”. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (TAKEUCHI; NONAKA, 1995, p.70).

Nonaka e Takeuchi (1995) evidenciam que o processo de conversão do conhecimento realizado pelos sujeitos organizacionais deve ser realizado de maneira integral por todos os sujeitos que compõem ou se relacionam com a organização de maneira direta ou indireta. Os autores explicam que esse processo de construção de conhecimento organizacional ocorre em espiral (Figura 2), sendo criado sob a responsabilidade do sujeito e ampliado ao coletivo organizacional.

Figura 2: Espiral do conhecimento – Nonaka e Takeuchi.



Fonte: Nonaka e Takeuchi – 1998 - p.82.

O conhecimento organizacional não é criado dentro de uma sequência processual, mas sim em um processo dinâmico e crescente, ocorrendo assim em uma interação contínua entre conhecimento tácito e explícito amplificando-se em nível organizacional. Para isso os autores supracitados destacam a necessidade de as organizações adotarem condições que possibilitem a espiral do conhecimento em nível organizacional (Quadro 2):

Quadro 2: Condições e descrições voltadas à construção de conhecimento organizacional.

Condições	Descrição
Intenção	São metas, visões e padrões organizacionais que devem estar alinhados com o conhecimento criado. Dessa maneira, o conhecimento criado será justificado e avaliado por esses componentes que norteiam as atividades organizacionais em curto, médio e longo prazo.
Autonomia	Com maior autonomia os sujeitos ganham motivação e, com isso, passam a ser capazes de realizarem a auto-gestão, sendo esses sujeitos responsáveis por todas as consequências de seu trabalho, possibilitando assim situações inesperadas o que resulta e facilita a construção de conhecimento devido à autonomia e a necessidade de resolver situações inesperadas.
Flutuação e Caos Criativo	Simulação de condições desfavoráveis no ambiente interno e externo da organização. Esse processo possibilita a desconstrução de padrões organizacionais e individuais levando os sujeitos à sensação de caos, fazendo com que os mesmos pensem e construam novos conhecimentos sem a limitação imposta pelas organizações e suas atividades.
Redundância	Propiciar o compartilhamento de informações independente de demanda ou limitação da estrutura formal da organização, possibilita a construção de conhecimento de maneira mais rápida.
Requisito Variedade	O acesso rápido às informações independente da posição dos sujeitos dentro da organização flexibiliza e potencializa a construção de conhecimento organizacional. Dessa maneira, os sujeitos e suas comunidades organizacionais podem combinar informações e construir novos conhecimentos usando informações que não estão dentro de suas funções e fazeres organizacionais, expandindo assim o processo de combinação e a construção de redes de conhecimento.

Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi - 1998.

Observa-se que os autores supracitados enfocam a criação de conhecimento, porém pode-se afirmar que a gestão consiste em todas as estratégias voltadas para facilitar sua criação. O Modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) pode ser definido como o modelo padrão para qualquer aplicação de gestão do conhecimento, afinal, o processo de conversão do conhecimento é fundamental para qualquer modelo voltado à gestão do conhecimento.

2.1.2 Ciclo do Conhecimento de Choo

Choo (1998) parte do pressuposto de que a informação é um componente intrínseco a todos os fazeres organizacionais. Dessa maneira, o autor atribui à informação o *status* de principal insumo para a construção do conhecimento organizacional.

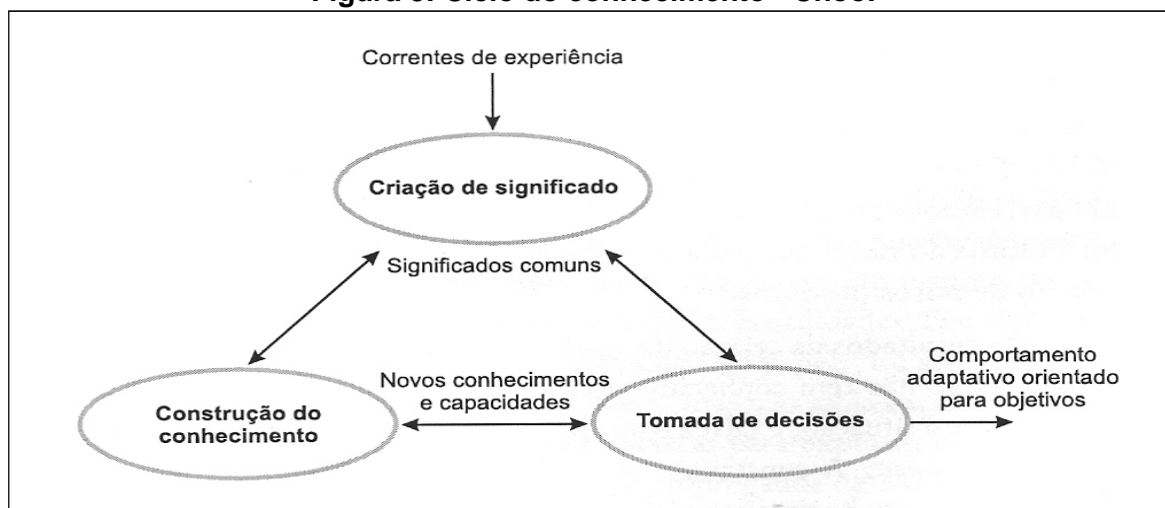
A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de

perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.
(CHOO, 1998, p.27)

Para este autor o conhecimento organizacional é construído como resultado de três etapas que têm como principal recurso a informação. Nesse sentido, considera o conhecimento organizacional como

[...] uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação (CHOO, 1998, p.420).

Figura 3: Ciclo do conhecimento - Choo.



Fonte: Choo – 1998 - p.51.

É possível observar na Figura 3 a relação entre as três etapas do ciclo do conhecimento de Choo (1998). Destaca-se que as etapas propostas pelo autor são atividades que se relacionam e se retroalimentam todo o tempo. A criação de significado é considerada por Choo (1998) como,

[...] um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados. O resultado da criação de significado é um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está acontecendo (CHOO, 1998, p.128).

Uma das características da criação de significado consiste em sua ação contínua, porém o indivíduo ou o grupo de indivíduos direcionam suas ações de

acordo com as atividades que estão realizando ou projetos em que estão trabalhando no momento.

A criação de significado é contínua: nunca começa ou termina, mas é um fluxo contínuo de atividades e projetos que constituem a vida da organização. Dessa corrente contínua, as pessoas isolam pacotes de experiência para rotulação e reflexão, e a maneira como elas fazem essa seleção baseia-se no destaque induzido por determinadas atividades ou projeto em que elas estão trabalhando no momento (CHOO, 1998, p.127).

A construção de conhecimento é realizada por meio de atividades que propiciam o compartilhamento de conhecimento entre os sujeitos organizacionais. Essa atividade é alimentada com o resultado da atividade de criação de significado.

Choo (1998, p.203) define a criação do conhecimento organizacional como: "[...] um processo que amplifica 'de maneira organizacional' o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização."

O autor reforça que a etapa de construção de conhecimento ocorre nas relações entre indivíduos organizacionais, e que esse processo pode ser transferido entre os indivíduos usando suportes tecnológicos que podem propagar e transferir o conhecimento construído:

A construção do conhecimento não é mais uma atividade em que a organização trabalha isolada, mas o resultado da colaboração de seus membros, seja em grupos internos, seja em parceria com outras organizações. A migração do conhecimento entre organizações continua a apresentar muitos desafios. Uma quantidade significativa de conhecimentos ainda está sendo transferida na forma de equipamentos, *softwares*, documentos e afins (CHOO, 1998, p.224).

O autor supracitado define como base para a atividade de construção de conhecimento a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e, a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Ao compartilharem suas interpretações dos significados construídos e as suas experiências anteriores por meio de diálogos, discursos, cases entre outras atividades, os sujeitos organizacionais tornam disponíveis seus conhecimentos para os demais sujeitos organizacionais. Para Choo (1998, p.211),

[...] as organizações criam e exploram conhecimento para desenvolver novas capacidades e inovações por meio de três atividades concomitantes: (1) gerar e compartilhar conhecimento tácito; (2) testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e (3) extrair e aproveitar conhecimento externo.

É importante destacar que o conhecimento organizacional pode existir e se tornar tangível, através de muitas formas e em muitos níveis organizacionais. Choo (1998) menciona várias situações que demonstram o conhecimento em suas diversas formas:

O conhecimento existe de muitas formas e em muitos níveis da organização. O conhecimento organizacional pode ser tácito e estar implícito na competência dos indivíduos ou nas habilidades, experiências e relacionamentos dos membros de um grupo. Indivíduos e grupos podem desempenhar uma atividade sem serem capazes de articular regras ou uma teoria que descreva a atividade. O conhecimento organizacional pode também ser explícito e prontamente observável. Por exemplo, configurações de equipamentos, banco de dados de consumidores, mapas, padrões e especificações, regras e procedimentos documentados – são todos conhecimentos manifestos em formatos físicos. Devido ao espectro de conhecimentos tácitos/explicitos, a identificação e seleção das fontes de informação tornam-se um elemento importante para estabelecer as necessidades de informação. Isso geralmente requer uma avaliação do local e do nível organizacional onde a informação necessária pode ser encontrada. Se o conhecimento tecnológico está sendo importado de fora, "o desafio é determinar onde reside o conhecimento. No equipamento? No *software*? Nos procedimentos? Na cabeça de uns poucos indivíduos importantes?" Também é necessário traçar as diferenças entre o *know-how* que existe em vários níveis da organização, como as habilidades e experiências dos indivíduos, receitas ou métodos adotados pelo grupo, regras e rotinas aplicadas pela organização, e relacionamentos e mecanismos de disseminação da informação por meio de uma rede de organizações (CHOO, 1998, p.234).

A construção de conhecimento alimenta o processo de tomada de decisão, atividade subsequente no Modelo de Ciclo de Conhecimento proposto pelo autor. Conforme pode ser observado na Figura 3, a etapa de construção de conhecimento alimenta e é alimentada pelas tomadas de decisões, afinal, com o conhecimento construído é possível tomar decisões mais assertivas e, assim, criam-se novos conhecimentos que são replicáveis para as etapas de criação de significado e construção de conhecimento.

É importante compreender que o processo de tomada de decisão pode ser realizado de diversas maneiras, desde decisões pré-programadas e realizadas por máquina ou *software* até tomadas de decisões realizadas por sujeitos organizacionais em situações necessárias. Simon (1976 *apud* CHOO, 1998, p.266) afirma que os sujeitos são racionalmente limitados quando "[...] tentam ser racionais, seu comportamento racional é limitado por suas capacidades cognitivas e por restrições

da organização". O autor ainda, afirma que a racionalidade dos tomadores de decisões organizacionais é limitada, no mínimo, de três maneiras:

- A racionalidade requer um conhecimento total e previsão das consequências de cada escolha. Na verdade, o conhecimento das consequências é sempre fragmentário.
- Como as consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência para avaliá-las. Mas a previsão de valores é sempre imperfeita.
- A racionalidade requer escolher entre todos os comportamentos alternativos possíveis. No comportamento real, apenas algumas dessas possíveis alternativas vêm à mente (SIMON, 1976 apud CHOO, 1998, p.266).

Sendo assim, a racionalidade proporciona suporte para a atividade de tomada de decisão, porém outros componentes ajudam a proporcionar consistência para a atividade:

A racionalidade exige um olhar para o futuro, já que as consequências das ações estão todas necessariamente no futuro. Nesse sentido, toda racionalidade baseia-se em previsões de um tipo ou de outro. As decisões racionais, portanto, baseiam-se em crenças e expectativas sobre a probabilidade de fatos incertos ou consequências que ainda não aconteceram. Quando lidam com a incerteza, as pessoas se apoiam num número ilimitado de princípios heurísticos para transformar a tarefa complexa em simples operações de julgamento (CHOO, 1998, p.271).

Observa-se que o Modelo de Ciclo do Conhecimento de Choo (1998) proporciona a construção de conhecimento organizacional, tendo como recurso central para as atividades a informação. Dessa maneira, deve-se considerar o conhecimento em todo e qualquer estado, bem como as relações que proporcionam suas construções.

O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação (CHOO, 1998, p.420).

É importante destacar que as etapas do Modelo de Ciclo de Conhecimento de Choo ocorrem todo o tempo, e normalmente sem interrupção. Tal fato vai ao encontro da afirmação de Choo (1998, p.27) que considera a informação como, "[...] um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz".

2.1.3 Trabalhando com o Conhecimento de Davenport e Prusak

O modelo ‘Trabalhando com o Conhecimento’ de Davenport e Prusak (1998) é desenvolvido tendo como principal aspecto inicial a classificação feita pelos autores sobre a conceituação de conhecimento. Nesse contexto, os autores realizam uma limitação conceitual sobre componentes que podemos considerar como insumos para o conhecimento, os dados e as informações (Quadro 3):

Quadro 3: Dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado; ▪ Facilmente obtido por máquinas; ▪ Frequentemente quantificado; ▪ Facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise; ▪ Exige consenso em relação ao significado; ▪ Exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação; ▪ Difícil capturar em máquinas; ▪ Frequentemente tácito; ▪ De difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak - 1998 - p.18.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a informação não estruturada é a forma mais antiga de informação. Trata-se de informações que dependem de profissionais especializados que devem ter proximidade com os usuários e suas necessidades. Davenport e Prusak (1998, p.29) explicam que as informações não estruturadas se constituem em elementos comuns nas organizações descentralizadas, “Algumas informações não-estruturadas — rumores, fofocas, histórias — continuarão não estruturadas. É assim que as coisas acontecem em organizações cada vez mais descentralizadas”.

Os autores supracitados destacam que o capital intelectual ou conhecimento é o resultado do relacionamento entre a informação e o indivíduo. As empresas ofertam cursos e treinamento no intuito de que os sujeitos organizacionais adquiram conhecimento. Davenport e Prusak (1998, p.30) afirmam que existem dificuldades em adquirir esse tipo de informação, pois segundo eles, “O conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis”.

As informações registradas em papel dominaram o contexto informacional até o início da Década de 1970 do Século XX. Davenport e Prusak (1998) classificam

como informações estruturadas as informações que se encontram no suporte 'papel'. Segundo esses autores, com o aumento do volume de informações, intensificou-se igualmente a complexidade e, ainda, afirmam que a “[...] abordagem centralizada, altamente planejada, é insustentável para essa vasta quantidade de informação. Até os arquivos mais bem cuidados não terão nenhum valor se não forem utilizados” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.33).

Com o advento das Tecnologias de Informação (TI), o computador passou a ser o responsável por processar a informação. A informação estruturada em computadores busca solucionar problemas enfrentados pelas abordagens anteriores, por meio da estruturação de sistemas computacionais, cuja finalidade é armazenar dados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Observa-se que os autores compreendem a informação e sua gestão como componentes estratégicos para gestão do conhecimento. Dessa maneira, para Davenport e Prusak (1998, p.149), GC “[...] é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento”.

O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 p.14).

Para os autores supracitados, a primeira atividade necessária para trabalhar com o conhecimento é reconhecer o seu mercado, ou seja, o primeiro passo em

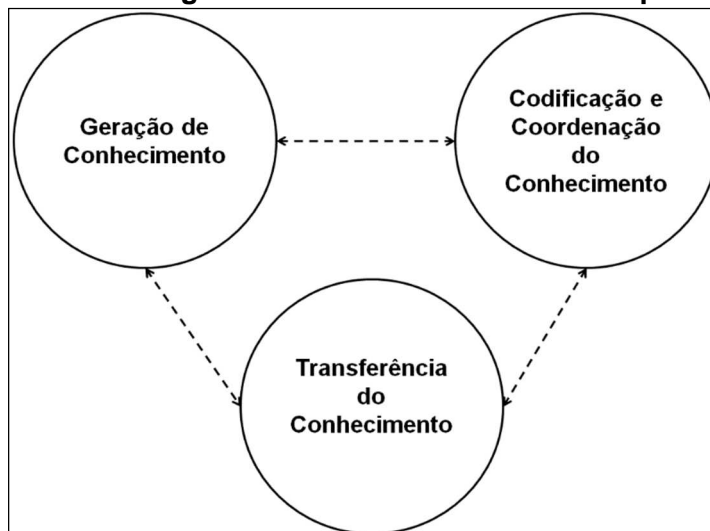
[...]qualquer iniciativa ligada ao conhecimento é reconhecer que existem mercados do conhecimento. As realidades sociais, econômicas e políticas devem ser levadas totalmente em conta para se entender os mercados do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.31).

Os autores reconhecem a construção de conhecimento como algo processual e com etapas pré-determinadas, sendo que a identificação da etapa está relacionada ao seu resultado. Nesse sentido, o conhecimento no âmbito organizacional, segundo a abordagem de Davenport e Prusak (1998), consiste em considerar a progressão e a transformação entre dados, informação e conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) propõem um modelo de gestão do conhecimento contendo três etapas: a geração de conhecimento, a codificação e coordenação do conhecimento e a transferência do conhecimento. O processo ocorre de maneira

linear e ininterrupta, pois o final de um processo está totalmente relacionado com o início do próximo processo.

Figura 4: Modelo de gestão do conhecimento - Davenport e Prusak.



Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de Davenport e Prusak – 1998 - p.86.

O processo/etapa de geração de conhecimento é destacado pelos autores como a etapa de iniciativas e atividades específicas voltadas a aumentar o estoque de conhecimento da organização. Ainda segundo os autores supracitados existem seis formas de a organização obter conhecimento:

- 1) A **aquisição de conhecimento** é uma delas. Tal atividade consiste na compra ou desenvolvimento de conhecimento intraorganizacional.
- 2) O **aluguel de conhecimento** também é mencionado pelos autores, como uma estratégia para obtenção de conhecimento, tal procedimento se realiza mediante parcerias com universidades ou com a contratação de consultorias.
- 3) **Estudo dirigido** é uma das estratégias de obtenção de conhecimento, tal atividade ocorre na formação de grupos visando à construção de conhecimento para atender as necessidades organizacionais.
- 4) A **fusão** também é mencionada pelos autores como sendo um processo para a obtenção de conhecimento, sendo que este processo ocorre na aquisição de novas empresas, cujo conhecimento e o *know-how* dessas organizações são adquiridos.
- 5) A **adaptação às normas internas e externas** é o processo evidenciado pelos autores supracitados, como uma das atividades que busca obter conhecimento.

6) A **formação de redes** também é mencionada como uma estratégia para a obtenção de conhecimento organizacional. Quando tais redes são formadas resultam em comunidades voltadas para as práticas organizacionais e, conseqüentemente, à construção de conhecimentos.

É importante salientar que, para que ocorram as estratégias de obtenção de conhecimento mencionadas pelos autores supracitados é necessário considerar a alocação de tempo e espaço, seja físico ou virtual. Além das variáveis mencionadas é importante considerar todas as demais variáveis que são relacionadas à cultura organizacional e informacional, afinal, cada organização é resultado de sua cultura e isso interfere em suas atividades.

O processo de codificação e coordenação do conhecimento consiste na explicitação do conhecimento, tornando-o assim disponível e compreensível aos que necessitam dele. Esse processo consiste nas atividades de categorização, descrição, mapeamento, modelagem, estímulo e inserção do conhecimento na organização, com viés em regras e receitas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Davenport e Prusak (1998) apresentam a necessidade da inserção de um profissional que assuma o cargo de gestor de conhecimento, cabendo a esse profissional decidir os objetivos do conhecimento, identificar os conhecimentos existentes, avaliar o conhecimento e codificar em meio apropriado para distribuição. Nessa perspectiva, os autores apresentam e classificam o conhecimento tácito e explícito sob a ótica do seu modelo (Quadro 4).

Quadro 4: Conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
▪ Não passível de ensino	▪ Passível de ensino
▪ Não articulado	▪ Articulado
▪ Não observável em uso	▪ Observável em uso
▪ Substancial	▪ Esquemático
▪ Complexo	▪ Simples
▪ Não documentado	▪ Documentado
▪ Não estruturado	▪ Estruturado
▪ Individual	▪ Coletivo

Fonte: Adaptada de Davenport e Prusak – 1998 - p.86.

A manipulação do conhecimento no contexto organizacional só é possível no momento em que os sujeitos conseguem por meio de estratégias e atividades voltadas ao conhecimento, realizar a codificação do conhecimento tácito para o conhecimento

explícito. Os autores supracitados sugerem o uso de mapas de conhecimentos, ferramenta que proporciona um norte aos indivíduos quanto à localização do conhecimento, podendo este estar em pessoas, documentos, bancos de dados e outros meios. É importante ressaltar que o conhecimento deve ser explicitado para um padrão em que todos os demais sujeitos organizacionais sejam capazes de fazer uso do mesmo.

O processo de transferência do conhecimento é responsável pela comunicação e disseminação do conhecimento organizacional, proporcionando assim a compreensão e uso do conhecimento pelos sujeitos organizacionais. Esse processo pode ocorrer segundo os autores de duas maneiras, a transferência não estruturada e a transferência estruturada.

A transferência estruturada consiste na transferência do conhecimento explícito por meio de suportes em mídias físicas ou digitais. Nessas atividades a tecnologia é utilizada por meio de sistemas de repositórios de conhecimento, intranets e extranets, videoconferência e sua gravação, sistemas especialistas, entre outras tecnologias que são capazes de proporcionar suporte para essas transferências.

Segundo os autores, a transferência espontânea ou não estruturada ocorre na transferência do conhecimento tácito em comunicações informais, *workshops*, reuniões presenciais, trabalho em conjunto, jantares em grupo, salas de bate papo, cases ou técnicas de maneira não estruturada, entre outras atividades em que as comunicações e interações são realizadas. Os autores chamam a atenção para dois componentes que influenciam o processo de transferência: a velocidade e a viscosidade.

A velocidade consiste na agilidade com que esse conhecimento trafega no ambiente organizacional, enquanto que a viscosidade se refere à riqueza do conhecimento que está em transferência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O uso efetivo dos processos de gestão do conhecimento propostos pelos autores atua em espiral, pois, o resultado da transferência do conhecimento resulta na apropriação e construção de novos conhecimentos pelos sujeitos, cabendo à organização buscar estratégias que visem codificar e coordenar esse conhecimento explícito, e logotransferi-lo ao coletivo organizacional.

2.1.4 Modelo para Construção e Uso do Conhecimento - Wiig

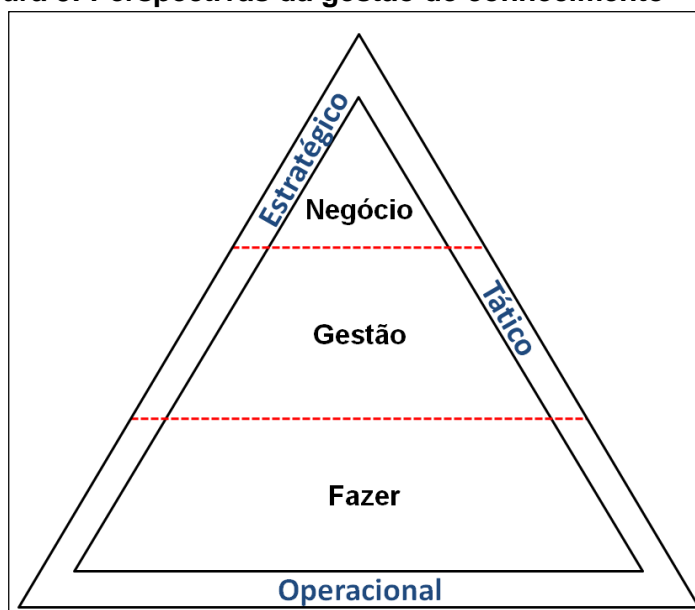
Wiig (1993) parte do pressuposto de que a gestão do conhecimento organizacional consiste na construção intencional de conhecimento. Segundo o autor,

Gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização (WIIG, 1993, p.144).

O autor ainda enfatiza que a gestão do conhecimento dentro das organizações está sob três perspectivas: perspectiva de negócios, perspectiva de gestão e a perspectiva do fazer. Nesse sentido, a perspectiva de negócios busca entender como o conhecimento pode ser explorado; estratégias, produtos e serviços podem ser considerados conhecimento ou produtos do conhecimento. Na perspectiva da gestão do conhecimento, busca-se determinar, organizar, direcionar, facilitar e monitorar o conhecimento. Tais atividades ocorrem na perspectiva anterior, ou seja, a gestão do conhecimento na perspectiva dos negócios da organização.

A 'perspectiva do fazer' atua na aplicação da *expertise* conduzindo assim a explicitação do conhecimento relativo às atividades de trabalho. É possível identificar que existe uma relação entre as perspectivas propostas pelo autor supracitado, em que é possível afirmar que, a partir dessas perspectivas, é necessário trabalhar sob o olhar do conhecimento em todos os níveis organizacionais (Figura 5):

Figura 5: Perspectivas da gestão de conhecimento - Wiig.



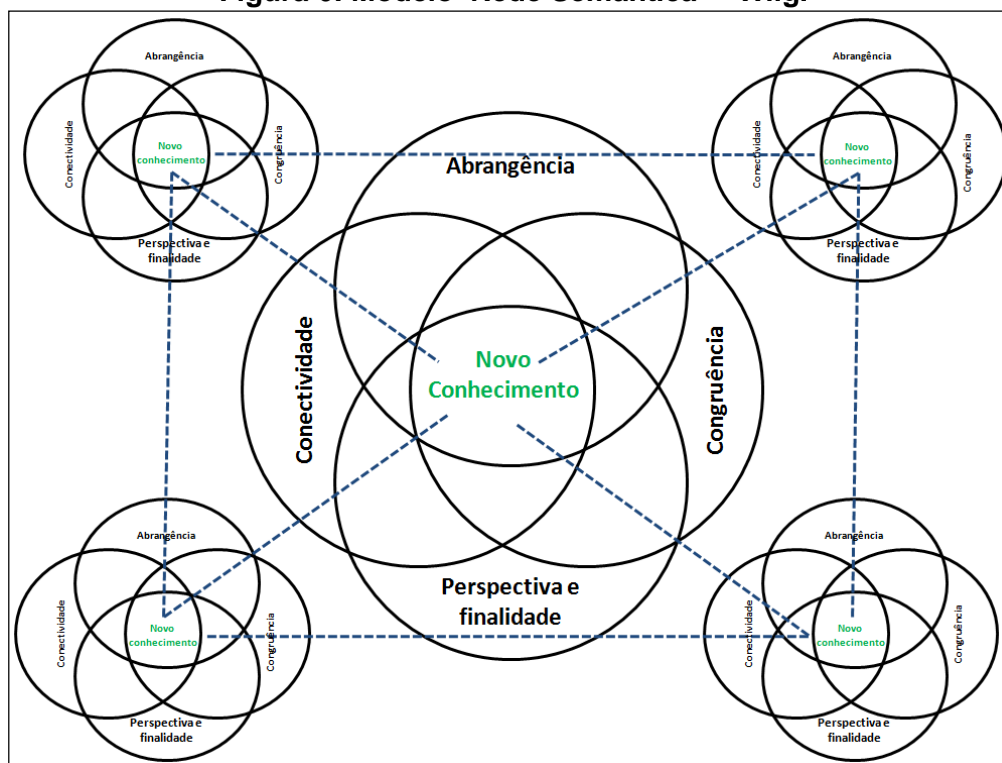
Fonte: Elaboração própria – 2017.

Wiig (1993) afirma que para o conhecimento ser útil e de grande valor o mesmo deve estar bem organizado de acordo com as necessidades. Dessa maneira, a reorganização deve ser algo naturalmente realizado e de acordo com as necessidades das pessoas. Nessa perspectiva, ocorre a construção de uma rede semântica, que segundo o autor, só é possível devido ao acúmulo de conhecimento ao longo da vida dos sujeitos. Para Wiig (1993, p.38-39) o conhecimento é constituído de:

[...] percepções, entendimentos e conhecimentos práticos que todos nós possuímos é o recurso fundamental que nos permite funcionar de forma inteligente. Sobre tempo, o conhecimento considerável também é transformado em outras manifestações, tais como livros, tecnologia, práticas e tradições nas organizações de todos os tipos e na sociedade em geral. Estas transformações resultam em conhecimentos acumulados [...].

Sendo esse conhecimento acumulado, o mesmo necessita ser organizado e processado dentro de uma rede semântica, sob quatro dimensões de uso propostas por Wiig (1993): abrangência, conectividade, congruência e perspectiva e finalidade. A partir dessas dimensões a organização realiza a construção de um novo conhecimento.

Figura 6: Modelo 'Rede Semântica' – Wiig.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

Abrangência se refere ao escopo e amplitude do conhecimento. Mapear as fontes de conhecimento, sendo fontes tácitas ou explícitas é o ponto de partida para o trabalho com o conhecimento proposto por Wiig (1993). A análise quanto à disponibilidade da fonte de conhecimento e a dimensão da quantidade de conhecimento que a fonte possui é necessária para o uso efetivo do conhecimento no contexto organizacional.

A conectividade é a atividade proposta por Wiig (1993) em que ocorrem as inter-relações entre os conhecimentos. Tal processo proporciona o desenvolvimento de novos conhecimentos oriundos das fontes de conhecimento identificadas na etapa 'abrangeência'. O resultado desse novo conhecimento proporciona o desencadear da rede, desenvolvendo assim uma ramificação (novo conhecimento) que tem como base o conhecimento inicial, ou seja, o conhecimento resgatado na fonte de conhecimento. Nessa perspectiva, é possível formar a rede que identifica as conexões de conhecimentos.

Proporcionar mais qualidade ao conhecimento é função da congruência no modelo proposto por Wiig (1993). Esta etapa é responsável por relacionar todos os aspectos interconectados direta ou indiretamente ao conhecimento como, fatos, conceitos, perspectivas, valores, associações e demais itens. Nesta atividade é possível diagnosticar possíveis erros e problemas relacionados ao conhecimento. Neste processo se tenta limitar as incertezas e variáveis, possibilitando assim um maior controle e assertividade com o uso do conhecimento.

O uso do conhecimento é realizado também no processo de perspectiva e finalidade. Nesta etapa os sujeitos partem de seus conhecimentos iniciais, ou seja, partem de seu ponto de vista inicial para uma finalidade específica. Esses sujeitos resgatam o conhecimento previamente classificado em dois momentos, *Just-in-time* (no tempo certo) ou *on-demand* (de acordo com a demanda). Independente do modo de resgate do conhecimento, isso ocorre mediante a necessidade em uma determinada situação organizacional.

Com o seu uso, o conhecimento pode ser relacionado com outras variáveis e objetos desenvolvendo assim novas conexões para a rede de conhecimento que a organização desenvolve. Dessa maneira, o resultado desses processos é uma rede semântica voltada à organização, cuja construção de conhecimento é resultado da

articulação da rede e suas ramificações. A rede proporciona uma maior velocidade de resgate quando se consegue tornar explícitos os conhecimentos implícitos.

2.1.5 Modelo Espaço da Informação - Boisot

O modelo de gestão do conhecimento denominado 'Espaço da Informação' de Boisot (1998) tem como conceito central "a boa informação". O autor chama a atenção para a diferença entre dado, informação e conhecimento, pois é comum a confusão entre esses elementos.

Embora dados possam ser caracterizados como uma propriedade de coisas, conhecimento é uma propriedade dos agentes que predispõem os dados a agir em circunstâncias particulares. A informação é aquele subconjunto de dados que residem nas coisas, as quais ativam um agente - (a informação) é filtrada a partir dos dados pelo aparato conceitual ou sensorial do agente. A informação, efetivamente, estabelece uma relação entre coisas e agentes. Conhecimento pode ser conceituado como um conjunto de distribuições de probabilidades mantido por um agente o qual orienta suas ações. Estas tanto se consolidam quanto sofrem modificação com a chegada de nova informação. Em contrapartida à informação, o conhecimento não pode ser observado diretamente. Sua existência pode somente ser inferida a partir da ação de agentes. Segue-se que ativos do conhecimento não podem ser diretamente observados tampouco; eles têm que ser compreendidos indiretamente (BOISOT, 1998, p.12, Tradução nossa).

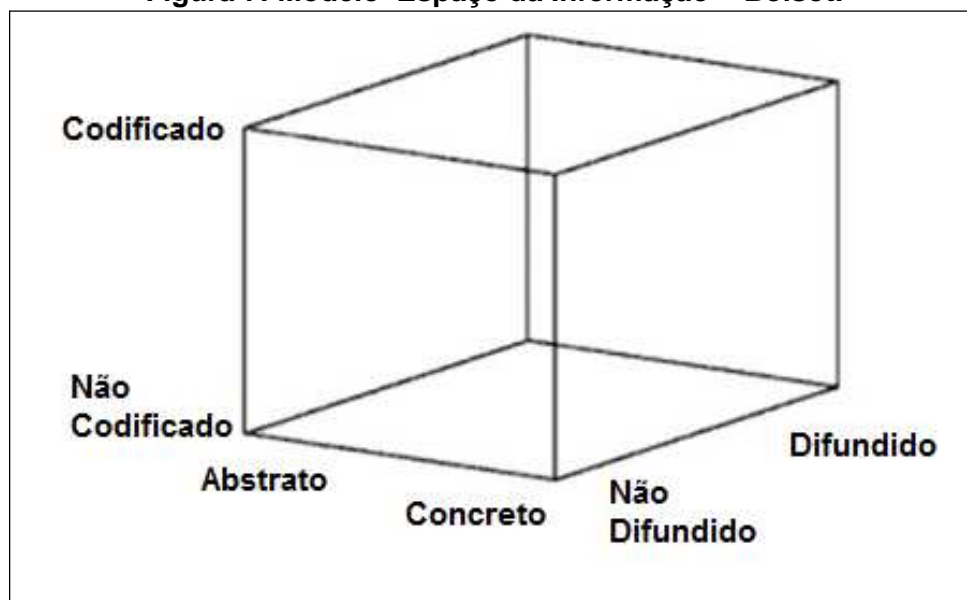
Para Boisot (1998), o contexto é extremamente importante, pois é por meio dele que é possível realizar relações entre as pessoas e o que se pretende compartilhar. Dessa maneira, entende-se que o autor considera o conhecimento como uma ação social; afinal, ele só existe a partir do momento em que há relações entre pessoas, ambientes e suportes.

O autor desenvolveu um modelo sistematizado que busca demonstrar a gestão do conhecimento no contexto organizacional. Esse processo foi sistematizado em forma geométrica, por meio de um quadrado multidimensional (Figura 7). Nesse sentido, o autor considera o conhecimento sob três dimensões: abstrato/concreto, codificado/não codificado e difundido/não difundido.

A dimensão abstrato/concreto parte do pressuposto de que o conhecimento só tem validade se puder ser reconhecido em todos os contextos em que pode ser relacionado. Quanto mais codificado, quanto mais traduzido em padrões reconhecidos pelos sujeitos como, palavras, símbolos ou gráficos, mais o conhecimento torna-se valioso, sendo este aspecto tratado na dimensão codificado/não codificado. Outro

aspecto que valoriza o conhecimento é destacado pelo autor supracitado na terceira dimensão, codificado/não codificado, sendo que quanto menos difundido o conhecimento, mais valioso ele é.

Figura 7: Modelo 'Espaço da Informação' - Boisot.



Fonte: Boisot – 1998 - p. 59.

O processo de criação e disseminação do conhecimento organizacional aciona as três dimensões do Modelo 'Espaço da Informação'. Ressalte-se que o processo é sequencial e ocorre em uma sequência específica. A realização dos processos do Modelo Espaço Informação foi intitulada por Boisot (1998) como o Ciclo de Aprendizagem Social.

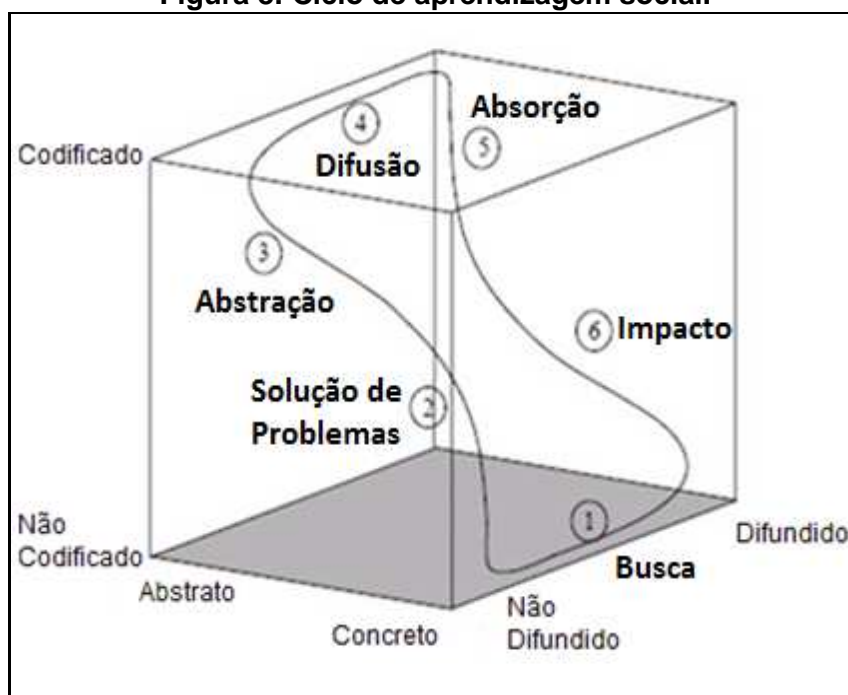
Dessa maneira, este autor sistematizou e definiu o Ciclo de Aprendizagem Social em seis fases: (1) Busca; (2) Solução de Problemas, (3) Abstração, (4) Difusão, (5) Absorção e (6) Impacto. A Figura 8 relaciona as dimensões do conhecimento com as fases do ciclo de aprendizagem social.

O Modelo Espaço da Informação é realizado por meio das atividades propostas pelo Ciclo de Aprendizagem Social. Considera-se que as atividades do Ciclo de Aprendizagem Social são os processos para a construção e gestão do conhecimento organizacional.

Conforme é possível observar na Figura 8, a soma dos processos resulta em um único processo que ocorre de maneira contínua, sem interrupção. Outro ponto que merece destaque é quanto à necessidade de sequência dos processos, sendo que

para início do processo torna-se necessária a finalização do processo anterior; dessa maneira as atividades ocorrem seguindo uma ordenação sistematizada.

Figura 8: Ciclo de aprendizagem social.



Fonte: Adaptado de Boisot – 1998 – p.60.

A primeira etapa é a 'busca', cuja atividade é composta de várias etapas e, segundo o autor supracitado, é nesse momento que se identificam as ameaças e as oportunidades geralmente disponíveis, mas frequentemente com conteúdos imprecisos. Esta etapa também é responsável por procurar padrões de posse de um único indivíduo ou de pequenos grupos de indivíduos. O autor destaca que a busca pode ser muito rápida quando o dado é bem estruturado e classificado, porém, muito lenta quando o dado não é bem estruturado e classificado especificamente em um contexto.

Cabe a etapa dois 'resolução de problemas', proporcionar estrutura e coerência a essas ideias por meio da codificação. Definição de formar as ideias, sendo esse momento responsável por eliminar as incertezas iniciais. Segundo Boisot (1998), a solução do problema pertencente à região não codificada do Espaço da Informação, muitas vezes é arriscada e plena de conflitos.

O autor considera a etapa três 'abstração', como sendo a responsável por generalizar a aplicação de percepções recém-codificadas para uma ampla gama de situações, conceituar e reduzir suas características mais essenciais. Boisot (1998)

afirma que em muitos momentos a etapa dois 'resolução de problemas' e a etapa três, 'abstração', trabalham juntas.

A 'difusão', etapa de número quatro, atua compartilhando os conhecimentos recém-criados para uma população alvo, realizando a difusão de conteúdos codificados e abstratos. Boisot (1998) ressalta que, apenas com o compartilhamento do contexto entre o emissor e o receptor pode-se acelerar a difusão de conteúdos não codificados. Também destaca que a probabilidade de um contexto compartilhado é inversamente proporcional ao tamanho da população.

Na etapa de 'absorção', quinta etapa, ocorre a aplicação dos novos conhecimentos codificados em diferentes situações em uma lógica de "aprendendo fazendo" ou "aprendendo pelo uso". Com o passar do tempo, tais percepções codificadas transformam-se em conhecimentos não codificados, o que ajuda a orientar a sua aplicação em circunstâncias particulares.

'Impactando' é a sexta etapa no modelo proposto por Boisot (1998). Nesta etapa, é possível identificar o impacto do conhecimento nos sujeitos organizacionais. A incorporação de conhecimento abstrato em práticas concretas pode ocorrer em artefatos, regras de organizações ou práticas comportamentais. O autor menciona que, a absorção e o impacto são etapas que podem acontecer juntas.

O modelo proposto por Boisot (1998) atua de maneira cíclica, ou seja, o final da última etapa retroalimenta o início e proporciona insumos para primeira etapa. O Modelo Espaço da Informação é subsidiado pelas etapas propostas pelo autor no Ciclo de Aprendizagem Social, pois as mesmas proporcionam estratégias voltadas à construção e gestão de conhecimento.

2.1.6 Modelo - Atividades Base para a Gestão do Conhecimento - Valentim

Valentim (2004) parte do pressuposto que para realizar gestão do conhecimento é importante conhecer os limites entre os processos de Gestão da Informação (GI) e GC. Esses limites subsidiam o modelo proposto pela autora.

Segundo Valentim (2004), os limites podem ser observados nos fluxos informacionais e destaca que enquanto a GI trabalha com os fluxos formais, com as informações que estão em algum suporte, a GC atua com os fluxos informais, isto é, nos ativos de conhecimento não registrados. Para Valentim (2004, p.1) a GC trabalha

[...] no âmbito do não registrado: reuniões, eventos, construção individual de conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas, educação corporativa, conhecimento de mundo etc., constituindo-se nos ativos intelectuais (intangíveis).

Dessa maneira, a GC por meio de suas atividades objetiva desenvolver estratégias que sejam capazes de criar e compartilhar o conhecimento tácito e transformá-lo em explícito. A autora propõe que a GC seja realizada por meio de distintas atividades, dessa maneira seu modelo é denominado de 'Atividades Base de Gestão do Conhecimento'.

Observa-se que o referido modelo é realizado de maneira cíclica, em cujo final das atividades realizadas proporciona a retroalimentação para um novo ciclo de gestão do conhecimento. O modelo apresenta dez atividades necessárias para que as organizações sejam capazes de trabalhar com o conhecimento.

Figura 9: Atividades base para a gestão do conhecimento - Valentim.



Fonte: Adaptado de Valentim – 2004.

- 1) Identificar demandas e necessidades de conhecimento:** todo conhecimento é gerado a partir de uma demanda ou necessidade

organizacional, por meio de um sujeito organizacional; nesse sentido torna-se importante identificar com clareza qual é a demanda e necessidades de conhecimento e alinhá-lo ao negócio da organização;

- 2) **Mapear e conhecer fluxos informais:** identificar e mapear as fontes e os fluxos informais, torna-se fundamental para o desenvolvimento de uma rede de conhecimento; tal processo é importante, pois é por meio da rede que novos conhecimentos são gerados;
- 3) **Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento:** torna-se necessário desenvolver por meio de distintas atividades, uma cultura que valorize o compartilhamento e a socialização de conhecimento no ambiente organizacional;
- 4) **Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação:** essa atividade visa proporcionar ferramentas e estratégias baseadas em tecnologias de informação e comunicação que façam a organização ser capaz de realizar seu processo de comunicação de maneira eficiente;
- 5) **Criar espaços criativos dentro da organização:** a construção de espaços que propiciem a construção de conhecimento no contexto organizacional torna-se uma das atividades mais importantes do modelo; pois é por meio de espaços criativos que os sujeitos organizacionais conseguem entender e valorizar a construção de conhecimento. Pode-se afirmar que esses espaços tangibilizam de maneira concreta as estratégias organizacionais voltadas à construção de conhecimentos;
- 6) **Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização:** são atividades e estratégias que visam desenvolver competências e habilidades voltadas às necessidades do negócio. É importante ressaltar que as habilidades e competências estão alinhadas às necessidades de conhecimento que, por sua vez, estão relacionadas às necessidades do negócio da organização;
- 7) **Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização:** promover o desenvolvimento de estratégias e métodos que sejam capazes de realizar a captação do

conhecimento desenvolvido por grupos de sujeitos organizacionais. Tal atividade pode ser realizada com auxílio de ferramentas de TIC; essas quando bem implementadas podem dinamizar e ajudar o processo de captação de conhecimento. Ressalta-se que essas ferramentas de TIC devem ser consideradas como um meio para as atividades de GC e não como fim;

- 8) Desenvolver sistemas organizacionais de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de conhecimento:** os sistemas podem estar sob alguma tecnologia ou não, porém os mesmos visam delimitar contexto e aspectos necessários para a construção de novos conhecimentos organizacionais;
- 9) Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento:** a padronização de normas que proporcionam a sistematização do conhecimento torna-se importante atividade para torná-lo acessível a todos;
- 10) Retroalimentar o ciclo:** essa atividade é responsável por retroalimentar com o novo conhecimento o ciclo de atividades proposto; sendo assim, o conhecimento desenvolvido passa a ser insumo para novos conhecimentos organizacionais.

É possível observar a dependência entre as atividades propostas por Valentim (2004), no que tange à construção e gestão de novos conhecimentos organizacionais. As atividades proporcionam um processo cíclico que se retroalimenta, pois, o resultado de um processo é utilizado como insumo em uma nova atividade.

2.1.7 Processo Estruturado de Gestão do Conhecimento – Bukowitz e Williams

Bukowitz e Williams (2002) desenvolveram um manual que estrutura a GC enquanto processo. Segundo as autoras, o modelo abrange dois tipos de atividades que ocorrem ao mesmo tempo no contexto organizacional:

- 1) a utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder as demandas ou as oportunidades do mercado; 2) o processo, mais a longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.24).

Dessa maneira, é possível visualizar que o referido modelo consiste no trabalho com o conhecimento sob dois aspectos, o tático e estratégico. Observa-se que no

modelo (Figura 10) o desencadeamento das atividades do processo de gestão do conhecimento consiste em duas diferentes ações, no caso do nível tático que parte de uma oportunidade ou demanda dirigida pelo mercado ou por aspectos estratégicos, desencadeado por mudanças do ambiente externo. Bukowitz e Williams (2002, p.24-25) explicam que a estruturação

[...] é uma maneira simplificada de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente correto para criar valor. Acreditamos que todos os elementos do processo devem ser geridos em relação uns aos outros para alcançar a mistura e quantidade corretas de conhecimento e capacidade de distribuí-lo.

Assim, a estruturação proposta pelas autoras consiste em proporcionar estratégias simplificadas e estruturadas de modo a considerarem o conhecimento no contexto organizacional.

Figura 10: Processo estruturado de gestão do conhecimento.



Fonte: Bukowitz e Williams – 2002 – p.24.

No momento em que a organização possui uma demanda ou oportunidade dirigida pelo mercado, evidencia-se que provavelmente haverá atividades de GC no contexto tático (Figura 10). Após considerar a oportunidade ou demanda se analisa se a organização pode ou não satisfazer a demanda ou oportunidade que o mercado esta dirigindo a ela. Caso a organização possa satisfazer, passará a realizar as

atividades de maneira sequencial: ‘obtenha’; ‘use’; ‘aprenda’; e ‘contribua’. As autoras mencionam que, cada atividade necessita da participação de todos que atuam na organização, em algum grau.

Outro ponto destacado por Bukowitz e Williams (2002) consiste nas atividades “obtenha” e “use”, pois consideram que essas atividades são as mais desenvolvidas no contexto organizacional, pois destacam que os sujeitos organizacionais sempre procuram informações e as utilizam para resolver problemas, tomar decisões e criar produtos e serviços.

A primeira atividade ‘**obtenha**’ consiste justamente no mapeamento de informações sobre a demanda e oportunidade para uso posterior. Bukowitz e Williams (2002) destacam a tecnologia como importante ferramenta perante o grande número de informações que as organizações tem acesso, ou seja, no mesmo sentido que a tecnologia pode trazer um número maior de informações, a tecnologia deve ser capaz de auxiliar a filtrar as melhores informações para cada situação.

[...] o advento de tecnologias novas, que permite uma quantidade quase que imaginável de informação que flui para as organizações, esta mudando a face do “obtenha”. Agora, em vez de serem forçadas a agir com base em pouca ou nenhuma informação, as pessoas tendem a achar que o desafio é abrir caminho, analisar pilhas de informações irrelevantes para obter a “pepita” que é indispensável para as suas necessidades. Com esse processo pode se tornar mais *eficiente*? Principalmente, através dos instrumentos e serviços que a organização disponibiliza para os seus membros (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.25).

A segunda atividade ‘**utilize/use**’ as informações obtidas está associada à inovação. Segundo Bukowitz e Williams (2002) cabe a organização oferecer estratégias que motivem os sujeitos organizacionais a “saírem dos seus casulos” e desenvolverem novas idéias, conceitos, soluções e estratégias ao combinarem as informações obtidas.

Torna-se importante que as pessoas abandonem seus casulos e procurem idéias sob as pedras e nas fendas e esconderijos nunca antes considerados. A organização pode fornecer muitos instrumentos para reforçar o pensamento criativo, mas é ainda mais importante estabelecer o tipo de ambiente em que são encorajadas a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas idéias (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.25).

A organização necessita desenvolver estratégias de aprendizagem ‘**aprenda**’ capazes de integrar as atividades cotidianas exercidas pelos sujeitos organizacionais. Bukowitz e Williams (2002) chamam a atenção para o erro de as organizações

valorizarem e destinarem boa parte de sua reserva de energia em atividades de curso prazo e não dar a mesma importância para as ações voltadas ao longo prazo, sendo que essas possuem potencial para proporcionar maior competitividade.

[...] o reconhecimento formal desses processos como um meio de criar vantagem competitiva [...] O desafio para as organizações é encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham. Isso significa resistir à mentalidade de crise que sempre coloca as necessidades de curto prazo acima do engajamento em uma reflexão estruturada que tem potencial para dar retorno a longo prazo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.26).

Conscientizar os sujeitos organizacionais quanto à importância de suas contribuições é a função da etapa '**contribua**'. Por meio do compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional é entendida pelas autoras supracitadas como a atividade mais complexa do Modelo, afinal, essa atividade é totalmente dependente dos sujeitos organizacionais. Se por um lado o não sentimento de pertencimento e o medo e ou insegurança fazem com que os sujeitos não realizem tal atividade, por outro lado, com o auxílio da tecnologia torna-se possível compartilhar e deixar acessíveis uma parte significativa dos conhecimentos gerados, desde que inseridos nesse tipo de recurso. As autoras chamam a atenção para esses aspectos e salientam que as organizações podem

[...] poupar tempo e dinheiro, transferindo as "melhores práticas" por meio da organização e aplicando o conhecimento ganho com uma experiência em outra. A tecnologia tornou relativamente fácil organizar, enviar, transferir certos tipos de informação. Por outro lado, a contribuição não apenas consome tempo, mas também é vista como uma ameaça à viabilidade individual do empregado. Criar uma infraestrutura de gestão do conhecimento pode ajudar com algumas das onerosas exigências de "empacotar" informação para consumo em toda a organização. O maior desafio é convencer as pessoas que, afinal, a contribuição dará retorno tanto para a organização como para elas próprias (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.26).

Observa-se que as atividades propostas por Bukowitz e Williams (2002) no contexto tático são relacionáveis e lineares, ou seja, quando a organização pode satisfazer a necessidade ou oportunidade do mercado, esta perpassa todas elas. Situação diferente ocorre quando a organização não tem condições de satisfazê-la, assim a organização considera a demanda ou oportunidade como perdida e inicia o processo de gestão do conhecimento, a partir da etapa '**aprenda**', finalizando o com a etapa '**contribua**'.

Conforme pode ser visualizado na Figura 10, no outro extremo o conhecimento é trabalhado no contexto estratégico da organização. Esse processo, conforme mencionando anteriormente, ocorre devido as mudanças do ambiente externo. Tal processo é composto por três atividades: 'avaliar'; 'construa e sustente'; e 'despoje'.

Nessa perspectiva, ocorre o alinhamento das estratégias gerais do negócio da organização com as estratégias de conhecimento. Bukowitz e Williams (2002, p.26) mencionam que "A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras".

Avaliar o conhecimento no contexto estratégico da organização é a primeira atividade do processo de GC sob a perspectiva estratégica, nesse sentido as autoras apontam para uma das etapas de seu modelo, '**avaliar**'. Nesse sentido, deve-se considerar as fontes informacionais e seu valor para as estratégias organizacionais é a principal função dessa atividade. Bukowitz e Williams (2002) mencionam que o capital intelectual não era considerado como parte do processo de planejamento da organização e a GC evidência a importância desse capital como importante fonte de conhecimento. A avaliação

[...] exige que a organização defina o conhecimento necessário para a sua missão e mapeie o capital intelectual atual, em contraste com as necessidades futuras de conhecimento. Esse processo requer a introdução de um conjunto muito mais eclético de informação, a partir de um leque de recursos mais amplo do que a gestão considerava no passado. Desenvolver uma medida que demonstre se a organização está aumentando a base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual será o desafio organizacional crescente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.27).

A construção de novos conhecimentos necessita de relações com diferentes sujeitos e organizações, desse modo as autoras desenvolveram a etapa '**construa e mantenha**' para que a mesma seja capaz de abarcar essas necessidades. Cabe a organização proporcionar meios para que se construam e se mantenham relações com sujeitos no ambiente interno e externo capaz de construir novos conhecimentos organizacionais. Segundo Bukowitz e Williams (2002) esse processo deve ser compreendido pelas organizações como um novo olhar, sendo que a construção e o processo de manter as relações são capazes de propiciar vantagem competitiva organizacional.

[...] Cada vez mais, as organizações construíram o seu capital intelectual através do relacionamento – com empregados, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais operam e até mesmo com os concorrentes. Obter valor a partir desses relacionamentos é o que, finalmente, forçará a gestão tradicional – que enfatiza o controle direto das pessoas – a dar passagem a um estilo mais facilitador que enfatiza a gestão do ambiente e os capacitadores (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.27).

Descartar ‘**despoje/descarte**’ conhecimento e relações que não geram mais valores para a organização é a última atividade sob a perspectiva estratégica do modelo de GC proposto por Bukowitz e Williams (2002). As organizações devem observar o conhecimento sob a ótica do retorno de valor gerado *versus* o investimento realizado, com isso é possível tomar a decisão de descartar ou não tal conhecimento.

Há uma tendência de que as organizações se apeguem aos ativos físicos que desenvolveram, mesmo que eles não estejam mais criando valor; isso é válido para o conhecimento também. Todavia, algum conhecimento pode ser *mais* valioso se for transferido para fora da organização. As organizações que examinam o seu capital intelectual tanto em termos de custo de oportunidade – recursos gastos para manter aquele capital intelectual que poderia ser gasto em outro lugar – quanto em fontes de valor alternativas, estão bem posicionadas para obter os benefícios do despojamento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.27).

Baseado nesse modelo conceitual voltado às organizações, as autoras desenvolveram vários instrumentos que diagnosticam a GC no contexto da organização. São instrumentos que abordam cada atividade mencionada no contexto das organizações e, com isso, torna-se possível diagnosticar quais são os aspectos que precisam ser fortalecidos ou mantidos pelas organizações sob a visão da GC.

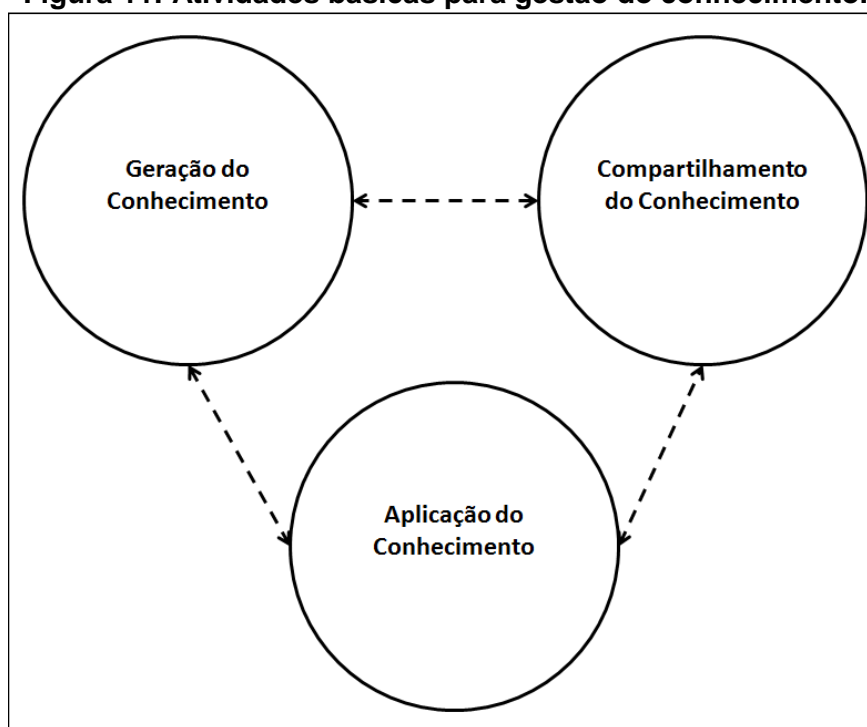
2.2 Análise e Comparação dos Modelos

Os modelos foram sistematizados e condensados em atividades sintéticas para que fosse possível realizar uma análise comparativa entre eles. No entanto, destaque-se que alguns modelos possuem subatividades para cada uma das atividades sintéticas.

Apresenta-se no Quadro 5 os modelos com as suas etapas, bem como uma breve explicação sobre elas. As atividades foram agrupadas em três grupos: geração de conhecimento, compartilhamento do conhecimento e aplicação/uso do conhecimento (Figura 11). Quando se aborda a criação de conhecimento, evidencia-se as atividades que indicam a criação de conhecimento dentro dos modelos.

No grupo de atividades sobre o compartilhamento de conhecimentos foram consideradas as atividades que têm o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas em diversos suportes. Ao aplicar conhecimentos foram consideradas as atividades que indicam o uso e aplicação do conhecimento.

Figura 11: Atividades básicas para gestão do conhecimento.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

A Figura 11 demonstra a relação e dependência das atividades para a construção e gestão do conhecimento, e demonstra como o processo ocorre de maneira cíclica e ininterrupta. Assim, é possível compreender que cada ciclo completo é o início para um novo ciclo.

O Quadro 5 apresenta os modelos anteriormente mencionados, suas semelhanças e diferenças. Esses modelos foram escolhidos, pois considerou-se os modelos voltados para as organizações e que são base para os demais modelos encontrados na literatura. Destaca-se que os modelos de Wiigg (1993) e Nonaka e Takeuchi (1995) são modelos base para dos demais modelos selecionados e, conseqüentemente, para os demais modelos presentes na literatura.

Quadro 5: Etapas dos modelos de gestão do conhecimento.

Modelos Atividades Básicas	1- Ciclo do Conhecimento Choo (1998)	2 - Trabalhando com conhecimento Davenport e Prusak (1998)	3 - Modelo para construção e uso do conhecimento Wiigg (1993)	4 - Processo de Conversão do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (1995)	5 - Espaço da Informação Boisot (1998)	6 - Atividades Base da Gestão do Conhecimento Valentim (2004)	7 – Processo estruturado de gestão do conhecimento Bukowitz e Williams (2002)
Geração do Conhecimento	<p>Etapa 1 - Criação de Significado: Nessa fase, tenta-se conceder sentido à informação a partir do ambiente: - Interpretação: Análise de dados brutos do ambiente, isolando os mesmos; -Seleção: Seleciona e cria significados ou interpretações para os dados isolados, resultando em um ambiente interpretado; Retenção: Armazena o ambiente interpretado para usos futuros.</p>	<p>Etapa 1 - Geração de Conhecimento: A geração de conhecimento como processo possui cinco atividades que ao se relacionarem proporcionam a geração de conhecimento: - Aquisição; - Dedicção de recursos; - Fusão; - Adaptação e; - Construção de redes de conhecimento.</p>	<p>Etapa 1 - Abrangência: Quanto conhecimento relevante está disponível a partir de uma determinada fonte. Fontes são bases de conhecimento ou mentes humanas, por isso, conhecimento tácito ou explícito. Essa atividade identifica as fontes necessárias para uso.</p>	<p>Etapa 1 - Exteriorização: Metáforas, analogias e modelos são utilizados para converter conhecimento tácito em conhecimento conceitual explícito.</p> <p>Etapa 2 - Socialização: O conhecimento tácito é adquirido através da partilha de experiências pessoais, resultando em conhecimento socializado.</p>	<p>Etapa 1 - Busca: - Identifica ameaças e oportunidades; geralmente os dados estão disponíveis, mas frequentemente com conteúdos imprecisos; - Procurar padrões de posse de um único indivíduo ou de pequenos grupos de indivíduos; - A Busca pode ser muito rápida quando o dado é bem estruturado e classificado; muito lenta quando o dado é não é bem estruturado e classificado especificamente em um contexto.</p>	<p>Etapa 1: Identificação das necessidades/demandas de conhecimento.</p> <p>Etapa 2: Mapeia e reconhece fluxos informais (redes).</p> <p>Etapa 3: Desenvolvimento de cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento.</p>	<p>Etapa 1 - Obtenha: obtenção das informações sobre a demanda e oportunidade para uso posterior.</p> <p>Etapa 2 - Utilize/Use: Utilização e combinação das informações obtidas na etapa anterior.</p> <p>Etapa 3 - Aprenda: desenvolvimento de estratégias que integrem as atividades voltadas ao processo de aprendizado dentro das atividades cotidianas dos sujeitos organizacionais.</p>
	<p>Etapa 2- Construção do Conhecimento: Transforma o conhecimento individual em conhecimento coletivo. A etapa</p>	<p>Etapa 2 - Codificação do Conhecimento: Essa etapa é composta por quatro princípios sendo que os três primeiros estão relacionados</p>	<p>Etapa2 - Conectividade: Nessa atividade ocorrem relações entre diferentes objetos de conhecimento, resultando em</p>	<p>Etapa3 - Combinação: O conhecimento explícito é gerado através da comunicação e a combinação de outras mensagens de outras</p>	<p>Etapa 2 - Resolução de problemas: - Processo de dar estrutura e coerência a essas ideias por meio da codificação. - Codificar o problema, a maior parte das</p>	<p>Etapa 4: Proporciona a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de</p>	<p>Etapa 1 – Avalie: Avaliação das fontes de conhecimento que a organização tem a disposição.</p>

	acontece por meio de atividades que compartilham conhecimentos individuais através de diálogos, discursos, cases entre outras atividades que possibilitam a troca entre os indivíduos.	diretamente com o sujeito responsável pela geração do conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> - Decidir quais são as metas do negócio; - Identifica o conhecimento existente em várias formas e suportes responsáveis por apropriar o conhecimento codificado; - Avalia a utilidade do conhecimento para codificação adequada; - Identifica um meio apropriado para codificação e distribuição do conhecimento. 	conexões entre diferentes tipos de conhecimentos.	organizacionais, resultando em conhecimento sistêmico.	incertezas iniciais são eliminadas. <ul style="list-style-type: none"> - Essa etapa pertence à região não codificada do Espaço Informação, zona cheia de riscos e conflitos. 	informação e comunicação.	<p>Etapa 2 – Construa e Mantenha: Construção de relações que possibilitem a construção de novos conhecimentos organizacionais.</p> <p>Etapa 3 – Desponje/Descarte: Análise do custo e benefício do conhecimento construído (por meio das relações), tomando assim a decisão de descartar ou não as relações e conhecimentos oriundos dessas relações.</p>
			<p>Etapa 3 - Congruência: Essa etapa trabalha com tudo que tem relação com o conhecimento, tais como fatos, conceitos, perspectivas, valores e associações (com o conhecimento). Tal etapa é necessária pois proporciona mais qualidade e precisão ao conhecimento.</p>	<p>Etapa 4 - Internalização: Modelos mentais compartilhados e explicitados em obras práticas são internalizados como conhecimento tácito para construir novos conhecimentos.</p>	<p>Etapa 3 - Abstração: - Generaliza a aplicação de percepções recém-codificadas para uma ampla gama de situações. - Conceitua visando reduzir suas características mais essenciais, dando forma ao fato. - A solução de problemas e a abstração muitas vezes trabalham em conjunto.</p>	<p>Etapa 5: Criação de espaços criativos dentro da corporação.</p> <p>Etapa 6: Desenvolvimento de competências e habilidades voltadas ao negócio da organização.</p> <p>Etapa 7: Criação de mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização.</p>	
Compartilhamento do Conhecimento	<p>Etapa 1 - Criação de Significado: Nessa fase, tenta-se conceder sentido à informação a partir do ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interpretação: - Análise de dados brutos do ambiente, isolando os mesmos; - Seleção: Seleciona e cria significados ou 	<p>Etapa 3 - Transferência de conhecimento: Partilha de conhecimentos entre as pessoas e grupos em organizações; essas atividades são consideradas as etapas mais complexas na gestão do conhecimento.</p>	<p>Etapa 4 - Perspectiva e finalidade: Etapa em que as pessoas conhecem algo e possuem um ponto de vista particular ou para uma finalidade específica. Esse conhecimento é usado em dois momentos: <i>just-in-</i></p>	<p>Etapa 2 - Socialização: O conhecimento tácito é adquirido através da partilha de experiências pessoais, resultando em conhecimento socializado.</p>	<p>Etapa 4 - Difusão: - Partilha dos conhecimentos recém-criados para uma população-alvo; - Difusão de conteúdos codificados e abstratos será tecnicamente menos problemática do que a de conteúdos específicos e não codificados;</p>	<p>Etapa 4: Proporciona a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.</p> <p>Etapa 7: Criação de mecanismos de captação de</p>	<p>Etapa 4 - Contribua: Conciêntizar os sujeitos organizacionais quanto à importância de contribuir no compartilhamento de seu conhecimento no contexto organizacional; Compartilhamento do conhecimento.</p>

	<p>interpretações para os dados isolados, resultando em um ambiente interpretado;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retenção: Armazena o ambiente interpretado para futuros usos. 		<i>time ou knowledge on-demand.</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Com a partilha de contexto pelo emissor e receptor pode-se acelerar a difusão de conteúdos não codificados. - A Probabilidade de um contexto compartilhado é inversamente proporcional ao tamanho da população. 	<p>conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização.</p>	<p>Etapa 2 – Construa e Mantenha: Construção de relações que possibilitem a construção de novos conhecimentos organizacionais.</p>
	<p>Etapa 2- Construção do Conhecimento: Transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo. O processo acontece por meio de atividades que compartilham conhecimentos individuais através de diálogos, discursos, cases entre outras atividades que possibilitam a troca de conhecimento entre os indivíduos.</p>					<p>Etapa 8: Desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de conhecimento.</p>	
<p>Aplicação do Conhecimento</p>	<p>Etapa3 - Tomada de Decisão: Busca e seleção de alternativas por meio de informações e conhecimentos de acordo com os objetivos, preferências e motivação de situações que necessitam de tomada de decisões. Os resultados das tomadas de</p>				<p>Etapa5 - Absorção:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicação dos novos conhecimentos codificados em situações diferentes em uma lógica de "aprendendo fazendo" ou "aprendendo pelo uso". - Percepções codificadas transformam-se em conhecimentos não codificados, 	<p>Etapa 8: Desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, propiciando o compartilhamento e uso de conhecimento.</p>	<p>Etapa 2 - Utilize/ Use: Utilização e combinação das informações obtidas na etapa anterior.</p>
						<p>Etapa 9: Fixa normas e padrões de</p>	<p>Etapa 2 – Construa e Mantenha: Construção de relações que possibilitem a construção de novos conhecimentos organizacionais.</p>

	<p>decisões retroalimentam o processo de construção de conhecimento e proporcionam novas condições para criação de novos significados.</p>				<p>ajudando a orientar a sua aplicação em circunstâncias particulares.</p>	<p>sistematização de conhecimento.</p>	
					<p>Etapa 6 - Impactando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incorporação de conhecimento abstrato em práticas concretas. - Incorporação ocorre em artefatos, regras de organização ou práticas comportamentais. - Absorção e impacto muitas vezes ocorrem conjuntamente. 	<p>Etapa 10:</p> <p>Retroalimentação do ciclo, essa etapa direciona novamente para etapa 1.</p>	

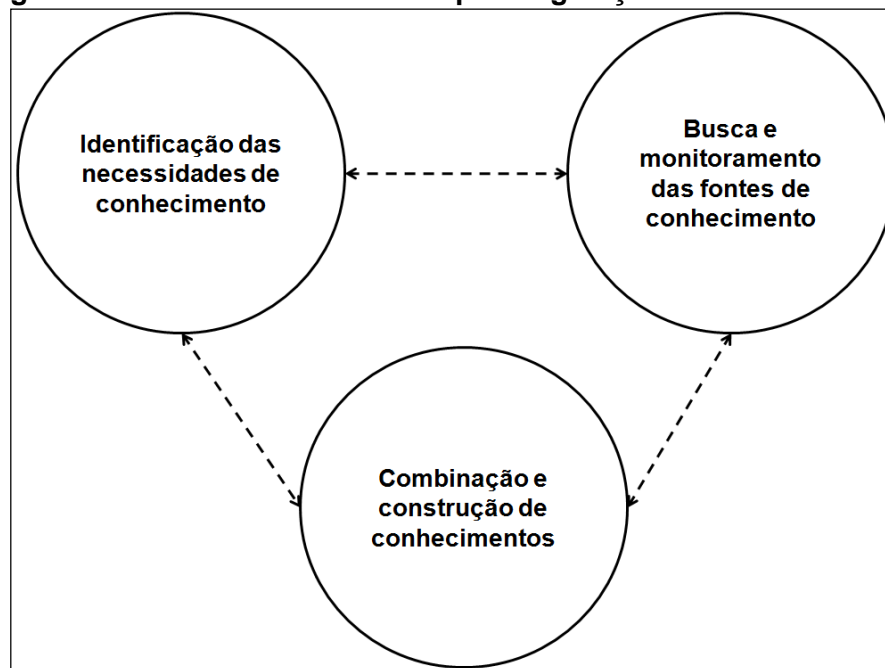
Fonte: Wiigg (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002); Valentim (2004).

Observa-se que torna-se importante uma análise mais próxima dentro das etapas básicas identificadas e em suas possíveis sub-atividades. Com isso é possível compreender as divergências e semelhanças entre os modelos mencionados.

2.2.1 Análise e Comparação dos Modelos: geração do conhecimento

A primeira atividade básica da gestão do conhecimento (GC) proposta pela presente pesquisa é a geração do conhecimento. Essa atividade possui subatividades relacionadas à atividade de geração de conhecimento. Dessa maneira, a presente pesquisa estará dividindo e identificando essas atividades que são mencionadas de maneira implícita ou explícita pelos modelos supracitados.

Figura 12: Subatividades básicas para a geração de conhecimento.



Fonte: Elaboração própria – 2016.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa dividiu a geração de conhecimento em três subatividades básicas: identificação das necessidades de conhecimento, busca e monitoramento de fontes de conhecimento e combinação e construção de conhecimento. As etapas dos modelos referentes à construção de conhecimento foram classificadas e agrupadas nessas subatividades (Quadro 6):

Quadro 6: Modelos e atividades básicas - construção do conhecimento.

Modelos Etapas	Identificação das necessidades de conhecimento	Busca e monitoramento das fontes de conhecimento	Combinação e construção de conhecimentos
<p>1- Ciclo do Conhecimento - Choo (1998)</p>		<p>Etapa 1 - Criação de Significado: Análise de dados brutos do ambiente[...].Seleciona e cria significado ou interpretações. Armazena o ambiente interpretado para usos futuros.</p>	<p>Etapa 2 - Construção do Conhecimento: Transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo. O processo acontece por meio de atividades que compartilham [...] a troca entre os indivíduos.</p>
<p>2- Trabalhando com conhecimento - Davenport e Prusak (1998)</p>	<p>Etapa 2 - Codificação do Conhecimento: [...]Decidir quais são as metas do negócio.</p>	<p>Etapa 1 - Geração de Conhecimento: [...] Construção de redes de conhecimento; Etapa 2 - Codificação do Conhecimento: [...] Identificação do conhecimento existente em várias formas e suportes responsáveis por apropriar o conhecimento codificado;</p>	<p>Etapa 2 - Codificação do Conhecimento: [...]Avalia a utilidade do conhecimento para codificação adequada. Identifica um meio apropriado para codificação e distribuição do conhecimento.</p>
<p>3- O Modelo para construção e uso do conhecimento - Wiigg (1993)</p>		<p>Etapa 1 - Abrangência: Quanto conhecimento relevante está disponível a partir de uma determinada fonte. Fontes são bases de conhecimento ou mentes humanas, por isso, conhecimento tácito ou explícito. Essa atividade identifica as fontes necessárias para uso.</p>	<p>Etapa2 - Conectividade: Nessa atividade ocorrem relações entre diferentes objetos de conhecimento. Resultando em conexões entre diferentes tipos de conhecimentos. Etapa 3 - Congruência: Essa etapa trabalha com tudo que tem relação com o conhecimento, tais como fatos, conceitos, perspectivas, valores e associações com o conhecimento. Tal etapa é necessária pois proporciona mais qualidade e precisão ao conhecimento.</p>
<p>4- Processo de Conversão do Conhecimento- Nonaka e Takeuchi (1995)</p>		<p>Etapa 1 - Exteriorização: Metáforas, analogias e modelos são utilizados para converter conhecimento tácito em conhecimento conceitual explícito. Etapa 2 - Socialização: O conhecimento tácito é adquirido através da partilha de experiências pessoais, resultando em conhecimento socializado.</p>	<p>Etapa3 - Combinação: O conhecimento explícito é gerado através da comunicação, combinação de outras mensagens organizacionais, resultando em conhecimento sistêmico; Etapa 4 - Internalização: Modelos mentais compartilhados e explicitados em obras práticas são internalizados como conhecimento tácito para construir novos conhecimentos;</p>
<p>5- Espaço da Informação - Boisot (1998)</p>		<p>Etapa 1 - Busca: -Identifica ameaças e oportunidades; geralmente os dados estão disponíveis, mas frequentemente com conteúdos imprecisos;</p>	<p>Etapa 2 - Resolução de problemas: Processo de dar estrutura e coerência a essas ideias por meio da codificação; Codificar o problema[...];</p>

		-Procurar padrões de posse de um único indivíduo ou de pequenos grupos de indivíduos.	Etapa 3 - Abstração: Generaliza a aplicação de percepções recém-codificadas para uma ampla gama de situações. Conceitua visando reduzir suas características mais essenciais [...];
6 - Atividades Base da Gestão do Conhecimento - Valentim (2004)	Etapa 1: Identificação das necessidades/demandas de conhecimento.	Etapa 2: Mapeia e reconhece fluxos informais (redes); Etapa 3: Desenvolvimento de cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; Etapa 4: Proporciona-se a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;	Etapa 5: Criação de espaços criativos dentro da corporação; Etapa 6: Desenvolvimento de competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; Etapa 7: Criação de mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização.
7 – Processo estruturado de gestão do conhecimento Bukowitz e Williams (2002)		Nível tático Etapa 1 - Obtenha: obtenção das informações sobre a demanda e oportunidade para uso posterior. Nível Estratégico Etapa 1 – Avalie: Avaliação das fontes de conhecimento que a organização tem a disposição.	Nível tático Etapa 2 - Utilize/ Use: Utilização e combinação das informações obtidas na etapa anterior. Nível tático Etapa 3 - Aprenda: desenvolvimento de estratégias que integrem as atividades voltadas ao processo de aprendizado dentro das atividades cotidianas dos sujeitos organizacionais. Nível Estratégico Etapa 2 – Construa e Mantenha: Construção de relações que possibilitem a construção de novos conhecimentos organizacionais. Nível Estratégico Etapa 3 – Desponje/ Descarte: Análise do custo e benefício do conhecimento construído (por meio das relações), tomando assim a decisão de descartar ou não as relações e conhecimentos oriundos dessas relações.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), Boisot (1998), Wiigg (1993), Valentim (2004), Bukowitz e Williams (2002).

As atividades são consideradas pelo presente trabalho como atividades sequenciais. É importante ressaltar que, em alguns modelos, uma etapa pode ser

utilizada em mais de uma atividade básica de GC proposta pela presente pesquisa ou como subatividade.

2.2.1.1 Geração de conhecimento: identificação das necessidades de conhecimento

Observa-se que no contexto da atividade básica voltada para a geração de conhecimento, especificamente na atividade de identificação das necessidades de conhecimento, os modelos de número um (1), três (3), quatro (4), cinco (5) e sete (7) não possuem nenhum tipo de indicação para atividades voltadas para a identificação das necessidades do conhecimento. O modelo sete (7) as atividades partem de demandas do mercado e do ambiente externo, porém essas atividades não estão estruturadas como uma atividade. Nesse sentido, esta atividade é encontrada de maneira direta ou indireta nos modelos de número dois (2) e seis (6).

No modelo de número dois (2), de Davenport e Prusak (1998), essa atividade é encontrada na etapa dois (2), codificação, no momento em que se definem as metas do negócio no processo de GC, entendendo assim que o conhecimento que será gerado deve estar em sincronia com as metas do negócio. O modelo de número seis (6), de Valentim (2004) é iniciado pela etapa um (1): Identificar necessidades/demandas de conhecimento, demonstrando assim a compreensão das necessidades e demandas do conhecimento no contexto das organizações.

2.2.1.2 Geração de conhecimento: busca e monitoramento das fontes de conhecimento

A busca e monitoramento das fontes de conhecimento é a subatividade seguinte proposta pela presente pesquisa. Nesse sentido, todos os modelos apresentam em suas etapas essa subatividade, alguns a realizam de maneira direta enquanto outros de maneira indireta.

O modelo de Choo (1998), representado nesta pesquisa como o modelo um (1), apresenta essa subatividade em sua etapa, criação de significado, em que se analisam os dados brutos do ambiente, selecionam e criam significados ou interpretações e armazenam o ambiente interpretado para usos futuros.

Davenport e Prusak (1998) também realizam a subatividade de maneira indireta em suas etapas um (1) e dois (2), sendo possível ver na etapa um (1), geração de

conhecimento, a construção de redes de conhecimento e na etapa dois (2), a codificação do conhecimento, quanto à capacidade de identificação do conhecimento existente em várias formas e suportes responsáveis por apropriar o conhecimento codificado.

A subatividade também é mencionada de maneira indireta no modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) nas etapas de número um (1) e dois (2). Na etapa um (1), exteriorização, metáforas, analogias e modelos é utilizada para converter conhecimento tácito em conhecimento explícito. Enquanto que na etapa dois (2), socialização, o conhecimento tácito é adquirido, por meio do compartilhamento de experiências pessoais, por meio da socialização do conhecimento.

Para a realização dessas atividades é necessária a identificação das fontes de conhecimento, dessa maneira acredita-se que a busca e monitoramento das fontes de conhecimento acontecem após a identificação do conhecimento. Processo semelhante ocorre com o modelo proposto por Boisot (1998), o autor em sua primeira etapa 'busca', identifica as ameaças e oportunidades geralmente disponíveis, mas frequentemente com conteúdos imprecisos e procurando padrões de posse de um único indivíduo ou de pequenos grupos de indivíduos.

A atividade voltada à busca e monitoramento de fontes de conhecimento é percebida de maneira explícita nos modelos de Wiig (1993) e Valentim (2004). Wiig (1993) destaca essa atividade em sua etapa um (1), abrangência, que questiona o quanto de conhecimento relevante está disponível a partir de uma determinada fonte, sendo essas fontes bases de conhecimentos (conhecimento explícito) ou mentes humanas (conhecimento tácito). Essa atividade identifica as fontes necessárias para uso.

Valentim evidencia essa atividade nas etapas dois (2), três (3) e quatro (4); na etapa dois (2), mapear e reconhecer fluxos informais (redes), etapa três (3), o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento e na quarta etapa, a ação de proporcionar a comunicação informacional de maneira eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.

Observa-se que a autora na etapa dois (2) realiza mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais, porém é possível afirmar que as etapas três (3) e quatro (4) possibilitam a atividade dois (2), visto que por meio de uma cultura voltada

à valorização do compartilhamento de conhecimento, bem como ao uso de tecnologias da informação e comunicação. Com uma cultura positiva e com o uso das TIC é possível identificar fontes do conhecimento, bem como seu monitoramento de maneira mais eficaz.

O modelo sete (7) apresenta essa subatividade tanto no contexto tático, quanto no contexto estratégico, em suas duas primeiras etapas, as atividades são direcionadas para a busca e monitoramento do conhecimento. No contexto tático a obtenção ocorre devido a uma demanda ou oportunidade apresentada pelo mercado, enquanto que no estratégico a atividade em questão avalia as fontes de conhecimento existentes na organização.

2.2.1.3 Geração do Conhecimento: construção e combinação de conhecimento

A subatividade de combinação e construção de conhecimento pertencente à atividade básica de GC proposta pela presente pesquisa. Dessa maneira, a construção de conhecimento é vista em todos os modelos da pesquisa. No modelo proposto por Choo (1998) é possível identificar essa atividade em sua etapa de número dois (2), construção de conhecimento para a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo, esse processo acontece por meio de atividades que compartilham a troca entre os indivíduos.

Davenport e Prusak (1998) também mencionam a realização dessa atividade em seu modelo na etapa dois (2), codificação do conhecimento, responsável pela avaliação da utilidade do conhecimento para codificação adequada, após isso identifica-se um meio apropriado para codificação e distribuição do conhecimento.

A atividade é encontrada em duas etapas nos modelos de Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1998) e Boisot (1998). Wiig (1993) e Boisot (1998) mencionam que a atividade de combinação e construção de conhecimento acontece nas etapas dois (2) e três (3).

Na segunda e terceira etapas do modelo proposto por Wiig (1993), conectividade e congruência, respectivamente, são etapas responsáveis por essa atividade, na etapa dois (2), ocorrem relações em diferentes objetos de conhecimento, resultando em conexões entre diferentes tipos de conhecimentos e a etapa três (3), é a etapa que trabalha com todos os elementos que tem relação com o conhecimento,

tais como fatos, conceitos, perspectivas, valores e associações. Essa etapa é necessária, pois proporciona mais qualidade e precisão ao conhecimento.

Boisot (1998) destaca essa atividade em duas etapas de seu modelo, a etapa dois (2), resolução de problemas, cujo processo é propiciar estrutura e coerência a essas ideias por meio da codificação. A etapa 3, abstração, generaliza a aplicação de percepções recém-codificadas para uma ampla gama de situações visando reduzir suas características mais essenciais.

No modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1998) também ocorre a combinação e construção de conhecimento em duas etapas, porém, nas etapas três (3) e quatro (4). A etapa três (3), combinação, o conhecimento explícito é gerado através da comunicação e a fertilização cruzada de mensagens de outras entidades organizacionais, resultando em conhecimento sistêmico, e na etapa quatro (4), a internalização, proporciona modelos mentais compartilhados e explicitados em obras práticas; são internalizados como conhecimento tácito para construir novos conhecimentos.

As Atividades Base da Gestão do Conhecimento, modelo proposto por Valentim (2004), apresenta essa atividade em três de suas etapas. Na etapa de número cinco (5), são atividades voltadas para a criação de espaços criativos dentro da organização; na etapa seis (6), propicia o desenvolvimento de competências e habilidades voltadas ao negócio da organização e na etapa sete (7), visa à criação de mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização. É possível observar que a autora desenvolve estratégias que propiciam a combinação e construção de novos conhecimentos organizacionais.

O processo estruturado de GC de Bukowitz e Williams (2002) apresenta essa subatividade em quatro momentos, duas no contexto tático e duas no contexto estratégico. No contexto tático a etapa dois (2) 'Use' e a etapa três (3) 'Aprenda' apresentam de maneira indireta o processo de combinação de conhecimento, enquanto que no contexto estratégico essa subatividade é encontrada na etapa dois (2) e três (3) 'Construa e Mantenha' e 'Despoje/Descarte' respectivamente.

2.2.2 Análise e Comparação dos Modelos: compartilhamento do conhecimento

A segunda atividade básica da gestão do conhecimento (GC) proposta pela presente pesquisa é o compartilhamento do conhecimento. Identificou-se nas etapas

em que se pode encontrar indícios de compartilhamento de conhecimento, seja essa atividade realizada de maneira direta ou indireta. Apenas dois modelos possuem mais de uma etapa dedicada a essa atividade, o modelo um (1), Ciclo de Conhecimento de Choo (1998) com duas etapas e as Atividades Base da Gestão do Conhecimento de Valentim (2004) com três etapas.

Quadro 7: Modelos e atividades básicas - compartilhamento do conhecimento.

Modelo	Etapas
1- Ciclo do Conhecimento - Choo (1998)	Etapa 1 - Criação de Significado: Nessa fase, tenta-se conceder sentido à informação a partir do ambiente: [...] resultando em um ambiente interpretado; [...] Armazena o ambiente interpretado para futuros usos; Etapa 2- Construção do Conhecimento: Transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo. O processo acontece por meio de atividades que compartilham conhecimentos individuais através de diálogos, discursos, cases entre outras atividades que possibilitam a troca de conhecimento entre os indivíduos.
2- Trabalhando com conhecimento - Davenport e Prusak (1998)	Etapa 3-Transferência de conhecimento: Partilha de conhecimentos entre as pessoas e grupos em organizações; ressalta-se que essas atividades são consideradas as etapas mais complexas na gestão do conhecimento.
3- O Modelo Wiig para construção e uso do conhecimento - Wiigg (1993)	Etapa 4 - Perspectiva e finalidade: Essa etapa onde as pessoas conhecem algo e possuem um ponto de vista particular ou para uma finalidade específica. Esse conhecimento é usado em dois momentos: <i>just-in-time</i> , ou <i>knowledge on-demand</i> .
4- Processo de Conversão do Conhecimento -Nonaka e Takeuchi (1995).	Etapa 2 - Socialização: O conhecimento tácito é adquirido através da partilha de experiências pessoais, resultando em conhecimento socializado.
5- Espaço da Informação - Boisot (1998)	Etapa4 - Difusão: Partilha dos conhecimentos recém-criados para uma população-alvo.
6 - Atividades Base da Gestão do Conhecimento - Valentim (2004)	Etapa 4: Proporciona a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; Etapa 7: Criação de mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização; Etapa 8: Desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de conhecimento.
7 – Processo estruturado de gestão do conhecimento - Bukowitz e Williams (2002)	Nível tático Etapa 4 - Contribua: Conciêntizar os sujeitos organizacionais quanto à importância de contribuir no compartilhamento de seu conhecimento no contexto organizacional; Compartilhamento do conhecimento; Nível Estratégico Etapa 2 – Construa e Mantenha: Construção de relações que possibilitem a construção de novos conhecimentos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), Boisot (1998), Wiigg (1993), Valentim (2004), Bukowitz e Williams (2002).

Choo (1998) em seu modelo Ciclo de Conhecimento (Modelo 1), a atividade de compartilhamento do conhecimento é realizada pelas etapas um (1) e dois (2), sendo que é possível identificar na etapa um (1), criação de significado, o momento em que

se tenta proporcionar sentido a informação a partir do ambiente, resultando em um ambiente interpretado, armazenando - para futuros usos. É possível observar a relação do conhecimento no ambiente, logo esse conhecimento é compartilhado no contexto organizacional.

A etapa dois (2) foi classificada pelo autor como construção do conhecimento e o mesmo atua na transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo. O processo acontece por meio de atividades que compartilham conhecimentos individuais através de diálogos, discursos, *cases*, entre outras atividades que possibilitam a troca de conhecimento entre os indivíduos.

Os modelos dois (2), três (3), quatro (4) e cinco (5) possuem apenas uma etapa voltada ao compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak(1998) em seu modelo trabalhando com o conhecimento apresentam essa atividade na etapa três (3), transferência de conhecimento, descrita pelos autores como a partilha de conhecimentos entre as pessoas e grupos em organizações, ressaltando que essas atividades são consideradas as etapas mais complexas no âmbito da gestão do conhecimento.

Wiig (1993) e seu modelo para Construção e Uso do Conhecimento trabalha essa atividade na etapa quatro (4), perspectiva e finalidade e, destaca que, nesta etapa, as pessoas conhecem algo (conhecimento) e possuem um ponto de vista particular ou para uma finalidade específica. O autor considera o uso desse conhecimento em dois momentos: *just-in-time*, ou a recuperação do conhecimento o suficiente - *knowledge on-demand*.

O processo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1998) apresenta na etapa dois (2), socialização, a aquisição do conhecimento tácito através do compartilhamento de experiências pessoais, resultando em um conhecimento socializado. Boisot (1998) em seu modelo Espaço da Informação realiza a atividade voltada ao compartilhamento da informação em sua quarta etapa, difusão, etapa esta responsável pela partilha dos conhecimentos recém-criados para uma população-alvo.

Valentim (2004) e o seu modelo Atividades Base para a Gestão do Conhecimento apresenta três etapas que atuam de maneira direta e indireta na atividade de compartilhamento do conhecimento. As etapas quatro (4) e sete (7)

atuam promovendo suporte ao compartilhamento, elas são compreendidas como atividade de compartilhamento de conhecimento.

A quarta etapa proporciona a comunicação informacional de maneira eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação, enquanto que a etapa sete (7), cria mecanismos de captação de conhecimento gerado por diferentes pessoas da organização. O desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, também é uma estratégia que propicia o compartilhamento e uso de conhecimento atribuído na oitava etapa.

Bukowitz e Williams (2002) apresentam nos dois contextos de seu modelo etapas voltadas para o compartilhamento do conhecimento. Dessa maneira, no contexto estratégico a etapa dois (2) 'Construa e Mantenha' parte do pressuposto que para ocorrer uma construção de conhecimento essa construção deve ser realizado o compartilhamento do conhecimento. No contexto tático a etapa quatro (4) 'Contribua', consiste na conscientização e desenvolvimento de estratégias e ferramentas voltadas para o processo de compartilhamento do conhecimento.

Após análise e comparação das etapas voltadas ao compartilhamento do conhecimento evidencia-se que todos os modelos citados possuem a atividade mencionada. Alguns modelos possuem essa atividade de maneira indireta, porém essas atividades indiretas têm efeitos diretos no compartilhamento do conhecimento.

2.2.3 Análise e Comparação dos Modelos: uso do conhecimento

A terceira atividade básica da gestão do conhecimento proposta pela presente pesquisa é a aplicação do conhecimento. Metade dos modelos analisados não possuem essa atividade, ou seja, os modelos: Trabalhando com o Conhecimento de Davenport e Prusak (1998), o Modelo para Construção de Conhecimento de Wiig (1993) e o Processo de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1998) não possuem a atividade mencionada em suas etapas.

Quadro 8: Modelos e atividades básicas – aplicação/uso do conhecimento.

Modelo	Etapas
1- Ciclo do Conhecimento - Choo (1998)	Etapa3 - Tomada de Decisão: Busca e seleciona alternativas por meio de informações e conhecimentos de acordo com os objetivos, preferências e motivação de situações que necessitam de tomada de decisões. Os resultados das tomadas de decisões retroalimentam o processo de construção de conhecimento e proporcionam novas condições para criação de novos significados.
2- Trabalhando com Conhecimento - Davenport e Prusak (1998)	
3- O Modelo Wiig para Construção e uso do Conhecimento - Wiigg (1993)	
4- Processo de Conversão do Conhecimento -Nonaka e Takeuchi (1995)	
5- Espaço da Informação - Boisot (1998)	Etapa5 - Absorção: Aplicação dos novos conhecimentos codificados em situações diferentes em uma lógica de "aprendendo fazendo" ou "aprendendo pelo uso". Percepções codificadas transformam-se em conhecimentos não codificados ajudando a orientar a sua aplicação em circunstâncias particulares. Etapa 6 - Impactando: Incorporação de conhecimento abstrato em práticas concretas.A Incorporação ocorre em artefatos, regras de organizações, ou práticas comportamentais.Absorção e impacto muitas vezes ocorrem em conjunto.
6 - Atividades Base da Gestão do Conhecimento - Valentim (2004)	Etapa 8: Desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, proporcionando o compartilhamento e uso de conhecimento; Etapa 9: Fixa normas e padrões de sistematização de conhecimento; Etapa 10: Retroalimentação do ciclo.
7 – Processo estruturado de gestão do conhecimento - Bukowitz e Williams (2002)	Nível tático Etapa 2 - Utilize/ Use: Utilização e combinação das informações obtidas na etapa anterior. Nível Estratégico Etapa 2 – Construa e Mantenha: Construção de relações que possibilitem a construção de novos conhecimentos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Wiigg (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002); Valentim (2004).

Choo (1998) apresenta a terceira etapa de seu modelo, tomada de decisão, que é a única voltada à tomada de decisão. O autor destaca que esta etapa é responsável por buscar e selecionar alternativas, por meio de informações e conhecimentos de acordo com os objetivos, preferências e motivação de situações que necessitam de tomada de decisão. Os resultados dos processos de tomada de decisão retroalimentam o processo de construção de conhecimento e proporcionam novas condições para criação de novos significados.

As etapas cinco (5) e seis (6) do modelo de Boisot, Espaço de Informação, são etapas voltadas para o uso de conhecimento. O autor demonstra por meio dessas

etapas dois momentos da aplicação do conhecimento, a etapa cinco (5), absorção e impactando, etapa de número seis (6).

Na quinta etapa o conhecimento é usado de maneira indireta, na aplicação dos novos conhecimentos codificados em situações diferentes em uma lógica de "aprendendo fazendo" ou "aprendendo pelo uso". O autor explica que com o passar do tempo, tais percepções codificadas se transformam em conhecimentos não codificados, ajudando a orientação da sua aplicação em circunstâncias particulares. Dessa maneira, o conhecimento é aplicado, mesmo que de maneira indireta.

A sexta etapa, impactando, demonstra a incorporação de conhecimento abstrato em práticas concretas. Essa incorporação pode ocorrer em artefatos, regras de organizações ou práticas comportamentais. Dessa maneira, o conhecimento torna-se tangível; afinal, o conhecimento ganha forma por meio de regras organizacionais, artefatos ou práticas comportamentais. Wiig (1993) menciona que as etapas de absorção e impacto muitas vezes ocorrem em conjunto.

Valentim (2004) em seu modelo, Atividades Base para a Gestão do Conhecimento, demonstra o uso do conhecimento em três etapas, na oitava, nona e décima etapa. Na oitava etapa o desenvolvimento de sistemas organizacionais de diferentes naturezas, visa ao compartilhamento e uso de conhecimento e na etapa de número nove, o uso de suporte para o uso do conhecimento; cuja etapa fixa normas e padrões de sistematização de conhecimento. A retroalimentação do ciclo proposto por Valentim (2004) é a décima etapa e com ela encerra-se o ciclo e começa outro. Nesse sentido, é possível ver o uso do conhecimento construído como insumo para o início de um novo processo de construção de conhecimento.

Bukowitz e Williams (2002) apresentam o uso do conhecimento em suas duas perspectivas, no contexto tático reside a etapa dois (2) que menciona o uso do conhecimento. No contexto estratégico é possível encontrar o uso do conhecimento, mesmo que de maneira indireta na etapa dois (2) 'Construa e Mantenha'. Pode-se considerar que ocorre o uso do conhecimento de maneira indireta na etapa dois (2), pois a construção de conhecimento só ocorre mediante o uso do conhecimento construído anteriormente.

2.2.4 Síntese da Análise e Comparação entre os Modelos de Gestão do Conhecimento

A primeira das etapas básicas para a GC é a geração do conhecimento; ressalta-se que todos os modelos possuem esta etapa que, pode ser dividida em três subatividades: identificação das necessidades de conhecimento, busca e monitoramento de fontes de conhecimento e combinação e construção do conhecimento.

Sendo assim, encontrou-se apenas no modelo dois (2) e seis (6) a subatividade voltada para a identificação das necessidades de conhecimento. Estima-se que os demais modelos também possuam tal atividade, porém a referida atividade não está de maneira explícita apresentada no modelo. Tal estimativa se faz pois todo conhecimento é desenvolvido sob demanda de uma necessidade.

A busca e monitoramento de fontes de conhecimento é a segunda subatividade do primeiro processo. Cabe a essa subatividade a localização e monitoramento das fontes de conhecimento no intuito de alimentar a subatividade 'combinação do conhecimento'. Observa-se que todos os modelos mencionados possuem essa subatividade de maneira explícita, afinal, a localização e o acompanhamento das fontes de conhecimento são primordiais para a subatividade de combinação que resulta em um novo conhecimento.

Sendo assim, a última subatividade da primeira etapa é a combinação e construção do conhecimento. Em suma, essa subatividade é responsável por processar e codificar o conhecimento em um padrão passível de ser distribuído.

A segunda etapa é responsável pelo compartilhamento do conhecimento. Observou-se que todos os modelos possuem esta etapa. Destaca-se que, os modelos realizam essa etapa de maneiras e com estratégias diferentes. Esta etapa tem como finalidade a entrega do conhecimento para sua aplicação/uso, terceira etapa das atividades básicas voltadas para a GC proposta pelo presente trabalho.

Quatro modelos analisados possuem essa etapa de maneira explícita, ou seja, os modelos um (1), cinco (5), seis (6) e sete (7) possuem essa etapa formalizada em seus modelos. Assim, a outra parte dos modelos, dois (2), três (3) e quatro (4) não possuem essa etapa sistematizada. Subentende-se, que nos modelos que não possuem tal etapa estruturada, o conhecimento disseminado será utilizado, pois, após sua geração e disseminação a aplicação/uso é uma atividade automática do processo.

Analisando os modelos de maneira macro e sintetizando suas semelhanças e diferenças, observa-se que todos os modelos possuem o mesmo objetivo e desenvolvem processos similares para a construção, disseminação e uso do conhecimento. Dessa maneira, o que os difere está na explicitação de atividades e processos necessários para a implementação e uso dos modelos, afinal, as atividades são realizadas estando explícitas ou não nas etapas dos modelos.

3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA: UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA DOS MODELOS VOLTADOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

O presente texto pretende versar no contexto das definições e relações entre inteligência organizacional e competitiva. Nessa perspectiva, torna-se necessário conceituar a inteligência no contexto das organizações. Haber-Veja e Más-Basnuevo (2013, p.1, tradução nossa) explicam que,

A inteligência no contexto das organizações é tratada de acordo com o tamanho e o contexto da sua prática, sob nomes diferentes (por empresa, em relação aos concorrentes, monitoramento ambiental, econômico, empresarial ou competitivo), embora reconhecida como a capacidade ou a qualidade da organização, está focada em aumentar seu desempenho econômico e sua posição no mercado, comprometendo a avaliação dos resultados da sua aplicação, em conformidade com o seu objetivo.

Miller (2002, p.35), destaca que “[...] os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência”. Observa-se que, a relação entre dados, informações e inteligência é um processo bastante complexo, porquanto a delimitação entre esses componentes é quase imperceptível.

3.1 Modelos de Inteligência

A presente pesquisa parte do pressuposto de que a construção de novos modelos voltados ao processo de inteligência começa com a compreensão dos modelos conceituais existentes e torna-se fundamental conhecer alguns desses modelos. Sendo assim, torna-se fundamental conhecer suas principais características e etapas além de analisar suas semelhanças e diferenças.

Nesse sentido, torna-se necessário compreender os modelos conceituais desenvolvidos pelos autores Porter (1980), Fleisher (2001), Prescott (1999), Miller (2001), Bouthillier e Scherer (2003), Más-Basnuevo (2005) e Lesca (2003). Foram escolhidos tais modelos, pois de acordo com as leituras realizadas eles são direcionados para as organizações..

Ressalta-se que a pesquisa considerou como modelos de inteligência os supracitados, uma vez que compreendem a inteligência como um processo organizacional, sendo assim, considerou-se apenas os modelos de inteligência que

contemplam diferentes aspectos organizacionais para serem aplicados, incluindo tanto o ambiente interno quanto externo. Vale destacar que a presente pesquisa manteve as nomenclaturas atribuídas pelos autores.

3.1.1 Introduzindo Análise Competitiva – Porter

Pode-se considerar o modelo de Porter (1980) como um dos primeiros modelos de inteligência que surgiram na literatura especializada da área. Este autor abordou a temática em seu livro, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, em português: 'Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e competidores'. O autor destaca que as organizações possuem uma estratégia competitiva de maneira implícita ou explícita. Esta estratégia

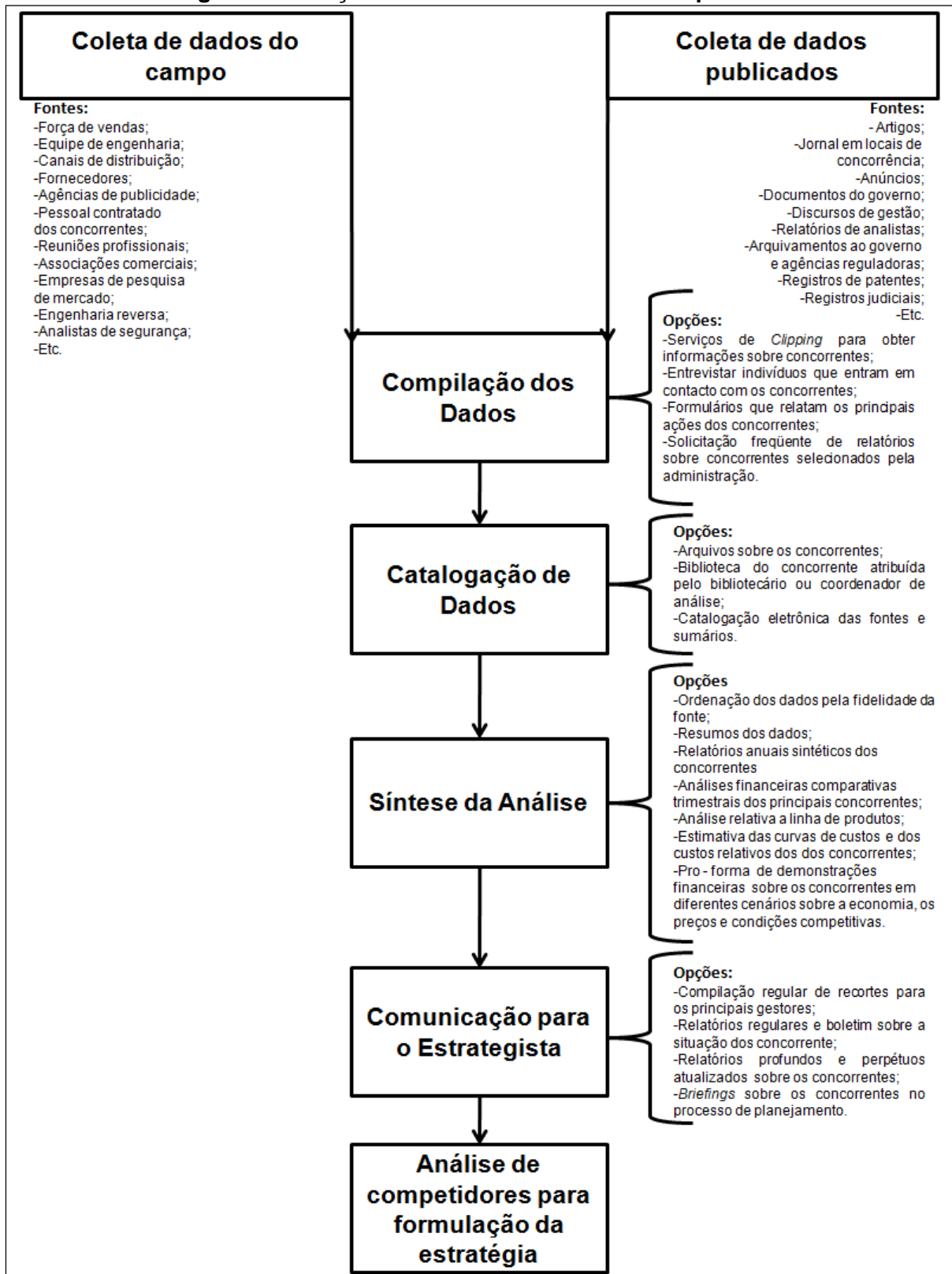
[...] pode ter sido desenvolvida de forma explícita através de um processo de planejamento ou pode ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Cada departamento funcional deixa seus próprios dispositivos, e inevitavelmente essas abordagens são ditadas para suas orientações profissionais e incentivos aos responsáveis pelas mudanças. No entanto, a soma destas abordagens departamentais raramente é igual a melhor estratégia (PORTER, 1980, p.xxi, tradução nossa).

Porter (1980) explica que todas as organizações possuem uma estratégia competitiva, mesmo que de maneira implícita; o autor ainda afirma que a estratégia da organização é a soma das estratégias dos seus departamentos. Com isso é possível afirmar que as organizações necessitam alinhar com todos os envolvidos, suas estratégias individuais para desenvolver ações que propiciem a realização da busca e trabalho com a informação em conjunto.

Nesse sentido, Porter (1980) propõe o desenvolvimento de um sistema de inteligência voltado à busca de vantagem competitiva. O sistema proposto atua como suporte na construção de estratégias organizacionais, pois na elaboração das estratégias criam-se

[...] enormes necessidades de dados. Os dados de inteligência sobre ele podem vir de muitas fontes: relatórios publicados, discursos de executivos de gestão para analistas de mercado, imprensa especializada, força de vendas, clientes ou fornecedores de uma empresa que compartilham o mesmo mercado que a empresa, inspeção de produtos rivais, as estimativas do pessoal da engenharia, informações obtidas dos gestores ou ex-empregados de empresas concorrentes e assim por diante (PORTER, 1980, p.71-72, tradução nossa).

Figura 13: Funções do sistema de Análise Competitiva.



Fonte: Porter - 1980 - p.73 - tradução nossa.

No modelo de inteligência de Porter (1980) é possível observar que suas atividades são realizadas de maneira interligada e linear. O processo começa com a

captura de dados sob dois aspectos: no primeiro, os dados já publicados em algum suporte e os dados de campo, ou seja, dados do campo de trabalho que, muitas vezes, não estão publicados e que transitam por meio da oralidade.

Após a captura dos dados o processo de compilação dos dados é responsável por reunir e inter-relacionar os dados capturados. A classificação é a atividade que indexa e organiza, agrupando os dados e suas fontes de acordo com as necessidades da organização. Essa atividade é realizada com ou sem o uso de tecnologia da informação. Porter (1980) ressalta a necessidade de formalização do processo e a importância do processo de análise como uma maneira de lidar com as incertezas:

Qualquer que seja o mecanismo escolhido para a coleta de inteligência competitiva, envolve alguma documentação para obter benefícios. É muito fácil os dados estarem fragmentados e perdidos, dessa forma, os benefícios apenas vêm na combinação desses pedaços de dados. A análise dos concorrentes é muito importante para lidar com o acaso (PORTER, 1980, p.74, tradução nossa).

Com os dados catalogados e classificados é possível desenvolver a síntese da análise; esta atividade visa proporcionar informações sintéticas em que o usuário pode ser capaz de identificar e usar o material catalogado. A atividade de comunicação necessita de atenção, o autor destaca que, “Independente do nível de sofisticação, a importância da função de comunicação pode não ser destacada o suficiente” (PORTER, 1980, p.74, tradução nossa).

Sendo assim, a comunicação ao estrategista objetiva resgatar dados compilados sobre mercado, concorrentes e produtos, de acordo com as necessidades do estrategista organizacional. Após a comunicação ao estrategista cabe a ele analisar os concorrentes e elaborar estratégias para a organização. Porter explica que a coleta de dados é um desperdício se os dados não forem usados:

A coleta de dados é um desperdício de tempo, a menos que eles sejam usados na formulação de estratégias e conceber maneiras criativas para colocar esses dados em forma resumida e utilizável para a gestão (PORTER, 1980, p.74, tradução nossa).

Sendo assim, o estrategista utiliza sua *expertise* alinhada à inteligência construída durante o desenvolvimento da estratégia voltada ao mercado. Porter (1980) desenvolveu um sistema de inteligência voltado à competitividade, ou seja, com enfoque no mercado, seus produtos e concorrentes. O autor (1980, p.74, tradução nossa) compara a realização do processo entre as pequenas e grandes

organizações e afirma que quanto maior a organização, mais importante é o processo de Inteligência Competitiva (IC) para ela:

Uma pequena empresa pode não ter os recursos ou pessoal para tentar algumas das abordagens mais sofisticadas, ao passo que uma empresa com uma grande participação e sucesso no realiza a de alguns dos seus principais concorrentes e provavelmente seus concorrentes devem estar fazendo a leitura entre eles.

3.1.2 Processo de Inteligência Competitiva - Fleischer

Fleischer (2001) evidencia que a necessidade de realização do processo de inteligência competitiva não é algo novo, pois essa necessidade existe desde dois mil e quatrocentos anos atrás. Prova disso, são os escritos de Sun-Tzu, general na China, neste período. Dessa maneira, entende-se que qualquer que seja o tipo de competitividade é possível realizar o processo de inteligência, principalmente com o intuito de antecipar o futuro.

O autor (2001, p.4) supracitado afirma que, “Os benefícios de antecipar com planos de sucesso futuros e estratégias de um concorrente são geralmente auto-evidentes”. É possível encontrar inúmeras definições acadêmicas e práticas para IC, porém em geral,

[...] a IC é o processo pelo qual as organizações reúnem informações adicionais sobre os concorrentes e o ambiente competitivo e, idealmente as aplicam nas suas tomadas de decisões e processos de planejamento a fim de melhorar seu desempenho (FLEISCHER, 2001, p.4, tradução nossa).

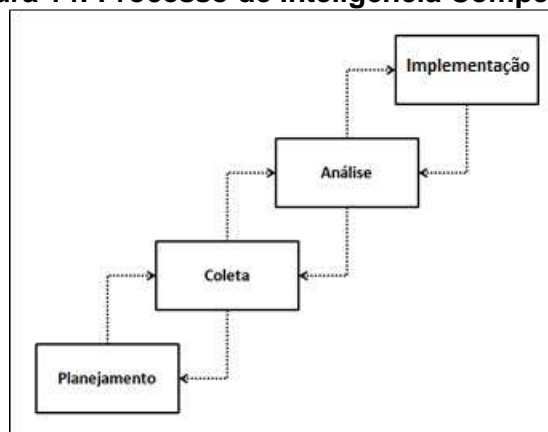
A prática do processo de IC é habitual nas organizações, porém suas atividades nem sempre são reconhecidas ou realizadas como um processo estruturado, logo as organizações as realizam sem mesmo saber que a estão realizando. Outro ponto importante é a realização das atividades de IC pelos sujeitos organizacionais, afinal, as atividades de IC ocorrem desde o momento em que um vendedor identificou o preço menor de um concorrente e notificou seu superior. Fleischer (2001, p.5, tradução nossa) destaca esses fatos ao mencionar que a maioria das organizações

[...] realizam a IC no ambiente de negócios em algum nível básico sem reconhecê-lo como tal. Inteligência Competitiva existe comercialmente desde que o primeiro vendedor ficou sabendo da redução de preço de um concorrente e decidiu comunicar essa inteligência para seu superior. Na realidade, a maioria dos executivos seniores praticam IC em suas atividades diárias, como, tentando entender como posicionar

melhor os produtos ou serviços da sua organização no mercado. Alguns fundadores das organizações adquiriram recursos financeiros necessários para lançar as suas empresas sem ter feito nenhuma varredura ambiental ou identificado potenciais ameaças competitivas. Mesmo a busca de patentes, fontes de financiamento, clientes iniciais e funcionários provavelmente vai conter elementos de IC mais formal.

Com o aumento da complexidade e variáveis no ambiente dos negócios cada vez mais as organizações necessitam de processos estruturados para a realização de suas atividades. Nesse sentido, Fleischer (2001) propõe tarefas fundamentais de inteligência competitiva estruturadas com quatro etapas: planejamento, coleta, análise e implementação.

Figura 14: Processo de Inteligência Competitiva.



Fonte: Adaptado de Fleischer - 2001 - p.13 - tradução nossa.

A primeira etapa é o planejamento, sendo que se deve considerar três aspectos críticos para a IC: a necessidade de adquirir uma clara compreensão das necessidades do usuário, identificação das restrições de recursos (por exemplo, orçamento, recursos humanos e tempo) no plano de recolha e análise de dados, e a necessidade de manter o usuário informado.

O processo básico de IC deve sempre começar com um decisor que tem uma necessidade de inteligência específica (isto é, necessidade crítica de inteligência). É importante determinar o que se necessita saber, quem, e como e quando vai ser usado. Podem ser incluídos como decisores, clientes internos chaves, sujeitos responsáveis pelo desenvolvimento de negócios, planejamento financeiro, planejamento de mercado ou de pesquisa, planejamento de produtos, pesquisa e desenvolvimento e responsáveis pelo planejamento estratégico. Ao definir suas informações precisas, o praticante de IC pode gerar lista de perguntas específicas que ajudam a concentrar subsequente o esforço de IC. Construindo de forma eficaz, o desenvolvimento de respostas sim ou não para as perguntas, levando a uma decisão (FLEISCHER, 2001, p.13-14, tradução nossa).

Observa-se que nas tarefas fundamentais propostas por Fleischer (2001) a primeira etapa é responsável por desencadear as demais etapas, principalmente a segunda etapa, a coleta. Dessa maneira, cabe à segunda etapa a busca das origens e destino dos dados. O autor ressalta que atualmente as organizações devem dar conta de significativa quantidade de informações que as cercam, bem como buscar estratégias por meio de questões que auxiliem no processo de busca e coleta de informações.

A maioria das organizações possui muitos dados, mas são carentes de inteligência. O praticante IC deve fazer a coleta de dados perguntando: "Onde posso ter acesso à informação?", "Quem produz os dados que eu quero?", "Quem mais recolhe os dados que eu quero?", "Quem usa os dados que eu quero?", "Quanto vai custar?", e "Quanto tempo vai demorar?". Eles têm que gerenciar e armazenar o fluxo de informação, referenciando e manipulando, de modo que os analistas possam dar sentido à massa de dados fragmentada e muitas vezes incompleta. Gerenciamento da informação é comumente feito através de e-mail, *groupware*, e / ou sistemas de gerenciamento de documentos. Com problemas opostos do século anterior, os coletores de dados contemporâneos enfrentam desafios decorrentes do excesso de dados, ao invés de lidar com a escassez de dados (FLEISCHER, 2001, p.14-15, tradução nossa).

O grande número de fontes de informação é destacado por Fleischer (2001, p.15), ao mencionar a definição de fontes da *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) do Ano de 1997:

Fontes para IC são numerosas. Fontes primárias incluem discursos, relatórios financeiros, documentos governamentais, *homepages* organizacionais, circulares de produtos e outros materiais que vêm diretamente de uma organização que está sendo estudada. Fontes secundárias chave incluem, entre outros, relatórios de analistas, artigos de revistas, livros, TV editadas ou programas de rádio, e uma variedade de fontes *on-line*. Entre as fontes mais utilizadas são jornais comerciais, bancos de dados *on-line*, documentos impressos externos, funcionários, especialistas da indústria e associações comerciais / grupos. Entre as fontes menos utilizadas são estudos de caso, grupos focais, pesquisas por correio, ou compras de produtos para a reengenharia (FLEISCHER, 2001, p.14-15, tradução nossa).

Após a 'coleta' de dados realiza-se a 'análise' dos mesmos, terceira etapa proposta nas tarefas fundamentais de Fleischer (2001). Nesta etapa, os dados são analisados, testados e contestados pelos sujeitos, reduzindo-os a uma forma utilizável para a tomada de decisão.

Os itens recuperados durante a coleta de dados não são a inteligência. Eles têm que ser transformados em inteligência e em seguida divulgados. O objetivo motriz da realização de análise comercial e

competitiva é compreender melhor a própria indústria e concorrentes a fim de desenvolver uma estratégia que forneça uma vantagem competitiva sustentável e alcança contínuos resultados de desempenhos superiores aos próprios concorrentes. As saídas de análise produzidas devem ajudar (orientado para o futuro) os decisores a desenvolverem estratégias mais competitivas, facilitar uma compreensão melhor do que os concorrentes do ambiente competitivo e identificar atuais concorrentes e futuros, seus planos e estratégias. O objetivo final da análise é produzir melhores resultados de negócios e não conseguir resultados intercalares das melhores decisões ou análises. Boa análise fornece uma resposta para o "então o que?" teste- em outras palavras, as informações recolhidas dizem algo novo ou original (FLEISCHER, 2001, p.15, tradução nossa).

É na etapa de 'análise' que os dados se transformam em inteligência aplicável, para então ser distribuída e usada pelo sujeito que as demandou. A 'implementação', quarta etapa, é responsável pelo uso da inteligência que visa proporcionar vantagem competitiva para a organização. Fleischer (2001, p.16) menciona o material da SCIP(1997) para exemplificar a implementação da inteligência:

Depois de os dados coletados serem analisados, devem ser divulgados em um formato apropriado para os profissionais tomadores de decisão. Os profissionais de inteligência competitiva devem formatar, entregar, armazenar e disponibilizar a inteligência para acesso posterior. Modos de divulgação eficazes incluem: relatórios personalizados, comunicações pessoais, apresentações programadas, memorandos especiais, arquivos concorrentes, bases de dados informatizadas, boletins informativos, reuniões regulares, seminários de formação, boletim de diretoria e incidentes especiais.

O autor supracitado chama a atenção em relação a que, com o tempo, as atividades de inteligência podem cair em desuso, porém cabe ao profissional de inteligência enfatizar a importância para a organização e destacar seus benefícios:

O valor da IC diminui ao longo do tempo, tornando-se importante que o profissional de IC possa sinalizar a inteligência como necessária e entregar rapidamente para quem requer a inteligência. Implementação também inclui usualmente sub-processos de IC tais como avaliação e comunicação dos benefícios de desempenho e eficácia da IC e do processo de tomada de decisões, o *feedback* no futuro, planejamento e muitas vezes uma necessidade de rever ou reavaliar a estratégia da organização (FLEISCHER, 2001, p.16, tradução nossa).

Fleischer (2001) menciona que dentro das tarefas fundamentais de IC é importante reconhecer os subprocessos, pois, é por meio desses subprocessos que se torna possível a realização das atividades fundamentais. O autor destaca que a avaliação e a comunicação dos benefícios, subprocesso da etapa de 'implementação' são importantes para que a IC exponha seu valor e agregue mais valor à organização que de fato saiba utilizá-la.

3.1.3 Ciclo de Inteligência - Prescott

Prescott (1999) realizou uma análise sobre a evolução da inteligência competitiva e propôs a criação de um processo para sua realização. Nesse sentido, o autor ressaltou três importantes aspectos,

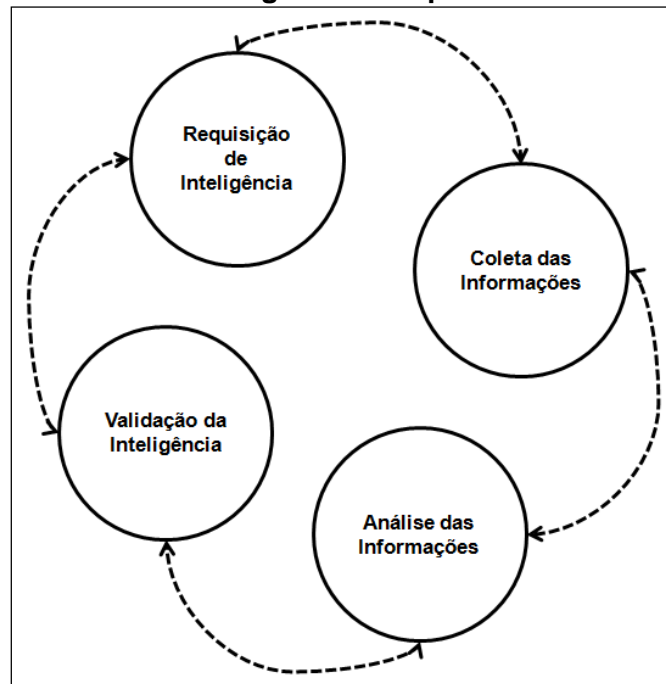
O processo de IC envolve o desenvolvimento de produtos de inteligência, o seu fluxo para os tomadores de decisão em tempo hábil e a incorporação da inteligência no processo decisório. As atividades tripartites de IC não ocorrem naturalmente, mas devem ser geridas como um núcleo do processo de negócio (PRESCOTT, 1999, p.37, tradução nossa).

O tratamento da inteligência como um núcleo do processo de negócio das organizações é mencionado por Prescott (1999) e, com isso, se busca um diferencial competitivo, por meio de produtos desenvolvidos para as tomadas de decisões. Com o desenvolvimento do núcleo de IC as organizações institucionalizam o processo e suas atividades fazendo com que sejam incutidas na cultura organizacional. Ao adotar o processo de inteligência de maneira institucionalizada, a organização passa a ter importantes produtos de informação, uma vez que o processo de IC torna-se estratégico em muitas atividades. Segundo o autor, o processo de

[...] inteligência competitiva não é apenas um produto, mas também um processo organizacional concebido para servir várias funções-chave, incluindo alerta precoce de oportunidades e ameaças, suporte para tomada de decisão, monitoramento de concorrente e avaliação e suporte ao planejamento estratégico (PRESCOTT, 1999, p.43, tradução nossa).

Dessa maneira, é possível observar os múltiplos benefícios da utilização do processo de IC como um núcleo organizacional. O processo pode ser utilizado de maneira holística por todos nas organizações. Um dos pontos importantes na implementação da inteligência competitiva no contexto organizacional é a primeira etapa do ciclo de inteligência competitiva proposto por Prescott (1999), a requisição de inteligência pelos gestores. Sendo assim, o Ciclo de Inteligência proposto pelo autor possui quatro etapas: requisição da inteligência, coleta das informações, análise das informações distribuição e validação da inteligência.

Figura 15: Ciclo de Inteligência Competitiva- Prescott (1999).



Fonte: Adaptado de Prescott - 1999 - tradução nossa.

Segundo Prescott (1999), a primeira etapa, requisição de inteligência, inicia-se por meio de pedidos realizados pelos gestores. Assim, a soma dos pedidos representa os temas chave para o processo de inteligência, em outras palavras, as principais áreas de interesse para o processo de inteligência. É importante, em todos os momentos, durante o processo de inteligência realizar análises e alinhar as expectativas dos sujeitos que solicitaram a inteligência com o processo em andamento.

Durante todo o ciclo de inteligência, *feedback* e atualização de profissionais de IC permitem ajustes no meio das atividades e novas questões emergem. Além disso, o profissional de IC atua proativamente trazendo questões de inteligência para a atenção dos gestores (PRESCOTT, 1999, p.44, tradução nossa).

A segunda etapa proposta pelo autor consiste na atividade de ‘coleta de dados’, sendo que para tal etapa é necessário o planejamento para a inclusão de fontes primárias e secundárias. No processo de planejamento da busca de fontes é necessário construir uma rede de conhecimento, por meio de informações e *expertises* das pessoas da organização. Dessa maneira, Prescott (1999, p.44, tradução nossa) destaca que é necessário o profissional de informação desenvolver, “[...] um plano de coleta que inclua fontes secundárias, buscando na rede humana o

desenho da pesquisa preliminar. A concepção e implementação de um plano de coleta envolvem habilidades de gerenciamento de projetos”.

Após a ‘coleta’, é necessário realizar a ‘análise da informação’, cujas atividades compõem a etapa três do ciclo de Prescott (1999). Esta etapa propicia que o profissional de IC seja capaz de tirar conclusões, a partir das informações. Dessa maneira, o profissional constrói inteligência. O autor (1999, p.44, tradução nossa) ressalta que após a coleta de dados e informações, os mesmos são “[...] transformados em inteligência através da análise. A análise permite que o profissional de IC tire suas conclusões a partir das informações. Em seguida, essas conclusões precisam ser interpretadas à luz do pedido inicial [...]”.

A ‘validação da inteligência’ ocorre mediante a distribuição da mesma ao solicitante. Neste momento, ocorre o processo em que os solicitantes analisam e validam o resultado do trabalho de inteligência, cujo resultado proporciona a indicação de recomendações e implicações aos solicitantes. Para Prescott (1999, p.44, tradução nossa) essa atividade atua como “Uma ação orientada de IC e resulta na produção de implicações e recomendações aos gestores”.

O autor (1999) ainda destaca que as organizações com as melhores práticas de inteligência possuem sujeitos de todos os departamentos e níveis hierárquicos envolvidos no processo de inteligência. Além disso, Prescott (1999) afirma que para o desenvolvimento do ciclo de maneira assertiva é necessária a análise de seis grupos/áreas (Quadro 9):

Quadro 9: Abordagem orientada para o desenvolvimento de um programa de IC em áreas de decisões chave.

Área de Decisão	Principais Preocupações	
Foco da IC Esforços	Aviso antecipado de oportunidades e ameaças Apoio à tomada de decisão estratégica Apoio à tomada de decisão tática Monitoramento dos concorrentes e avaliações Suporte ao planejamento estratégico	
Localização e Estrutura	Parâmetros de Decisões	
	Onde estão as vendas rentáveis? De onde é que novos produtos vêm? Onde estão as maiores ameaças?	
	Gerente da IC Rede de Inteligência humana Especialistas em informação Analistas	
Produtos de IC	Oportunas, precisas e relevantes (Cinco questões):	
	Oferta de Produtos de IC	Oferta de Serviços de IC

	Newsletters: Resumo dos muitos temas de inteligência; Busca de informações; Informações de fonte secundária; Relatório de inteligência; Avaliação da rede humana; Alerta analítico; Análise do tema quente ou assunto atual;	Treinamento Participação em equipes multifuncionais Gerenciamento de banco de dados Fóruns de IC Qualificação de fornecedores Melhores Práticas de investigações Desenvolvimento de redes humanas Respostas de Concorrentes Exercício de modelagem Sala de Guerra com cenários	
Projetos de IC	Projeto baseado em abordagem Foco nas decisões Priorizar as necessidades de inteligência Equipes virtuais Tente um projeto de demonstração Armadilhas		
Ética em IC	Princípios Básicos para o Desenvolvimento de Códigos de Ética para a coleta de Inteligência Competitiva		
	Princípio	Descrição	Exemplos
	Deturpação	Enganar propositadamente ou falsamente representando a si mesmo ou a organização.	Posando como um fornecedor ou acadêmico, quando a realização de coleta de informações ocorre por meio de entrevistas de empregos falsas.
	Influência Imprópria	Induzir os outros a divulgar informações para as quais eles têm a obrigação de mantersigilo.	Promessas de emprego, promoções, presentes, suborno.
	Coleta Secreta	Aplicar técnicas de coleta de uma maneira que a pessoa ou organização observada não sabe que a inteligência está sendo realizada.	Espionagem eletrônica; Plantar um sujeito em uma empresa de concorrentes; Examinando lixo dos rivais.
Informações não solicitadas	O recebimento de informações que não foram pedidas.	Plano estratégico de um concorrente encontrado em uma sala de conferências do hotel; Ouvindo uma conversa sobre novos produtos em um bar.	

Fonte: Adaptado de Prescott - 1999 - p.45-48-49 -tradução nossa.

É possível observar que o Quadro 9 apresenta aspectos importantes que auxiliam no planejamento para execução do ciclo de inteligência proposto pelo autor. Dessa maneira, Prescott (1999) evidencia aspectos fundamentais para trabalhar com o seu ciclo de inteligência que, por sua vez, deve ser tratado como um processo, sendo que o mesmo necessita ser bem planejado e estruturado antes de sua implementação.

Sendo assim, o processo de IC deve ser trabalhado como um projeto antes de sua execução, identificando os recursos necessários, os processos para execução e seus resultados, além de tudo o que está em volta da execução da IC. Destaca-se também a necessidade de compreender o ciclo como uma atividade que engloba sujeitos de diferentes áreas, possibilitando assim tanto no planejamento do processo de IC quanto na sua execução uma maior aderência de toda a organização.

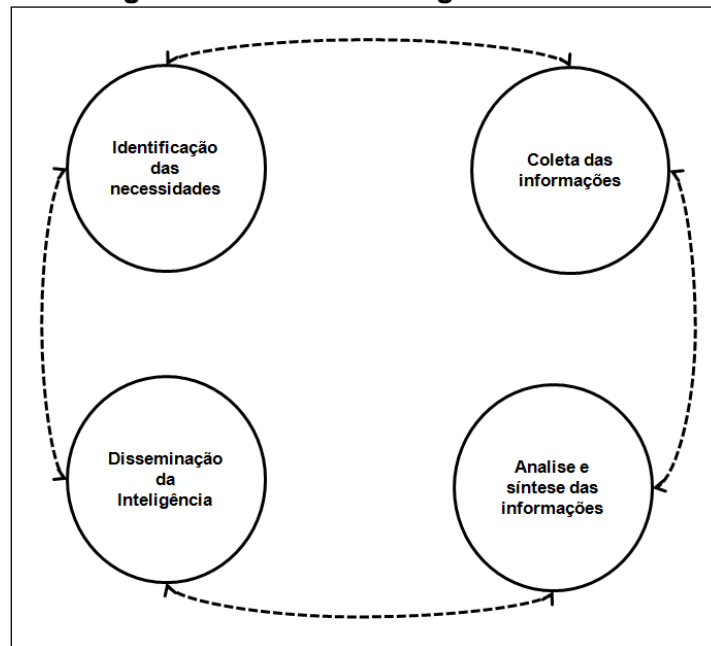
3.1.4 Ciclo de Inteligência - Miller

Miller (2001, p.35, tradução nossa) estabelece uma relação entre sua própria definição e a da SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*- entidade mundial que congrega profissionais de inteligência), conceituando inteligência como: “[...] o processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e das organizações em si”.

O autor ressalta a perspectiva de futuro proporcionada pelo processo de inteligência, bem como tal perspectiva pode gerar vantagem competitiva para a organização. Dessa maneira, o processo de inteligência

[...] é bem mais que ler artigos de jornais; trata-se de desenvolver análise e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor em que atua a respectiva empresa. Note-se que o processo de inteligência gera recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos *futuros* para os responsáveis pelas decisões, e não relatórios para justificar decisões do *passado*. O processo acaba proporcionando oportunidades únicas relativas a decisões *futuras* que dão margem a vantagens sobre os concorrentes (MILLER, 2001, p.35, tradução nossa).

O autor parte do conceito de que são prospectados dados que, por sua vez, tornam-se informações quando recebem significado e, quando organizadas, analisadas e disseminadas na hora certa, para o sujeito certo, gera inteligência para a organização. Miller (2001, p.35, tradução nossa) afirma que o processo ou ciclo de inteligência consiste em 4 (quatro) etapas: identificação das necessidades, coleta das informações, análise e síntese das informações e disseminação da Inteligência.

Figura 16: Ciclo de Inteligência - Miller.

Fonte: Adaptado de Miller - 2001 - tradução nossa.

O ciclo de inteligência proposto por Miller (2001) é voltado ao processo de tomada de decisão organizacional. A primeira etapa é responsável por identificar as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões da organização.

Nota-se que o processo de inteligência se inicia tendo como impulso as necessidades para a tomada de decisão dos sujeitos responsáveis por essas atividades. Outro ponto importante que merece destaque é o contexto das decisões, pois se observa que tal necessidade acontece a todo o momento dentro das organizações, sejam as necessidades no âmbito operacional, tático ou estratégico.

A segunda etapa consiste em colher informações sobre fatos relativos ao ambiente externo à organização. As informações residem em fontes de diferentes suportes: impressas, eletrônicas, digitais ou orais. Sendo assim, além de colher as informações, torna-se necessária a identificação das fontes de informações, bem como seus suportes para possível monitoramento posterior.

A análise e a síntese das informações são atividades da terceira etapa do ciclo proposto por Miller (2001) que, subsidiam a construção de inteligência. Normalmente essa inteligência é materializada em relatórios, boletins e demais suportes que propiciam a 'disseminação da inteligência', quarta etapa do ciclo de inteligência de Miller (2001).

A disseminação da inteligência é voltada para os tomadores de decisão. Observa-se que essa atividade alimenta a necessidade inicial destacada pelos sujeitos responsáveis pelas decisões, porém com a entrega do produto, outras necessidades surgem, retroalimentando o ciclo de inteligência.

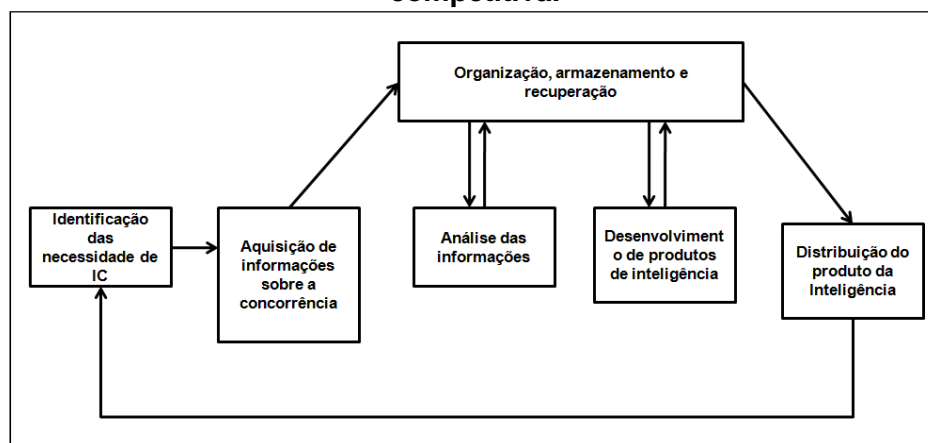
Ressalta-se que o foco da decisão geralmente determina os objetivos do processo de inteligência, visto que o objetivo da aplicação da inteligência competitiva nas organizações é “[...] ampliar ou conservar uma vantagem competitiva” (MILLER, 2002, p.35-36).

3.1.5 Ciclo de Inteligência - Bouthillier e Scherer

Bouthillier e Scherer (2003) analisaram seis modelos voltados ao uso da informação com o propósito de gerar inteligência. Foram analisados e comparados os modelos de Kahaner (1998), Pirttilä (1998), Miller (2000), CIA (2001), Choo (2002) e Fuld (2002) (BOUTHILLIER; SCHERER, p.40, 2003).

Após a análise dos referidos modelos dos autores supracitados, Bouthillier e Scherer (2003) desenvolveram um modelo com as etapas comuns. O modelo proposto por Bouthillier e Scherer (2003) possui seis etapas: ‘identificação das necessidades de inteligência competitiva’; ‘aquisição de informações sobre a concorrência’; ‘organização, armazenamento e recuperação’; ‘análise das informações’; ‘desenvolvimento de produtos de inteligência’ e ‘distribuição do produto da inteligência’.

Figura 17: Modelo de processamento de informação e ciclo de Inteligência competitiva.



Fonte: Bouthillier e Scherer - 2003 - p.43 - tradução nossa.

A primeira etapa do modelo de Bouthillier e Scherer (2003) consiste na 'identificação da necessidade de inteligência competitiva' que, segundo as autoras (2003, p.44, tradução nossa), "[...] é crucial para assegurar um produto relevante de IC. Compreender as necessidades de inteligência competitiva em uma organização é um processo complexo e muitas vezes difícil que requer várias atividades-chave [...]".

Essa etapa é composta das seguintes atividades-chave: identificação das principais comunidades de clientes; identificação de necessidades de inteligência; identificação de técnicas de análise de IC; e tradução das necessidades de IC dentro das necessidades de informação.

Observa-se que as atividades que compõe a primeira etapa ocorrem de maneira processual e linear, ou seja, identificam-se as principais comunidades de clientes, visando também identificar as necessidades de inteligência, para então identificar as técnicas de análise de IC. As técnicas de análise, por sua vez, são responsáveis pela tradução das necessidades de IC no contexto das necessidades informacionais.

A 'aquisição de informações sobre a concorrência', segunda etapa do modelo, se refere a se os "[...]requisitos de informação para o processo de IC foram identificados, as informações devem ser coletadas. A aquisição de informações sobre a concorrência envolve uma série de atividades [...]" (BOUTHILLIER; SCHERER, 2003, p.44, tradução nossa).

Essa etapa é composta das atividades: identificação de relevantes fontes internas e externas; condução de uma auditoria de informação interna; acompanhamento de informações: origem/segmentação de informação; filtro e seleção das informações para conteúdo da informação; e avaliação da validade e valor da informação. As atividades mencionadas estão em uma sequência progressiva e a última atividade proporciona o início da terceira etapa do modelo, a 'organização, armazenamento e recuperação'.

Após a informação ser adquirida, deve ser organizada e armazenada. Essa parte do processo de IC tem sido tipicamente ignorada na literatura IC, presumivelmente porque a informação é vista como tendo um tempo de vida muito curto. A inclusão desta atividade fortalece muito o modelo de IC. Uma vez que a informação tenha sido determinada a ser útil e relevante para fins de IC, a sua organização e armazenamento são cruciais para facilitar a sua recuperação. Para conseguir tudo isto, a informação deve ser indexada segundo os tópicos relevantes, tais como concorrente, produto, cliente, fornecedor

e data de recuperação (BOUTHILLIER; SCHERER, 2003, p.50, tradução nossa).

Cabe à etapa três o processo de 'organização, armazenamento e recuperação dos dados, informações e inteligências', para tanto a etapa é subsidiada pelas atividades: indexação das entradas dos dados, informações e inteligências; armazenamento dos dados, informações e inteligência e recuperação dos dados, informações e inteligência. Com essas atividades a etapa três alimenta as etapas quatro 'análise das informações e cinco 'desenvolvimento de produtos de inteligência'.

Após a organização e o armazenamento, torna-se necessária a recuperação da informação (etapa três) para que seja possível a etapa quatro, 'análise das informações'. As autoras (2003, p.52, tradução nossa) explicam que a "[...] análise é considerado o passo mais importante no ciclo de IC, mas é também o processo mais difícil de descrever". Acredita-se que essa dificuldade está relacionada aos processos cognitivos dos sujeitos que realizam a atividade, uma vez que o processo é subjetivo. Dessa maneira, a etapa é composta das seguintes atividades: informação entregue para análise; síntese e organização da informação; informação analisada; conclusão para a ação e contestação da inteligência.

A etapa cinco, 'desenvolvimento de produtos de inteligência' também é alimentada pela etapa três. Segundo as autoras (p.200) o seu consumo esta atrelada ao publico e a necessidade de inteligência, ou seja, "Dependendo do público e a natureza da inteligência, um formato de relatório pode ser mais eficaz que outros".

Essa etapa são alimentada por dados, informações e inteligências já analisados pela etapa quatro e é responsável pela construção de produtos de inteligência voltados à organização. Após construção dos produtos os mesmos retornam a etapa três, responsável por organizar e armazenar os produtos de inteligência até que seja necessária à sua disseminação (etapa seis).

Desse modo, a etapa seis é responsável por disseminar o produto de inteligência para os sujeitos que a requisitaram. Bouthillier e Scherer (2003, p.55, tradução Nossa) afirmam que a disseminação da inteligência para aqueles que precisam dela é o processo final no ciclo de IC. As autoras ainda chamam a atenção para a importância do processo: "Mesmo a inteligência mais perspicaz é inútil se não chegar às pessoas certas para agir" (BOUTHILLIER; SCHERER, 2003, p.55, tradução nossa).

Após sua disseminação é possível visualizar que esta retroalimenta o ciclo de inteligência, pois a cada produto de inteligência gerado inicia-se a necessidade de novos produtos de inteligência, no intuito de conquistar e manter a competitividade, dessa maneira recomeça o ciclo na etapa um, ou seja, identificação de novas necessidades de IC.

3.1.6 Espiral de Inteligência Organizacional - Más-Basnuevo

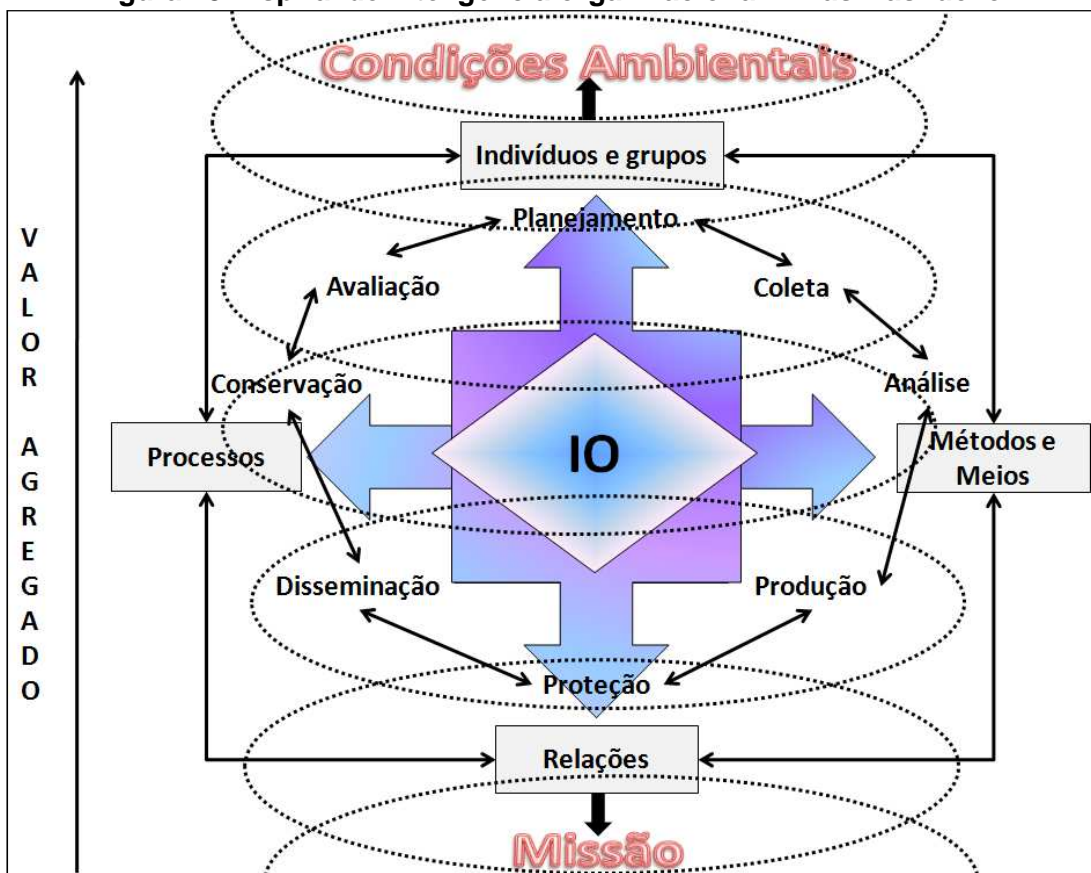
O modelo Espiral de Inteligência Organizacional proposto por Más-Basnuevo (2005) é voltado para o uso da inteligência de maneira holística pela organização. Este modelo é composto por oito etapas, mas destaca que os componentes também são responsáveis por proporcionar suporte na aplicação de seu modelo. Sendo assim, a autora descreve os seguintes componentes:

- **Indivíduos e grupos:** os indivíduos devem ser líderes com capacidades atuais e potenciais de desenvolvimento futuro para detectar, analisar e interpretar informações sobre: causa da formação de climas favoráveis ou desfavoráveis emergentes na organização; a própria personalidade e o de seus subordinados; o impacto do estilo de gestão participativa; os valores que ele, os colegas de trabalho e a gestão da organização possuem; regras para ajudar a racionalidade na tomada de decisões, a partir do estabelecimento de padrões que identificam a cultura organizacional alcançada e o impacto das decisões sobre a eficácia da organização que dirige.
- **Processos em que indivíduos e grupos estão envolvidos:** cada processo requer informações de entrada que vêm, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da organização - expresso em material de conhecimento - para transformar e gerar novos conhecimentos, retornando para a socialização em etapas posteriores e a preservação para serem compartilhadas como parte do patrimônio e da cultura de como fazer.
- **Métodos e meios utilizados:** por indivíduos e grupos para executar os processos e relacionamentos. Os meios de comunicação disponíveis para contribuir na busca, processamento e análise de dados e informações. Os sistemas de informação e comunicação favorecem a criação de inteligência

e vigilância tecnológica, estabelecem uma comunicação interna eficiente em fontes internas e externas do canal de informação, trabalhando em grupos, atualizando a memória corporativa e difusão no contexto do ambiente organizacional. Esses elementos estão intimamente relacionados, e o sistema de inteligência em si fornece informações valiosas para a prospecção informacional.

- **Relações interpessoais, intergrupo no âmbito da delegação ou interorganizacional:** experiência como resultado do uso da informação, partilha de conhecimentos para desenvolver a inteligência - eficácia na capacidade adquirida - manifesta nas relações estabelecidas entre as pessoas, e para os espaços criados por ele ou informalmente nas tarefas diárias.

Figura 18: Espiral de inteligência organizacional – Más-Basnuevo.



Fonte: Adaptado de Más-Basnuevo - 2005 - p.21 - tradução nossa.

Conforme pode ser observado na Figura 18 os componentes se relacionam de maneira direta com as etapas do modelo. Más-Basnuevo (2005) inicia o modelo com a etapa de 'planejamento', apresentando quatro aspectos referentes a esta etapa:

- **Primeiro:** a administração deve compreender a proposta do processo de inteligência, sentir a necessidade de usá-la com as necessárias adaptações, considerando os efeitos da complexidade em que opera. Para tanto, os promotores da mudança dentro da organização devem dialogar com a administração para torná-la consciente da necessidade e dos benefícios obtidos com a sua execução;
- **Segundo:** a direção da organização deve responder pela estratégia de introdução da gestão do conhecimento e a aplicação do modelo, tornando assim, o conhecimento um elemento propulsor. No entanto, quem vai liderar a aplicação do modelo deve assegurar que a motivação organizacional se torne interesse pessoal e uma necessidade para cada um dos membros da administração e, posteriormente, da organização;
- **Terceiro:** criar novas oportunidades de intercâmbio no modelo, e redimensionar o pessoal existente na organização identificando as necessidades da proatividade, aprendizado contínuo em um clima de confiança, medindo assim o impacto das decisões tomadas no desenvolvimento da organização, levando a comportamentos que exemplificam valores comuns fundamentando a cultura organizacional;
- **Quarto:** a direção-participativa estabelecendo políticas, estratégias, objetivos e ações para implementar o modelo com a designação da abertura responsabilidade e centro de custo, sendo ajustados às condições da organização.

A autora destaca a importância das pessoas ou grupo responsáveis pela função de inteligência organizacional na produção de produtos e serviços para a busca da informação e processo decisório, pois ressalta que independente da

[...] existência de um grupo dedicado à gestão de inteligência dentro da delegação, todos os membros precisam de informação para tomar decisões. Isso cria a necessidade de desenvolver hipóteses e decisões rotineiras, sobre a gestão da informação e do conhecimento continuamente no ciclo expandido e interativo, conhecer o trabalho da Delegação para as funções de gestão, ações planejadas para a

introdução do modelo na cultura organizacional, visto no início da fase de planejamento (MÁS-BASNUEVO, 2005, p.7, tradução nossa).

Segundo a autora, essa etapa tem como finalidade verificar e avaliar as ações destinadas para assegurar a conformidade com o planejado e a eficácia com o que foi alcançado. No encerramento do ciclo se analisa o impacto da inteligência sobre a tomada de decisão, sendo assim, esta etapa visa diagnosticar o desenvolvimento de novas competências individuais ou grupais a partir do processo de inteligência organizacional.

A segunda etapa do modelo Espiral de Inteligência Organizacional é a 'coleta', que é realizada a partir de registros documentais e não documentais, fontes internas e externas, ou seja, a partir da memória corporativa que foi construída. Ressalta-se que essa etapa está relacionada diretamente a alguns importantes aspectos definidos no processo de planejamento como, orçamento, tempo disponível para a atividade e a experiência dos envolvidos na atividade e na execução das atividades.

Outro aspecto destacado pela autora é a decisão quanto à seleção da fonte de informação, uma vez que a mesma deve estar alinhada à relevância, confiabilidade, clareza, precisão e custo. É importante mencionar que esses aspectos foram determinados na primeira etapa 'planejamento'.

Após a coleta realizada, ocorre a terceira etapa: os sujeitos responsáveis relacionam e sintetizam as informações coletadas, tirando assim conclusões para recomendar possíveis ações capazes de promover mudanças. Para a realização deste processo existem inúmeras técnicas, porém as mesmas são determinadas tendo como parâmetro a necessidade do tempo de resposta, tecnologia disponível e também o conhecimento e as habilidades do pessoal envolvido na etapa.

Na escolha da técnica também é considerado o escopo, profundidade, tipo de relatório e os recursos financeiros disponíveis. Ressalta-se que todos esses parâmetros são determinados no 'planejamento'. A finalidade da etapa de 'análise' consiste em agregar valor à informação e transformar a mesma em inteligência útil para a organização.

Com a inteligência desenvolvida pelo processo de análise inicia-se a quarta etapa, 'produção'. Esta etapa consiste em transformar o resultado da análise como algo além de insumos para o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, torna-se necessário transformar o resultado da inteligência em um produto de informação

capaz de ser socializado pela organização, com a finalidade de construção de conhecimento organizacional.

Más-Basnuevo (2005, p.18) destaca que o valor do uso do produto de informação é materializado “[...] no desenvolvimento de tecnologias, serviços ou outros produtos baseados em necessidades reais, padrões de qualidade estabelecidos e eficácia na decisão”.

A ‘proteção’ é a quinta etapa, subsequente a etapa de ‘produção’. Cabe a esta etapa documentar os resultados oriundos do produto de informação e inteligência. Os registros se constituem na memória organizacional, capazes de serem socializados e reutilizados para a construção de novos conhecimentos organizacionais. É importante que esse material seja protegido em mídias eletrônicas ou mídia impressa, tornando-se disponível e acessível para socialização posterior.

A ‘disseminação do registro protegido’ é a sexta etapa do modelo Espiral de Inteligência Organizacional proposto por Más-Basnuevo (2005). Nesta etapa é realizado o desenvolvimento de estratégias criativas que visam à propagação do registro protegido, fazendo dessa maneira com que o produto informacional esteja disponível para os sujeitos organizacionais.

Conservar a informação torna-se fundamental para a recuperação e uso posterior. Nesse sentido, cabe a sétima etapa de realização desse processo, cabendo ao ‘processo de conservação’ a classificação da informação de acordo com sua origem, possível destino e data de produção, evitando assim possíveis redundâncias de informação, ou seja, duplicação de esforços. Destaca-se que a definição da melhor estratégia e suportes para conservar tais informações foi definida na primeira etapa, ‘planejamento’.

A ‘avaliação do impacto do produto’ desenvolvido pela Espiral de Inteligência Organizacional é a última etapa do modelo. Assim, torna-se necessário o desenvolvimento e definição de indicadores capazes de mensurar o impacto, “[...] tanto da tomada de decisões e uso de novos conhecimentos dentro do capital intelectual da organização, identificando o efeito de ações participativas de indivíduos na organização” (MÁS-BASNUEVO, 2005, p.20).

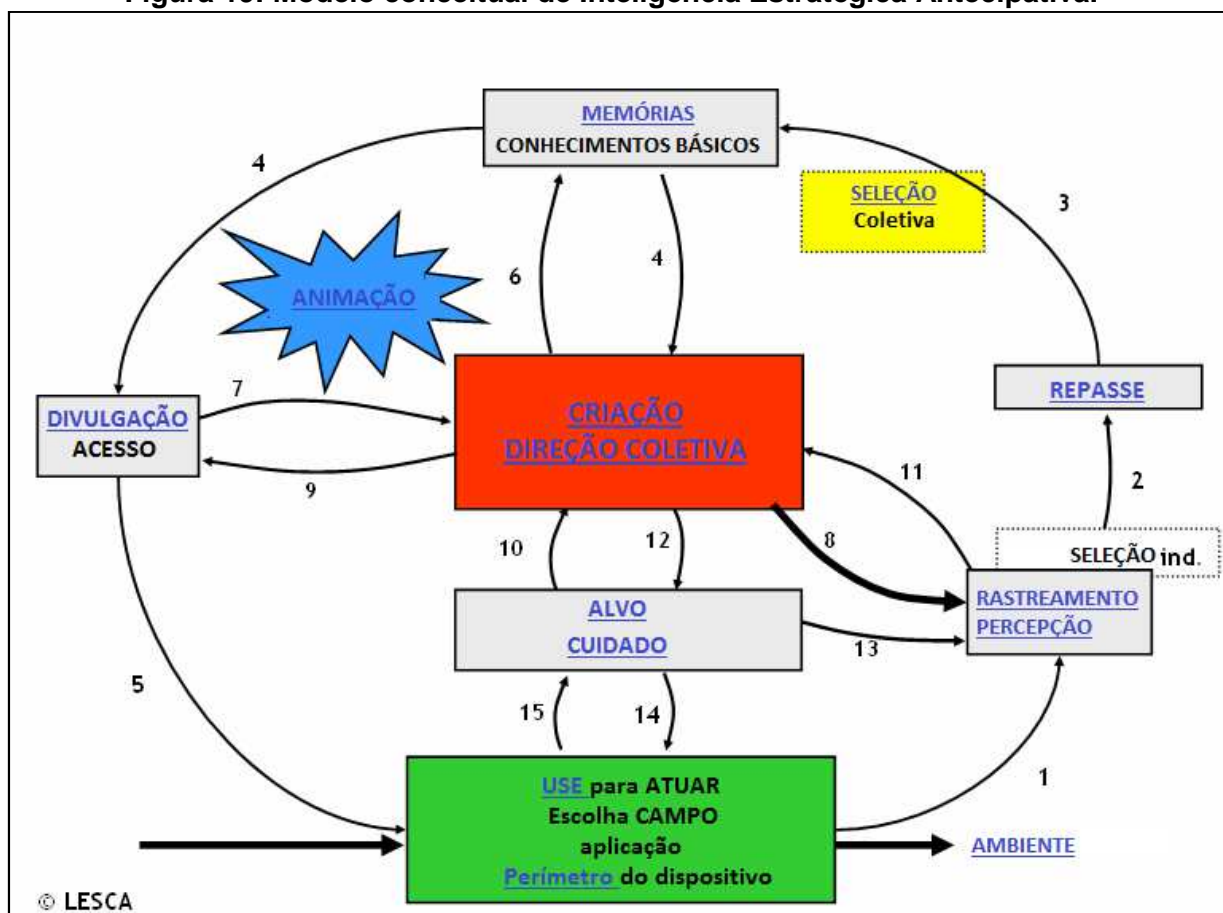
Com esses resultados torna-se possível aperfeiçoar o modelo implementado, retroalimentando, assim, a etapa de ‘planejamento’. Dess a maneira, pode-se

compreender o modelo proposto por Más-Basnuevo (2005) como um modelo Espiral infinito que a cada findar de ciclo ocorre o início de outro.

3.1.7 O Método L.E.SCAnning – Lesca

Lesca (2003) desenvolveu o método L.E.SCAnning, o modelo é a fusão do nome do autor, Lesca com *Scanning*, palavra de origem inglesa que significa explorar. O modelo possui nove etapas que quando somadas se transformam no modelo conceitual intitulado *Veille Anticipative Strategique* (VAS-IC) ou em português, 'Inteligência Estratégica Antecipativa' (Figura 19).

Figura 19: Modelo conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa.



Fonte: Traduzida e adaptada de Lesca – 2003 - p.20.

Dessa maneira, torna-se necessário conhecer cada etapa proposta pelo modelo VAS-IC, uma vez que o objetivo do referido Modelo é “[...] propiciar que a empresa atue rapidamente, no momento certo, com o máximo de eficiência e recursos mínimos, a fim de contribuir para a sua competitividade sustentável (LESCA, 2003,

p.36, tradução nossa)”. Este autor reforça que o Modelo propõe que todos os sujeitos organizacionais desenvolvam atividades de inteligência, pois é

[...] um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral (LESCA, 2003, p.10, tradução nossa).

Dessa maneira, a primeira etapa do Modelo é **‘Use para agir’** é, por meio dela, que se delimita qual o negócio ou processo que será desenvolvido e as atividades de inteligência, direcionando o que fazer para todos os sujeitos organizacionais. Com esse direcionamento os sujeitos possuem parâmetros para a coleta de informações.

Após a definição torna-se possível o **‘Rastreamento e Percepção’**, segunda etapa do Modelo. A palavra "rastreamento" é sinônimo de prospecção/captura de informações e sinais do ambiente alvo da organização. Algumas das atividades realizadas nessa etapa são:

- a seleção e definição das pessoas que irão rastrear as informações;
- atribuição das pessoas para determinadas fontes identificadas;
- rastreamento/prospecção ambiental;
- fluxo de informação para alimentar a memória e o compartilhamento de tais informações;
- capacitação e treinamento das pessoas que rastrearam/prospectaram as informações (LESCA, 2003).

A quantidade de informações prospectadas do ambiente externo da organização pode ser numerosa e em grande parte inútil, portanto, prejudiciais. Sendo assim, é necessário que as informações sejam objeto de uma **‘Seleção’** metódica, terceira etapa do Modelo, tendo como base critérios precisos e claros (definidos anteriormente na primeira etapa do modelo). A seleção possui duas fases: 1) seleção individual, realizada individualmente pelos sujeitos organizações que prospectam informações; 2) seleção coletiva, em determinadas circunstâncias e sob certas condições.

Com as informações prospectadas, colhidas e selecionadas torna-se necessário realizar a etapa de **‘Repasse’** das informações selecionadas. Nesse momento, torna-se necessário repassar as informações à dois grupos de pessoas: a)

potenciais usuários das informações coletadas; e b) sujeitos responsáveis por armazenar adequadamente as informações coletadas na etapa anterior.

A etapa '**Memórias**' é a etapa em que se realiza todos os processos de armazenamento das fontes de informações, sendo essas encontradas em dois contextos: a) memórias formais: única ou múltiplas podem ser interligadas ou não; b) memórias informais: a que reside nas mentes dos indivíduos.

É importante considerar as características da informação supracitadas, afinal, o desenvolvimento coletivo da informação é uma condição necessária para a inteligência. Considera-se que cada sujeito organizacional possui apenas fragmentos informacionais, sendo assim as informações muitas vezes são imprecisas, sendo assim, a partir da combinação e o cruzamento de vários fragmentos informacionais, torna-se possível construir inteligência no contexto organizacional.

Dessa maneira, após a etapa da 'memória', tem-se a '**criação da direção coletiva**', em que ocorre o processamento das informações sobre o ambiente de negócios e os sinais fracos, em particular, na condução de forças para as ações dos gestores organizacionais, ou seja, nesse momento ocorre a construção de inteligência e seu armazenamento como memória.

Na etapa seguinte '**animação**', ocorre o uso da inteligência construída, ou seja, o sujeito organizacional resgata a inteligência. Lesca (2003) ressalta a importância de que esse processo seja liderado por um profissional capaz de conectar inteligência e informações referentes as memórias construídas.

O processo de '**divulgação e acesso**' se refere a divulgação da inteligência construída, e visa proporcionar o acesso à memória para um usuário potencial. O usuário potencial pode ser um sujeito que busca informações, mas há outros tipos de usuários que devem ser mapeados para que a informação relevante possa propiciar inteligência em diferentes níveis.

Uma condição essencial para o bom funcionamento se inter-relaciona ao fato de que os sujeitos responsáveis por prospectarem informações devem ser estimulados e recompensados por suas contribuições, abrangendo, por exemplo, novas informações, conhecimento útil para a ação ou, ainda, resultante de um significado não percebido pelo coletivo organizacional. Após a divulgação os sujeitos devolvem tais percepções e novas informações para o processo de criação da direção coletiva que, por sua vez, remete ao '**alvo**'.

O alvo consiste em devolver a inteligência construída e validar a mesma dentro dos objetivos delimitados na primeira etapa do Modelo. Nesse momento, se utiliza a inteligência, cuja próxima etapa consiste em analisar o resultado e retroalimentar o ciclo, ou seja, desenvolver novos objetivos e delimitar o próximo ciclo de inteligência.

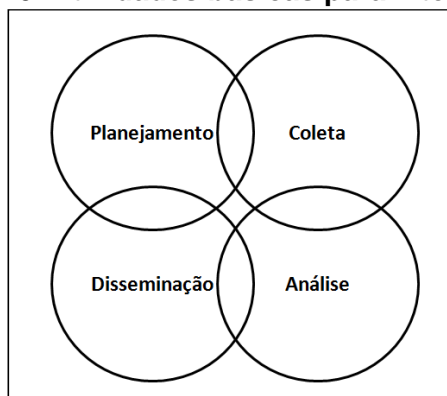
3.2 Análise e Comparação entre os Modelos de Inteligência

Más-Basnuevo (2005) afirma que os processos de inteligência que se destacam na literatura e são utilizados frequentemente pelas organizações possuem basicamente as seguintes etapas: planejamento, coleta, análise e disseminação. Partindo desse pressuposto, os modelos foram sistematizados e condensados nas atividades básicas supracitadas, de modo que fosse possível realizar uma análise comparativa entre eles. No entanto, destaca-se que alguns modelos possuem subatividades para cada uma das atividades básicas.

Apresenta-se no Quadro 10 os modelos com as etapas, bem como uma breve explicação sobre elas. As atividades foram agrupadas nos quatro grupos, já mencionados anteriormente: planejamento, coleta, análise e disseminação. Quando se aborda o planejamento, foram classificadas e agrupadas as atividades que indicam a ações voltadas ao planejamento do processo de inteligência dentro dos modelos selecionados.

No grupo de atividades sobre a coleta de informações considera-se as atividades que possuem a busca de informações e fontes informacionais em diversos suportes. Para a atividade de análise consideraram-se as atividades de análise da informação ou atividades que dão suporte para a mesma.

Figura 20: Atividades básicas para inteligência.



Fonte: Elaboração própria – 2016.

E, por fim a disseminação, sendo considerado todo o processo de compartilhamento e propagação das informações ou inteligências pelos modelos. A Figura 20 demonstra a relação e dependência das atividades básicas de inteligência, bem como de que maneira o processo ocorre: cíclico e ininterrupto.

Destaca-se que ao observar os modelos a partir da sua cronologia, percebe-se que o modelo de Porter (1980) proporcionou uma importante contribuição para se trabalhar com inteligência e, posteriormente, Prescott (1999), Fleisher (2001) e Miller (2001) os sistematizaram, construindo modelos com atividades similares compostas por etapas básicas voltadas para o processo de inteligência. Nesse contexto, Bouthillier e Scherer (2003), Lesca (2003) e Más-Basnuevo (2005) desmembraram as referidas atividades básicas e elaboraram modelos contemplando outras atividades que ainda não haviam sido contempladas por Prescott (1999), Fleisher (2001) e Miller (2001).

Quadro 10: Etapas dos modelos de inteligência.

Modelos Atividades Básicas	1 – Introduzindo Análise Competitiva - Porter (1980)	2 – Tarefas Fundamentais de Inteligência Competitiva - Fleischer (2001)	3 – Ciclo de Inteligência - Prescott (1999)	4 – Ciclo de Inteligência - Miller (2001)	5 – Ciclo de Inteligência - Bouthillier e Scherer (2003)	6 – Espiral de Inteligência Organizacional - Más-Basnuevo (2005)	7-VAS-IC Lesca (2003)
Planejamento		<p>Etapa 1 - Planejamento: Existem três aspectos críticos de planejamento para IC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de uma compreensão clara das necessidades do usuário; - Inclusão das restrições de recursos (por exemplo, orçamento, humanos e tempo) no plano de recolha e análise de dados e; - A necessidade de esforço para manter o usuário informado. 	<p>Etapa 1 - O processo IC é iniciado através de um pedido da administração. Os pedidos vêm em muitas formas. As somas desses pedidos representam temas-chaves de inteligência da administração ou em outras palavras, as principais áreas de interesse para inteligência.</p>	<p>Etapa 1 - Identificação das necessidades de inteligência dos principais tomadores de decisão em toda a organização.</p>	<p>Etapa 1 - Identificação das necessidades de inteligência competitiva (IC):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação das principais comunidades de clientes; - Identificação de necessidades de inteligência; - Identificação de técnicas de análise de IC; - Tradução das necessidades de IC dentro das necessidades de informação. 	<p>Etapa 1 – Planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A maneira que a gestão planeja usar o modelo através do seu ciclo e transformá-lo num instrumento cultural; - A existência de pessoas ou grupos responsáveis pela função de Inteligência Organizacional para produzir o produto de busca de informação; - Capacidade humana para a tomada de decisões. 	<p>Etapa 1 - Use para agir: Nessa etapa se delimita os objetivos da inteligência; direcionando dessa maneira todos os sujeitos da organização. Com esse direcionamento os sujeitos possuem parâmetros para a coleta de informações;</p>

Coleta	Etapa 1 - Coleta de dados no campo e, coleta de dados publicados.	Etapa 2 - A coleta de dados: Coleta de dados, busca das origens e destinos dos dados.	Etapa 2 - Coleta de informações: Começa com o plano de coleta desenvolvido para busca de fontes primárias e secundárias e a construção de uma rede humana provedora de informações e conhecimento.	Etapa 2 - Captura de informações sobre os eventos organizacionais no ambiente externo, sejam essas informações impressas, eletrônicas ou orais.	Etapa 2 - Aquisição de informações sobre a concorrência: - Identificação de relevantes fontes internas e externas; - Condução de uma auditoria de informação interna; - Acompanhamento Informações Origem / Segmentação de informação; - Filtro e seleção das informações para conteúdo da informação; - Avaliação da validade e valor da informação.	Etapa 2 - Coleta: A coleta é produzida a partir de informações documentadas e não documentadas que estão em fontes internas e externas, a partir da memória corporativa construída.	Etapa 2 - Rastreamento: A palavra "rastreamento" é outra maneira de capturar, pesquisa ativa, informação e sinais com o meio ambiente alvo da empresa;
Análise	Etapa 2 - Compilação dos dados.	Etapa 3 - Análise: permite que os dados recolhidos sejam analisados, testados e contestados pelos sujeitos. O processo de análise reduz os dados a uma forma utilizável para a tomada de decisão.	Etapa 3 - A análise permite que o profissional de IC seja capaz de tirar conclusões a partir das informações.	Etapa 3 – Análise e síntese das informações.	Etapa 3 - Organização, armazenamento e recuperação: - Indexação das entradas dos dados, informações e inteligências; - Armazenamento dos dados, informações e inteligência; - Recuperação dos dados, informações e inteligência.	Etapa 3 - Análise: O objetivo (da análise) é caracterizar, inter-relacionar, sintetizar, e tirar conclusões e recomendar para possíveis ações para promover a mudança interna ou do ambiente externo;	Etapa 3 - Seleção (individual e Coletiva): metódica das informações capturadas usando como base critérios precisos e claros. Etapa 5 - Memórias é a etapa aonde se realiza todos os processos de armazenamento das fontes de informações, sendo essas sendo encontradas em dois contextos: - Formal memória única ou múltiplas memórias formais, interligadas ou não; - Memórias informais nas mentes dos indivíduos.

						<p>Etapa 4 - Obtenção de informações sobre o produto (produção): Com o resultado da fase de análise é possível atribuir aspectos que o diferenciam, dessa maneira o resultado não é somente utilizado para a tomada de decisão, mas também se torna parte do conhecimento organizacional.</p>	<p>Etapa 6 - criação direção coletiva, nesta etapa ocorre o processamento das informações sobre o ambiente de negócios e os sinais fracos, em particular, na condução de forças para as ações dos gestores organizacionais, ocorrendo assim a construção de inteligência e o seu armazenamento como memória</p>
					<p>Etapa 4 – Análise das informações;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informação; - Síntese e Organização; - Informação analisada; - Conclusão para ação; - Contestar a inteligência. 		<p>Etapa 7 - Animação ocorre o resgate da inteligência construída para possíveis usos.</p>
	<p>Etapa 3 - Análise digestiva.</p>				<p>Etapa 5 – Desenvolvimento de Produtos de Inteligência.</p>	<p>Etapa 5 – Proteção: O produto concebido como um resultado da fase de análise e com indicadores de qualidade estabelecidos, é uma construção da mente humana. Essa construção é propriedade de alguém, seja uma pessoa singular ou coletiva. A pessoa ou grupo de pessoas têm liberdade de usar essa construção como</p>	<p>Etapa 9 – Alvo: consiste em devolver a inteligência construída e validar a mesma dentro dos objetivos delimitados na sua primeira etapa</p>

						<p>quiser, desde que a sua utilização não viole a lei.</p> <p>Etapa 7- Conservação: Garantia da existência da informação para recuperação e utilização posterior, classificando de acordo com sua origem, destino e data de produção de modo que se evite a duplicação de esforços.</p> <p>Etapa 8 – Avaliação: Medição do impacto do produto, tanto na tomada de decisões e o uso de novos conhecimentos dentro do capital intelectual da organização.</p>	
Disseminação	Etapa 4 - Comunicação ao estrategista.	Etapa 4 - Implementação: as medidas tomadas buscam saídas de inteligência que proporcionem vantagem para a organização.	Etapa 4 - As conclusões, em seguida, precisam ser interpretadas à luz dos principais pedidos iniciais para a produção de implicações e recomendações.	Etapa 4 – Disseminação da inteligência aos tomadores de decisão.	Etapa 6 – Distribuição do produto da Inteligência.	Etapa 6 – Disseminação: Oferecer a possibilidade de uso extensivo do conhecimento gerado, requerendo criatividade constante dentro das atividades que fazem parte da estratégia de comunicação e divulgação, sendo essas atividades formais ou informais.	Etapa 4 - repasse de informações rastreadas. Nesse momento torna-se necessário repassar as informações a dois grupos de pessoas: - Potenciais usuários das informações coletadas e; - Sujeitos responsáveis por armazenar adequadamente as informações coletadas na etapa anterior.
	Etapa 5 - Análise da concorrência para a formulação da estratégia.						Etapa 8 - A etapa de Divulgação e acesso é voltada para a divulgação e acesso da

							inteligência construída .
--	--	--	--	--	--	--	------------------------------

Fonte: Porter (1980); Prescott (1999); Fleisher (2001); Miller (2001); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Más-Basnuevo (2005).

O Quadro 10 apresenta os modelos selecionados pela presente pesquisa e as suas etapas, destacando suas semelhanças e diferenças. Tais modelos foram escolhidos, pois foram considerados modelos de destaque na literatura e são voltados para as organizações.

3.2.1 Análise e Comparação entre os Modelos de Inteligência: Planejamento

A primeira atividade básica do processo de inteligência proposto pela presente pesquisa é o planejamento. Dessa maneira, identificou-se as atividades que são relacionadas de maneira implícita ou explícita pelos modelos supracitados (Quadro 11):

Quadro 11: Modelos e atividades básicas de planejamento.

Modelo	Etapas
1- Introduzindo análise competitiva - Porter (1980)	
2 – Tarefas Fundamentais de Inteligência Competitiva - Fleischer (2001)	Etapa 1 - Planejamento: Existem três aspectos críticos de planejamento para IC:-Aquisição de uma compreensão clara das necessidades do usuário; -Inclusão das restrições de recursos (por exemplo, orçamento, humanos e tempo) no plano de recolha e análise de dados e; -A necessidade de esforço para manter o usuário informado.
3 - Ciclo de Inteligência - Prescott (1999)	Etapa 1- O processo IC é iniciado através de um pedido da administração. Os pedidos vêm em muitas formas. As somas desses pedidos representam temas chaves de inteligência da administração ou em outras palavras, as principais áreas de interesse para a inteligência.
4 - Ciclo de Inteligência - Miller (2001)	Etapa 1- Identificação das necessidades de inteligência dos principais tomadores de decisão em toda a organização.
5 – Ciclo de Inteligência - Bouthillier e Scherer (2003)	Etapa 1- Identificação das necessidades de inteligência competitiva (IC): - Identificação das principais comunidades de clientes; - Identificação de necessidades de inteligência; - Identificação de técnicas de análise de IC; - Tradução das necessidades de IC dentro das necessidades de informação.
6-Espiral de Inteligência Organizacional - Más-Basnuevo (2005)	Etapa 1 – Planejamento: - A maneira que a gestão planeja usar o modelo através do seu ciclo e transformá-lo num instrumento cultural; - A existência de pessoas ou grupos responsáveis pela função de Inteligência Organizacional para produzir o produto de busca de informação; - Capacidade humana para a tomada de decisões.
7-O Método L.E.SCAnning- Lesca (2003)	Etapa 1: Use para agir: Nessa etapa se delimita os objetivos da inteligência; direcionando dessa maneira todos os sujeitos da organização. Com esse

	direcionamento os sujeitos possuem parâmetros para a coleta de informações;
--	---

Fonte: Adaptada de Porter (1980); Prescott (1999); Fleisher (2001); Miller (2001); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Más-Basnuevo (2005).

Todos os modelos, com exceção do modelo um ‘Análise Competitiva de Porter’ (1980), possuem uma etapa dedicada ao planejamento do processo de inteligência. É possível observar que o modelo três ‘Ciclo de Inteligência de Prescott’ (1999), deixa explícito que, o início do processo parte de um pedido de inteligência de algum gestor organizacional.

Nos modelos dois, quatro e sete: ‘Tarefas Fundamentais de Inteligência Competitiva’ de Fleischer’ (2001), ‘Ciclo de Inteligência de Miller’ (2004) e ‘L.E.SCAning’ de Lesca’ (2003) a etapa ‘planejamento’ aparece de maneira implícita em suas atividades. Outro ponto que merece atenção é quanto à identificação das necessidades de inteligência. Nesse sentido, os modelos dois de Fleischer (2001), três de Prescott (1999), quatro de Miller (2004) e cinco de Bouthillier e Scherer (2003) possuem esta atividade de maneira explícita. Acredita-se que todos os modelos realizam essa atividade, mesmo que não a deixem explícita no âmbito do modelo.

Um dos componentes importantes para a execução do processo de inteligência no contexto organizacional são as pessoas. Dessa maneira, a constatação de pessoas com competências para os processos de inteligência torna-se fundamental. Nessa perspectiva, apenas o modelo seis ‘Espiral de Inteligência de Más-Basnuevo’ (2005) possui uma atividade que menciona a preocupação de maneira explícita. No modelo dois, a atividade está inserida de maneira implícita dentro da etapa, sendo esta atividade a responsável por identificar as restrições e uma das possíveis restrições das organizações analisadas são os recursos humanos. Dessa maneira, o modelo dois realiza a análise das pessoas envolvidas no processo e, conseqüentemente, suas competências.

Outra atividade que merece atenção e faz parte do planejamento do processo de inteligência é a necessidade de manter o usuário de inteligência informado. Nesse sentido, apenas o modelo dois possui uma atividade dedicada a essa situação.

A aplicação de técnicas e métodos são fundamentais para a realização do processo de inteligência. Assim, todos os modelos possuem o planejamento quanto à escolha e aplicação das técnicas e métodos que serão utilizados no processo de

inteligência de maneira implícita. A exceção ocorre apenas no modelo cinco que possui uma atividade que identifica tais necessidades para a etapa voltada à análise.

3.2.2 *Análise e Comparação entre os Modelos de Inteligência: Coleta*

A etapa de coleta é a segunda no âmbito das atividades básicas de inteligência propostas pelo presente trabalho (Quadro 12). Observa-se que todos os modelos possuem ao menos uma etapa direcionada para essa atividade. Destaca-se para tal atividade o modelo um 'Análise Competitiva de Porter' (1980), pois a atividade se refere a primeira etapa no processo de inteligência.

Quadro 12: Modelos e atividades básicas de coleta.

Modelo	Etapas
1- Introduzindo análise competitiva - Porter (1980)	Etapa 1- Coleta de dados no campo e coleta de dados publicados.
2 – Tarefas Fundamentais de Inteligência Competitiva - Fleischer (2001)	Etapa 2 - A coleta de dados: coleta de dados, busca das origens e destinos dos dados.
3 - Ciclo de Inteligência - Prescott (1999)	Etapa 2- Coleta de informações: começa com o plano de coleta desenvolvido para busca de fontes primárias e secundárias e a construção de uma rede humana provedora de informações e conhecimento.
4 - Ciclo de Inteligência - Miller (2001)	Etapa 2- Captura de informações sobre os eventos organizacionais no ambiente externo, sejam essas informações impressas, eletrônicas ou orais.
5 – Ciclo de Inteligência - Bouthillier e Scherer (2003)	Etapa 2 - Aquisição de informações sobre a concorrência: <ul style="list-style-type: none"> - identificação de relevantes fontes internas e externas; - condução de uma auditoria de informação interna; - acompanhamento de Informações Origem/Segmentação de informação; - filtro e seleção das informações para conteúdo da informação; - avaliação da validade e valor da informação.
6-Espiral de Inteligência Organizacional - Más-Basnuevo (2005)	Etapa 2- Coleta: A coleta é produzida a partir de informações documentadas e não documentadas que estão em fontes internas e externas, a partir da memória corporativa construída.
7-O Método L.E.SCAning-Lesca (2003)	Etapa 2- Rastreamento: a palavra "rastreamento" é outra maneira de capturar, pesquisa ativa, informação e sinais com o meio ambiente alvo da empresa;

Fonte: Adaptada de Porter (1980); Prescott (1999); Fleisher (2001); Miller (2001); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Más-Basnuevo (2005).

Todos os modelos possuem nas suas respectivas etapas as palavras coleta, captura ou aquisição, e estas remetem ao processo de busca e captura dos dados e informações planejadas na etapa anterior. Também é possível observar nos modelos

mencionados uma menção às fontes informacionais, sejam elas internas ou externas. No que tange aos dados e informações, os mesmos são mencionados sob dois vieses, os registrados e não registrados.

Nesse sentido, o modelo três 'Ciclo de Inteligência de Prescott' (1999), sinaliza para a construção de uma rede humana, capaz de prover informações e conhecimentos para o processo de coleta. O modelo cinco 'Ciclo de Inteligência de Bouthillier e Scherer' (2003), apresenta duas atividades no processo que, não são encontradas nos demais modelos, a condução de uma auditoria de informação interna e a avaliação da validade e valor da informação.

Compreende-se que essas atividades do modelo cinco possibilitam uma pré-análise no processo de coleta, reduzindo assim a margem de erro para a próxima etapa, a análise. Tal situação demonstra que o modelo cinco enfoca as etapas voltadas à coleta e à análise, possuindo relações muito próximas entre elas, tornando sua separação quase imperceptível.

3.2.3 Análise e Comparação entre os Modelos de Inteligência: Análise

Pode-se considerar a etapa voltada para a análise como a etapa mais complexa do processo de inteligência. Tal afirmação se faz devido ao grande número de variáveis que devem ser consideradas em suas atividades, pois, uma análise mais ampla dos dados e informações deve ser realizada para o êxito na construção da inteligência. Observa-se que a metade dos modelos apresenta essa etapa sendo realizada a partir de uma única atividade, enquanto que a outra metade apresenta no mínimo, duas atividades voltadas ao processo de análise.

Quadro 13: Modelos e atividades básicas de análise.

Modelo	Etapas
1- Introduzindo análise competitiva - Porter (1980)	Etapa 2- Compilação dos dados. Etapa 3 - Análise digestiva.
2 – Tarefas Fundamentais de Inteligência Competitiva - Fleischer (2001)	Etapa 3 - Análise: permite que os dados recolhidos sejam analisados, testados e contestados pelos sujeitos. O processo de análise reduz os dados a uma forma utilizável para a tomada de decisão.
3 - Ciclo de Inteligência - Prescott (1999)	Etapa 3- A análise permite que o profissional de IC seja capaz de tirar conclusões a partir das informações.
4 - Ciclo de Inteligência - Miller (2001)	Etapa 3 – Análise e síntese das informações.

<p>5 – Ciclo de Inteligência - Bouthillier e Scherer (2003)</p>	<p>Etapa 3 - Organização, armazenamento e recuperação: -Indexação das entradas dos dados, informações e inteligências; -Armazenamento dos dados, informações e inteligência; -Recuperação dos dados, informações e inteligência.</p> <p>Etapa 4 – Análise das informações; - Informação; - Síntese e Organização; - Informação analisada; - Conclusão para ação; - Contestar a inteligência.</p> <p>Etapa 5 – Desenvolvimento de Produtos de Inteligência.</p>
<p>6-Espiral de Inteligência Organizacional - Más-Basnuevo (2005)</p>	<p>Etapa 3- Análise: O objetivo da análise é caracterizar, inter-relacionar, sintetizar e tirar conclusões e recomendar para possíveis ações para promover a mudança interna ou do ambiente externo;</p> <p>Etapa 4 - Obtenção de informações sobre o produto (produção): Com o resultado da fase de análise é possível atribuir aspectos que o diferenciam, dessa maneira o resultado não é somente utilizado para a tomada de decisão, mas também se torna parte do conhecimento organizacional.</p> <p>Etapa 5 – Proteção: O produto concebido como um resultado da fase de análise e com indicadores de qualidade estabelecidos é uma construção da mente humana. Essa construção é propriedade de alguém, seja uma pessoa singular ou coletiva. A pessoa ou grupo de pessoas tem liberdade de usar essa construção como quiser, desde que a sua utilização não viole a lei.</p> <p>Etapa 7- Conservação: Garantia da existência da informação para recuperação e utilização posterior, classificando de acordo com sua origem, destino e data de produção de modo a evitar a duplicação de esforços;</p> <p>Etapa 8 – Avaliação: Medição do impacto do produto, tanto na tomada de decisões e o uso de novos conhecimentos dentro do capital intelectual da organização.</p>
<p>7-O Método L.E.SCAning- Lesca (2003)</p>	<p>Etapa 3- Seleção (individual e Coletiva): metódica das informações capturadas usando como base critérios precisos e claros.</p> <p>Etapa 5 - Memórias é a etapa aonde se realiza todos os processos de armazenamento das fontes de informações, sendo essas sendo encontradas em dois contextos: - Formal memória única ou múltiplas memórias formais, interligadas ou não; - Memórias informais nas mentes dos indivíduos.</p> <p>Etapa 6 - criação direção coletiva, nesta etapa ocorre o processamento das informações sobre o ambiente de negócios e os sinais fracos, em particular, na condução de forças para as ações dos gestores organizacionais, ocorrendo assim a construção de inteligência e o seu armazenamento como memória;</p> <p>Etapa 7 - Animação ocorre o resgate da inteligência construída para possíveis usos.</p> <p>Etapa 9 – Alvo: consiste em devolver a inteligência construída e validar a mesma dentro dos objetivos delimitados na sua primeira etapa.</p>

Fonte: Adaptada de Porter (1980); Prescott (1999); Fleisher (2001); Miller (2001); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Más-Basnuevo (2005).

Todo trabalho em que existe o mínimo de intervenção no dado ou na informação, desde a organização até o armazenamento, é considerado parte do processo de análise, visto que no momento em que se organiza ou se armazena o dado ou a informação ocorre a atividade de análise. Nesse sentido, toda atividade de pré ou pós análise que esteja manipulando o dado ou a informação foi classificada dentro desse grupo.

Dessa maneira, considerou-se como pré-análise a etapa dois 'compilação de dados', do modelo um 'Análise Competitiva de Porter' (1980), e a etapa três 'organização, armazenamento e recuperação', mais especificamente a atividade de indexação das entradas dos dados, informações e inteligências do 'Ciclo de Inteligência de Bouthillier e Scherer' (2003), modelo cinco.

O procedimento direcionado para a análise é encontrado na etapa três dos modelos um de Porter (1980), dois de Fleischer (2001), três de Prescott (1999), quatro de Miller (2001) e seis de Más-Basnuevo (2005), enquanto que o mesmo processo é representado no modelo cinco, na etapa quatro. Todas as etapas citadas possuem o mesmo objetivo, relacionar e sintetizar os dados e informações transformando-os em inteligência para a organização.

Sendo assim, cabe atividade pós-análise de todo os procedimentos pós-construção da inteligência. Dessa maneira, esses procedimentos são encontrados apenas nos modelos cinco e seis.

O modelo cinco possui procedimentos pós-análise, cujos procedimentos são encontrados nas etapas três e cinco. Na etapa três as atividades de armazenamento e recuperação de dados, informações e inteligência são procedimentos que ocorrem na pós-análise. O desenvolvimento de produtos de inteligência, etapa cinco, ocorre após a realização da análise dos dados e informações.

No modelo seis os procedimentos de pós-análise são encontrados nas etapas quatro, cinco, sete e oito. Na etapa quatro 'obtenção de informações sobre o produto', ou seja, na atividade voltada para a construção de algum produto informacional para a organização. Enquanto que a etapa cinco é responsável pela proteção da inteligência, ou seja, pelo armazenamento para uso posterior do produto de inteligência.

O processo de conservação, etapa sete é o procedimento responsável por classificar e armazenar o produto da inteligência após o uso, tal classificação e

armazenamento tem a finalidade de facilitar o resgate do produto pós-uso. O processo de avaliação, etapa oito também tem procedimento de análise, pois, para avaliar é necessário realizar o procedimento de análise.

A análise acontece em cinco etapas no modelo sete. No processo de seleção (etapa 2) e memória (etapa 5) ocorre uma pré-análise, ou seja, enquanto na etapa dois ocorre o descarte de informações coletadas, o armazenamento da memória (etapa 5), classifica as memórias, fator que interfere diretamente na análise da inteligência.

Desse modo, a etapa seis realiza o processamento da inteligência, isto é, a análise das memórias filtradas e armazenadas. As etapas sete e nove são processos pós-análise, ou seja, enquanto que a etapa sete consiste no resgate para intersecção humana, possibilitando assim realizar novas intervenções no processo de inteligência. A etapa nove é responsável por validar se a inteligência construída esta alinhada as diretrizes iniciais da atividade um do modelo sete.

3.2.4 Análise e Comparação entre os Modelos de Inteligência: Disseminação

A disseminação é a etapa final no processo de inteligência proposto pela presente pesquisa. Essa etapa busca propagar a inteligência e seus produtos para os sujeitos que farão uso dos mesmos. Tal procedimento é fundamental, uma vez que somente com a disseminação do resultado da análise é possível a utilização da inteligência e seus produtos.

Quadro 14: Modelos e atividades básicas de disseminação.

Modelo	Etapas
1- Introduzindo análise competitiva - Porter (1980)	Etapa 4 - Comunicação ao estrategista. Etapa 5 - Análise da concorrência para a formulação da estratégia
2 – Tarefas Fundamentais de Inteligência Competitiva - Fleischer (2001)	Etapa 4- Implementação: as medidas tomadas buscam saídas de inteligência que proporcionem vantagem para a organização.
3 - Ciclo de Inteligência - Prescott (1999)	Etapa 4 - As conclusões, em seguida, precisam ser interpretadas à luz dos principais pedidos iniciais para a produção de implicações e recomendações.
4 - Ciclo de Inteligência - Miller (2001)	Etapa 4 – Disseminação da inteligência aos tomadores de decisão.
5 – Ciclo de Inteligência - Bouthillier e Scherer (2003)	Etapa 6 – Distribuição do produto da Inteligência.

6-Espiral de Inteligência Organizacional - Más-Basnuevo (2005)	Etapa 6- Disseminação: Oferecer a possibilidade de uso extensivo do conhecimento gerado, requerendo criatividade constante dentro das atividades que fazem parte da estratégia de comunicação e divulgação, sendo essas atividades formais ou informais;
7-O Método L.E.SCA Lesca (2003)	Etapa 4: repasse de informações rastreadas. Nesse momento torna-se necessário repassar as informações a dois grupos de pessoas: - Potenciais usuários das informações coletadas e; - Sujeitos responsáveis por armazenar adequadamente as informações coletadas na etapa anterior. Etapa 8: A etapa de Divulgação e acesso é voltada para a divulgação e acesso da inteligência construída.

Fonte: Adaptada de Porter (1980); Prescott (1999); Fleisher (2001); Miller (2001); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Más-Basnuevo (2005).

Apenas o modelo um 'Análise Competitiva de Porter' (1980) possui o processo de disseminação e pós-disseminação. Dessa maneira, a etapa quatro é responsável pela comunicação ao estrategista, enquanto a etapa cinco é considerada pós-disseminação e está vinculada diretamente à ação do estrategista e ao uso do produto de inteligência.

Os demais modelos possuem apenas uma etapa, com exceção do modelo sete. Este modelo (sete), apresenta as etapas de disseminação em dois diferentes momentos, na etapa quatro, repasse das informações rastreadas e na etapa oito, divulgação, enquanto que a etapa quatro dissemina a inteligência como parte da construção da inteligência, a etapa oito dissemina o acesso a inteligência construída.

Nos modelos quatro de Miller (2001) e seis de Más-Basnuevo (2005), o termo disseminação foi utilizado, porém, enquanto no modelo quatro o produto disseminado é voltado para os tomadores de decisão (etapa 4), o modelo seis faz uso da inteligência para a construção de conhecimento na organização (etapa 6). Ressalta-se que, o modelo seis é o único modelo que estende o uso da inteligência com o objetivo de construção de conhecimento.

No modelo dois de Fleischer (2001), a disseminação é realizada por meio da implementação, visando proporcionar vantagem competitiva mediante as medidas tomadas, responsáveis por buscar saídas de inteligência (etapa 4). Situação parecida ocorre modelo três de Prescott (1999) que, distribui conclusões de inteligência aos solicitantes de inteligência para que possam realizar implicações e recomendações (etapa 4).

O modelo cinco de Bouthillier e Scherer (2003), por meio da etapa seis realiza a disseminação do produto de inteligência. É possível observar que todos os modelos em sua essência têm como finalidade em suas etapas agrupadas de disseminação,

distribuição e pulverização dos produtos e serviços de inteligência para a organização, principalmente para os sujeitos que requisitaram as mesmas.

3.2.5 Resultado Sintético da Análise e Comparação entre os Modelos de Inteligência

No âmbito do planejamento é importante ressaltar que apenas o modelo um de Porter (1980) não apresenta a etapa sistematizada, acredita-se que tal situação ocorre, porque o autor parte do pressuposto de que o planejamento é uma atividade implícita ao processo de inteligência. Ainda na etapa de planejamento, cada modelo com sua terminologia ou em diferentes atividades buscam realizar o planejamento voltado a aplicação do processo de inteligência.

Na etapa de coleta todos os modelos analisados realizam a mesma atividade, a coleta de dados e informações. Observa-se que para a realização desta atividade é necessário prospectar, analisar e mapear as fontes; assim, apenas o modelo um não menciona nenhuma atividade relacionada às fontes, porém, independente de o processo estar explícito, tal atividade ocorre mesmo sem estar devidamente formalizada.

A etapa de análise apresenta três momentos importantes, a análise, classificação e armazenamento da inteligência sob algum suporte. Nesse sentido, os modelos um, dois, três e quatro não apresentam de maneira explícita o momento de classificação e análise. É possível que os processos sejam realizados de maneira implícita, pois somente por meio deles torna-se possível sua disseminação e uso. Os modelos cinco e seis possuem nesta etapa os processos mencionados em atividades explícitas.

Os modelos possuem como última etapa a disseminação, atividade voltada para a disseminação da inteligência. Essa atividade tem como finalidade entregar o processo de inteligência aos sujeitos que necessitam dela. No âmbito dos modelos apresentados todos estão inclinados ao uso da inteligência na atividade de tomada de decisão organizacional, porém, apenas o modelo seis destaca essa atividade como algo que extrapola à tomada de decisão e explicita a inteligência como parte da construção de conhecimento organizacional.

Em linhas gerais, todos os modelos possuem o mesmo objetivo e desenvolvem processos similares para a construção e uso da inteligência. Sendo assim, o que os

difere são as explicitações das atividades e os processos necessários para a implementação e uso dos seus modelos, uma vez que as atividades são realizadas estando explícitas ou não.

4 ORGANIZAÇÕES E A COMPLEXIDADE

Compreender conceitos de complexidade e organização torna-se o ponto de partida para a definição de organizações complexas. Dessa maneira, a pesquisa partiu de conceitos fundamentais sobre complexidade e organizações para a construção da definição de organizações complexas.

É importante ressaltar que existem muitas definições na literatura sobre o que sejam organizações complexas, porém, esperamos ter elaborado uma definição clara sobre o que são organizações complexas, tendo o conhecimento e a inteligência como pano de fundo. Após tais procedimentos foram definidos padrões utilizados como parâmetros na justificativa da escolha das organizações desta pesquisa.

4.1 Organizações

Compreender o conceito de 'organizações' é fundamental para entender seu funcionamento e componentes que interagem o tempo todo. Nesse sentido, Maximiano (2006, p.4) menciona a importância social das organizações, para este autor a sociedade é constituída de organizações que

[...] fornecem os meios para atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações.

Valentim (2007) reforça a ideia de Maximiano (2006), considerando que as organizações são componentes sociais, bem como ressalta importância de se compreender as organizações “[...] como núcleos centrais da sociedade, pois elas congregam pessoas, sustentam a economia, geram empregos, profissionalizam e especializam a atuação dos indivíduos, em suma, influenciam a cultura, a educação e a própria sociedade”.

Maximiano (1992, p.56) explica que a organização é a “[...] combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa”.

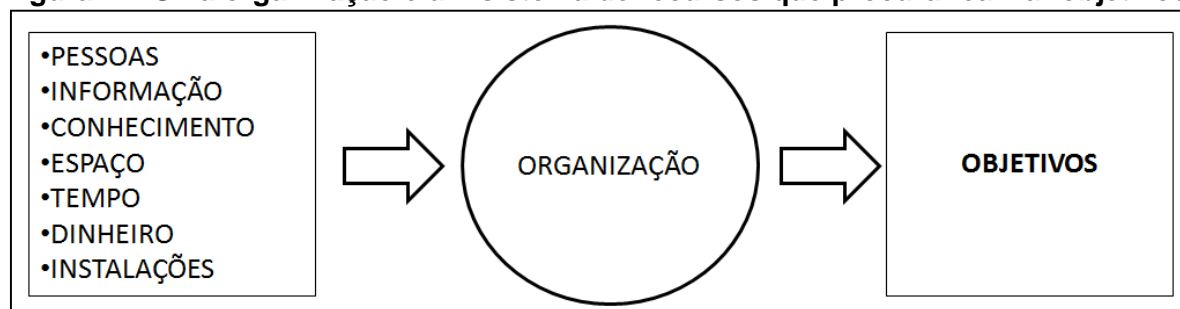
Bateman e Snell (1998, p.33) mencionam que,

Uma organização é um sistema administrado projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos. [...] um sistema é um conjunto de partes interdependentes que processam insumos (como, por exemplo, matérias primas) em saídas (produtos). [...] Uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntas por acaso. Ela se estabelece consciente e formalmente para atingir certos objetivos que seus membros não estariam capacitados a atingir por si só.

Sendo assim, considera-se a organização como “[...] uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis. Ela resulta das interações e interdependência de suas partes” (CAPRA, 2002, p.260).

A organização pode ser considerada como um conjunto de recursos que, uma vez relacionados e processados de maneira sistêmica e coordenada, podem alcançar os objetivos estipulados. A Figura 21 apresenta os principais componentes organizacionais.

Figura 21: Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos.

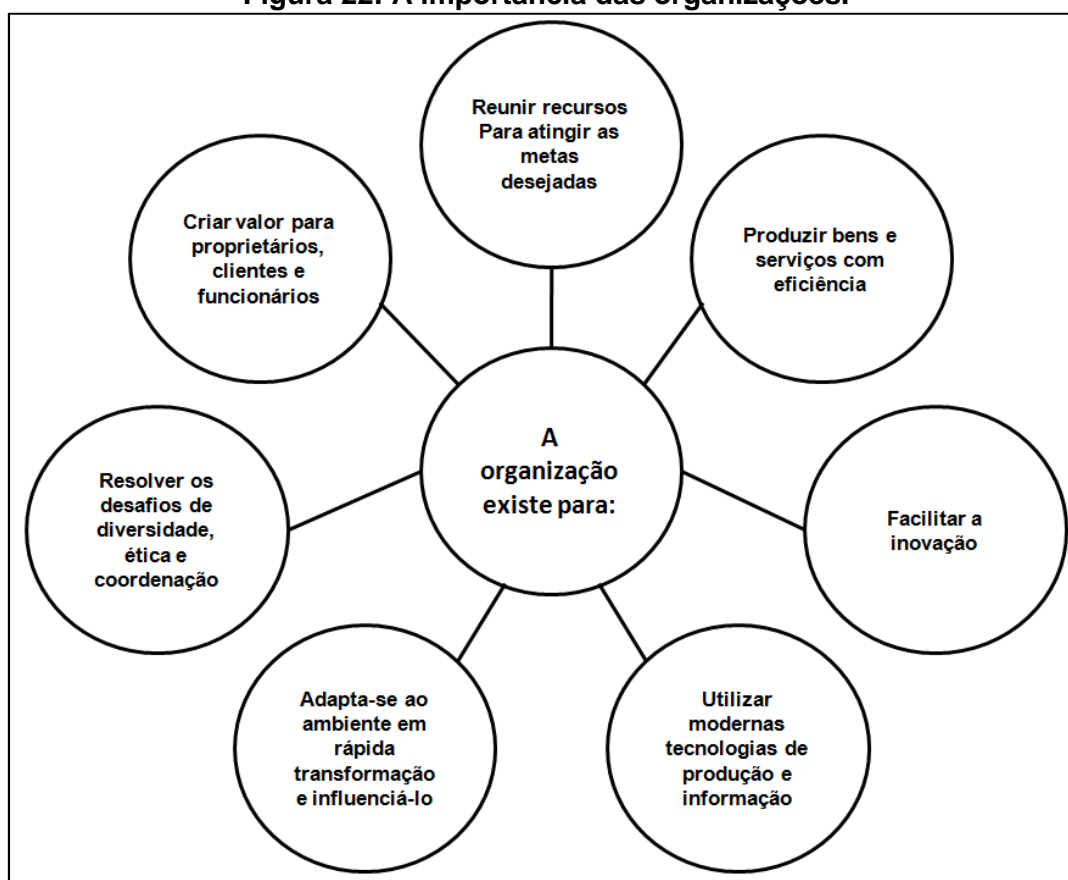


Fonte: Maximiano – 2006 – p.4.

Morin (2005) considera a ligação das organizações ao ambiente externo e atribui a nomenclatura de ecossistema para o conjunto de organizações que interagem entre si. O mesmo autor ainda menciona que essas organizações agem e/ou sofrem ações entre elas mesmas, ou seja, as organizações integram um sistema eco-organizado ou ecossistema.

Daft (2014, p.12) sintetiza a importância das organizações na Figura 22, e descreve as organizações como, “[...] (1) entidades sociais, (2) orientadas por metas, (3) projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e (4) ligadas ao ambiente externo”.

Figura 22: A importância das organizações.



Fonte: Daft – 2014 – p.14.

A organização é um sistema que possui seu próprio ambiente e, por sua vez, pertence a um sistema maior, nesse caso o ambiente externo. Sendo assim, é importante considerar todos os aspectos do ambiente interno, ou seja, todos os componentes que estão inseridos dentro da organização e, também, todos os componentes e variáveis do ambiente externo, principalmente, os aspectos relacionados por impactar o ambiente interno organizacional.

Conforme pode ser observado na Figura 23, o ambiente interno da organização é composto por pessoas, tecnologia, informação, conhecimento, tempo, espaço, estrutura organizacional, dinheiro, instalações, processos, particularidades da organização além da cultura que pode ser considerada a interface entre o componentes interno do ambiente organizacional e as diretrizes organizacionais (missão, visão, objetivos e metas).

Figura 23: A organização e seus ambientes.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

A Figura 23 evidencia a separação do ambiente interno e externo, bem como seus componentes. É importante ressaltar que os ambientes sofrem influências o tempo todo, como exemplo pode-se mencionar uma nova tecnologia disponível no mercado que pode ser adotada e, assim, modificar processos e demais elementos do ambiente interno. Uma situação inversa pode acontecer, um exemplo se refere a quando uma organização adota novos processos e consegue uma maior competitividade, esse processo faz com que o ambiente externo modifique seus parâmetros de competitividade forçando as demais organizações a desenvolverem novos processos.

O ambiente externo é composto de diversas variáveis, porém destacam-se os componentes que são comuns a todas as organizações e, conseqüentemente, aresentam maior influência para o ambiente interno da organização: fornecedores, parceiros, concorrentes, consumidores, *prospects*, mão de obra, novas tecnologias, questões sociais, políticas e jurídicas, meio ambiente, outras questões específicas. O quadro 15 apresenta as descrições da organizações e seus ambientes sob três dimensões, as diretrizes organizacionais, ambiente interno e externo.

Quadro 15: A organização, seus ambientes e componentes.

Diretrizes Organizacionais	
Missão	A missão consiste em informações sobre a razão de existência de uma organização. Nela é possível encontrar o propósito da organização.
Visão	Visão são informações que norteiam as organizações, ou seja, nela encontra-se a proposta de desenvolvimento e de futuro da organização.
Objetivos	Se constituem no exercício de priorizar o que é mais relevante para organização alcançar no curto, médio e longo prazo.
Metas	São as ações propriamente ditas, bem como a maneira de controlar e mensurar as atividades que estão sendo desenvolvidas em <i>prol</i> do alcance dos objetivos.
Ambiente Interno	
Cultura	É o conjunto de informações de diferentes contextos organizacionais que expressam o comportamento organizacional, por meio de componentes visíveis (símbolos, cerimoniais, histórias, comportamentos, vestimentas e cenários físicos observáveis) e invisíveis (valores, suposições, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes).
Pessoas	Todos os sujeitos organizacionais que atuam no contexto da organização seja sua atuação de maneira direta ou indireta.
Tecnologia	Todos os componentes e dispositivos responsáveis por viabilizar a aplicação de técnicas, sendo que estas vão desde as tecnologias de informação até máquinas, equipamentos e outros componentes que facilitem a aplicação dessas técnicas nas atividades organizacionais.
Informação	Conjunto de dados potencialmente significativos e relevantes que, uma vez, percebidos e compreendidos podem subsidiar processos, atividades e tarefas organizacionais.
Conhecimento	Informações apropriadas e significativas que, uma vez combinadas com os conhecimentos existentes em um sujeito organizacional, geram novos conhecimentos, criatividade e inovação.
Tempo	Questões relacionadas ao tempo e movimentos no contexto das organizações.
Espaço	Espaço físico disponível para a realização de processos, atividades e tarefas organizacionais.
Estrutura organizacional	Todos os componentes estruturais de uma organização, ou seja, a estrutura hierárquica (organograma), a estrutura funcional (quadro de distribuição de funções), a estrutura sistêmica (recursos e tecnologia).
Financeiro	Todo o recurso financeiro da organização, referentes a disponibilidade financeira, capital, fluxo de caixa, crédito, débito, e demais componentes relacionados.
Instalações	Espaço útil para a realização dos processos, atividades e tarefas organizacionais.
Processos	Conjunto de atividades e tarefas organizacionais desenvolvidas no âmbito da organização, podendo envolver o ambiente interno e externo da organização.
Particularidades da organização	Particularidades específicas de cada organização, ou seja, considera-se que cada organização possui suas peculiaridades relacionadas ao tipo de negócio.
Ambiente externo	
Fornecedores	Pessoas físicas e jurídicas responsáveis por fornecer algum tipo de material, produto ou serviço para a organização.
Parceiros	Pessoas físicas e jurídicas que atuam e realizam atividades colaborativas e/ou em conjunto com a organização.
Concorrentes	Existem dois tipos de concorrentes, os diretos e os indiretos: Diretos: pessoas físicas e jurídicas que dividem o mesmo mercado da organização atuando assim no mesmo segmento com os mesmos matérias, produtos ou serviços; Indiretos: pessoas físicas e jurídicas que atuam em mercados ou segmentos diferentes, mas tem o poder de retirar venda ou prestação de serviço da organização com materiais, produtos ou serviços substitutos.
Consumidores	Pessoas ou organizações responsáveis por comprar e consumir o produto ou serviço da organização.

Prospects	Consumidores em potenciais, ou seja, consumidores que possuem características para consumo do material, produto ou serviço da organização, mas não consomem.
Mão de obra	Pessoas que estão disponíveis para trabalharem para e na organização. Relaciona-se às suas competências e habilidades e suas disponibilidades no mercado de trabalho.
Novas tecnologias	Novas tecnologias disponíveis no ambiente externo que podem ser aplicadas na organização. São tecnologias já utilizadas por outras organizações ou tecnologias que estão em fase experimental.
Questões sociais	Comportamento da sociedade em determinada delimitação de espaço, como, continente, país, estado, cidade, bairro, entre outros tipos de agrupamento em que podem ser analisados os comportamentos sociais.
Questões políticas	Questões relacionadas a política e sua consequência para a organização. A organização deve acompanhar o desenvolvimento das políticas e suas múltiplas consequências no mercado em que está inserida.
Questões jurídicas	Aspectos jurídicos e seus impactos para a organização. São aspectos que podem limitar ou ampliar estratégias e ações organizacionais.
Meio Ambiente	Aspectos ambientais e os impactos no contexto organizacional.
Outras questões específicas	Demais questões específicas de mercado que se relacionam com a organização devido ao seu segmento.

Fonte: Elaboração própria - 2017.

Os componentes do ambiente interno além de receber influência do ambiente externo, também recebem influência de elementos nucleares da organização, denominados no presente trabalho de diretrizes organizacionais. Essa influência ocorre mediante intermediação de outro componente que atua nessa interface, a cultura organizacional, sendo esta responsável por abarcar todos os demais componentes do ambiente interno e se relaciona diretamente com todos.

A importância da cultura no contexto da organização é proporcional a sua descrição, afinal, ela é um componente de difícil identificação e intervenção. Ela atua diretamente em todos os demais componentes da organização e sua visualização só é possível quando se considera questões simbólicas e padrões próprios da organização por meio de seus elementos. Outro ponto que faz a cultura ter grande importância para as organizações, consiste em sua grande influência nos processos e atividades que atua diretamente com conhecimento e inteligência organizacional, bem como sua gestão.

4.1.1 Cultura Organizacional

Partindo do pressuposto de que a cultura é um elemento atuante em todos os componentes e processos organizacionais, a mesma passa a ter relevância para a presente pesquisa, afinal, esse componente pode influenciar processos e atividades

no trabalho com o conhecimento e inteligência. Conceitualmente cultura é considerada com um

[...] conjunto de valores, normas, crenças orientadoras, entendimentos e modos de pensar que são compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como sendo a maneira certa de pensar, sentir e se comportar. Representa a parte não escrita de sentimentos da organização. A cultura representa a organização informal, ao passo que os tópicos como estrutura, tamanho e estratégia representam a organização formal (DAFT, 2014, p.381).

Schein (2001) explica a cultura como uma construção coletiva e menciona o compartilhamento como meio para a sua construção. Para este autor a cultura é, “[...], portanto, produto do aprendizado social, e as maneiras de pensar e agir compartilhadas que funcionam acabam se tornando elementos da cultura” (SCHEIN, 2001, p.178).

Não existe consenso quanto aos elementos ou componentes da cultura organizacional, nesse sentido a presente pesquisa irá se apropriar dos elementos apontados por Freitas (1991) e Daft (2014). Nessa perspectiva, Freitas (1991, p.73) parte do pressuposto que a cultura organizacional possui os seguintes elementos:

Valores: em geral as organizações possuem um número reduzido de valores, mas são mantidos por um longo período de tempo por serem constantemente enfatizados;

Crenças e Pressupostos: são usados como sinônimos para expressar o que é aceito como verdade nas organizações e por isso tendem a tornarem-se inquestionáveis;

Ritos, Rituais e Cerimônias: atividades planejadas em que são expressos certos gestos, linguagem e comportamentos salientando uma visão consensual para a ocasião;

Estórias e Mitos: informam sobre a organização, sustentando os valores organizacionais;

Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido;

Heróis: personagens que condensam as forças da organização;

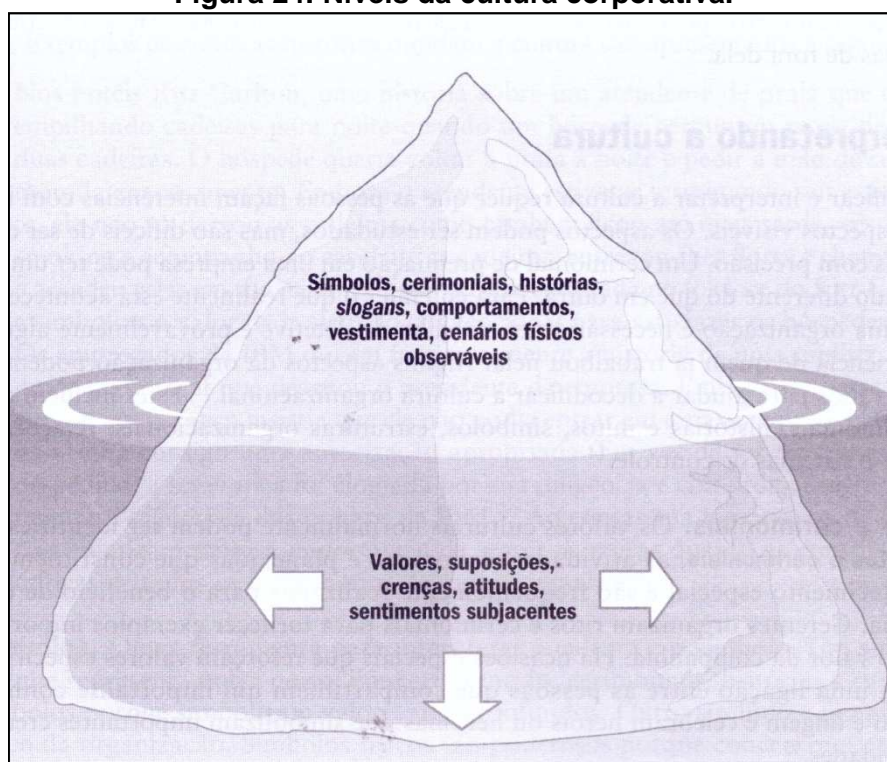
Normas: são regras que defendem o comportamento que é esperado e aceito pelo grupo, podendo ou não estar escrito;

Processo de comunicação: é a rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização.

Daft (2014) menciona que os elementos da cultura organizacional podem ser classificados em dois níveis, conforme pode ser observado na Figura 24. Segundo

este autor, na superfície ficam expostos os artefatos e comportamentos observáveis, sendo assim, infere-se que os símbolos, cerimoniais, histórias, *slogans*, comportamentos, vestimenta e cenários físicos observáveis estão relacionados a como as pessoas se vestem e agem, os *layouts* do escritório, tipos de sistemas de controle e estruturas de poder utilizados pela organização e os símbolos, histórias e cerimoniais que os membros da organização compartilham.

Figura 24: Níveis da cultura corporativa.



Fonte: Daft – 2004 – p.381.

O autor supracitado, ainda, menciona que os componentes visíveis são reflexos de elementos que estão submersos

Os elementos visíveis da cultura, entretando, refletem valores mais profundos das mentes dos membros da organização. Esses valores, suposições, crenças e processos de pensamento subjacentes operam inconscientemente para definir a cultura (DAFT, 2014, p.381).

É possível observar o papel dos sujeitos organizacionais evidenciados por Daf (2014) e por Garcia (2012, p.25) no que tange ao impacto da cultura nos sujeitos organizacionais,

O indivíduo é, em parte, fruto das características culturais do meio onde vive e convive, ou seja, a cultura social interfere nos seus modelos mentais, nos seus parâmetros de avaliação e no seu

comportamento enquanto ser singular. Sua inserção e sua manutenção ambiental implicam em adaptações constantes.

Sendo assim, é possível observar que a cultura organizacional influencia as pessoas, a estrutura e os processos da organização, na medida em que ela também recebe influência desses componentes organizacionais, conforme pode ser observado na Figura 25. Jorge e Santos (2015, p.143) destacam a influência da cultura nos elementos organizacionais bem como a dificuldade de sua visualização, pois a mesma não é expressada explicitamente:

A cultura organizacional é um aspecto que não é expressada de maneira direta em nenhum tipo dispositivo, mas podemos dizer que a mesma é encontrada em todos os processos e comportamentos organizacionais. Desse modo podemos afirmar que, a cultura organizacional influencia todos elementos da organização

Figura 25: Cultura organizacional no contexto organizacional.



Fonte: Jorge e Santos – 2015 – p.144.

As mudanças na cultura organizacional ocorrem mediante as relações supracitadas, porém, Jorge e Santos (2014) explicam que a mudança se trata de um processo intermitente e com grande impacto para os sujeitos organizacionais:

[...] a organização emite comportamentos por meio dos sujeitos, processos, atividades e estrutura que impactam e, são capazes de alterar a cultura organizacional da organização, influenciando e modificando a CO nas próximas atividades, elaboração de estratégias e tomadas de decisões. Observa-se que o processo é cíclico, constante e lento, ocorrendo gradativamente. Destaca-se também

que, os sujeitos organizacionais sentem os efeitos da mudança e quando não aceitam tais mudanças, acabam sendo excluídos do ambiente organizacional (JORGE; SANTOS, 2015, p.144).

Tal afirmação é reforçada por Valentim e Woida (2004, p.1) ao mencionarem que o processo de mudança deve,

[...] ocorrer naturalmente, isto é, não ser imposta, pois quando se tenta mudar sua base de comportamento, cria-se resistência no indivíduo, uma vez que introduz de forma repentina diferentes leis, costumes, normas, rituais e valores. No entanto, também pode-se observar que quando o indivíduo não se adapta a essas novas leis, costumes, valores, normas, etc. ele acaba sendo excluído do ambiente organizacional.

As autoras supracitadas, também, chamam a atenção para o ambiente externo organizacional, afinal, a cultura organizacional é

[...] fruto também das intervenções que vem desse meio externo. Essas influências mudam a natureza convencional de gerir a organização. As pessoas se vêem sujeitas a essas tendências, respondendo ao movimento dos agentes externos, e transformando as relações entre os indivíduos e entre as subculturas da organização, como forma de se adaptarem ao novo paradigma do meio. A estrutura simbólica que norteia o comportamento das pessoas é substituída por uma estrutura mais adaptada às novas tendências e, então, a organização passa a reagir ao meio baseada em um conceito de interação e auto-regulação (VALENTIM; WOIDA, 2004, p.1).

A relação entre os elementos da cultura, componentes do ambiente interno e externo da organização (Figura 23) evidenciam o papel da cultura organizacional como componente organizacional e, também, como elemento mediador do núcleo da organização com os demais componentes de seu ambiente interno e externo.

Moraes e Fadel (2007, p.4) mencionam que a cultura desempenha uma série de funções no contexto da organização, porquanto ela é

[...] definidora de fronteiras, isto é, como criadora de distinções entre uma organização e as outras; como criadora de um senso de identidade aos membros da organização; como facilitadora na criação do comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; como estimuladora da estabilidade do sistema social.

Após o exposto é possível afirmar que a cultura organizacional é um elemento fundamental e estratégico para a realização da GC e do processo de inteligência. Outro ponto de importante destaque consiste em considerar a cultura organizacional como parte de um sistema organizacional, ou seja, um subsistema, sendo esses muitas vezes complexos. Woida (2013, p.218) reforça tal afirmação e ressalta que a cultura

[...] é complexa e formadora do contexto sobre o qual os modelos de gestão se fundamentam, mas não só isso, trata-se de fenômeno inevitável para as organizações, pois se relaciona diretamente com o ambiente do qual nasce a necessidade de trabalhar a informação para se tornar competitivo.

Considerando que a cultura organizacional e seus elementos são responsáveis por instaurar complexidade no ambiente organizacional, e que essa complexidade instaurada é somada a outros movimentos complexos desencadeados por outros componentes, evidência-se a necessidade de compreender e interpretar a complexidade no contexto organizacional. Sendo assim, é importante conhecer as definições e componentes da complexidade, bem como compreender como estes podem ser visualizados no contexto organizacional.

4.2 Complexidade: definições e seus componentes

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) torna-se um dos alicerces para que se possa compreender a complexidade. Bertalanffy (1986) foi responsável por desenvolver esta Teoria. O autor considera que um sistema é um conjunto de elementos que se relacionam dinamicamente entre si e desenvolvem atividades em conjunto com a finalidade de atingir objetivos. Esse sistema atua no processamento de entradas (informação, energia e matéria) com a finalidade de fornecer saídas (informação, energia e matéria).

Para Bertalanffy (1986) os sistemas podem ser classificados em dois grupos, o sistema fechado e o sistema aberto. O sistema fechado não recebe influência do ambiente externo e, também, não provoca nenhum tipo de influência no ambiente externo, enquanto que o sistema aberto realiza troca com o ambiente externo, ou seja, provoca e recebe influência do ambiente externo. Bertalanffy (1986) faz uma menção ao organismo vivo, e interpreta o organismo vivo como um sistema aberto.

Todo organismo vivo é essencialmente sistema aberto. Mantém-se em um fluxo contínuo de entrada e de saída, a construção e fragmentação de componentes, não sendo, por isso, desde que esteja vivo, em um estado de química e equilíbrio termodinâmico, mas mantidas numa chamada, que é distinta da última (BERTALANFFY, 1986, p.39, tradução nossa).

A ideia de complexidade parte do conceito de sistema aberto da TGS de Bertalanffy (1986). Nesse sentido, Mariotti (2007) menciona que a complexidade consiste nas relações múltiplas em torno do mundo atual:

A complexidade corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à interação contínua da infinidade de sistemas e de fenômenos que compõem o mundo atual, as sociedades humanas, a pessoa humana e todos os seres vivos (MARIOTTI, 2007, p.727).

Morin (2005, p.2) complementa a ideia de Mariotti (2007) mencionando que “A complexidade é uma palavra problema e não uma palavra solução”. Dessa maneira, a complexidade é conceituada como um desafio e não como uma solução, para tanto, este desafio lança três outros desafios maiores inter-relacionados (MORIN; MOIGNE, 1999).

Esses três novos desafios são totalmente relacionados com o conhecimento, conforme explicam Morin e Moigne (1999): como reunir; como tratar as incertezas e como realçar o desafio lógico. Morin e Moigne (1999, p.134-135) destacam os três desafios da complexidade:

- Como reunir? É um desafio próprio da intangibilidade e da compreensão em situação de complexidade, visto que intelligere significa “entreligar”, e comprehendere, “aprender juntamente”.
- Como tratar as incertezas?
- Como realçar o desafio lógico? Como tratar os paradoxos e as antinomias que surgem no processo de investigação racional? Como aceitar as contradições do antagonismo lógico? Como reuni-los? Como manter a lógica transgredindo-a completamente? Como integrar a indissolubilidade?

Mariotti (2007) vai ao encontro dos três desafios propostos por Morin e Moigne (1999) e afirma que a complexidade extrapola o conceito teórico, e a relaciona com sistemas e fenômenos oriundos da sociedade. Dessa maneira, o autor remete a complexidade à TGS ao mencionar que a complexidade está dentro dos sujeitos sociais.

A complexidade não é um conceito teórico. É um fato. Corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e de fenômenos que compõem o mundo natural e as sociedades humanas. Os sistemas complexos estão dentro de nós e a recíproca é verdadeira (MARIOTTI, 2007, p.727).

Segundo Morin (2005, p.86) a complexidade surge do seguinte enunciado, “[...] produz coisas e se autoproduz ao mesmo tempo; o produtor é seu próprio produto”. Nesse sentido, torna-se primordial para a compreensão da complexidade a indução para um pensamento complexo, pois, considerando o pensamento complexo torna-se impossível reduzir, simplificar e sistematizar a complexidade, uma vez que é necessário compreender os fenômenos e que

[...] procuremos entendê-los, porque por mais que tentemos não conseguiremos reduzir a complexidade a explicações simplistas, a regras rígidas, a fórmulas simplificadoras ou a esquemas fechados. Ela só pode ser entendida e trabalhada por um sistema de pensamento aberto, abrangente e flexível [...] (MARIOTTI, 2007, p.727).

Cabe ao pensamento complexo a reflexão a respeito dos fenômenos e de seus múltiplos componentes que se relacionam o tempo todo. Sendo assim, o pensamento complexo não busca a resolução ou a busca de um determinismo para o resultado de processos ou sistemas, mas sim desenvolver um pensamento reflexivo em torno dos fenômenos dessas interações.

Nessa perspectiva, a pesquisa em relação a complexidade não propicia isolar um componente ou até mesmo um conjunto deles; trabalhar com a complexidade remete às suas relações de maneira aberta, sem limitá-las. A falta de limite não propicia atribuir ao inexplicável as consequências não percebidas, mas sim considerar que as relações disparam infinitas consequências capazes de gerar novos processos que ao se relacionarem com outros componentes desenvolvem outros resultados.

Serva (1992) reconhece como aspectos chave no conceito de complexidade: organização, auto-organização, autonomia e evento.

O conceito de organização está correlacionado às idéias de sistema e de ordem. A organização é a produtora de um sistema ou uma unidade complexa, pois se afirma como disposição relacional que liga, transforma, mantém ou produz componentes, indivíduos ou acontecimentos. [...] inter-relação, organização e sistema são concebidos numa reciprocidade circular. A organização, enquanto disposição relacional remete ao plano dinâmico da interação, sendo superior, portanto à idéia de ordem (SERVA, 1992, 28).

A organização enquanto aspecto proposto por Serva (1992) é um processo responsável por proporcionar ordem aos componentes. Esse processo ocorre mediante as interações dinâmicas, sendo que para impor a ordem é necessário o momento de desordem.

Sendo assim, a organização mencionada por Serva (1992) remete a um processo de desorganização momentâneo, visto que é por meio desse processo que se constrói uma 'nova' organização. O resultado do processo de organização resulta em sistemas, indivíduos ou acontecimentos. Corroborando a ideia de Serva (1992), Morin e Moigne (1999, p.236) ressaltam que, “[...] a organização é a ação de, ao mesmo tempo, manter e se manter, reunir e se reunir, produzir e se produzir”.

Segundo Serva (1992) a auto-organização é o conceito central da complexidade. Nesse sentido, a organização propicia a auto-organização de seus componentes, realizando a autoprodução. É possível observar que o processo de auto-organização ocorre em todas as atividades da organização.

Morin (2005) estende o conceito de auto-organização para auto-eco-organização. Segundo o autor, a auto-eco-organização realiza a auto-organização e o resultado desse processo extrapola o ambiente interno da organização, impactando o ambiente externo da organização e, em contrapartida, recebe impacto do ambiente externo.

A complexidade e suas interações podem ser consideradas como sistemas que provocam adaptações nos elementos que se relacionam dentro desse sistema. O biólogo Kauffman (1995) tentando sistematizar a complexidade no âmbito das Ciências Naturais desenvolveu a Teoria de Sistemas Complexos Adaptativos (SAC). O autor buscou desenvolver o SAC como uma ferramenta para a compreensão da dinâmica não-linear nas Ciências Naturais, ou seja, compreender a adaptação dentro da complexidade e impor limites no caos instaurado pela complexidade e seus movimentos.

[...] explorar as origens da ordem que possam estar disponíveis à evolução. Devemos também integrar esse conhecimento à visão básica oferecida por Darwin. A seleção natural, apesar de nossas dúvidas em casos particulares, é realmente uma força proeminente na evolução. Portanto, para combinar os temas da auto-organização e da seleção, devemos expandir a teoria evolutiva para que ela tenha uma base mais ampla e depois erguer um novo edifício (Kauffman, 1993, p. xiv, tradução nossa).

Complementando Kauffman (1993), Holland (1995, p.8) menciona que a adaptação no contexto biológico é “[...] o processo pelo qual um organismo se adapta ao seu ambiente”. A intersecção da complexidade, sistemas e adaptações forma os SAC que, por sua vez, são compostos de “[...] elementos, chamados agentes, que aprendem e se adaptam em resposta a interações com outros agentes” (HOLLAND, 2014, p.24, tradução nossa).

Nesse sentido, o ponto de vista dos Sistemas Adaptativos Complexos é mencionado por Holland (2014, p.24, tradução nossa) destacando que,

[...] a suposição de agente "totalmente racional" é uma suposição muito forte. Cada agente deve agir com pleno conhecimento das consequências futuras de suas ações, incluindo as respostas de

outros agentes a essas ações. Claramente nenhum agente realista possui essa onipotência.

Para Gros (2008, p.56, tradução nossa), “Um sistema complexo geral não é totalmente conservador nem totalmente dissipativo. Os sistemas adaptativos terão períodos em que absorverão energia e períodos em que devolverão energia ao meio ambiente”.

Menezes (2005) já evidenciava que muitos sistemas complexos são considerados adaptativos, menciona que a adaptabilidade esta relacionada a evolução e a auto-organização dos sistemas, visto que “[...] os sistemas complexos adaptativos mudam de configuração à medida que evoluem saltando eventualmente para níveis superiores de organização”.

Perez *et al.* (2006, p.193, tradução nossa) reforça a ideia de Menezes (2005) quanto à evolução como consequência do sistema complexo adaptativo, dessa maneira os autores explicam que “Os sistemas adaptativos complexos consistem em diferentes atores em diferentes sub-sistemas, todos em constante mudança ao longo do tempo à medida que evoluem com seu ambiente”.

Para Peraz e Batten (2006, p.xii, tradução nossa),

Os ecossistemas humanos constituem um subconjunto de sistemas adaptativos complexos. Eles são caracterizados por interações muito fortes e de longo prazo entre as comunidades humanas e seu ambiente. Eles processam fluxos de matéria, energia e informação.

Os SAC são componentes de alguns elementos que, por sua vez, são responsáveis por conceituar o SAC, sendo assim torna-se importante compreender tais elementos. Axelrod e Cohen (1999) mencionam treze (13) elementos que fazem parte dos SAC e são fundamentais para compreender as suas dimensões, limitações e processos:

- 1) **Agentes:** possuem a habilidade de se relacionar e interagir com o meio que está inserido, incluindo outros agentes que possuem três características:
 - Localização: local em que o agente está inserido e opera;
 - Capacidades: maneiras como o agente pode afetar o ambiente;
 - Memórias: informações e impressões que o agente carrega de situações e interações anteriores;
- 2) **Estratégias:** comportamentamento dos agentes no próprio ambiente e como estes as conduzem até alcançar os objetivos;
- 3) **Populações:** as populações de agentes são importantes sob três aspectos:

- Fonte de possibilidades, aprendizagem;
 - Recipientes para um aperfeiçoamento recém-descoberto;
 - Parte do ambiente;
- 4) Artefatos:** artefatos utilizados pelos agentes, normalmente possuem importantes atributos como localização ou capacidades, entretanto, normalmente não têm objetivos próprios ou não podem se auto-reproduzir;
- 5) Sistemas:** Agrupam e sinalizam uma ou mais populações de agentes com as suas estratégias e seus principais artefatos e fatores ambientais;
- 6) Seleções:** Sintetiza os resultados dos processos de aprendizado por tentativa e erro, ou a replicação de estratégias de agentes com êxito; Resulta em mudanças populacionais que vão desde o nascimento e morte, passando por contratação, demissão, imigração, migração até a abertura de falência. É importante destacar que essas sínteses nem sempre são benéficas, afinal, são atividades que podem resultar em aumento ou decréscimo na frequência dos agentes e estratégias no contexto do sistema que estão inseridos;
- 7) Adaptações:** Processos que realizam as seleções, levando os agentes ao aperfeiçoamento, conforme algumas medidas de êxitos de outros agentes;
- 8) Processos coevolucionários:** conjunto de populações de agentes que adaptam umas às outras;
- 9) Variações:** Processos de alterações, fornecendo matéria-prima para a adaptação;
- 10) Interações:** Processo no qual ocorrem relações entre os elementos; Aspectos de proximidade podem determinar como os agentes podem ter a probabilidade de interação mútua. Os fatores de ativação podem determinar o sequenciamento das suas atividades. Os padrões de interação proporcionam informações sobre a regularidade, por meio dos contatos recorrentes entre tipos dentro de um sistema;
- 11) Tipo:** Classificação e categorização dos agentes dentro de uma população;
- 12) Espaço:** Localização dos agentes no espaço sob duas perspectivas, a física e a conceitual:
- Espaço físico - consiste na localização dentro do espaço e tempo geográficos de agentes e artefatos;

- Espaço conceitual - é a “localização” num conjunto de categorias estruturadas, a fim de que agentes “próximos” tendem a interagir;

13) Critério de sucesso ou medida de desempenho: indicadores construídos e utilizados por um agente ou designer para que se possa atribuir crédito na seleção de estratégias ou agentes relativamente com êxito (ou sem êxito).

Holland (1995, p.7, tradução nossa) chama a atenção ao mencionar a necessidade de se reconhecer as capacidades individuais dos agentes, afinal, é por meio delas que estes agentes se comportam, “[...] devemos primeiro ser capazes de descrever as capacidades individuais dos agentes. É útil pensar no comportamento de um agente, como determinado pela coleção de regras”.

Dessa maneira, pode-se entender que a relação entre a complexidade, sistemas e adaptabilidade se assemelham muito à ideia de construção de conhecimento. Assim como o conhecimento, a complexidade pode ser caracterizada por ciclos ou sistemas que formam uma espiral infinita responsável por relacionar os elementos mencionados por Axelrod e Cohen (1999) provocando assim a construção de novos conhecimentos, ou no caso da complexidade novas adaptações.

A cada ciclo agregam-se novos componentes e novos resultados da auto-organização e a auto-eco-organização realimenta o próximo desencadear de um novo ciclo de complexidade, enviando e recebendo influência do resultado final de cada ciclo de complexidade.

Nesse sentido, a imprevisibilidade se manifesta, pois, considerar a complexidade resulta em considerar que os processos e seu desencadeamento não possuem controle pleno. Morin (1999) atribui à complexidade a ordem dentro da desordem e a certeza da incerteza, remetendo a imprevisibilidade em torno do processo desencadeado.

Essa ordem dentro da desordem e a certeza da incerteza demonstram que a complexidade trabalha com sistemas não lineares, ou seja, a partir desse momento busca-se analisar e refletir os múltiplos resultados do sistema ao invés de buscar um controle para o mesmo. Compreende-se que a complexidade não deve ser controlada, o que deve ser analisado é o resultado da complexidade, pois, por meio do resultado desencadeiam-se novas relações e construções. A complexidade é um elemento e

uma trama que perpassa as relações, ela esta por trás das atividades realizadas sendo meio e fim de todas essas atividades.

Partindo do pressuposto de que a complexidade ocorre dentro de sistemas abertos e estes, por sua vez, são conjuntos compostos de componentes que se relacionam o tempo todo, deve-se considerar as organizações como sistemas. Esses sistemas ou organizações são construídos mediante as relações complexas.

Essas relações são iniciadas pelo maior sistema existente no âmbito social, a sociedade humana em suas múltiplas formas. Desse modo, observa-se que o macroambiente (sociedade) tem poder de criar microambientes (organizações) com o intuito de suprir uma necessidade não atendida pelo macroambiente.

As organizações se assumem como um sistema e desenvolvem suas próprias regras e componentes que influenciam os sistemas externos e, também, recebem influências desses ambientes externos à organização, ou seja, podemos considerar as organizações como sistemas adaptativos complexo. Nesse momento instaura-se a complexidade, pois não existe controle total da sociedade sobre as organizações, como também o controle das organizações sobre a sociedade, porém, cabe a organização se adaptar, conhecendo, considerando e mapeando os elementos que estão ao seu redor, bem como as suas relações, interações e os resultados destes processos.

4.3 Organizações Complexas

Partindo do pressuposto visto anteriormente que as organizações são grupos de pessoas com objetivos comuns que se unem em prol de uma ou mais estratégias e metas delimitadas normalmente pela missão e visão organizacional devemos considerar essas organizações como parte de sistemas complexos. Nesse sentido, Mintzberg (1995, p.17) complementa ao afirmar que as organizações

[...] são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Tais fluxos e inter-relacionamentos dificilmente são de formato linear, com os elementos seguindo ordenadamente um depois o outro.

Nesse momento torna-se importante destacar a predominância de informação e do conhecimento como componentes responsáveis pelo processo de

aprendizagem, direção de sistemas de fluxo a inter-relação das partes, pois a organização,

[...] seu todo é mais que a soma das partes. E quanto mais complexo, mais seu todo supera de longe as partes e mais se torna autônomo e imprevisível, porque escapa cada vez mais dos determinismos mecânicos. Enfim, a importância crescente das propriedades emergentes, independentes dos materiais que compõem o sistema complexo, implica a preponderância da informação (da “forma”) sobre a matéria (a “substância”): toda complexificação é também uma desmaterialização. Complexidade e densidade de informações são sinônimas (HALÉVY, 2008, p.11).

Halévy (2008) explica que a informação é o componente responsável por conectar os demais componentes. Dessa maneira, é possível considerar as organizações como sistemas que se relacionam o tempo todo, e estas relações provocam intersecções responsáveis por alterar o ambiente interno e externo organizacional. A informação se materializa como fio condutor nas relações, sendo a informação, ao mesmo tempo, parte da relação e, também, resultado final da complexidade. Grande parte dessas relações ocorrem de maneira voluntária, ou seja, com o impulso das organizações, porém, existem relações que ocorrem de maneira involuntária.

Dessa maneira, é possível observar que as organizações e as relações promovidas pelos sujeitos organizacionais disparam a complexidade. Segundo Gleick (1987), a Teoria da Complexidade, a Teoria do Caos e os grupos humanos são sistemas dinâmicos que funcionam de maneira autorregulada e não aleatória.

Para Banathy (1996) a diferença entre um sistema complexo e um sistema simples consiste basicamente em dois aspectos: primeiro, a grande variedade de componentes existentes nos sistemas complexos, porquanto eles se organizam e se reorganizam o tempo todo. A segunda diferença entre os sistemas é o comportamento de imprevisibilidade dos sistemas complexos, cuja característica está relacionada à grande variedade de componentes e de suas interações, tornando-os sistemas imprevisíveis, porém altamente capazes de adaptações às mudanças.

Morin (2005) realizou um paralelo entre a complexidade e a empresa e apontou que a complexidade possui três (3) características básicas no contexto empresarial. Segundo o autor (2005, p.85), a primeira característica consiste em “Um todo é mais do que a soma das partes que o constituem”, ou seja, para Morin (2005), o conhecimento simples não ajuda a conhecer as propriedades do conjunto.

A segunda característica destacada por Morin (2005, p.85) é que “O todo é então menor do que a soma das partes”. Sendo assim, a qualidade dos componentes não pode ser expressa plenamente, ou seja, essa qualidade é inibida ou virtualizada.

Enquanto isso, a terceira característica mencionada por Morin (2005, p.86) refere-se ao contexto das organizações, “O todo é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma das partes”. Morin (2005) complementa que essa característica apresenta dificuldade para nossa compreensão e estrutura mental.

Segundo Morin (2005, p.86) normalmente os componentes estão dispostos ao acaso no contexto organizacional, reforçando a importância de um roteiro, “Eles são organizados em função de um roteiro, de uma unidade sintética onde cada parte contribui para o conjunto”. O mesmo autor (2005) ainda destaca que a empresa é um fenômeno perceptível e cognoscível e que não pode ser explicado por nenhuma lei simples.

Morin (2005) contextualiza a organização do tipo empresarial como parte do mercado, responsável por produzir

[...] objetos ou serviços, coisas que se tornam exteriores a ela e entram no universo do consumo. Limitar-se a uma visão heteroprodutora da empresa seria insuficiente. Porque ao produzir coisas e serviços, a empresa ao mesmo tempo, se autoproduz. Isto quer dizer que ela produz todos os elementos necessários para sua própria sobrevivência para sua própria organização. Ao organizar a produção de objetos e de serviços, ela se auto-organiza, se auto-entretém, se necessário se autoconserta e se as coisas vão bem, se autodesenvolve ao desenvolver sua produção. Assim, ao produzir produtos independentes do produtor, gera-se um processo onde o produtor produz a si mesmo. De um lado, sua autoprodução é necessária para a produção de objetos, de outro lado a produção de objetos é necessária para sua própria autoprodução (MORIN, 2005, p.86).

O autor supracitado (2005, p.86) evidencia que a complexidade no contexto das organizações empresariais surge a partir do seguinte enunciado, “[...] produz coisas e se autoproduz ao mesmo tempo; o produtor é seu próprio produto”. Morin (2005) enfatiza que esse enunciado constrói um problema de causalidade.

Nesse sentido, o autor (2005) sintetiza três ângulos de causalidade encontrados em todos os níveis de organizações complexas: a causalidade linear, circular retroativa e a recursiva. Esses ângulos proporcionam uma melhor compreensão da relação entre a complexidade e as organizações.

Quadro 16: Três causalidades.

Primeiro ângulo: a causalidade linear	Se uma dada matéria prima, ao sofrer um dado processo de transformação, produz um dado objeto de consumo, este movimento se inscreve numa linha de causalidade linear: tal causa produz tais efeitos.
Segundo ângulo: a causalidade circular retroativa	Uma empresa tem necessidade de ser controlada. Ela deve efetuar sua produção em função das necessidades externas, de sua força de trabalho e de sua capacidade energética interna. Ora, nós sabemos – já há cerca de quarentas anos, graças à cibernética – que o efeito (numa boa ou má venda) pode retroagir para estimular ou fazer regredir a produção de objetos e serviços na empresa.
Terceiro ângulo: a causalidade recursiva	No processo recursivo, os efeitos e produtos são necessários para o processo que os gera. O produto é produtor do que se produz.

Fonte: Adaptado de Morin - 2005 - p.86-87 - grifo nosso.

O autor (2005) menciona que a sociedade e suas construções ocorrem por meio de suas interações, sendo assim, a sociedade é

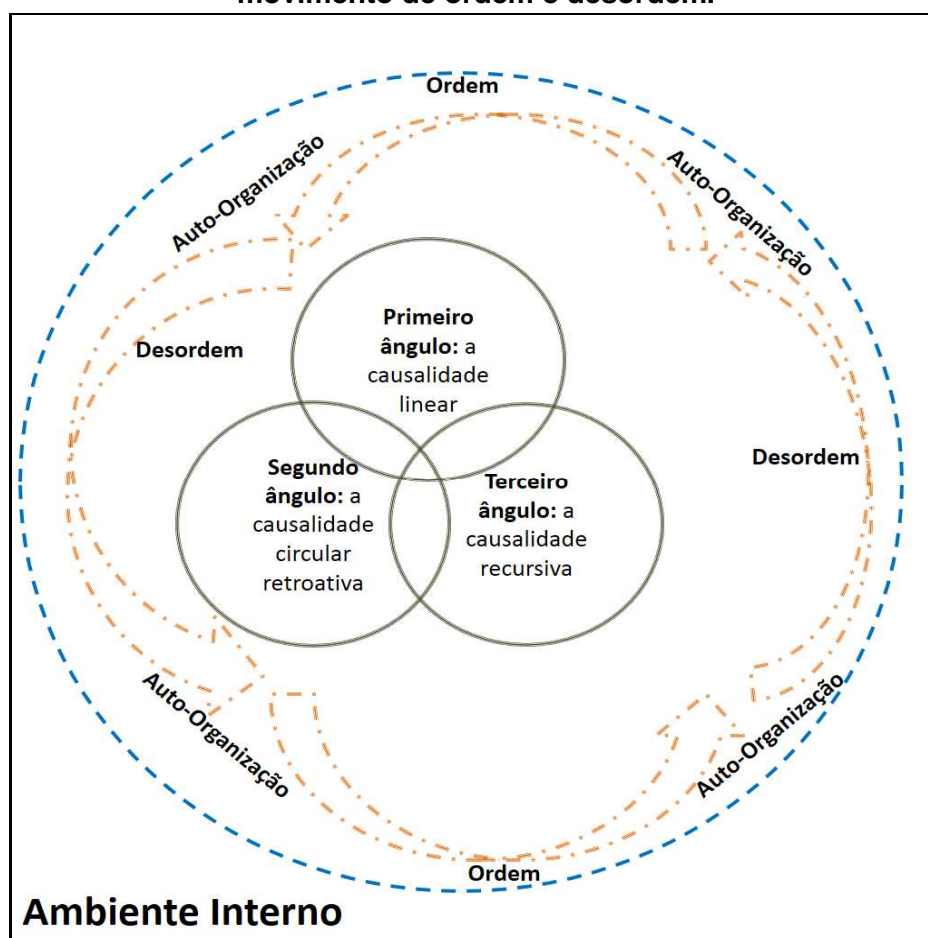
[...] produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem. A própria sociedade, como um todo organizado e organizador, retroage para produzir o indivíduo pela educação, a linguagem, a escola. Assim os indivíduos, em suas interações, produzem a sociedade, que produzem os indivíduos que a produzem. Isto se faz num círculo espiral através da evolução histórica (MORIN, 2005, p.87).

Partindo do pressuposto de que a organização empresarial é uma microsociedade, ou seja, um conjunto de pessoas que atuam em busca do objetivo organizacional, compreende-se que o movimento evidenciado por Morin (2005) ocorre em proporções minimizadas nas empresas. Sendo assim as organizações empresariais estão envoltas por um espiral de interações que ocorrem o tempo todo, afinal, não se pode separar e agrupar os componentes, pois eles são inseparáveis e interdependentes.

Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro lado problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas (MORIN, 2005, p.87).

Sendo assim, observa-se que a complexidade parte de suas relações e não do objeto isolado. Para tanto, considera-se que a complexidade necessita de uma mudança profunda nas estruturas mentais dos indivíduos. Essa mudança promove um risco, a não produz mudanças das estruturas mentais, o que pode resultar em confusões ou na recusa de problemas (MORIN, 2005).

Figura 26: A complexidade no ambiente interno, auto-organização, causalidades e o movimento de ordem e desordem.

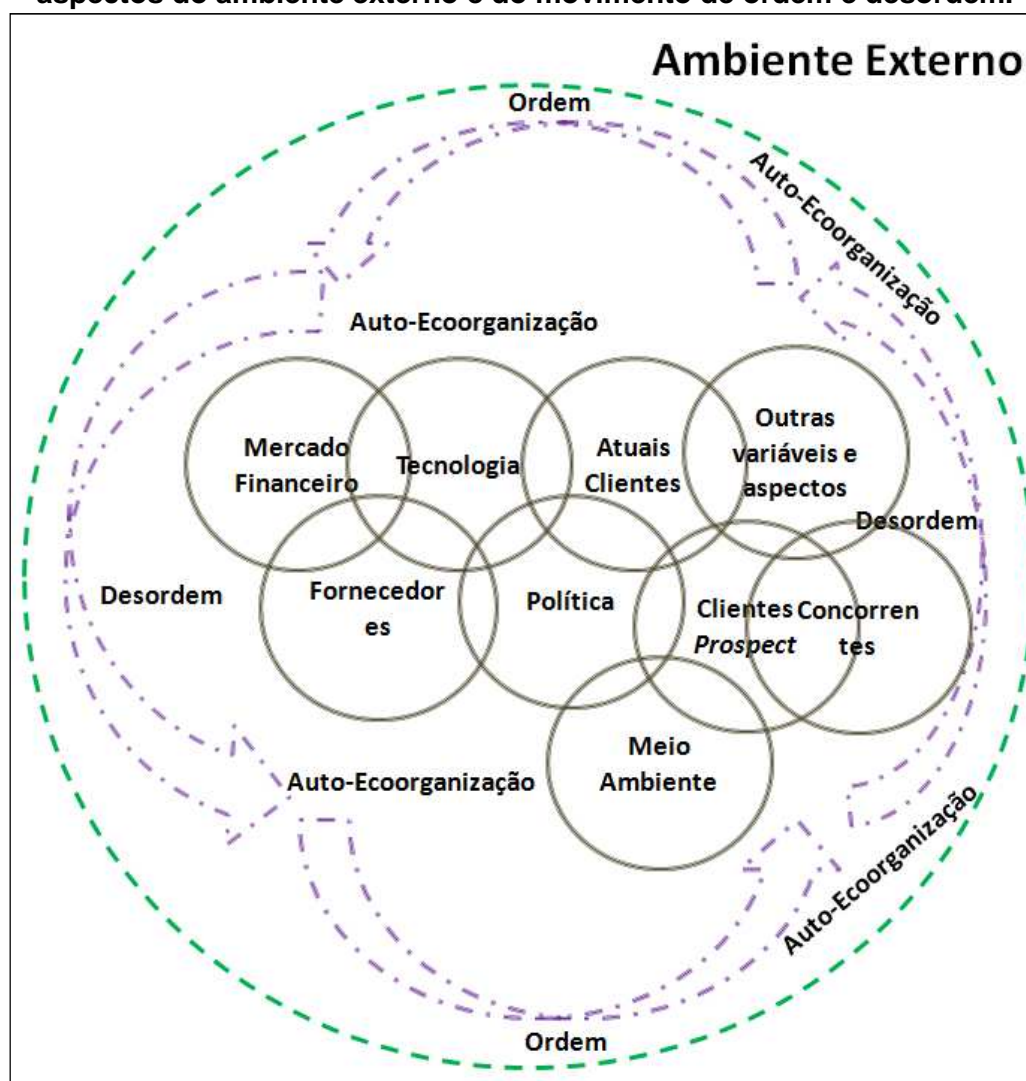


Fonte: Elaboração própria – 2017.

Observa-se na Figura 26 a sistematização das causalidades proposta por Morin (2005) e o movimento de ordem, desordem e auto-organização. As interações que ocorrem entre os componentes, sujeitos, regras e demais itens que estão no ambiente interno das organizações, provocam a auto-organização, visto que a empresa realiza o movimento de se autoorganizar e se autoproduzir. Nesse momento, a organização por meio de suas interações, se reorganiza e como resultado desse processo produz, ou seja, as interações provocam mudanças o tempo todo.

A organização de maneira imperceptível altera sua organização e automaticamente sua produção. Essas alterações são realizadas no ambiente interno, porém, Morin (2005, p.88) afirma que “Estamos diante de sistemas extremamente complexos onde a parte está no todo e o todo está na parte”. Essa afirmação do autor é visualizada na Figura 27.

Figura 27: A complexidade no ambiente externo, auto-eco-organização, variáveis e aspectos do ambiente externo e do movimento de ordem e desordem.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

Nesse sentido, Morin (2005) evidencia que as organizações empresariais possuem suas regras de funcionamento e possuem em seu núcleo leis em vigor na sociedade. Torna-se necessário considerar o ambiente externo, afinal, ele exerce grande impacto no ambiente interno da organização, alterando assim as interações devido à sua influência.

Morin (2005) explica que a organização, ao considerar o ambiente externo e o seu impacto, realiza a auto-eco-organização. O autor (2005) relaciona o processo de auto-eco-organização na interação entre a empresa e o mercado.

Uma empresa se auto-ecoorganiza com respeito a seu mercado: que é um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. Aleatório porque não existe uma certeza absoluta sobre as chances e as possibilidades de se vender os produtos e os serviços, mesmo que

haja a possibilidades, probabilidades, plausibilidades. O mercado é uma mistura de ordem e de desordem (MORIN, 2005, p.89).

A aleatoriedade é uma nova variável da complexidade, pois ela representa a incerteza do ambiente externo e seu controle é impossível. Nesse sentido, cabe às organizações empresariais monitorar a ordem e a desordem do ambiente externo.

Observa-se que a ordem e a desordem são movimentos importantes no contexto organizacional, uma vez que é por meio da quebra da ordem que ocorrem as inovações, novas criações e evolução organizacional. Dessa maneira, torna-se importante compreender o conceito de ordem e de desordem. Morin (2005, p.89) explica tais conceitos como:

- **Ordem:** é tudo que é repetição, constância, invariância, tudo que pode ser posto sob égide de uma relação altamente provável, enquadrado sob a dependência de uma lei;
- **Desordem:** é tudo o que é irregularidade, desvios com relação a uma estrutura dada, acaso, imprevisibilidade.

Existe uma enorme dependência entre ordem e desordem, porquanto não existiria a ordem se não existisse a desordem. A ordem é responsável por estabilizar e auxiliar o processo de organização. Nessa perspectiva, é possível compreender a dicotomia necessária entre ordem e desordem, bem como seus papéis no contexto das organizações empresariais, atuando diretamente na auto-organização e na auto-eco-organização.

A compreensão dessa dependência entre esses movimentos propicia um melhor aproveitamento e uso dos movimentos. Sendo assim, cabe à organização identificar os movimentos para que faça melhor uso dos resultados proporcionados.

Morin (2005, p.89) vai ao encontro dessa ideia ao afirmar que em um “[...] universo onde os sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite refrear, capturar e utilizar a desordem”. O autor, ainda, complementa sua ideia, afirmando que toda organização

[...] como todo fenômeno físico, organizacional e, claro, vivo, tende a se degradar e a degenerar. O fenômeno da desintegração e da decadência é um fenômeno normal. Ou seja, o normal não é que as coisas permaneçam tais como são, quais, pelo contrário, isso seria inquietante. Não há nenhuma receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente, melhor dizendo na atitude do conjunto da organização a se regenerar

e a se reorganizar fazendo frente a todos os processos de desintegração (MORIN, 2005, p.89).

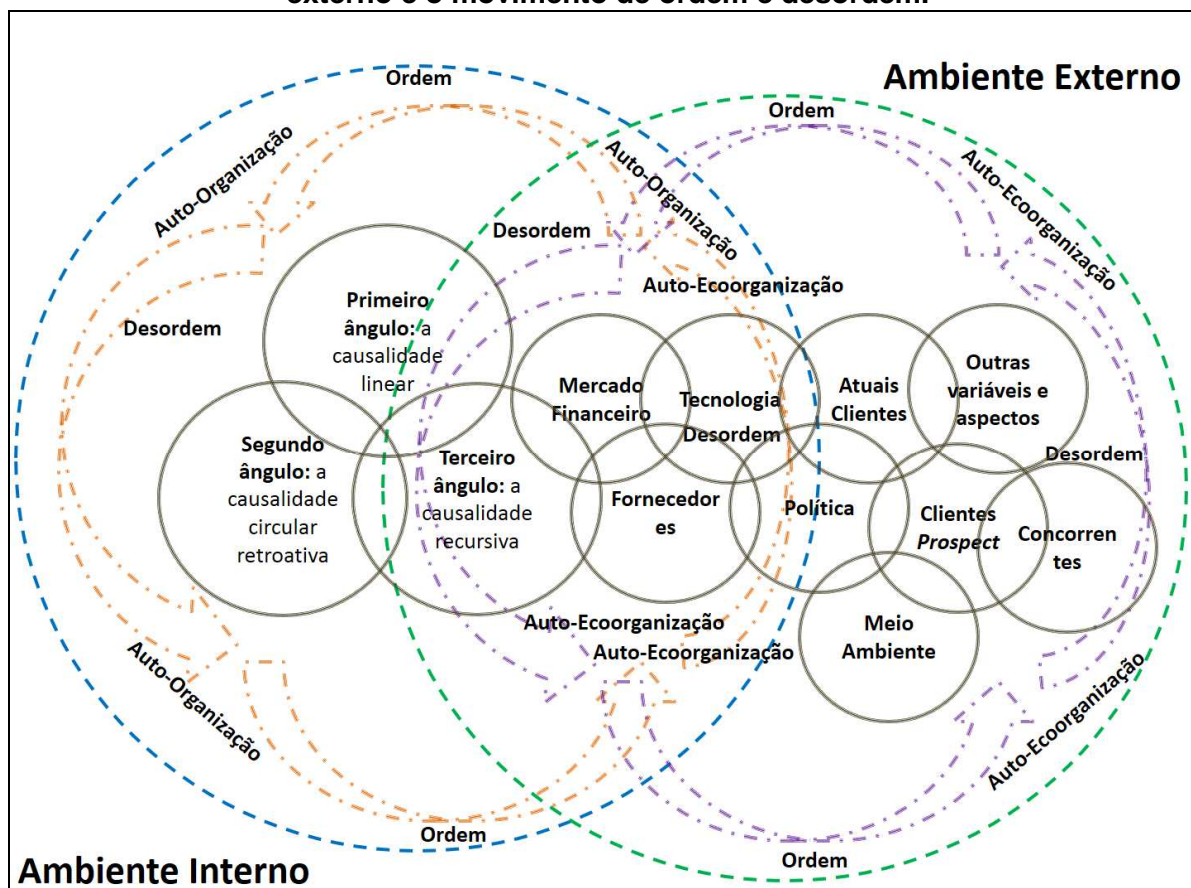
A não existência de um roteiro ou procedimento que leve a organização a um equilíbrio deve ser considerado, assim, esses artifícios devem ser criados e recriados na mesma medida em que a complexidade atua na organização. Dessa maneira, se evidencia que as interações que ocorrem nas organizações provocam a auto-organização e a auto-eco-organização responsáveis por provocar movimentos de ordem e de desordem.

O uso estratégico desses processos pode alimentar previsões planejadas pelas organizações. Cabe à organização desenvolver cenários futuros no intuito de prever e antecipar situações, ou seja, se adaptar mediante aos cenários apresentados. Esses procedimentos vão ao encontro da complexidade, pois, parte-se do conceito de que a complexidade, por meio de suas interações, propicia a aleatoriedade e a imprevisibilidade, dessa maneira, não é possível prever e antecipar a situação.

Ao considerar a complexidade, a organização consegue trabalhar com a consequência, ou seja, aleatoriedade e imprevisibilidade de maneira mais segura. Com isso o desenvolvimento das estratégias passa a considerar a complexidade, propondo planos flexíveis capazes de prever adaptações que saiam dos roteiros tradicionais de planejamentos, seja operacional, tático ou estratégico, seja no ambiente interno ou externo. Dessa maneira, considera-se todos esses componentes, movimentos e estratégias como um grande jogo organizacional.

O fator “jogo” é um fator de desordem mas também de flexibilidade: a vontade de impor no interior de uma empresa uma ordem implacável não é eficiente. Todas as instruções que, em caso de pane, de incidentes, de acontecimentos inesperados, exigem a parada imediata do setor ou da máquina, são contra-eficientes. É preciso deixar uma parcela de iniciativas a cada escalão e a cada indivíduo (MORIN, 2005, p.91).

Figura 28: A intersecção da complexidade no ambiente interno e externo, auto-organização, auto-eco-organização, causalidades, variáveis, aspectos do ambiente externo e o movimento de ordem e desordem.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

Sendo assim, o indivíduo atua como agente factual nos processos de complexidade, sendo responsável por intervenção e construção de novos conhecimentos. Ao deixar essa possibilidade de intervenção fora do planejado, se propicia uma maior contribuição do indivíduo para a organização.

É importante retomar que algumas das relações são complementares e antagônicas. Segundo Morin (2005, p.91), “As relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo”. A Figura 28 sistematiza as relações mencionadas, o autor (2005, p.92) reforça essa ideia e menciona o caso da economia soviética que se perpetuou até o início da Década de 1990 do século passado:

Ela era regida em princípios, por uma planificação central hiper-rígida, hiperdetalhista, etc. O caráter extremamente rigoroso, programado e imperativo desta planificação, tornava-a inaplicável. No entanto ela funcionava, através de muita incúria, mas apenas porque se trapaceia e se dá um jeito em todos os níveis. Por exemplo, os diretores das empresas telefonam para trocar os produtos. Ou seja, no alto há

ordens rígidas; mas embaixo há uma anarquia organizadora espontânea. Os casos bastantes freqüentes de absenteísmo são ao mesmo tempo necessários porque as condições de trabalho são tais que as pessoas necessitam ausentar-se para encontrar outro servicinho quebra-galho que lhes permita complementar seu salário. Esta anarquia espontânea exprime assim na resistência e a colaboração da população ao sistema que a oprime. Dito de outro modo, a economia da URSS funcionou graças a essa resposta da anarquia espontânea de cada uma das ordens anônimas vinda de cima e, claro, é preciso que haja elementos de coerção para que isto funcione. Mas isto não funciona só porque há a polícia, etc. isso funciona também porque há uma tolerância de fato ao que se passa na base e esta tolerância de fato garante o funcionamento de uma máquina absurda que, de modo, não poderia funcionar (MORIN, 2005, p.92).

Morin (2005) afirma que o sistema não afundou, o que ocorreu foi uma decisão política que escolheu abandoná-lo, visto seu enorme desperdício, suas fracas performances e sua ausência de inovação. Morin (2005, p.93) afirma que enquanto durou “[...] foi a anarquia espontânea que fez a planificação programada. Foi a resistência no interior da máquina que fez a máquina andar”.

Nesse sentido, a desordem constitui inevitavelmente a resposta necessária, com frequência, fecunda, ao caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem (MORIN, 2005, p.93). O mesmo autor complementa essa ideia e evidencia uma dificuldade histórica e global no contexto empresarial, a integração da liberdade e desordem. Essa dificuldade pode tomar dois extremos diferentes: a adaptabilidade e a inventividade ou a decomposição e a morte.

Sendo assim, a liberdade e a desordem são componentes da complexidade que podem desencadear um enorme senso de criatividade nos sujeitos, e com isto podem surgir processos, produtos ou serviços inovadores. Essa medida da liberdade e desordem deve ser muito bem mensurada e delimitada, uma vez que um erro na amplitude da liberdade e desordem pode proporcionar perdas imensuráveis e até levar a organização à falência.

Uma das maneiras para que se evite que a organização não tenha sua falência instaurada consiste em desenvolver a adaptabilidade, base da Teoria de Sistemas Adaptativos Complexos (SAC). Para Holland (1995, p.8, tradução nossa) as organizações são consideradas agentes em uma economia e seus estímulos poderiam ser

[...] matérias-primas e dinheiro, e as respostas poderiam ser bens produzidos. Poderíamos fazer seleções similares para outros SAC. O "poderia" em cada caso é relevante porque outras seleções são

possíveis. Diferentes seleções enfatizam diferentes aspectos do SAC, criando diferentes modelos. Isso não é tanto uma questão de correta ou incorreta (embora os modelos possam ser mal concebidos), pois é uma questão de quais questões estão sendo investigadas.

O autor supracitado, ainda, menciona que a questão tempo é um dos aspectos das adaptações e relaciona as mudanças em vários níveis:

Mudanças adaptativas em neurônios individuais no sistema nervoso ocorrem em um intervalo que varia de segundos a horas; Mudanças adaptativas no sistema imunológico exigem horas a dias; **Mudanças adaptativas em uma empresa de negócios levam meses a anos**; Mudanças adaptativas em um ecossistema levar anos a milênios ou mais (HOLLAND, 1995, p.9-10, tradução nossa, grifo nosso).

Holland (1995) menciona que a adaptação ocorre dentro da complexidade nos ambientes internos e externos da organização:

As organizações mais complexas começam a emergir quando o cruzamento e a mutação dão origem a etiquetas de adesão condicionais. "Quando uma dessas marcas é tal que a descendência do agente adere a ela, temos o início de uma espécie de agregado colonial (como as esponjas) que surge de um único agente. Outras modificações podem produzir marcadores de adesão que forcem alguns ao pularem fora dos limites internos, o que causa camadas e complexidades organizacionais adicionais. Porque os agentes no interior enfrentam um ambiente diferente dos agentes no exterior, as oportunidades para a especialização ocorrem. Por exemplo, os agentes exteriores concentram-se no ataque e defesa do comércio, enquanto os agentes do interior podem especializar-se em transformar recursos abundantes em outros que estão em falta (HOLLAND, 1995, p.143, tradução nossa).

Ao encontro de Holland (1995), Axelrod e Cohen (1999) relacionam os SAC com as organizações e evidenciam três frentes de atuação de seus mecanismos: variação, interação e seleção. Axelrod e Cohen (1999) destacam algumas orientações voltadas a essas frentes, pois acreditam que as organizações precisam considerar essas orientações e, assim, se tornam aptas a trabalharem a adaptabilidade evitando sua decomposição e morte.

Segundo os autores supracitados, no contexto da variação as organizações devem organizar as suas rotinas com a finalidade de gerar um bom equilíbrio entre a exploração e a utilização e inter-relacionar os processos responsáveis por gerar grandes variações aos processos que selecionam com poucos erros, ao atribuir crédito.

No que tange as interações, os autores supracitados mencionam que é necessário desenvolver redes de interações recíprocas que alimentem a confiança e

a cooperação, avaliar as estratégias considerando as consequências e resultados, promover vizinhanças efetivas e, por fim, não semear grandes falhas quando se colhe pequenas eficiências.

As orientações para a seleção consistem em: utilizar a atividade social para apoiar o crescimento e a difusão de critérios valorizados e procurar por medidas de sucesso no curto prazo, que possam substituir de forma vantajosa os objetivos macros de longo prazo.

É possível observar que as organizações complexas estão inseridas em um ambiente complexo que consiste em atividades de ordem e desordem. Assim, a auto-organização instaura um sistema complexo adaptativo responsável por realizar atividades voltadas a compreender os aspectos organizacionais, bem como as suas relações, interações e impactos no contexto das organizações.

Dessa maneira, deve-se considerar a organização e suas atividades como um sistema complexo adaptativo, afinal, a ordem e desordem provocada pelo ambiente externo e interno instaura a necessidade de auto-eco-organização e com isso evita-se que a organização tenha sua falência. Ao considerar as organizações e seus processos como, sistemas complexos adaptativos, torna-se possível mapear os elementos responsáveis por instaurar a complexidade no contexto das organizações tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo.

Houchin (2003, p.45, tradução nossa) reforça essa questão e ressalta que os SAC no contexto das organizações “[...] são impulsionados por *feedback* positivo e negativo”. Esta autora, ainda, menciona a necessidade de identificar as fontes de *feedback* negativo e positivo para “[...] coletar dados de eventos, decisões e ações no nível organizacional e individual que pode indicar movimentos em direção à retenção ou afastamento de velhos padrões de comportamentos”. Observa-se que a autora supracitada procurou intervir no SAC após mapeamento dos *feedbacks*, afinal, é por meio deles que se torna possível identificar aspectos relacionados com os SAC.

Nota-se a complexidade e a organização como objetos e processos que se relacionam e se complementam a todo instante, afinal, as organizações são conjuntos que se movimentam graças a complexidade e a complexidade necessita do conjunto de atividades, processos e atores das organizações.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os estudos relacionados ao conhecimento, inteligência e suas gestões, no contexto das organizações complexas, são pouco frequentes. As pesquisas que possuem como pano de fundo a complexidade e suas relações com o conhecimento, inteligência e organizações são comumente encontradas em outras áreas como, por exemplo, no campo da Filosofia, Sociologia, e demais áreas que trabalham diretamente com o conceito de complexidade.

Dessa maneira, a percepção quanto à informação, conhecimento e inteligência no contexto das organizações complexas é evidenciada por Choo (2003) ao mencionar essa presença em todos os processos realizados, evidenciando que a informação é usada na construção do conhecimento e inteligência voltados para as organizações.

Morin (2007) explica que a Ciência escapa de todo olhar científico, pois segundo ele, a Ciência é o próprio olhar. Dessa maneira, para atingir os objetivos da presente pesquisa foi necessário utilizar a abordagem qualitativa que, segundo Flick (2007), possuem como premissa o estudo das relações sociais. Nesse sentido, a presente pesquisa optou pelo uso do método ‘Estudo de Caso Múltiplo’.

Segundo Yin (2001, p.21), “Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Pereira, Godoy e Terçario (2009) mencionam que no método Estudo de Caso é possível compreender a relação do indivíduo e seu contexto, bem como a análise de suas relações, por meio dos processos. O método Estudo de Caso

[...] oferece a possibilidade de alargamento da visão, apreendendo o indivíduo em sua integridade e em seu contexto. A estratégia permite a análise da dinâmica dos processos em sua complexidade, o que constitui sua condição específica de contribuição à construção do conhecimento científico (PEREIRA, GODOY; TERÇARIO, 2009, p.8).

Yin (2001, p.21) corrobora com Pereira, Godoy e Terçario (2009) e menciona que,

[...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores (YIN, 2001, p.21).

Gil (2002, p.139) afirma que, "Os estudos de caso podem ser constituídos de um único ou de múltiplos casos". Yin (2001, p.33) afirma que quando uma pesquisa atua com mais de um estudo de caso, este passa ser denominado de estudo de casos múltiplos, sendo que algumas áreas tentaram atribuir a nomenclatura de método de caso comparativo, mas independente da nomenclatura, a abordagem e o objetivo é o mesmo. Gil (2002) ressalta a utilização de múltiplos casos nas pesquisas sociais e menciona sua vantagem e desvantagem:

De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Por outro lado, uma pesquisa com múltiplos casos requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise dos dados, pois será necessário reaplicar as mesmas questões em todos os casos (GIL, 2002, p.139).

A utilização do método 'Estudo de Caso Único' ou 'Estudo de Casos Múltiplos' também pode ser chamado de triangulação que consiste na aplicação de várias técnicas para o estudo de um determinado problema de investigação.

A utilização de diferentes técnicas na investigação torna a pesquisa mais consistente, conferindo maior validade aos dados e análises realizadas. A presente pesquisa se trata de 'Estudo de Casos Múltiplos', porém as organizações participantes possuem uma particularidade, uma vez que elas são consideradas organizações complexas, possuindo assim similaridades em suas características enquanto organizações, principalmente no contexto da complexidade.

De maneira técnica Yin (2001, p.32) define os pontos relevantes do método e o ressalta como uma investigação empírica que, "Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". O autor complementa seu raciocínio ao citar que a investigação do estudo de caso

[...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesses do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001, p.34).

A aplicação do método 'Estudo de Caso' foi estratégica no contexto da presente pesquisa, visto que os ambientes internos e externos estão alinhados a estrutura

complexa das organizações pesquisadas e aos sujeitos que compõe estas organizações e seus comportamentos.

Dessa maneira, a utilização do método 'Estudo de Caso' e suas ferramentas foram fundamentais no desenvolvimento do modelo conceitual de gestão do conhecimento e inteligência integrada, afinal, uma vez que por meio das ferramentas foi possível identificar com clareza as características dos sujeitos e seus comportamentos, as relações que ocorrem entre os componentes e os processos que fazem parte do ambiente interno e externo das organizações pesquisadas de maneira holística.

5.1 Abordagem, Delineamento e Universo da Pesquisa

A definição do conceito de universo de pesquisa é ressaltada por Marconi e Lakatos (2003, p.222) como,

[...] o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. [...] A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Dessa maneira, a presente pesquisa será realizada em organizações de diferentes áreas de atuação nos seguintes tipos de organizações:

- Organização Esportiva (Clube de Futebol);
- Instituição de Ensino Superior (Faculdade Privada);
- Entidade de Classe (Associação Comercial e Industrial);
- Indústria Exportadora (Indústria Alimentícia);
- Organização com atuação no Varejo (Varejo na área de Tecnologia).

Essas organizações foram selecionadas porquanto atuam em diferentes segmentos, proporcionando assim a construção de diferentes análises sob um mesmo enfoque. A atuação em diferentes segmentos faz com que essas organizações possuam sujeitos com distintas características inter-relacionadas à complexidade, mesmo que atuando indiretamente com conhecimento e inteligência em suas atividades.

Nesse sentido, a população alvo e sujeitos de pesquisa enfoca os diretores executivos dessas organizações, em especial os sujeitos do nível tático e operacional

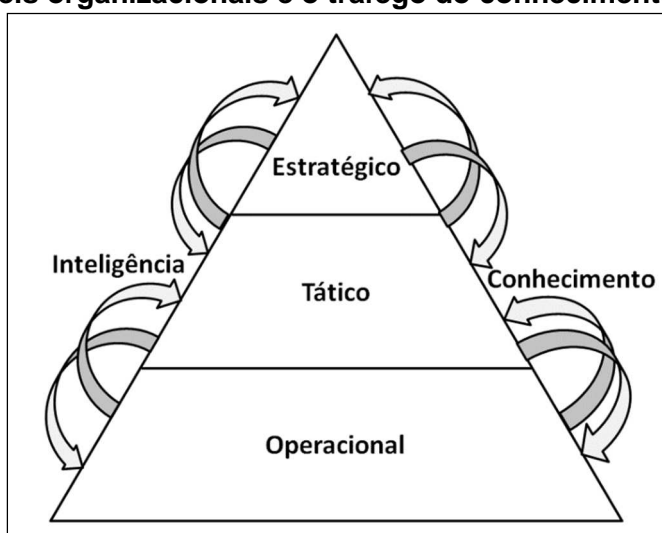
que estão diretamente relacionados à área fim dessas organizações. A realização da pesquisa de campo envolve processos de observação, busca e análise de documentos, aplicação de questionários e de entrevistas, uma vez que se faz necessário coletar dados e informações em todos os níveis da organização.

Para Gil (2002), o estudo de campo é um modelo clássico de investigação, que teve origem na Antropologia. Esse modelo é utilizado com muita frequência nas áreas da Sociologia, Educação, Saúde Pública e Administração. Tal aplicação é reforçada pelo referido autor ao conceituá-la:

[...] o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias (GIL, 2002, p.53).

O autor reforça que o método Estudo de Casos Múltiplos trabalha com mais de um caso simultaneamente, pois destaca que o estudo de campo pode trabalhar com similaridades, ou seja, que possuem características comuns, no caso da presente pesquisa, as organizações são classificadas como organizações complexas.

Figura 29: Níveis organizacionais e o tráfego do conhecimento e inteligência.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

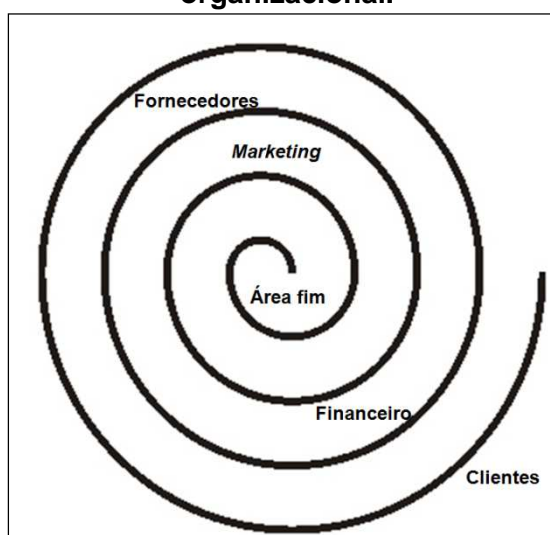
Encontra-se na base da estrutura dessas organizações os sujeitos que estão trabalhando diretamente com a área fim. Nesse nível torna-se importante analisar a

percepção desses sujeitos no que tange ao conhecimento e à inteligência perante o contexto em que estão inseridos, bem como a percepção e o uso desses componentes em suas atividades como, por exemplo, no planejamento de curto prazo, na execução de suas atividades, entre outros processos (Figura 29).

Na linha intermediária encontram-se os gestores e coordenadores responsáveis pelo nível tático das organizações, bem como toda a assessoria responsável por realizar a intermediação entre o nível operacional e estratégico. Ressalta-se que este nível é considerado essencial para a aplicação do modelo proposto, pois, trata-se do nível responsável por conectar visões estratégicas e coordenar ações operacionais.

No nível estratégico são encontrados os diretores, conselheiros e demais responsáveis por realizar o planejamento de longo prazo. Sendo assim, compreender a dinâmica do conhecimento e da inteligência nesse nível, torna-se fundamental para propor o modelo integrado de gestão do conhecimento e inteligência. Outro importante processo a ser analisado nesse nível é o processo decisório, de modo que se possa compreender a importância do uso e do impacto do conhecimento e inteligência nas decisões. A análise desses processos faz-se necessário para o desenvolvimento do modelo proposto.

Figura 30: Espiral de implantação do modelo integrado de GC e inteligência organizacional.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

A justificativa para escolha das áreas e dos sujeitos que possuem relação direta com a área fim dessas organizações, principalmente para os sujeitos do nível

intermediário, consiste em acreditar que a implementação de um modelo de gestão do conhecimento e inteligência possui maior visibilidade e aderência no contexto organizacional, quando implantado e utilizado pela área fim da organização e pelos sujeitos responsáveis por realizar a ligação entre as estratégias organizacionais e as operações da organização. Dessa maneira, parte-se do pressuposto que, como consequência dessa implementação, ocorre a expansão do modelo para todas as áreas, pois todos (departamentos e sujeitos) que de alguma maneira (mesmo que indiretamente) possuam relações com a área fim da organização, seguem com mais facilidade o que é implementado no núcleo central da organização, ou seja, na área fim.

A Figura 30 apresenta a proposta de que a área fim atue como núcleo responsável por expandir e pulverizar as ações e estratégias voltadas para a construção e uso do conhecimento e da inteligência para todas as áreas da organização, atuando assim de maneira estratégica como o centro de uma grande espiral na implementação de um modelo integrado de gestão do conhecimento e inteligência.

Compreender as principais características dessas organizações, entre elas sua estrutura, história, departamentos e sujeitos que as compõem são fundamentais para a análise sob a perspectiva da complexidade, conhecimento e inteligência. Outros importantes aspectos para análise dessas organizações, consistem na cultura organizacional e informacional, afinal, é por meio desses componentes que elas desenvolvem suas atividades voltadas ao conhecimento e à inteligência.

5.2 Parâmetros Utilizados para Definição das Organizações Complexas

A partir da literatura analisada, verificou-se inúmeros aspectos e variáveis que propiciaram identificar e classificar as organizações, métricas que abrangem desde o número de colaboradores até seu valor de mercado, porém a identificação como uma organização complexa extrapola as métricas, sendo necessária uma análise mais aprofundada das organizações. A presente pesquisa desenvolveu parâmetros voltados para a identificação e classificação das organizações complexas, tendo como subsídio o uso e a aplicação do conhecimento e da inteligência.

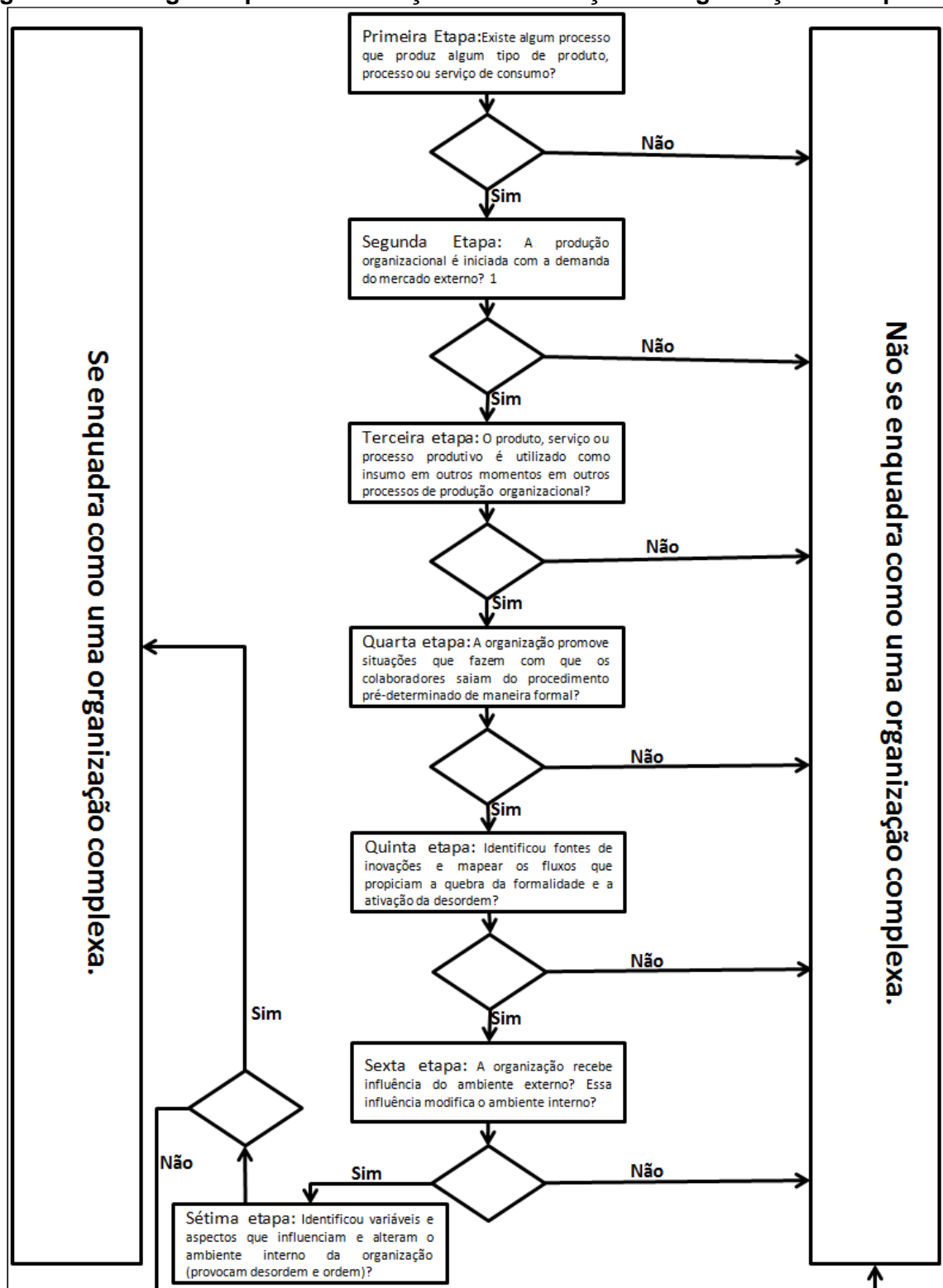
Para tanto, foram sistematizados conceitos de complexidade relacionados as organizações. Dessa maneira, por meio dos conceitos, tornou-se possível identificar e classificar uma organização como uma organização complexa.

Ao analisar a organização torna-se necessário a realização de alguns questionamentos, cujas respostas podem classificá-la como complexa. Inicialmente, torna-se relevante responder três questões que remetem às três causalidades de Morin (2005).

A primeira questão consiste em processar a matéria prima em algo que pode ser consumido: existe algum processo que produz algum tipo de material, processo produto ou serviço de consumo? A segunda questão consiste na compreensão do funcionamento do processo de produção organizacional; sendo assim, questiona-se: a produção organizacional é iniciada com a demanda do mercado externo? O material, processo, produto ou serviço é utilizado como insumo em outros momentos ou em outros processos de produção organizacional? Esta questão tem a finalidade de analisar se a organização reutiliza de alguma maneira a sua própria produção.

Por meio da observação direta, identificar processos e atividades em que se encontram o movimento de ordem e de desordem, lembrando que tais processos devem ser induzidos de alguma maneira pela organização. Sendo assim, considera-se como atividades de desordem qualquer tipo de irregularidade que provoque desvio em relação a uma estrutura imposta, principalmente em relações que quebrem a ordem dos componentes internos da estrutura formal da organização.

Figura 31: Fluxograma para identificação e classificação de organizações complexas.



Fonte: Elaboração própria baseada em Bertalanffy (1986); Serva (1992); Bateman e Snell (1998); Axelrod e Cohen (1999); Morin e Moigne (1999); Capra (2002); Morin (2005); Maximiano (2006); Mariotti (2007) e Daft (2014) - 2017.

Nesse âmbito, uma ferramenta de apoio é o sociograma, pois por meio dele se pode identificar as principais fontes de inovação no contexto das organizações e,

também, os fluxos oriundos dos processos formais da organização. Após esse processo, é importante observar o aproveitamento da desordem no contexto organizacional, pois esse processo retorna a um novo estado, que quando positivo deve ser incorporado na ordem organizacional, e isso pode ser identificado como auto-organização.

Torna-se necessário o desenvolvimento de um sociograma com variáveis externas para buscar compreender o impacto dessas variáveis nos processos internos da organização. Após a indicação torna-se necessário mensurar esse impacto por cada variável, bem como quais processos internos da organização são afetados.

Desse modo, identifica-se o processo de ordem e de desordem promovido pelo ambiente externo, ou seja, ocorre o processo de auto-eco-organização no contexto organizacional.

Com as respostas e identificação desses pontos pelo sociograma é possível assim identificar e classificar uma organização como complexa. Ressalta-se que esses são os parâmetros de complexidade compreendidos e considerados na presente pesquisa.

O processo de resposta desses pontos deve ocorrer sob um ponto de vista estratégico, pois nesse nível torna-se possível identificar relações e interações com o ambiente externo. Outro processo importante que deve ser realizado é a observação direta, pois por meio dela torna-se possível validar as informações indicadas pelo nível estratégico.

A busca de informações em fontes informacionais como *releases*, *sites* e demais fontes informacionais podem auxiliar na resposta dos questionamentos e demais itens que buscam identificar a organização como complexa. Com esses mecanismos é possível justificar de maneira mais consistente a classificação da organização.

Quadro 17: Processo de identificação e classificação de organizações complexas.

Etapa	Ação
Primeira etapa	Existe algum processo que produz algum tipo de produto, processo ou serviço de consumo?
	Se a resposta for sim, seguir para próxima etapa, senão, a organização não deve ser classificada como complexa.
Segunda etapa	A produção organizacional é iniciada com a demanda do mercado externo?
	Se a resposta for sim, seguir para próxima etapa, senão, a organização não deve ser classificada como complexa.

Terceira etapa	O produto, serviço ou processo produtivo é utilizado como insumo em outros momentos em outros processos de produção organizacional?
	Se a resposta for sim, seguir para próxima etapa, senão, a organização não deve ser classificada como complexa.
Quarta etapa	A organização promove situações que fazem com que os colaboradores saiam dos procedimentos pré-determinados formalmente?
	Se a resposta for sim, seguir para próxima etapa, senão, a organização não deve ser classificada como complexa.
Quinta etapa	Identificar fontes de inovações e mapear os fluxos que propiciam a quebra da formalidade e a ativação da desordem.
Sexta etapa	A organização recebe influência do ambiente externo? Essa influência modifica o ambiente interno?
	Se a resposta for sim, seguir para próxima etapa, senão, a organização não deve ser classificada como complexa.
Sétima etapa	Identificar variáveis e aspectos que influenciam e alteram o ambiente interno da organização (provocam desordem e ordem).

Fonte: Elaboração própria baseada em Bertalanffy (1986); Serva (1992); Bateman e Snell (1998); Axelrod e Cohen (1999); Morin e Moigne (1999); Capra (2002); Morin (2005); Maximiano (2006); Mariotti (2007) e Daft (2014) - 2017.

O processo desenvolvido tem como base questões que identifiquem a complexidade na organização (Figura 31). As etapas de número, um, dois, três, quatro e seis, são etapas que buscam responder aspectos relacionados a complexidade. Essas etapas devem obrigatoriamente atender a resposta “sim”, buscando complementar com informações que sustentem a resposta positiva como, por exemplo, ações, processos e situações que comprovem a resposta afirmativa.

A quinta e a sétima etapas buscam identificar e auxiliar a relação de cada variável mencionada e seu impacto na organização. A partir do resultado do sociograma é possível identificar quais variáveis e aspectos internos e externos possuem maior influência na organização, bem como a construção de redes que demonstrem as relações e interações entre os componentes, sujeitos organizacionais e demais aspectos que estão no ambiente e no entorno organizacional e são responsáveis por alimentar a complexidade.

É importante ressaltar que, o mapeamento dos componentes, sujeitos e relações se constituem em um importante processo dentro das etapas mencionadas, pois é por meio desse processo que se torna possível identificar os movimentos de ordem, desordem, auto-organização e auto-eco-organização. Em posse das informações sobre esses movimentos torna-se possível conhecer as conexões e automaticamente as redes criadas entre esses elementos do ambiente interno e externo da organização.

Dessa maneira, é possível realizar de maneira mais assertiva os planejamentos de curto, médio e longo prazo em todos os níveis organizacionais, porquanto é possível prever impactos positivos e negativos ocasionados por esses movimentos. Com isso, a organização e os processos que envolvem o conhecimento e a inteligência passam ser considerados sob o olhar da complexidade organizacional, possibilitando dar mais consistência para as atividades e processos voltados à gestão e uso do conhecimento e da inteligência.

5.2.1 Análise das organizações escolhidas para a pesquisa frente aos parâmetros de complexidade desenvolvidos pela pesquisa

Apresenta-se no Quadro 18 as organizações selecionadas, de modo a explicitar a escolha, bem como as suas classificações como organizações complexas. Sendo assim, no contexto da entidade de classe foi selecionada a Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), como Instituição de Ensino Superior, a Faculdade Católica Paulista (FACAP), como indústria a Danilla Food, organização esportiva, o Vila Nova Futebol Clube e, por fim, como organização atuante no varejo, a TecnoPlus Informática.

Quadro 18: Processo de identificação e classificação de organizações complexas presentes na pesquisa.

Etapas Organizações	Primeira	Segunda	Terceira	Quarta	Quinta	Sexta	Sétima
Associação Comercial e Industrial de Marília	Sim, existe um processo que produz algum tipo de produto, processo ou serviço de consumo.	Sim, a produção organizacional é iniciada com a demanda do mercado externo.	Sim, o produto, serviço ou processo produtivo é utilizado como insumo em outros momentos em outros processos de produção organizacional.	Sim, a organização promove situações que fazem com que os colaboradores saiam dos procedimentos pré-determinados formalmente.	Eventos que permitem a relação com os associados; Participação em congressos com outras associações comerciais do estado de São Paulo e do Brasil; Reunião entre gestores sobre temas e assuntos de interesse da entidade; Outras ações.	Sim, a organização recebe influência do ambiente externo e essa influência modifica o ambiente interno.	Economia; Questões sobre o mercado; Comportamento dos consumidores; Políticas nacionais e internacionais; Tecnologias ; Concorrentes; Outras variáveis.
Faculdade Católica Paulista	Sim, existe um processo que produz algum tipo de produto, processo ou serviço de consumo.	Sim, a produção organizacional é iniciada com a demanda do mercado externo.	Sim, o produto, serviço ou processo produtivo é utilizado como insumo em outros momentos em outros processos de produção organizacional.	Sim, a organização promove situações que fazem com que os colaboradores saiam dos procedimentos pré-determinados formalmente.	Reunião docente voltada para a discussão de métodos de ensino; Aulas com metodologias ativas; Grupo de estudos voltados para a discussão de assuntos que não são encontrados nos planos de curso; Participação da equipe gestora e administrativa em eventos voltados para instituições de ensino superiores; Outras ações.	Sim, a organização recebe influência do ambiente externo e essa influência modifica o ambiente interno.	Economia; Questões sobre o mercado; Comportamento social dos alunos; Políticas; Tecnologia; Novos Métodos de Ensinos; Concorrentes; Outras variáveis.

Danilla Food	Sim, existe um processo que produz algum tipo de produto, processo ou serviço de consumo.	Sim, a produção organizacional é iniciada com a demanda do mercado externo.	Sim, o produto, serviço ou processo produtivo é utilizado como insumo em outros momentos em outros processos de produção organizacional.	Sim, a organização promove situações que fazem com que os colaboradores saiam dos procedimentos pré-determinados formalmente.	Reunião entre áreas para elaboração de estratégias voltadas para mercado e processos internos; Pesquisa sobre aspectos do mercado, tanto interno quanto externo; Participação de eventos da área no território nacional e fora do país; Outras ações.	Sim, a organização recebe influência do ambiente externo e essa influência modifica o ambiente interno.	Economia; Questões sobre mercado; Comportamento social do público alvo dos produtos; Políticas internas e externas; Tecnologia; Concorrentes diretos e indiretos; Questões Ambientais; Outras variáveis.
Vila Nova Futebol Clube	Sim, existe um processo que produz algum tipo de produto, processo ou serviço de consumo.	Sim, a produção organizacional é iniciada com a demanda do mercado externo.	Sim, o produto, serviço ou processo produtivo é utilizado como insumo em outros momentos em outros processos de produção organizacional.	Sim, a organização promove situações que fazem com que os colaboradores saiam dos procedimentos pré-determinados formalmente.	Análise, compartilhamento e aplicação das novas estratégias no âmbito esportivo pela coordenação científica do clube; Análise pré e pós-jogos e discussão entre comissão técnica e jogadores; Outras ações.	Sim, a organização recebe influência do ambiente externo e essa influência modifica o ambiente interno.	Economia; Comportamento social dos torcedores; Políticas; Tecnologia; Clubes nacionais e internacionais; Outras variáveis.

<p>Tecnoplus Informática</p>	<p>Sim, existe um processo que produz algum tipo de produto, processo ou serviço de consumo.</p>	<p>Sim, a produção organizacional é iniciada com a demanda do mercado externo.</p>	<p>Sim, o produto, serviço ou processo produtivo é utilizado como insumo em outros momentos em outros processos de produção organizacional.</p>	<p>Sim, a organização promove situações que fazem com que os colaboradores saiam dos procedimentos pré-determinados formalmente.</p>	<p>Reunião entre áreas voltadas para discussão das situações diárias; Análise das melhores práticas e compartilhamento das mesmas via ferramentas de tecnologia; Participação em eventos voltados para tecnologia. Outras ações.</p>	<p>Sim, a organização recebe influência do ambiente externo e essa influência modifica o ambiente interno.</p>	<p>Economia; Questões sobre o mercado; Comportamento social dos consumidores; Políticas internas e externas; Tecnologia; Concorrentes diretos e indiretos; Outras variáveis.</p>
-------------------------------------	--	--	---	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria baseada em Bertalanffy (1986); Serva (1992); Bateman e Snell (1998); Axelrod e Cohen (1999); Morin e Moigne (1999); Capra (2002); Morin (2005); Maximiano (2006); Mariotti (2007) e Daft (2014) - 2017.

Vale destacar que, para a presente pesquisa, classificou-se como organizações complexas aquelas em que os questionamentos de número um (1), dois (2), três (3), quatro (4) e seis (6) foram afirmativas. Na quinta etapa (5) foi possível identificar fontes de inovações juntamente com a identificação dos aspectos do ambiente externo que interferem o ambiente interno, conteúdo do sétimo questionamento. No Quadro 18 é possível observar que todos os aspectos necessários, para que a organização seja considerada uma organização complexa é preenchida pelas organizações participantes da pesquisa.

Todas as organizações da presente pesquisa são organizações complexas, afinal, todas recebem influências mínimas do ambiente externo, sendo organizações abertas e, assim, precisam se adaptar frente as influências que recebem do ambiente externo, provocando o impulso para o processo de inovação. Considera-se que esse processo ocorre de maneira natural, afinal, toda ação ou processo (mesmo que não estruturado) que ocorre de maneira regular e modifica aspectos das organizações podem ser consideradas como processos ou fontes de inovações.

A contextualização mais detalhada das organizações pesquisadas pela presente pesquisa serão abordadas nas próximas subseções. Essas contextualizações foram construídas por meio da observação direta e foram direcionadas a partir do exposto no Quadro 18.

5.2.1.1 Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM)

A ACIM é uma entidade privada, sem fins lucrativos que visa a união de empreendedores da Cidade de Marília, Estado de São Paulo. É uma entidade constituída por empresas de vários segmentos econômicos, de diferentes tamanhos, que buscam uma maior representatividade e poder competitivo, por meio de ações conjuntas.

Cabe a ACIM a representação de todas as empresas que estão associadas à ela, recebendo assim a nomenclatura de associação comercial. Segundo a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), órgão responsável por representar as entidades em uma esfera nacional, as Associações Comerciais são:

[...] entidades da classe empresarial que congregam pessoas jurídicas e físicas de todos os setores da atividade econômica (agricultura, pecuária, comércio, indústria, prestação de serviços e profissionais liberais). Não possuem fins lucrativos [...] (DESENVOLVIMENTO...,2005, p.19).

São 82 anos de história da Instituição, tendo como objetivo a participação no desenvolvimento da cidade e na defesa dos interesses dos associados. Segundo documentos internos, sua definição, missão e visão consiste em ser: "Entidade representativa sem fins lucrativos que visa fortalecer o setor empresarial local, fomentando o desenvolvimento através de projetos, ações e soluções socioeconômicas".

A ACIM possui importante papel em âmbito regional, assumindo a liderança entre as demais associações comerciais e industriais da região. Possui inúmeros produtos e serviços, que visam atender e promover o setor empresarial da Cidade de Marília, e tem como política de qualidade, "Representar os associados e conscientizar sobre a importância do associativismo, promover a melhoria contínua da prestação de serviços por meio da eficácia do sistema de gestão da qualidade".

Observa-se que, além de a ACIM representar diretamente os seus 1.400 (hum mil e quatrocentos) associados, também representa, mesmo que indiretamente, os associados dessas dezenove (19) associações comerciais, cuja representação abrange desde aspectos políticos voltados aos empresários até aspectos relacionados aos produtos e serviços responsáveis por proporcionar receitas para as referidas entidades.

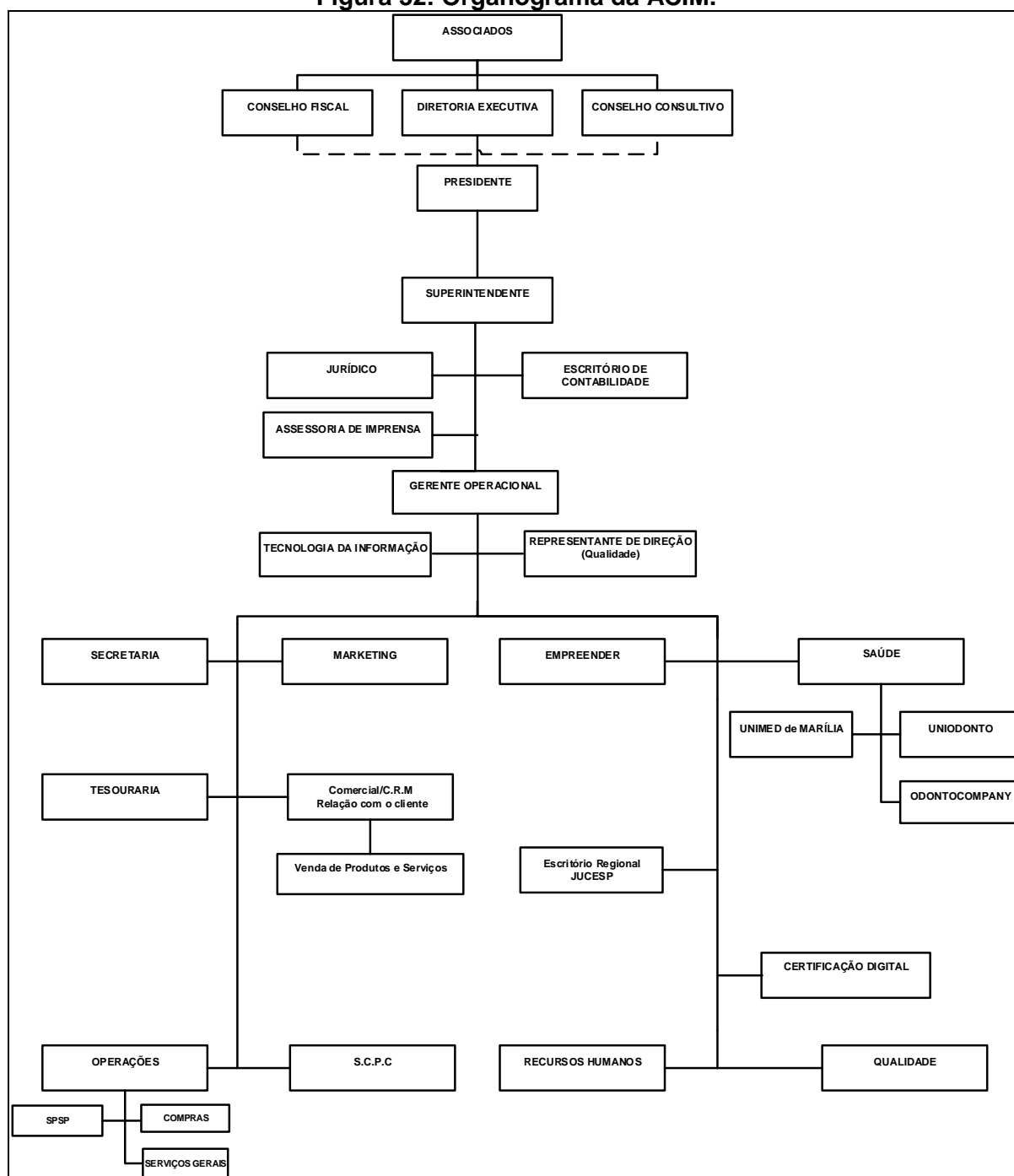
Dessa maneira, a ACIM reforça uma de suas principais características, a liderança no âmbito da Cidade de Marília e Região, cuja consequência relaciona-se na participação ativa das decisões municipais e regionais. Essas questões abrangem desde aspectos estruturais até a realizações de ações que defendam os interesses de seus associados.

A estrutura organizacional da ACIM possui uma ordenação bem definida (Figura 32), no topo de sua estrutura estão os 1.400 (hum mil e quatrocentos) associados, sendo estes representados por seis (6) conselheiros fiscais, trinta (30) conselheiros consultivos e oito (8) diretores executivos. Considera-se esses sujeitos como membros pertencentes à área estratégica da organização.

Todos os conselheiros e diretores são eleitos pelos associados para representá-los durante 3 (três) anos. O atual grupo de empresários que representam o Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Diretoria Executiva foram considerados na pesquisa como sujeitos do nível estratégico.

É responsabilidade da Diretoria ser o elo entre os associados e suas demandas junto a Entidade. Os empresários membros da Diretoria Executiva são responsáveis por direcionar as atividades e estratégias da Organização em prol dos associados. Sendo assim, eles acompanham a execução juntamente com o superintendente da entidade.

Figura 32: Organograma da ACIM.



Fonte: Documentos da ACIM - 2016.

No nível tático e operacional da entidade existem trinta e oito (38) sujeitos atuando. No nível tático são dez (10) indivíduos, enquanto que no nível operacional são vinte e oito (28) sujeitos que realizam as suas atividades operacionais nas quinze (15) áreas e departamentos da Entidade.

Quadro 19: Áreas, níveis organizacionais e cargos da ACIM.

Nível	Área	Função/Cargo	Qtde.
Tático	Superintendência	Superintendente	1
Tático	Jurídico	Advogado	1
Operacional	Jurídico	Estagiário Jurídico	1
Tático	Operações / Junta	Gestor- Operacional/Junta	1
Tático	TI	Gestor de TI	1
Operacional	Secretária	Secretária	1
Tático	Marketing	Gestor de Marketing	1
Operacional	Marketing	Analista de Marketing	1
Tático	Empreender/ CRC	Gestora	1
Tático	Saúde	Gestora - Saúde	1
Operacional	Saúde	Analista da área da saúde	1
Operacional	Comercial	Consultor Empresarial	2
Operacional	Comercial	Assistente Comercial	1
Operacional	Comercial	Estagiária Comercial	1
Tático	Tesouraria	Gestora - Tesouraria	1
Operacional	Tesouraria	Analista Financeira	1
Operacional	Tesouraria	Estagiária de Finanças	1
Operacional	Operações	Coordenadora de Operações	1
Operacional	Operações	Serviços Gerais	2
Tático	SCPC	Gestora - SCPC	1
Operacional	SCPC	Operadoras de SCPC	4
Operacional	Junta Comercial	Analista da Junta	7
Operacional	Junta Comercial	Estagiário da Junta Comercial	2
Operacional	Certificação Digital	Analista de Certificação	1
Tático	Qualidade e RH	Gestora de áreas - Representante da Direção	1
Operacional	Operações	Copeira	1
Total de Colaboradores			38

Fonte: Elaboração própria baseado em documentos da ACIM - 2017.

O Superintendente da Entidade é responsável por elaborar estratégias organizacionais que visam atender as demandas da Diretoria. Além disso, cabe a ele o acompanhamento das atividades dos gestores de cada área, coordenando as atividades.

A área Jurídica da Entidade possui duas vertentes de trabalho, proporciona suporte às decisões e realiza assessoria jurídica aos associados. Esta área é uma área terceirizada e é composta por um profissional e um (1) estagiário do Curso de Direito que possui expediente diário na Entidade. A contabilidade e assessoria de imprensa também são terceirizadas, porém não disponibilizam colaboradores *in loco* para a Entidade, sendo assim, a contabilidade e a assessoria de imprensa apenas recebem as informações necessárias para realização de suas atividades externamente à Entidade.

Há a gerente operacional que também atua como gestor da Junta Comercial, e é responsável por gerir todas as questões operacionais da Entidade. A área de Tecnologia de Informação (TI) da ACIM também é terceirizada, entretanto possui um profissional de tecnologia que possui expediente diário na Entidade. Cabe a essa área o desenvolvimento de estratégias de tecnologia, tanto no contexto de *hardware* quanto no contexto de *software* para a Entidade.

O representante da Direção (Qualidade) é responsável por gerenciar a qualidade na Entidade e, atualmente, acumula a gestão da qualidade e a área de Recursos Humanos (RH). O *Customer Relationship Management* (CRM) e o Empreender da Entidade é realizado pela mesma pessoa, sendo responsável por coordenar a área de relacionamento com os associados e as vendas de produtos e serviços da Entidade. A área de Vendas e Produtos e Serviços é composta por dois (2) consultores comerciais que recebem suporte de uma (1) assistente comercial e um (1) estagiário da área comercial.

O desenvolvimento e gestão de campanhas e ações de marketing da Entidade são realizados pelo Departamento de *Marketing*. Esta área, atualmente, é composta por dois (2) sujeitos, sendo um (1) gestor da área e o outro responsável pela operacionalização das atividades de *marketing*.

A Secretaria da Entidade é composta por um (1) sujeito responsável por administrar a agenda do Presidente, bem como o uso dos espaços disponíveis para locação. Cabe a esta área dar apoio à Diretoria e ao Superintendente.

A gestão financeira da Entidade é de responsabilidade da Tesouraria. Este Departamento é composto por um (1) gestor financeiro, um (1) analista financeiro e um (1) estagiário, cuja função é realizar a gestão dos recursos financeiros.

As operações cotidianas da entidade como a manutenção predial, aquisição de suprimentos, a gestão do serviço de copa e limpeza (terceirizado) é realizado pela área de Operações. Esta área é composta por um (1) coordenador, dois (2) sujeitos responsáveis por realizar os serviços gerais, um (1) copeiro e um (1) agente de limpeza.

O copeiro e o agente de limpeza são terceirizados, porém, a presente pesquisa considerou apenas o copeiro como sujeito da pesquisa pelo fato de o mesmo atuar de maneira direta com todos os sujeitos da organização durante o horário comercial, descartando assim o agente de limpeza, pois este atua em período isolado, quando a Entidade não possui colaboradores em serviço.

O SCPC da Entidade é composto de um (1) gestor e quatro (4) operadores de SCPC. Cabe a essa equipe o desenvolvimento de rotinas voltadas às atividades necessárias à gestão desse serviço pela Entidade.

A gestão das atividades dos planos de saúde que a entidade possui é realizada, através de parceria com a Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico (UNIMED), Cooperativa de Assistência à Saúde Odontológica (UNIODONTO) e *Odonto Company*, cuja responsabilidade é do Departamento de Saúde da Entidade. Essa área é composta por um (1) gestor e um (1) funcionário responsável por realizar atividades operacionais voltadas à área.

O escritório da Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) realiza procedimentos de abertura, encerramento e demais processos referentes à legalização das empresas da Região. A JUCESP é composta por um (1) gestor que acumula a função de gestor operacional da Entidade, contando com sete (7) analistas, sendo três (3) destes cedidos pela Prefeitura da Cidade de Marília, e quatro (4) contratados pela Entidade. A área também possui dois (2) estagiários para a realização de suas atividades.

As áreas de Recursos Humanos e de Qualidade da Entidade são gerenciadas por um único funcionário que também atua como representante de direção da qualidade. Cabe a ele, no âmbito do RH, desenvolver as atividades inerentes a essa área e na Qualidade, acompanhar as atividades e processos da ISO.

A certificação digital é realizada por um (1) indivíduo que possui expediente na Entidade, mas é cedido pela FACESP devido a uma parceria com a ACIM. Esse profissional é responsável por todos os procedimentos referentes à certificação digital, serviço este, oferecido a todos empresários de Marília e não somente aos associados.

5.2.1.2 Danilla Foods (DANILLA)

A *Danilla Foods* é uma indústria de alimentos localizada na Cidade de Marília que exporta seus produtos para vários países. Atualmente, a *Danilla Foods* está próxima de completar quatorze (14) anos de existência ofertando dez (10) tipos de produtos alimentícios.

Partindo do conceito básico de que uma indústria é uma organização responsável por processar matéria prima na fabricação de algum tipo de produto, a

Danilla *Foods* possui um processo bastante diferente das indústrias tradicionais, ou seja, ela é uma indústria de ideias e produz conceitos de produtos alimentícios. Esse é um processo muito parecido com realizado pela *Nike*, empresa multinacional de material esportivo. A *Nike* é uma empresa voltada à construção de conceitos e produtos, porém todo o seu processo de transformação de matéria prima em produto é repassado a algum parceiro (fornecedor).

A Danilla *Foods* atua exatamente como a *Nike*, ou seja, cabe à empresa a construção do conceito, marca e demais aspectos dos produtos e terceirizar a transformação da matéria prima em produto. A Danilla *Foods* está classificada juridicamente como indústria, pois, a terceirização da produção é justificada pela direção como: "A fabricação é apenas uma parte do processo de produção de um produto". Essa percepção é evidenciada por Andrade e Futado (2005, p.362),

A externalização da manufatura tem sido frequentemente, se não predominantemente, vista como uma ferramenta de redução decustos, em que se ressalta sua origem nos setores tradicionais e em atividades intensivas em mão-de-obra. Entretanto, a estratégia abarca agora muitas tarefas diferentes e deve ser vista como uma poderosa arma competitiva, e não apenas em termos estáticos, visando custos e competição via preço. A externalização pode ser entendida, de fato, como um caminho para as empresas inovativas, "de marca", acelerarem suas estratégias de inovação. Isto acontece principalmente em setores e indústrias dinâmicas, em que o tempo de chegar ao mercado é crucial para aumentar as possibilidades de sucesso e correspondentes recompensas – lucros, reconhecimento de marcas e fatias de mercado.

Os autores supracitados explicam que a externalização da produção é uma estratégia que extrapola questões voltadas aos custos e é observada como uma estratégia que direciona todo o movimento da organização para um contexto de inovação. Tal afirmação é justificada, pois a concepção de um produto é um processo complexo e perpassa por várias áreas de uma organização. Nesse sentido, a Danilla *Foods* como indústria se enquadra nessa classificação, uma vez que toda sua manufatura é terceirizada.

A Danilla começou a construir sua história em 2002, com a missão de apoiar empresas de Marília e região no segmento de exportação e importação de produtos alimentícios. Nos últimos doze anos, a empresa vem participando das principais feiras internacionais como ISM Cologne (Alemanha), SIAL (França), Dubai etc., no intuito de sempre se aprimorar e acompanhar as tendências e oportunidades de mercado.

Acompanhando tais tendências de mercado, a empresa identificou oportunidades e, em 2010, desenvolveu uma linha de produtos diferenciados, inovadores e com preços competitivos. No âmbito dos produtos desenvolvidos destacam-se os seguintes produtos: Danilla, Dip Loko, Dantoy, Disco Loko, Turbolito, Voa Loko, Jelly Up, Danjoy, Piñata, Pappermint, Ecoville, Bola De Fogo, etc.

Quadro 20: Áreas, níveis organizacionais e cargos da Danilla Food.

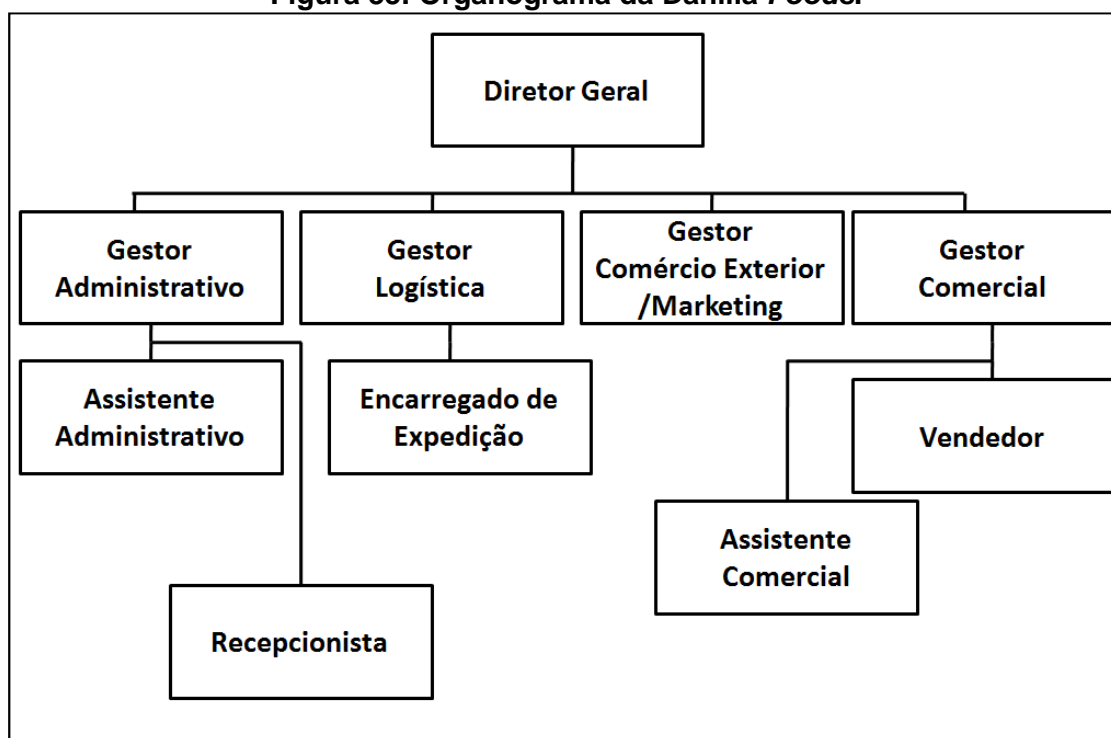
Nível	Área	Função/Cargo	Qtde.
Estratégico	Diretoria	Diretor Geral	1
Tático	Logística	Gestor de Logística	1
Operacional	Logística	Encarregado de expedição	1
Tático	Administrativa	Gestor Administrativo	1
Operacional	Administrativa	Auxiliar Administrativo	2
Tático	Comércio Exterior / Marketing	Gestor de Comércio Exterior / Marketing	1
Operacional	Administrativa	Recepcionista	1
Tático	Comercial	Gestor Comercial	1
Operacional	Comercial	Vendedor	1
Operacional	Comercial	Assistente Comercial	1
Total de Colaboradores			11

Fonte: Elaboração própria baseado em documentos da Danilla Food- 2017.

Atualmente a organização possui onze (11) sujeitos atuando em cinco áreas básicas: comercial, marketing, administrativo, logística e comércio exterior, sendo dirigida por um diretor geral, membro da diretoria da organização e responsável pelas diretrizes estratégicas da organização. Nesse contexto, a empresa possui um único gestor responsável por coordenar as ações voltadas para o comércio exterior e marketing da empresa.

A gestão da área administrativa é realizada por um gestor e dois auxiliares administrativos responsáveis por todos os processos e atividades de contas a receber, contas à pagar, recursos humanos, entre outras atividades. O processo de recepção está vinculada à gestão administrativa e é responsável pelo primeiro atendimento da empresa, seja pessoalmente ou por telefone.

Figura 33: Organograma da Danilla Foods.



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Os processos voltados à logística e expedição são realizados atualmente por um encarregado e supervisionado por um sujeito responsável por sua gestão. Cabe a essa área toda distribuição dos produtos vendidos pela área comercial, a análise da melhor forma de entrega, análise de fornecedores e outras atividades que estão diretamente ligadas a expedição e logística do produto.

A área comercial é composta por um sujeito responsável por gerir essas atividades, um vendedor e um assistente. O assistente, atualmente, é responsável por propiciar a retaguarda para o vendedor e o gestor de vendas; o vendedor tem a função de prospectar novos clientes e parceiros, enquanto o gestor atua no gerenciamento dos processos de vendas, mas principalmente no desenvolvimento de estratégias voltadas para a venda de produtos da Danilla, por parte das empresas que representam seus produtos.

A organização possui uma estrutura enxuta devido ao modelo de negócio adotado. Com esse processo enxuto a organização ganha maior dinamicidade, afinal, todas as áreas são integradas em um único espaço, fazendo com que as necessidades de mudanças ou absorção de diretrizes ocorram de maneira rápida.

5.2.1.3 Faculdade Católica Paulista (FACAP)

A FACAP é uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Cidade de Marília, mantida pela Associação Educacional Latino Americana, pessoa jurídica de direito privado. Atualmente a FACAP está próxima de completar três anos de existência e, atualmente, a IES oferta seis (6) cursos superiores e cinco (5) pós-graduações *lato sensu* na modalidade presencial. Segundo Ramírez (2011, p.34),

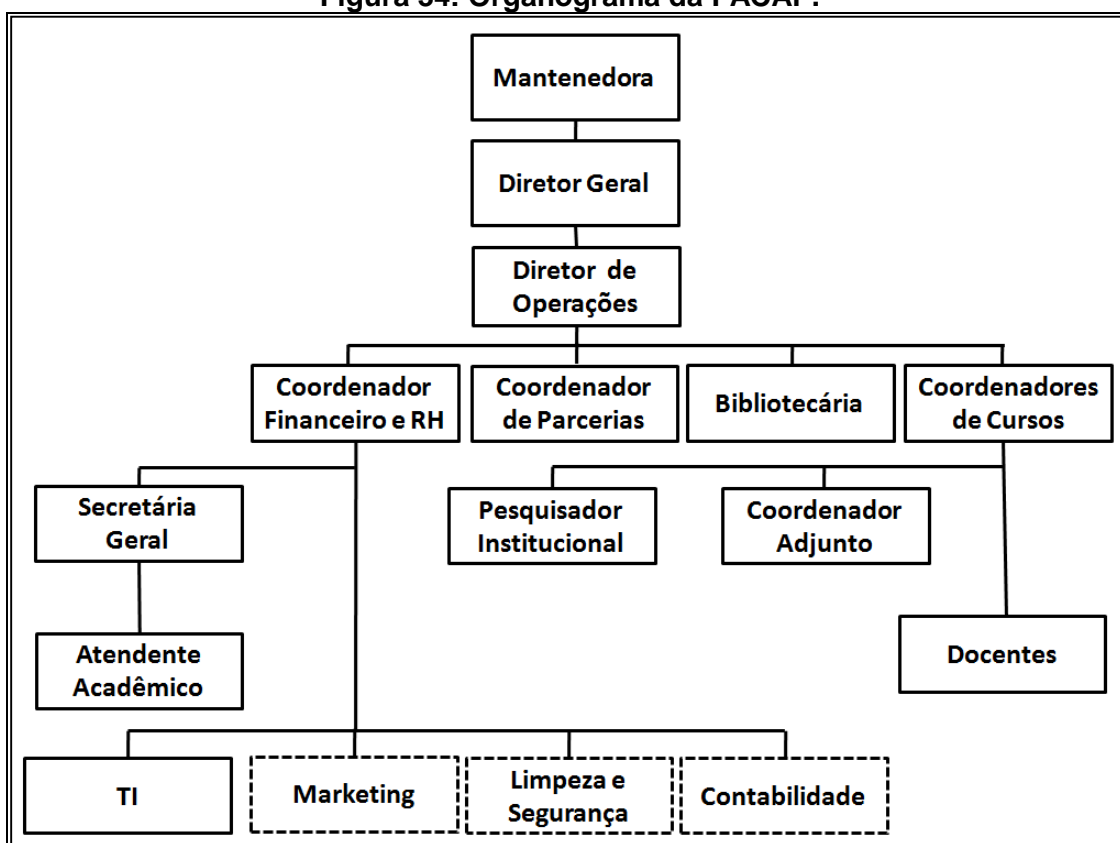
As instituições privadas podem ser organizadas e funcionar como universidades, faculdades, escolas profissionalizantes especializadas, centro universitários, instituto de formação profissional técnica, entre outros permitidos em cada país.

Conforme mencionado por Ramírez (2011), a FACAP possui uma estrutura direcionada para prestar serviços educacionais para a população no contexto do ensino superior. Este autor, ainda, ressalta que esse tipo de organização precisa de autorização para atuar em seus países. No Brasil, o órgão máximo para organizações voltadas à educação é o Ministério da Educação (MEC).

A FACAP possui hoje seiscentos e três (603) alunos de graduação e vinte e cinco (25) de pós-graduação totalizando seiscentos e vinte e oito (628) alunos matriculados na IES. Assim, a IES possui uma estrutura organizacional voltada para a área acadêmica. Tal direcionamento é justificado devido à sua área fim, visto que parte-se do pressuposto que a área fim de uma IES consiste em proporcionar a construção de conhecimento aos seus alunos. Em linhas gerais, a IES, atualmente, possui um (1) sujeito que atua no nível estratégico, oito (8) indivíduos atuando no nível tático e trinta e quatro (34) pessoas no nível operacional, totalizando quarenta e três (43) indivíduos.

Os direcionamentos da instituição são realizados pela mantenedora da IES, pois esta é responsável por identificar as oportunidades e necessidades. Após a identificação, a mantenedora direciona as estratégias para a organização, principalmente para o Diretor Geral. Cabe ao Diretor Geral coordenar e transformar as demandas da mantenedora em atividades para o Diretor de Operações.

Figura 34: Organograma da FACAP.



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

O Diretor Geral foi selecionado pela mantenedora para executar as funções de gestão macro da IES. Atualmente, a Instituição possui um sujeito que acumula as atividades de representante da mantenedora e Diretor Geral. A Instituição criou a função de direção de operações, cabendo a esse sujeito o suporte e desenvolvimento de viabilidade aos sujeitos que compõe atividades acadêmicas e administrativas na FACAP.

A área administrativa é responsável por proporcionar apoio à área acadêmica da FACAP. Dessa maneira, pertence à área administrativa um coordenador, responsável por coordenar as atividades como contas a receber, a pagar, recursos humanos, secretaria, TI, a interface com a contabilidade e marketing e áreas terceirizadas da Instituição.

A Secretaria da Instituição, área subordinada à Coordenação Financeira e RH, faz parte um (1) secretário geral e dois (2) Atendentes Acadêmicos. A área de TI é composta por um (1) profissional de tecnologia. Desse modo, pensando em viabilizar parcerias comerciais, a Direção Geral instituiu a função de coordenação de parceria, função esta responsável pela captação de alunos, na formatação de parcerias com

organizações, entre outras atividades que visam aproximar a FACAP de potenciais alunos.

A Biblioteca possui subordinação mista, pois para assuntos de aquisição de livros e outras questões de cunho administrativo que se relaciona à área administrativa deve se reportar ao Diretor de Operações. As demandas de materiais, especificações de necessidades e demais aspectos relacionados a academia possuem subordinação à área acadêmica. Neste Departamento existe um (1) profissional da área de Biblioteconomia e um (1) estagiário que atua como apoio.

Quadro 21: Áreas, níveis organizacionais e cargos da FACAP.

Nível	Agrupamento	Área	Função/Cargo	Qtde.
Estratégico	Acadêmico / Administrativo	Mantenedora	Representante da Mantenedora / Diretor Geral	1
Tático	Acadêmico / Administrativo	Direção	Diretor de Operações	1
Tático	Administrativo	Financeiro / Recursos Humanos	Coordenador Financeiro/ Recursos Humanos	1
Tático	Administrativo	Parcerias	Coordenador de Parcerias	1
Tático	Administrativo	Secretária	Secretária Geral	1
Operacional	Administrativo	Secretária	Atendente Acadêmica	2
Tático	Acadêmico / Administrativo	Biblioteca	Bibliotecária	1
Operacional	Acadêmico / Administrativo	Biblioteca	Estagiária de Bibliotecária	1
Operacional	Administrativo	TI	Técnico em Informática	1
Operacional	Acadêmico	Acadêmica	Pesquisadora Institucional	1
Tático	Acadêmico	Acadêmica	Coordenador de Curso/Docente	2
Operacional	Acadêmico	Acadêmica	Coordenador Adjunto / Docente	1
Operacional	Acadêmico	Acadêmica	Docentes	30
Total de Colaboradores				43

Fonte: Elaboração própria - 2017.

No outro agrupamento estão os coordenadores de curso, ou seja, atuando diretamente com as questões acadêmicas. Essa área é composta por dois (2) indivíduos responsáveis por interpretar as demandas da Direção de Operações e coordenar todas as atividades acadêmicas relacionadas com os cursos ofertados pela IES. A Coordenação possui apoio da Pesquisadora Institucional para acompanhar e desenvolver junto aos professores toda a documentação relacionada ao MEC, documentos esses que abrangem desde o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) até os Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC).

No auxílio das atividades burocráticas dessas atividades, os coordenadores possuem um coordenador adjunto, auxiliando-os nas atividades que são responsáveis. Ressalta-se que atualmente a FACAP conta com apenas dois (2) coordenadores que acumulam funções, sendo que são divididas de acordo com as áreas da Instituição.

No grupo de engenharias, existe um (1) Coordenador responsável pelas atividades dos Cursos de Construção de Edifícios (Tecnólogo Superior) e Engenharia Civil. Os Cursos de Ciências Contábeis; e os Tecnólogos Superiores de Gestão Financeira, GPI e Marketing são de responsabilidade de outro funcionário que exerce a função de Coordenação de Cursos, ou seja, cursos que foram agrupados no âmbito da gestão e do negócio.

Além desses cursos de graduação, o Coordenador dos Cursos de Gestão e Negócios também é responsável por coordenar os quatro (4) cursos de especialização voltados a área de negócios. Ambos os Coordenadores são responsáveis por gerir trinta e um (31) docentes atuantes nos referidos cursos. Pode-se observar que os docentes da Instituição atuam na área fim, visto que são eles os sujeitos responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem junto aos alunos e, dessa maneira, estes são considerados a principal interface da Instituição com os alunos.

5.2.1.4 *Tecnoplus Informática*

A Tecnoplus Informática é uma tradicional loja de varejo de informática e eletrônicos da Região de Marília, Estado de São Paulo. No mercado há mais de 20 anos a organização passou por vários momentos de mudança tecnológica e econômica.

Sua estrutura, devido a esses momentos supracitados, tem sido ajustada ao longo do tempo. Inicialmente a empresa comercializava computadores, impressoras e periféricos, prestando também serviços de suporte e manutenção. Com o passar do tempo e com o avanço das tecnologias a empresa começou a comercializar vários outros tipos de eletrônicos, aumentando assim sua gama de produtos oferecidos aos consumidores.

Em um determinado momento, a organização passou a terceirizar sua manutenção e focar seus esforços para a área de compra e venda de equipamentos.

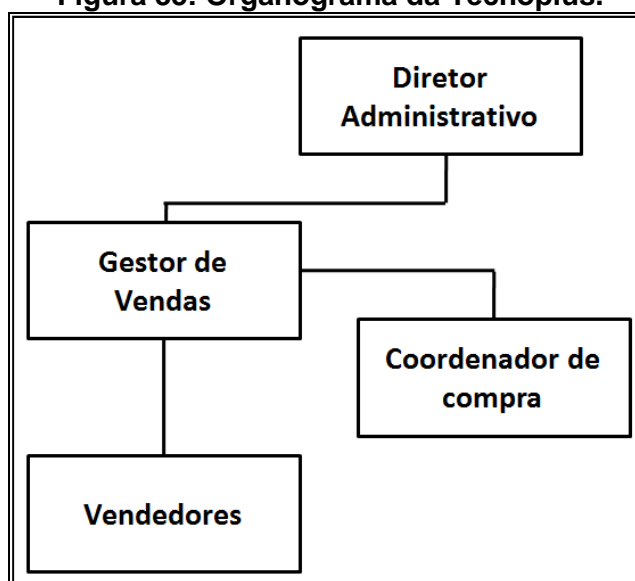
Com isso a organização passou a possuir *expertise* na área de compra e venda de equipamentos de informática.

A empresa chegou a possuir três (3) empresas físicas e após nova análise de cenário direcionou suas ações para uma única unidade. Tal ação ocorreu mediante a análise de informações e percepções da Direção, identificando que a organização possuía ociosidade em seus recursos, o que ocasionou a centralização da empresa em apenas uma loja, visando a adequação das novas condições econômicas de mercado.

Ainda em seus direcionamentos estratégicos, a organização modificou seu escopo, além de computadores e eletrônicos incluiu em seus produtos *games* e celulares, diversificando ainda mais seus produtos oferecidos. Dessa maneira, a última mudança da empresa foi quanto ao seu conceito.

A empresa adotou um novo conceito voltado para a experiência, o teste ilimitado dos produtos, ou seja, o cliente pode testar e usar os produtos antes de adquiri-lo de fato, possibilitando assim que os consumidores vivenciem a experiência pré-compra. Com isso a organização adquiriu destaque perante a sua concorrência regional, principalmente em relação a concorrência digital, pois essa estratégia estimula a compra imediata e faz com que o consumidor não compre em lojas virtuais.

Figura 35: Organograma da TecnoPlus.



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Atualmente a empresa é composta de sete (7) sujeitos, sendo que um (1) no nível estratégico, dois (2) no nível tático e quatro (4) no nível operacional. O nível

estratégico é formado pelo proprietário que assumiu a direção administrativa da empresa.

No que tange as suas funções estão o direcionamento estratégico para o mercado e estimular novas estratégias que visem promover vendas e acompanhar todos os processos de compra. Destaca-se que esse sujeito acompanha todas as informações da empresa e as mudanças mencionadas foram frutos de suas análises.

O gestor de vendas atua na coordenação dos vendedores e na coordenação de compras. Além da coordenação desses sujeitos, o gestor de vendas é responsável por desenvolver estratégias voltadas para as operações da empresa.

Quadro 22: Áreas, níveis organizacionais e cargos da Tecnoplus Informática.

Nível	Área	Função/Cargo	Qtde.
Estratégico	Diretoria	Diretor Administrativo	1
Tático	Vendas	Gestor de Vendas	1
Tático	Compras e Logística	Coordenador de Compras	1
Operacional	Vendas	Vendedores	4
Total de Colaboradores			7

Fonte: Elaboração própria baseado em documentos da Danilla Food- 2017.

As compras são de responsabilidade do coordenador de compras, sendo que esse sujeito é responsável por todo o processo, desde a cotação até o fechamento dos equipamentos e eletrônicos, bem como toda a logística da empresa. Outra importante atividade realizada pelo coordenador de compras consiste em analisar e filtrar as ideias sobre tendências passadas pelo gestor de vendas e repassar para o diretor administrativo.

Os vendedores atuam nos processos de vendas dos equipamentos e eletrônicos e no atendimento de dúvidas dos consumidores da empresa. Nesse momento atuam na empresa quatro (4) vendedores. Esses sujeitos são responsáveis por estimular todo processo de venda, organizar mostruário e auxiliar o gestor de vendas no desenvolvimento de estratégia de venda da empresa.

5.2.1.5 Vila Nova Futebol Clube

A presente pesquisa selecionou o Vila Nova Futebol Clube, tradicional clube de futebol do Estado de Goiás. Segundo Lopes e Davis (2006, p.2), os clubes de futebol são:

[...] geralmente, entidades civis de caráter desportivo, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por objetivo a realização de eventos de caráter social, cultural e desportivo, com a promoção, difusão e aperfeiçoamento da prática da educação física, dos desportos em geral, de reuniões e diversões de caráter desportivo, social, cultural, cívico e recreativo, além de manterem quadros de futebol profissional e de equipes para a prática de desportos amadores.

Os clubes de futebol podem ser considerados empresas de um segmento altamente competitivo, sendo este um dos motivos para a escolha de um clube de futebol como uma das organizações pesquisadas. O maior parâmetro para avaliação do potencial de negócios de um clube de futebol reside na quantidade de torcedores que o mesmo possui.

O tamanho da torcida é o principal fator na determinação do potencial de receita que cada clube pode gerar. Na determinação de valor de uma equipe, o número de fãs é a característica mais importante. Bens materiais e jogadores são comprados, mas a torcida é algo relacionado à tradição, ou seja, a um relacionamento histórico do torcedor com o clube. Alterar o número de torcedores é algo que leva pelo menos uma geração e depende basicamente da *performance* técnica ao longo do tempo (AIDAR; LEONCINI, 2000, p.80).

Sendo assim, o Vila Nova Futebol Clube (Vila) é considerado o Clube mais tradicional do Centro Oeste brasileiro. O Clube possui vários títulos do campeonato do Estado de Goiás e um Campeonato Brasileiro da Série C, correspondente a terceira divisão do Campeonato Nacional.

Atualmente o Vila está na Série B do Campeonato Brasileiro, ou seja, na Segunda Divisão do principal campeonato realizado no País. Aidar e Leoncini (2000) complementam e explicam que a principal diferença entre o mercado tradicional e o mercado do futebol consiste na competitividade, ou seja, o sucesso nos negócios consiste no sucesso do adversário:

Ao contrário da maior parte dos outros mercados, em que o sonho de um produtor individual é ficar sozinho no mercado, no futebol o sucesso de um clube está totalmente vinculado ao sucesso de seus concorrentes. Quanto mais disputas, maiores as receitas [...] Se por vários anos o mesmo time for campeão sem uma disputa acirrada, o torcedor perderá interesse pelo futebol. Desta forma a lógica da concorrência no mercado é diferente da lógica dos outros mercados. Os rivais são peças fundamentais para o sucesso do clube (AIDAR; LEONCINI, 2000, p.80).

O Clube está disputando o campeonato da Série B e busca o acesso para a Série A, elite do Campeonato Nacional. Ao se relacionar o clube de futebol com uma

organização não esportiva, observa-se que o Clube possui minimamente em sua estrutura os níveis estratégico, tático e operacional.

Atualmente o Clube conta com mais de cento e cinquenta pessoas atuando diretamente e de diferentes maneiras. Parte da Diretoria e os Conselhos Fiscal e Consultivo atuam em regime voluntário, ou seja, não possuem nenhum tipo de remuneração em suas atividades.

Desse modo, a pesquisa optou por focar os sujeitos que atuam diretamente no principal produto e serviço do Clube, ou seja, os atletas e as partidas. Com esse direcionamento conseguiu-se chegar ao número de quarenta e três sujeitos participantes da pesquisa.

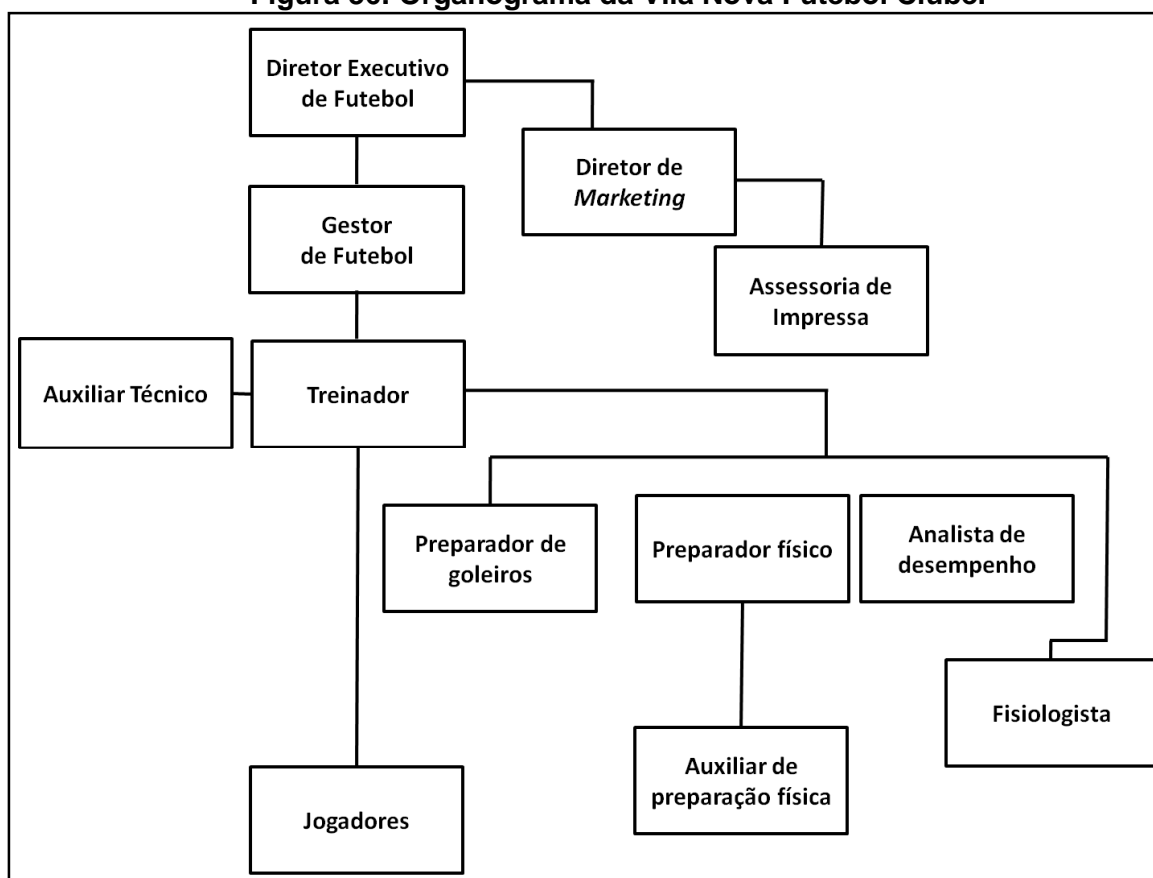
No nível estratégico o Clube possui dois sujeitos que atuam e direcionam suas atividades em prol de seus produtos e serviços, sendo esses o Diretor Executivo de Futebol e o Diretor de *Marketing*. Cabe ao Diretor Executivo de Futebol as negociações com os atletas, contratações de novos atletas, busca de acordos econômicos para o Clube, elaboração de planos e estratégias para o Clube em um período maior, normalmente no período de seis (6) meses a um ano (1), período esse em que o Clube está participando das competições.

O diretor de *marketing* desenvolve parcerias estratégicas que visam proporcionar recursos financeiros ao Clube, bem como propiciar uma maior exposição da marca. Na linha intermediária, tratada no presente trabalho como nível tático encontrou-se dois (2) sujeitos responsáveis que atuam diretamente vinculados ao futebol, o Gerente de Futebol e o Assessor de Imprensa.

Esses sujeitos possuem papéis fundamentais na estrutura do Clube, afinal, cabe ao Gerente de Futebol articular todas as demandas do Diretor Executivo de Futebol com as operações do Clube, ou seja, os atletas e toda Comissão Técnica. Sendo assim, o Gerente de Futebol é considerado pela presente pesquisa como o principal responsável pelas atividades desenvolvidas voltadas para os principais produtos e serviços do Clube, ou seja, jogadores, partidas e campeonatos.

O Assessor de Imprensa atua na execução da estratégia do Gerente de Marketing, por meio de notas e *releases* ajuda a divulgar a imagem do Clube de maneira positiva à toda comunidade, em especial torcedores e empresas que investem no esporte.

Figura 36: Organograma da Vila Nova Futebol Clube.



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Nas operações encontram-se trinta e dois (32) atletas de diferentes posições e oito (8) membros da Comissão Técnica. Faz parte da Comissão Técnica do Clube, um (1) treinador de futebol, dois (2) auxiliares técnicos de futebol, um (1) preparador de goleiros, um (1) preparador físico, um (1) auxiliar de preparação física, um (1) fisiologista e um (1) analista de desempenho.

5.3 Instrumentos de Pesquisa

Para a realização da presente pesquisa, foi utilizada quatro técnicas de coleta de dados: observação direta, questionário, entrevista e sociograma. As organizações pesquisadas foram analisadas e enquadradas a partir dos critérios anteriormente descritos relacionados ao que se considera organizações complexas. Para identificar aspectos que atuam diretamente nos processos de gestão do conhecimento e inteligência foi desenvolvido um roteiro para diagnosticar os componentes necessários para a realização da construção e gestão do conhecimento e inteligência.

Foram realizadas observações diretas, utilizando o roteiro de observação (Apêndice A), sendo essa uma técnica de coleta de dados que visa a obtenção de determinados aspectos da realidade, muitas vezes não mencionados quando da aplicação de entrevistas e questionários, nesse intuito optou-se por realizá-la.

Evidencia-se que a mesma não foi utilizada apenas para observar e ouvir, mas também para examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 2003). A importância desse processo é evidenciada por Marconi e Lakatos (2003, p.190) como,

[...] um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.

Yin (2001, p.115) explica que o processo pode ser realizado de maneira formal e informal e destaca os momentos que pode ser aplicado:

As observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados. Mais formalmente, podem-se desenvolver protocolos de observação como parte do protocolo do estudo de caso, e pode-se pedir ao pesquisador de campo para avaliar a incidência de certos tipos de comportamentos durante certos períodos de tempo no campo. Incluem-se aqui observações de reuniões, atividades de passeio, trabalho de fábrica, salas de aula e outras atividades semelhantes. De uma maneira mais informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas.

Gil (2002, p.35) evidencia a importância desta técnica e sustenta que a observação direta de maneira isolada não propicia consistência à pesquisa, para o autor a observação

[...] é o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. Alguns estudos valem-se exclusivamente de hipóteses desta origem. Todavia, por si só, essas hipóteses têm poucas probabilidades de conduzir a um conhecimento suficientemente geral e explicativo.

Sustentado pelo processo de observação e após a análise dos seis (6) modelos de GC e inteligência aplicados às organizações, foram desenvolvidos indicadores voltados a identificar padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e

inteligência no contexto organizacional. Nesse contexto, o instrumento possui seis (6) grupos contextuais que abordam os padrões, ações e indicadores de GC e inteligência.

Quadro 23: Padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto organizacional.

CONTEXTO 1: A organização tem consciência sobre o valor do conhecimento e da inteligência frente às suas distintas necessidades
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
1.1 A organização reconhece a importância da inteligência e do conhecimento para definir as estratégias organizacionais
▪ Ações ou Resultados Esperados
1.1.1 A missão, visão e valores são definidos com a participação de todos os sujeitos organizacionais
1.1.2 As estratégias organizacionais são de conhecimento de todos os sujeitos organizacionais
1.1.3 Existem estratégias específicas por áreas e estas são de conhecimento de todos os sujeitos organizacionais
1.1.4 Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação, o conhecimento e a inteligência
1.1.5 O espaço de trabalho e seu <i>layout</i> propiciam integração e interação entre os sujeitos organizacionais
1.1.6 Existem espaços específicos disponíveis que estimulam as integrações e interações formais para a troca de ideias, informações e conhecimentos
1.1.7 Existem espaços específicos disponíveis que estimulam as integrações e interações informais para a troca de ideias, informações e conhecimentos
1.1.8 Reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência dos ambientes, interno e externo
1.1.9 Identifica claramente as próprias necessidades de informações, conhecimentos e inteligências
1.1.10 Considera o conhecimento, a informação e a inteligência como insumo para as atividades organizacionais
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
1.2 A organização planeja a geração e o uso do conhecimento e da inteligência no contexto organizacional
▪ Ações ou Resultados Esperados
1.2.1 Identifica os processos ou atividades necessárias para trabalhar com o conhecimento e a inteligência
1.2.2 Realiza as atividades necessárias para a gestão do conhecimento e da inteligência
1.2.3 Analisa os recursos disponíveis que podem ser aplicados nas atividades de construção e gestão do conhecimento e da inteligência
1.2.3.1 Tecnologias de informação e comunicação
1.2.3.2 Pessoas e suas competências, habilidades e atitudes
1.2.3.3 Financeiros
1.2.3.4 Tempo
1.2.4 Disponibiliza os recursos necessários para as atividades voltadas à construção e gestão do conhecimento e da inteligência
1.2.4.1 Tecnologias de informação e comunicação
1.2.4.2 Pessoas e suas competências, habilidades e atitudes
1.2.4.3 Financeiros
1.2.4.4 Tempo
1.2.5 Consegue distribuir as atividades planejadas voltadas à construção e gestão do conhecimento e da inteligência entre os sujeitos organizacionais
1.2.6 Consegue desenvolver indicadores que mensurem os resultados oriundos da construção e gestão do conhecimento e da inteligência

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos de coleta
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
2.1 A organização prospecta fontes de conhecimento e de inteligência importantes para suprir as necessidades organizacionais
▪ Ações ou Resultados Esperados
2.1.1 Identifica:
2.1.1.1 Fontes de conhecimento existentes no ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização
2.1.1.2 Fontes de informação existentes no ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações)
2.1.1.3 Fontes de conhecimento existentes no ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização
2.1.1.4 Fontes de informação existentes no ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações)
2.1.2 Filtra e documenta as fontes identificadas para acesso posterior
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
2.2 A organização prospecta, filtra e coleta as informações, conhecimentos e inteligências
▪ Ações ou Resultados Esperados
2.2.1 Desenvolve estratégias e métodos para filtrar e coletar informação, conhecimento e inteligência das fontes identificadas, independentemente do perfil e nível do sujeito organizacional que executará essa ação
2.2.2 Desenvolve estratégias e métodos para filtrar e coletar informação, conhecimento e inteligência de maneira sistêmica para todos os níveis organizacionais
2.2.3. Valoriza as atividades de filtragem e coleta de insumos (informações, conhecimentos e inteligências) para a construção de novos conhecimentos e inteligências
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletadas
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
3.1 Seleciona, analisa e combina as informações, conhecimentos e inteligências coletados, a partir das necessidades organizacionais
▪ Ações ou Resultados Esperados
3.1.1 Seleciona as informações, conhecimentos e inteligências coletados sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais
3.1.2 Analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais
3.1.3 Combina as informações, conhecimentos e inteligências selecionados e analisados sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
3.2 A organização consegue transformar as informações, conhecimentos e inteligências, a partir da seleção, análise e combinação, em uma inovação relacionada a produto, serviço ou processo
▪ Ações ou Resultados Esperados
3.2.1 Combina e compila para um padrão aceito por todos da organização
3.2.2 Registra o padrão adotado em algum suporte disponível e aceito por todos da organização
3.2.3 Registra em um suporte que possibilita o compartilhamento para todos da organização
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
4.1 A organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construídos
▪ Ações ou Resultados Esperados
4.1.1 A maneira que se compartilha o conhecimento ou a inteligência construída é aceita por todos da organização

4.1.2 O produto de conhecimento e de inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana
4.1.3 A organização valoriza ações de compartilhamento da informação, conhecimento e inteligência
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
4.2. Valida o produto antes de sua aplicação
▪ Ações ou Resultados Esperados
4.2.1 Valida envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado
4.2.2 Valida envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
5.1 A organização utiliza o produto, serviço ou processo desenvolvido em suas atividades
▪ Ações ou Resultados Esperados
5.1.1 Debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto, serviço, processo desenvolvido:
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência
5.1.1.3 Acompanhamento da aplicação do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência
5.1.2 Identifica a ação de conhecimento e inteligência como agente estratégico na organização
5.1.3 Utiliza o conhecimento e a inteligência como insumos básicos na maioria das atividades organizacionais
5.1.4 A organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e inteligência em suas atividades

CONTEXTO 6: A organização analisa o pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e inteligência
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltada para o conhecimento e a inteligência
▪ Ações ou Resultados Esperados
6.1.1 Analisa se os resultados do produto, serviço, processo e/ou atividade atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5
6.1.2 A organização considera os efeitos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência
6.1.3 Ocorre o disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência
6.1.4 Modifica o comportamento, processo e atividades organizacionais pós-aplicação do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência
6.1.5 Registra as informações do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos seus processos de construção
6.1.6 Registra os resultados da pós-aplicação produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência,
6.1.7 Registra as novas necessidades oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência
▪ Parâmetro de Indicador de Desempenho
6.2 A organização armazena todas as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência
▪ Ações ou Resultados Esperados

6.2.1 Armazena as informações registradas oriundas do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos seus processos de construção
6.2.2 Armazena os resultados oriundos da aplicação do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência
6.2.3 Armazena a nova necessidade oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência
6.2.4 Disponibiliza acesso aos registros armazenados do produto, serviço, processo e/ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como seus resultados a todos da organização
6.2.5 Identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e/ou atividades voltados ao conhecimento e à inteligência com as ações de gestão e estratégias da organização

Fonte: Elaboração própria baseado em Porter (1980); Wiig (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); Prescott (1999); Miller (2001); Bukowitz e Williams (2002); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Valentim (2004); Más-Basnuevo (2005) - 2017.

Cada grupo é responsável por identificar questões importantes capazes de avaliar o parâmetro do indicador de desempenho e avaliar as ações e resultados esperados quanto às atividades e processos de GC e inteligência nas organizações. Nesse sentido, após esse processo as organizações podem ter um *overview* dos processos e atividades voltadas à GC e à inteligência, bem como avaliações dentro dos seis (6) contextos, considerados ações voltadas à GC e ao processo de inteligência.

O Contexto 1 aborda questões sobre consciência da organização sobre o valor do conhecimento e da inteligência frente às suas distintas necessidades. No Contexto 1 possui os questionamentos são voltados ao reconhecimento da importância da inteligência e do conhecimento para a definição das estratégias organizacionais, bem como, o planejamento para a geração e o uso do conhecimento e da inteligência no contexto organizacional, por meio de questionamentos responsáveis por identificar e qualificar ações e resultados esperados dentro das atividades e procedimentos de GC e inteligência no contexto das organizações.

A identificação das fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos de coleta pela organização constitui o Contexto 2. Identificar se a organização prospecta fontes de conhecimento e de inteligência importantes para suprir as necessidades organizacionais e se após esse processo realiza prospecção, filtra e coleta as informações, conhecimentos e inteligências são abordados por meio de questões voltadas para essas ações.

O Contexto 3 avalia se a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletadas. Sendo assim, é analisado se a organização seleciona, analisa

e combina as informações, conhecimentos e inteligências coletados, a partir das necessidades organizacionais e, também, se consegue transformar as informações, conhecimentos e inteligências, a partir da seleção, análise e combinação em uma inovação relacionada a material, processo, produto ou serviço.

Se a organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída são objeto do Contexto 4. Nesse âmbito, se identifica se a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construídos, bem como se consegue validar o produto antes de sua aplicação.

No Contexto 5, se avalia se a organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades, identificando por meio de questões se é utilizado o material, processo, produto ou serviço desenvolvido em suas atividades. O último contexto, 6, aborda questões relacionadas a como a organização analisa o pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e inteligência. Assim, foi criado dois agrupamentos de questões responsáveis por abordar se a organização analisa a assertividade do material, processo, produto, serviço ou atividade voltados ao conhecimento e a inteligência e como a organização armazena todas as informações relacionadas ao material, processo, produto, serviço ou atividade voltados ao conhecimento e à inteligência.

Alinhando às afirmações de Yin (2001), Gil (2002) e Marconi e Lakatos (2003) no que tange o processo de observação direta e a necessidade de indentificar padrões, ações e indicadores das organizações pesquisadas, verificou-se a necessidade de construção de um questionário que fosse capaz de mensurar os atuais padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto das organizações da presente pesquisa.

Marconi e Lakatos (2003, p.200) definem o questionário como: "[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...]". Gil (2002) destaca que o questionário é um método econômico e rápido para levantamento de informações de pesquisa.

Outra vantagem do questionário mencionado pelo autor reside no anonimato, pois, quando aplicado a um grupo de pessoas o anonimato é garantido, pois não se identifica de maneira direta o respondente. Yin (2001) chama atenção para que o respondente da pesquisa não se desvie da agenda estabelecida pelas questões.

Nesse sentido, foi utilizado os padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto organizacional (Quadro 23) para desenvolvimento do questionário (Apêndice C) responsável por identificar as ações, processos, padrões e atividades de GC e inteligência, mesmo que realizados de maneira não estruturada nas organizações pesquisadas.

Com a aplicação do questionário foi possível identificar ações, padrões e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência nas organizações por nível organizacional. Ao aplicar o questionário foi possível adquirir, tanto uma visão macro da organização, quanto uma visão mais fragmentada, afinal, partiu-se do pressuposto que a visão dos mesmos padrões, ações e indicadores podem ser compreendidos de maneira diferente por parte dos sujeitos organizacionais.

O questionário foi elaborado utilizando-se a Escala de *Likert* (Apêndice C). Segundo Gil (1999), a Escala de *Likert* baseia-se na *Escala de Thurstone*, sendo que a mesma é constituída de intervalos. Na aplicação do questionário foi possível evidenciar a inteligência e o conhecimento em diferentes perspectivas nas atividades desenvolvidas pelos sujeitos organizacionais. Os questionamentos foram organizados em oito (8) etapas, sendo que em seis (6) delas, utilizou-se a Escala de *Likert*.

A primeira parte do questionário foi responsável por classificar os sujeitos da pesquisa, sendo assim os sujeitos mencionaram a organização em que atuam, sua função ou cargo (possibilitando assim identificar qual o nível hierárquico), a idade e o tempo de atuação na organização.

Da segunda etapa a sétima etapa da pesquisa foram abordadas questões oriundas dos seis (6) contextos propostos de padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto organizacional. Nessas etapas as escalas utilizadas foram: 1-Não existe, 2- Péssimo, 3-Ruim, 4-Regular, 5-Bom, 6-Muito Bom e, 7-Excelente. Com esses indicadores tornou-se possível mensurar indicadores de GC e inteligência dentro das atividades, processos padrões e ações das organizações pesquisadas.

A última etapa do questionário, evidenciou a busca de fontes de conhecimento e inteligência capazes de identificar os principais sujeitos pertencentes aos cenários das organizações, sejam eles pertencentes ao ambiente interno ou externo. Com isso, foi possível desenvolver um sociograma, identificando a centralidade de

conhecimentos e inteligência, bem como seus processos no contexto organizacional. Sociograma é definido por Rapoport e Horvath (1961, p.279, tradução nossa) como a

[...] descrição de uma população em termos de relação entre pares de pessoas em que a população. Esta relação pode ser "como", "aversão", "escolhe como companheiro de trabalho", ou qualquer um de uma série de outros. Esta relação pode ser "bivalente", presente ou ausente", "positivo ou negativo", ou pode ser multivalente, "gosta muito", "gosta pouco", "não sabe", " não gosta "e" odeia ". O conjunto de valores que a relação entre A e B podem estar e ser chamado de "intervalo" da função.

Com o resultado foi possível identificar quais funções organizacionais são responsáveis por buscar, construir e disseminar o conhecimento e inteligência dentro das organizações pesquisadas. Sendo assim, o sociograma evidenciou de maneira métrica os sujeitos que são referências organizacionais, tanto no contexto formal, quanto no contexto informal, no que tange ao trabalho com a inteligência e o conhecimento organizacional.

Dessa maneira, foi possível identificar sujeitos organizacionais estratégicos para a construção e uso de ferramentas e estratégias voltadas para a gestão da inteligência e do conhecimento nas organizações pesquisadas. O resultado do sociograma pode ser visualizado em uma matriz, mas também pode ser apresentadoem maneira gráfica.

Sendo assim, os sujeitos foram classificados e agrupados em três níveis em cada organização. Na base da estrutura das organizações, no núcleo operacional, encontram-se indivíduos responsáveis pela área fim da organização, ou seja, profissionais responsáveis por agir de maneira direta nas operações, sendo que, muitas atividades desenvolvidas por eles são realizadas diretamente na área fim da organização.

Os sujeitos trabalham diretamente no Clube de Futebol, em sua maioria, nas partidas, torneios e campeonatos, na IES estão diretamente vinculados ao processo de ensino-aprendizagem, na Entidade de Classe estão direcionados a proporcionar produtos e serviços aos associados, na Indústria Exportadora, na produção dos conceitos dos produtos e na empresa de varejo no processo de atendimento e vendas de produtos.

No contexto do nível tático, observaram-se que essas organizações possuem gestores de área e/ou gestores gerais e/ou superintendencia. Como é uma área considerada de extrema importância no contexto de qualquer organização, devido ao

papel que desempenha, principalmente, ao realizar a intermediação e coordenação dos objetivos estabelecidos pelo nível estratégico junto ao nível operacional.

Percebeu-se que os indivíduos desse nível organizacional (tático) possuem maior interação com fontes de informação, responsáveis por subsidiar o processo de construção e gestão do conhecimento e inteligência e essa interação está relacionada ao papel que desempenham no âmbito das organizações. O nível estratégico é composto por um número menor de sujeitos, sendo que esses utilizam os produtos de informação, conhecimento e inteligência para ações de tomadas de decisões que podem afetar as organizações de médio a longo prazo.

Além da aplicação do questionário em todos os níveis organizacionais, foi realizada uma entrevista estruturada (Apêndice B) com o principal Gestor do nível tático dessas organizações. A entrevista teve a finalidade de identificar a percepção dos sujeitos pesquisados em relação à importância da informação, conhecimento e inteligência nos processos realizados por eles.

Com a aplicação da entrevista, foi possível evidenciar a percepção dos entrevistados quanto a informação, conhecimento e inteligência, bem como a origem das fontes de informação que eles utilizam no dia a dia para o desempenho profissional. Yin (2001) chama atenção para possíveis problemas na aplicação da entrevista enquanto método de coleta de informações. O autor ressalta que o responsável deve trabalhar em conformidade com o horário e disponibilidade do sujeito que será entrevistado e, também, afirma que "A natureza da entrevista é muito mais aberta, e o entrevistado pode não cooperar integralmente ao responder às questões (YIN, 2001, p.94)".

Marconi e Lakatos (2003, p.198) corroboram com Yin (2001) e detalham as dificuldades na utilização da técnica de coleta, elencando sete limitações:

- a) Dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes;
- b) Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação;
- c) Possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões etc.;
- d) Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias;

- e) Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada;
- f) Pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;
- g) Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Os mesmos autores (2003, p.198) apresentam a mesma quantidade de vantagens ao trabalhar com a referida técnica de coleta de dados:

- a) Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados;
- b) Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever;
- c) Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- d) Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc.;
- e) Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;
- f) Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias;
- g) Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Marconi e Lakatos (2003), ainda, ressaltam a importância do pesquisador para o uso desse método, afirmando que este deve ser dotado de percepção e bom senso para êxito na aplicação do instrumento. Gil (2002) vai ao encontro de Yin (2001) evidenciando que na entrevista o entrevistador pode auxiliar o entrevistado na contextualização das perguntas, diminuindo assim as dificuldades nas respostas.

Evidencia-se que os termos técnicos utilizados em relação à gestão do conhecimento e à inteligência foram explicados no momento da aplicação do questionário utilizando contextualizações mais adequadas à realidade pesquisada, melhor compreensão por parte dos sujeitos pesquisados.

5.4 Procedimentos de Coleta dos Dados

A coleta de dados da pesquisa foi realizada nas dependências das organizações. Para tanto, agendou-se encontros com as pessoas que compõem a estrutura organizacional das organizações pesquisadas. Segundo Yin (2001, p.105), o método de estudo de caso consiste em 6 (seis) fontes de captura de evidências, “[...] documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Dessa maneira, ressalta-se a necessidade da utilização de várias técnicas de evidência para a coleta de dados. Yin (2001) atribui às técnicas o termo ‘fontes de evidências’ e atribui os pontos fortes e fracos de cada uma delas (Quadro 24).

Quadro 24: Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.

Fontes de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estável – pode ser revisada inúmeras vezes ▪ discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso ▪ exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento ▪ ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ capacidade de recuperação – pode ser baixa ▪ seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa ▪ relato de visões tendenciosas – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor ▪ acesso – pode ser liberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Os mesmos mencionados para documentação] ▪ precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Os mesmos mencionados para documentação] ▪ acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso ▪ perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visão tendenciosa devido à questão mal elaborada ▪ respostas tendenciosas ▪ ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado ▪ flexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realidade – trata de acontecimentos em tempo real ▪ contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ consomem muito tempo ▪ seletividade – salvo ampla cobertura ▪ flexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado ▪ custos – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Os mesmos mencionados para observação direta] ▪ perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ [Os mesmos mencionados para observação direta] ▪ visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador

Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ capacidade de percepção em relação a aspectos culturais ▪ capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ seletividade ▪ disponibilidade
--------------------------	--	---

Fonte: Yin – 2003 – p.108.

As pessoas que compõem o nível operacional responderam ao questionário fechado, alinhado à técnica de observação. Neste processo de coleta de dados, também foram analisados e examinados documentos disponíveis que fazem parte das atividades de rotina desse núcleo, visando assim entender a relação do conhecimento e da inteligência em todas as esferas e relações desse nível organizacional.

Na área tática, composta pelos gestores e coordenadores foi aplicado o questionário fechado, bem como foi realizada uma entrevista estruturada com o principal gestor deste nível, com o intuito de compreender a importância da informação, inteligência e conhecimento e suas relações nos processos realizados nesse nível, sendo possível observar, as relações desta área com os outros níveis (operacional e estratégico), no que tange a inteligência e o conhecimento. Além disso, também foram analisados os documentos utilizados nas atividades rotineiras desenvolvidas pelos sujeitos desse nível organizacional, fazendo com que tivéssemos a visão macro de suas atividades.

No que se refere à área estratégica, composta pelo presidente e diretores, foi aplicado o questionário fechado, bem como o processo de observação. Nessa área houve uma dificuldade de colher informações de maneira presencial, dessa maneira, os questionários foram enviados por e-mail e respondidos eletronicamente. Tal dificuldade se dá pela dinâmica de suas funções, bem como o grande número de atividades desses sujeitos.

5.5 Procedimentos de Análise dos Dados

Analisar as evidências de Estudos de Casos Múltiplos constitui-se em um dos aspectos mais complexos do método (YIN, 2003, p.131). Gil (2002, p.125) afirma que o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos:

[...] codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já

conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Yin (2003) afirma que realizar a análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos mais complexos, afinal, muitas vezes os pesquisadores começam um estudo de caso sem definir as evidências que devem ser analisadas, bem como de que maneira serão analisadas. Segundo Yin (2003) existem duas maneiras de minimizar essa dificuldade, primeiro partindo-se para uma análise estatística, ou seja, atribuindo valores numéricos aos eventos e, segundo, usando várias técnicas analíticas que proporcionem mais solidez a pesquisa:

- Dispor as informações em séries diferentes.
- Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias.
- Criar modos de apresentação dos dados - fluxogramas e outros métodos - para examinar os dados.
- Classificar em tabelas a frequência de eventos diferentes.
- Examinar a complexidade dessas classificações e sua relação calculando números de segunda ordem, como médias e variâncias.
- Dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal (YIN, 2003, p.132).

Para Yin (2003) existem duas estratégias gerais, baseando-se em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição do caso, afirma que a estratégia baseada em preposições teóricas é a preferida, sendo que a mesma segue

[...] proposições teóricas que levam ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir (YIN, 2003, p.133).

O desenvolvimento da descrição de um caso, segundo Yin (2003, p.134) é uma

[...] estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva, a fim de organizar o estudo de caso. É preferível utilizar proposições teóricas a utilizar essa estratégia, embora ela possa ser uma alternativa à falta de proposições teóricas.

A presente pesquisa utilizou para a análise de dados, a triangulação das estratégias supracitadas. Dessa maneira, utilizou-se um método analítico geral, baseando-se nas proposições teóricas, sendo sustentada pela descrição dos casos desenvolvidos na pesquisa. Para a análise de dados coletados utilizou-se várias técnicas, no intuito de proporcionar maior consistência às informações colhidas nas organizações selecionadas.

5.6 Etapas da Pesquisa

Após determinação do método e ferramentas da pesquisa, torna-se necessário a estruturação e ordenação das etapas para a realização da mesma. Na fase inicial realizou-se o levantamento bibliográfico em que se identificou, filtrou, analisou e refletiu sobre os conteúdos selecionados para a construção da fundamentação e aprofundamento teórico da pesquisa. Após o levantamento, foi construída a fundamentação metodológica voltada a justificar e dar consistência para as hipóteses e questionamentos iniciais realizados nas organizações complexas.

A presente pesquisa construiu parâmetros para análise e definição da complexidade aplicada às organizações selecionadas. Dessa maneira, a terceira fase analisou se as organizações selecionadas se enquadram nos parâmetros de complexidade proposto pela pesquisa. Nessa perspectiva, foi desenvolvido um roteiro (Quadro 17) que apresenta o 'processo de identificação e classificação de organizações complexas' e o 'fluxograma para identificação e classificação de organizações complexas' (Figura 31).

Estas constatações foram realizadas, por meio da análise feita para definição das organizações como complexas (Quadro 17). O quadro dezessete (17) foi utilizado como parâmetro mediante observações e questionamentos realizados no nível estratégico das organizações participantes da pesquisa, pois se acredita que nesse nível os sujeitos possuem uma visão macro de todo o processo organizacional. Essa visão é importante, pois é por meio dela que se torna possível identificar os desdobramentos e parâmetros de complexidade das organizações.

Após as organizações (selecionadas) serem compreendidas como organizações complexas, realizou-se uma observação profunda sobre os seus ambientes, bem como aplicou-se o pré-teste por meio do questionário fechado para todos os níveis organizacionais desde o nível operacional até o nível estratégico (Apêndice C).

Com a realização do pré-teste, identificou-se a necessidade de realizar melhorias e adequações no questionário. Dessa maneira foi construído Padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto organizacional (Quadro 23), sendo esse responsável por identificar o nível de gestão do conhecimento e inteligência que a organização trabalha, mesmo que informalmente.

O instrumento possui seis (6) grupos que abordam os padrões, ações e indicadores de GC e inteligência no contexto das organizações. Com isso, os grupos e seus indicadores, padrões e ações foram transformados em questionamentos fechados (Apêndice C).

Foi aplicada uma entrevista ao principal gestor do nível tático, sendo que nessa entrevista, foi realizada por meio do roteiro de entrevista desenvolvido para a presente pesquisa (Apêndice B). A escolha do principal gestor do nível tático ocorreu, pois se acredita que este nível é responsável por intermediar as estratégias planejadas pelo nível estratégico e a execução pelo nível operacional, e dessa maneira, acredita-se que esse nível é composto por sujeitos com maior percepção dos possíveis fatores que influenciam a aplicação da gestão do conhecimento e inteligência nas organizações.

Compreender o comportamento dos sujeitos organizacionais quanto a geração, compartilhamento e uso do conhecimento e da inteligência foi importante para entender o nível de percepção e valorização da inteligência e do conhecimento por esses sujeitos.

Em posse das informações supracitadas foi realizado a construção do modelo conceitual integrado de gestão do conhecimento e inteligência voltados às organizações complexas. Esse modelo poderá ser implantado posteriormente por meio de estratégias em futuras pesquisas, porém, alinhado ao uso dos indicadores, padrões e ações desenvolvido poderá ser mais assertivo, indicando assim, pontos de melhorias e ajustes para uma maior eficácia no contexto das organizações complexas.

5.7 Procedimentos de Ética em Pesquisa

No que tange aos procedimentos éticos em relação à coleta e à análise de dados, foi garantido o anonimato dos entrevistados. As organizações pesquisadas receberão os resultados e as demais informações analisadas e descritas na pesquisa, visando assim a continuidade do modelo conceitual e estratégias propostas para as mesmas.

A pesquisa está apoiada nos procedimentos do Conselho Nacional de Saúde (CNS), Resolução nº 196/1996 que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos. O procedimento usado na pesquisa foi disponibilizar aos entrevistados o termo de consentimento livre e esclarecido sobre a participação na referida pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando a ideia de que a organização é um conjunto de indivíduos que assumem um único objetivo, o objetivo organizacional, Weber (1978, p.15) destaca a necessidade da busca de equilíbrio do comportamento humano no contexto organizacional,

Encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não racionais do comportamento humano constitui um ponto principal da vida, da sociedade e dos comportamentos modernos. Constitui também o problema central da teoria organizacional.

Partindo do pressuposto da afirmação cunhada por Choo (1998) que menciona a informação como componente organizacional intrínseco de todos os fazeres organizacionais, Morin e Moigne (1999, p.201) corroboram evidenciando que "A informação se torna, pois, aquilo que controla a energia e aquilo que dá autonomia a uma máquina". Mattelart (2001, p.85 *apud* Bell, 1979, p.169) aponta a presença da informação em todos os níveis da sociedade,

Cada sociedade é uma sociedade de informação, e cada organização é uma organização de informação, assim como cada organismo de informação. A informação é necessária para organizar e fazer funcionar tudo, desde a célula até a *General Motors*.

Sendo assim, é necessário destacar a informação como componente estratégico e responsável por alterar o comportamento dos indivíduos no contexto das organizações complexas. Nesse sentido, Morin e Moigne (1999, p.201) compreendem a informação como

[...] ferramenta para o tratamento da incerteza, da surpresa, do inesperado. Desse modo, a informação que indica o vencedor de uma batalha resolve uma incerteza; aquela que anuncia a morte súbita de um tirano e traz o inesperado e, ao mesmo tempo, a novidade. Esse conceito de informação permite entrar num universo onde existe ao mesmo tempo a ordem (a redundância), a desordem (o bruto), e extrair o novo (a informação).

Observa-se que a informação, além de auxiliar no tratamento de incertezas, atua como componente propulsor no contexto organizacional. Percebe-se que a informação é constituída no âmbito do processo de complexidade, afinal, ela é a componente chave para a construção de conhecimento e inteligência organizacional. De Sordi (2008) evidencia os atributos de qualidade da informação e os associa às atividades do processo de gestão do conhecimento (Quadro 25).

Quadro 25: Associação entre atributos de qualidade da informação com as atividades da gestão do conhecimento e inteligência.

Atributos de Qualidade da Informação	Atividades do Processo de Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência (IN)							
	Identificar/Mapear (GC) - Identificar as necessidades (IN)	Obter/Adquirir (GC) - Coletar (IN)	Distribuir/Partilhar (GC) - Disseminar (IN)	Utilizar/Aplicar (GC) - Analisar e sintetizar (IN)	Aprender/Criar (GC)	Contribuir (GC)	Construir e Sustentar (GC)	Descartar/Abster-se (GC)
Acurácia – nível de acurácia		C						
Acurácia – método para determinação do nível da acurácia		C						
Atualidade – data de geração da informação		C						
Atualidade – horário de geração da informação		C						
Atualidade – intervalo de tempo entre geração da informação	C							
Disponibilidade – meio de acesso à informação		C						
Disponibilidade – horário de disponibilização da informação		C						
Disponibilidade – tempo decorrido entre a solicitação e o acesso			C					
Disponibilidade – indexação da informação		C						
Confidencialidade – público alvo	C						I	
Confidencialidade – predileções informacionais do público alvo	C							
Existência – localização do algoritmo e geração da informação		C					I	
Existência – localização do armazenamento do conteúdo		C					I	
Abrangência – vetores da informação (abrangência horizontal)	C							
Integridade – nível de integridade da informação		C						
Ineditismo – disponibilidade de informação idêntica/similares	C							
Contextualização – caracterização da informação		C						
Precisão – nível de precisão da informação (abrangência vertical)	C							
Confiabilidade – credibilidade da fonte	C							
Confiabilidade – credibilidade de conteúdo				C				
Originalidade – originalidade da informação	C							
Agregação de valor – valor potencial da informação	C							
Agregação de valor – valor entregue pela informação				C				I
Identidade – nome	C							
Identidade – sinônimos	C							
Identidade – autoria						C	I	
Audiência – frequência de acesso				C			I	I
Audiência – duração de tempo de acesso				C			I	I

Legenda:

C= atividade que cria/designa valor ao atributo.

I= insumo muito importante à atividade do processo.

Fonte: Adaptado De Sordi – 2008 – p.127.

Ao sistematizar os atributos da informação, De Sordi (2008) os relaciona ao processo de transformação da informação em conhecimento e os define em dois grandes grupos: as atividades que criam e designam valor ao atributo, representados pela letra 'C', e os que designam insumos mais importantes à atividade do processo de

criação de conhecimento, representados pela letra 'I'. A sistematização realizada pelo autor foi adaptada e expandida para a inteligência, transformando a informação em inteligência. Essa adaptação foi possível pois as etapas de GC se assemelham muito às etapas de inteligência.

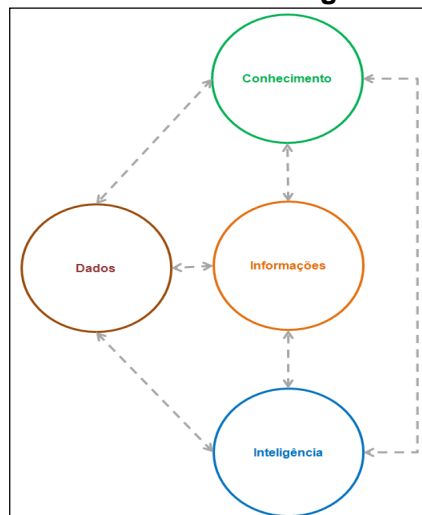
As organizações constroem seus conhecimentos e inteligência tendo como insumo as informações, sendo assim, a relação entre conhecimento, inteligência e complexidade no contexto organizacional surge no momento de aquisição e uso da informação pelo sujeito organizacional. Com a aquisição e uso da informação o comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, suas atividades dentro da organização são alteradas.

6.1 Inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento nas Organizações Complexas

A complexidade no contexto organizacional pode ser compreendida como aquilo que não é a *priori* algo pré-estipulado, ou seja, suas ações não estão expressas em leis, estruturas ou explicações. Desse modo, devemos considerar a complexidade como

[...] aquilo que não é, a *priori*, redutível a uma ordem (lei, estrutura, explicação). A complexidade é a conjunção do ordenado previsível e do desordenado não-previsível, de uma estrutura espacial instantânea, visível e descritível, de programas de comportamento invisível e eventualmente não-predizíveis: é essa combinação que denominamos também *organização* (MORIN; MOIGNE, 1999, p.58).

Figura 37: Informação atuando no processo de complexidade para a construção de conhecimento e inteligência.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

Em todos os modelos analisados de GC e inteligência na presente pesquisa, a informação foi encontrada como uma dos principais componente nas etapas propostas pelos modelos. A informação foi percebida nos modelos analisados como insumo para o conhecimento e inteligência organizacional, sendo assim, compreende-se a informação como importante componente organizacional.

Do mesmo modo que podemos interpretar a relação da matéria e da energia como mediatizada pela ação, podemos propor uma representação da relação da informação e da organização como mediatizada pela ação. Daí ocorre uma conjuntura fecunda: a matéria é para a energia o que a informação é para a organização (MORIN; MOIGNE, 1999, p.235).

Gleick (2011) destaca o conhecimento como fonte de força física. Morin e Moigne (1999) ressaltam a informação como o resultado das atividades da complexidade (ordem e desordem) e figura ao mesmo tempo como insumo e processo nos modelos de GC e inteligência, principalmente, nas etapas voltadas para a construção de conhecimento e inteligência (Figura 37).

Dessa maneira, infere-se que as organizações por meio de seus sujeitos, ao utilizarem os dados na construção de informações para a geração de conhecimento e inteligência estão realizando atividades complexas. Essa interpretação é reforçada por Morin e Moigne (1999, p.236) ao destacarem a dinâmica organizacional, como: "A organização é a ação (e o resultado dessa ação) de, ao mesmo tempo, manter, reunir e produzir (ou transformar)".

Evidencia-se que o processo mencionado pelos autores está totalmente relacionado com a construção do conhecimento e de inteligência no contexto organizacional. Sendo assim, a complexidade nasce nas relações entre os sujeitos organizacionais com as informações, inteligência e conhecimento.

6.1.1 Complexidade na Gestão do Conhecimento e no Processo de Inteligência

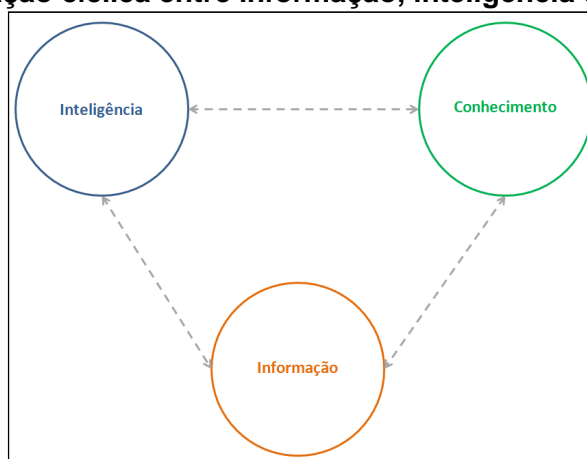
Conforme mencionado anteriormente, a informação atua como componente comum entre a GC e o processo de inteligência. Essa característica comum da informação e sua aplicação na GC e no processo de inteligência gera grande confusão na implementação e realização desses processos.

Tal confusão ocorre porquanto existe uma linha tênue para a realização da GC e do processo de inteligência, sendo que ambos resultam produtos e serviços muito

similares, e seus produtos, mesmo que indiretamente, retroalimentam os seus processos. Nesse sentido, a presente pesquisa busca chamar a atenção para a inseparabilidade entre os modelos de GC e IC e seus resultados.

Na análise dos modelos da presente pesquisa foi possível observar diferenças entre as propostas apresentadas de GC e do processo de inteligência, porém tal análise evidenciou que existem muito mais semelhanças do que diferenças entre eles. Com tal percepção é possível constatar que, ao implementar o processo de inteligência, a ação dessa inteligência resulta em conhecimento, visto que as tomadas de decisões geram respostas e estas devem ser compreendidas como conhecimento organizacional.

Figura 38: Relação cíclica entre informação, inteligência e conhecimento.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

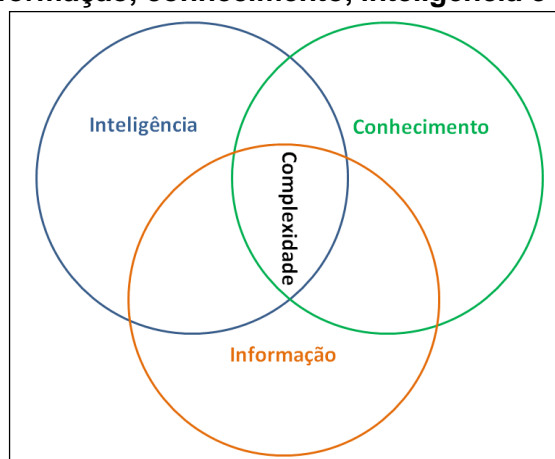
Em outro sentido o resultado da GC, o conhecimento, quando aplicado resulta em informações para o desenvolvimento de inteligência na organização. Tais resultados e suas aplicações, na maioria das vezes, não são estruturados dentro dos parâmetros propostos pelos modelos de GC e inteligência, afinal, muitas vezes as organizações realizam, de maneira não estruturada as atividades de GC e do processo de inteligência, impossibilitando que a organização faça um melhor uso dos resultados dos modelos.

Pode-se afirmar que o conhecimento é capaz de gerar inteligência, assim como a inteligência é capaz de gerar conhecimento, sendo esses processos independentes da informação em alguns momentos (Figura 38).

Uma das características da complexidade no contexto da GC e do processo de inteligência consiste na utilização e reutilização consciente da inteligência e do

conhecimento pela organização. Tanto no processo de transição entre a informação para a geração de conhecimento ou para a construção de inteligência, constatando-se assim a ação da complexidade.

Figura 39: A informação, conhecimento, inteligência e a complexidade.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

Segundo Morin e Moigne (1999, p.236) a organização "[...] é a ação de, ao mesmo tempo, manter e se manter, reunir e se reunir, produzir e se produzir". Compreende-se que o movimento mencionado pelos autores é a complexidade em ação no contexto organizacional, em cujo movimento ocorrem as relações e transformações entre as informações, inteligência e conhecimento.

Conforme pode ser observado na Figura 39, as transições e intersecções entre informação, inteligência e conhecimento resultam na complexidade. A complexidade instaura-se nas relações dos componentes com os demais componentes organizacionais, entretanto, ressalta-se que o recurso que mais se afeta e é afetado pela instauração da complexidade são os recursos humanos organizacionais.

A importância do indivíduo como fator estratégico nesse novo contexto econômico e social é mencionado por Drucker (2000, p.53):

O que chamamos de Revolução da Informação na verdade é uma Revolução do Conhecimento. O que possibilitou fazer a rotina de processos não foram as máquinas; o computador é apenas o gatilho. O software é a reorganização do trabalho tradicional, baseada em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente, de análise sistemática e lógica. O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento.

Dessa maneira, cabe aos sujeitos o trabalho de construção e gestão do conhecimento e inteligência no contexto organizacional, tornando importante o desenvolvimento da percepção desses sujeitos quanto à complexidade, pois, cabe a esses sujeitos “[...] articular princípios de ordem e de desordem, de separação e de junção de autonomia e de dependência, que estão em dialógica (complementares, concorrentes e antagônicos)” (MORIN; MOIGNE, 1999, p.212).

Todos os sujeitos que trabalham com a informação, conhecimento e inteligência devem tornar-se conscientes para uma melhor gestão desses recursos, ou seja, todos os sujeitos que de alguma maneira se relacionam com a organização. Partindo do pressuposto de que todos os sujeitos trabalham com esses recursos cabe às organizações o desenvolvimento de estratégias e ferramentas para que todos contribuam na gestão do conhecimento e no processo de inteligência organizacional.

Foucault (2008, p.58) menciona instrumentos que visam potencializar a construção de conhecimento, por meio das informações, isto é, “[...] utiliza intermediários instrumentais que modificam a escala da informação, deslocam o sujeito em relação ao nível perceptivo médio ou imediato, asseguram sua passagem de um nível superficial a um nível profundo”. Para Castells (2003) a sociedade atravessa uma revolução, sendo que a mesma não consiste na centralidade do conhecimento e da informação, mas sim na aplicação do conhecimento e informação para a geração de conhecimentos e dispositivos de processamento e comunicação da informação.

Baudrillard (1992) vai ao encontro da ideia de Castells (2003), enfatizando a aplicação do conhecimento usando o verbo fazer, “A comunicação não é o falar, é o fazer-falar. A informação não é o saber, é o fazer-saber” (BAUDRILLARD, 1992, p.53). O autor ainda complementa que “O verbo ‘fazer’ indica que se trata de uma operação, não de uma ação”, demonstrando que essa operação é o mesmo que a aplicação do conhecimento mencionada por Castells (2003). Sendo assim, constata-se que a ação de transformação da informação em conhecimento e inteligência perpassa pelo processo de comunicação.

A ideia é complementada por Mattelart (2002) que inclui os componentes, valor e velocidade do processo comunicacional às ideias de Baudrillard (1992) e de Castells (2003). Esse processo é responsável pela disseminação da informação e sua transformação em conhecimento, bem como o impacto que provoca na sociedade, pois segundo ele

Cada avanço nas tecnologias de alta velocidade de expressão e transmissão destrói elementos da comunidade humana. A desigualdade na velocidade das comunicações conduz à constituição de "monopólio de informação" – outro conceito central – que são ao mesmo tempo o instrumento e resultado da dominação política (MATTELART, 2002, p.74).

Assim, os sujeitos devem possuir o pensamento complexo voltado a esses componentes, afinal, com isso compreendem o impacto da complexidade, conhecimento e inteligência nas organizações. Segundo Morin e Moigne (1999, p.213) é importante não reduzir o pensamento complexo apenas à Ciência ou a Filosofia, uma vez que esse pensamento está em todos os contextos sociais, pois, o pensamento complexo

[...] é, portanto essencialmente um pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conceber a organização. É o pensamento apto a reunir, contextualizar, globalizar, mas ao mesmo tempo a reconhecer o singular, o individual e o concreto (MORIN; MOIGNE, 1999, p.213).

Thórisson (2008, p. 150, tradução nossa) mencionam importantes processos necessários para o desenvolvimento de conhecimento e inteligência sob a ótica da complexidade no contexto das organizações:

1. Criatividade é a capacidade de um agente de variar e adaptar processos para cumprir suas metas. Processos podem ser internos (funções mentais), ou uma externalização de processos internos (ações físicas e interações com o ambiente), onde um agente é uma estrutura (autopoiética) viva, seja ela orgânica ou artificial. A criatividade pode ser exibida sem a compreensão explícita do ambiente ou metas, e a diversidade de produtos ou artefatos produzidos por processos criativos são limitados pelos atributos físicos do agente. A criatividade é um aspecto da inteligência como um sistema holístico, independente de qualquer mecanismo cognitivo particular.
2. A logicalidade é a capacidade ontogenética de um organismo de produzir ações coerentes com os objetivos dos organismos e com a organização estrutural do ambiente. A organização ambiental se impõe aos organismos à medida que evoluem e se reflete no comportamento lógico.
3. A insanidade é o inverso da lógica, resultando em comportamento que não é aplicável ao contexto em que são realizados, não cumprindo os objetivos dos agentes e, conseqüentemente, "ilógicos" ou "que não fazem sentido".
4. A imaginação é o mecanismo de um organismo para modelar seu ambiente internamente para prever uma virada de eventos. Quando as criaturas ganham em complexidade organizacional juntamente com o ambiente, os mecanismos reativos tornam-se insuficientes para prever o ambiente. Isso se torna um ímpeto para outros, mais complexos evoluir. Em particular, a capacidade de representar o ambiente como uma simulação mental.

O autor ainda menciona que as definições anteriores incluem vários conceitos de inteligência e cognição, principalmente: (a) percepção e ação, (b) metas, (c) lógica e insanidade, (d) compreensão e, finalmente, (e) imaginação ou representações internas.

O domínio do conhecimento concede ao indivíduo ou grupo de indivíduos vantagens àqueles que não possuem. Esse processo é destacado por Ilharco (2003) que classifica as pessoas e grupos em dois segmentos, os que dominam a informação e constroem conhecimento e os que não a dominam.

Holland (1995, p.44, tradução nossa) chama a atenção para a grande quantidade de informações recebidas pelos sujeitos e organizações, “Se o agente é uma empresa de negócios, os estímulos são ordens, fluxo de caixa, mercadorias e assim por diante. Tipicamente, um agente é inundado com estímulos, recebendo muito mais informações do que pode usar. Morin (2007, p.99) vai ao encontro de Holland (1995) destacando que, em muitos casos, a quantidade excessiva de informações pode prejudicar a construção de conhecimento, “[...] o excesso de informações obscurece o conhecimento”.

Brown e Duguid (2001) reforçam essa preocupação e aprofundam a ideia quando afirmam que a sociedade está ‘afogando-se sem saber’. Kurz (2002) enfatiza que a sociedade está soterrada de informações e ressalta a superficialidade no que tange ao uso de informação, pois para ele o resultado desse processo é a geração de conhecimento frágil e, em muitos casos, inútil para a denominada Sociedade da Informação.

As organizações, ao realizarem suas atividades organizacionais, usam a informação e o conhecimento, mesmo que de maneira implícita. A inseparabilidade entre conhecimento, inteligência, complexidade e gestão se explicita no ato de trabalhar com a GC e a IO. O mesmo objeto (informação) é tratado em um determinado contexto e ganha as características de conhecimento e, em um outro contexto, esse mesmo objeto pode ser considerado inteligência.

Essa ambiguidade responsável por causar certa indefinição, faz parte da complexidade existente nas organizações. Reforçando tal afirmação, Valentim (2007) destaca o conhecimento como componente trabalhado no processo de inteligência:

O processo de inteligência competitiva organizacional gerencia fluxos e processos formais e informais, por meio de diferentes ações integradas,

objetivando criar uma cultura organizacional voltada à ICO. Entre as atividades desenvolvidas podem se citar as atividades de prospecção e monitoramento, a seleção e filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, ou seja, o processo acompanha desde a geração até o uso de dados, informação e **conhecimento** (VALENTIM, 2007, p.15, grifo nosso).

A autora (2002, p.9, grifo nosso) menciona sete etapas para o funcionamento contínuo da inteligência, e menciona o conhecimento como objeto encontrado em seis de suas etapas:

1. Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
2. Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e **conhecimento** produzidos internamente e externamente à organização;
3. Selecionar e filtrar os dados, informações e **conhecimento** relevantes para as pessoas e para a organização;
4. Tratar e Agregar Valor aos dados, informações e **conhecimento** mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário / sistema;
5. Armazenar através de tecnologias de informação os dados, informações e **conhecimento** tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminar e transferir os dados, informações e **conhecimento** através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e **conhecimento** para a retroalimentação do sistema.

Torna-se necessário considerar a complexidade e desenvolver um pensamento voltado a ela, porquanto potencializa o pensamento individual e coletivo. Esse pensamento é capaz de afrontar as incertezas, esclarecendo assim as estratégias do mundo incerto, por meio da gestão e de suas estratégias quanto à aplicação da inteligência e do conhecimento no contexto organizacional. Somente com o desenvolvimento do pensamento complexo dos sujeitos organizacionais torna-se possível um melhor uso do conhecimento e da inteligência, uma vez que é quase impossível controlar a inteligência e o conhecimento, pois estes componentes nascem, desenvolvem-se e transitam em meio à complexidade e suas múltiplas relações.

6.2 Aspectos Influenciadores da Gestão do Conhecimento e do Processo de Inteligência nas Organizações Complexas

São múltiplos os fatores que influenciam a implementação e aplicação da GC e do processo de inteligência nas organizações. Não compreender a complexidade como

fator determinante e que influencia e dificulta a implementação da GC e do processo de inteligência no contexto organizacional é ignorar aspectos primordiais para a realização das atividades de GC e do processo de inteligência.

Dessa maneira, não está sendo desconsiderada e nem desqualificada a complexidade como aspecto influenciador da GC e do processo de inteligência, mas busca-se entender como a complexidade atua sobre esses aspectos que influenciam esses processos. Em outras palavras, a presente pesquisa atribui e considera a complexidade como componente intrínseco em todos os aspectos influenciadores mencionados, pois, estes recebem múltiplas influências, o que os tornam de natureza complexa, ou seja, por sua complexidade são classificados como fatores críticos.

Identificar e considerar os aspectos influenciadores da GC e do processo de inteligência torna-se fundamental para o sucesso da implementação e aplicação dos mesmos. Esses aspectos podem influenciar as etapas e atividades da gestão do conhecimento e do processo de inteligência e, em alguns casos, impedir a implementação e aplicação de seus modelos.

É importante mencionar que a identificação desses aspectos no processo inicial (planejamento de implementação) proporciona compreender as fragilidades e potencialidades da organização perante os aspectos e, com isso, potencializar a GC e o processo de inteligência com os recursos disponíveis na organização. Existem inúmeras maneiras de classificar esses aspectos, porém, a presente pesquisa considera que uma organização, ao implementar e usar a GC e o processo de inteligência passa a possuir aspectos influenciadores que podem ser agrupados em três grandes grupos: cultura, pessoas e processos.

Tal apontamento tem origem na pesquisa realizada por Wong (2005), em que pesquisou sete trabalhos de diferentes autores para analisar os fatores críticos da GC. Fizeram parte da pesquisa de Wong (2005) os seguintes autores: Skyrme e Amidon (1997), Davenport *et al.*(1998), Holsapple e Joshi (2000), Chourides *et al.*(2003), Liebowitz (1999), Hasanali (2002) e, APQC (1999). Wong (2005) construiu um quadro para comparar os aspectos críticos destacados pelos autores já mencionados (Quadro 26).

Quadro 26: Comparação dos estudos em fatores críticos de GC.

Autor(es)	Objetivo	Origem dos fatores	Resultado
Liebowitz (1999)	Descreve os principais ingredientes para o sucesso de GC	Síntese de importantes lições aprendidas com os primeiros a adotar GC	Seis ingredientes
Skyrme e Amidon (1997)	Apresenta os principais fatores de sucesso para GC	Estudos das empresas líderes em GC	Sete fatores
Davenport <i>et al.</i> (1998)	Identifica os fatores que contribuem para o sucesso dos projetos de GC	Estudo exploratório de 18 projetos de GC de sucesso em organizações que foram as primeiras a adotar GC	Oito Fatores
APQC (1999)	Usa os facilitadores como base para a estruturação de seus estudos de <i>benchmarking</i>	Consultoria experiência. Co-desenvolvido com a Arthur Andersen.	Quatro facilitadores
Holsapple e Joshi (2000)	Desenvolve e avalia um quadro descritivo para caracterizar os fatores que influenciam GC	Várias fontes de literatura, um quadro inicial e um estudo Delphi compreendendo acadêmicos e profissionais de GC	Três principais categorias de influências com diferentes fatores em cada categoria
Hasanali (2002)	Apresenta os fatores críticos de sucesso para GC	Experiência em consultoria	Cinco categorias de fatores
Chourides <i>et al.</i> (2003)	Melhores práticas e medidas de desempenho para obter GC	Revisão das teorias existentes, uma pesquisa com 100 empresas e estudos de caso de oito organizações longitudinais	Uma série de fatores em cinco áreas funcionais

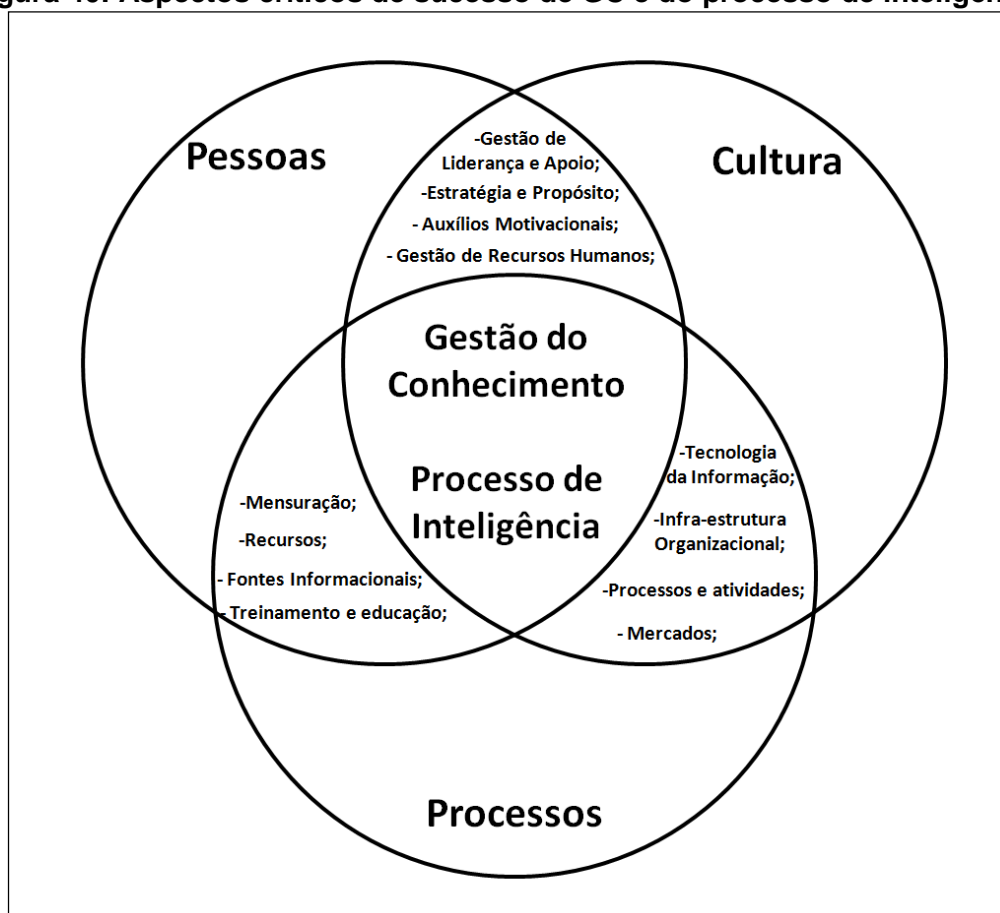
Fonte: Wong -2005 - p.265 - tradução nossa.

Após a comparação e análise dos fatores críticos sobre GC, Wong (2005, p.266-267, tradução nossa) desenvolveu um modelo baseado em onze fatores críticos para implementar a GC e Inteligência em empresas de pequeno e médio porte:

- gestão de liderança e apoio;
- cultura;
- tecnologia da informação;
- estratégia e propósito;
- mensuração;

- infraestrutura organizacional;
- processos e atividades;
- auxílios motivacionais;
- recursos;
- treinamento e educação e;
- gestão de recursos humanos (RH).

Figura 40: Aspectos críticos de sucesso de GC e do processo de inteligência.



Fonte: Elaboração própria – 2017.

Os onze (11) fatores críticos de sucesso apresentados por Wong (2005) foram utilizados nesta pesquisa, porém, foram inseridos outros aspectos críticos que também abarcam o processo de inteligência. Além dos onze aspectos de Wong (2005), a pesquisa considerou os fatores 'Fontes Informacionais e Mercados', pois se acredita que também estão relacionados aos processos de GC e de inteligência. Sendo assim, o agrupamento dos aspectos críticos de sucesso nos três grupos propostos pela presente pesquisa é observado na Figura 40.

Dessa maneira, a pesquisa considerou os aspectos influenciadores da GC de Wong (2005) como aspectos para o processo de inteligência sob a ótica das organizações. A descrição desses aspectos é importante, pois os mesmos devem ser utilizados como pré-avaliação na proposta de um modelo de GC e inteligência, sendo assim, foi desenvolvido o Quadro 27 com os aspectos críticos e suas descrições.

Quadro 27: Aspectos influenciadores de GC e do processo de inteligência.

Aspectos Críticos	Descrição dos Aspectos Críticos
Gestão de Liderança e Apoio	Gestão de liderança e apoio consiste em dois pontos principais: primeiro, o apoio da alta gestão na implementação da GC e do processo de inteligência e, segundo, no papel da liderança no desenvolvimento das atividades necessárias para GC e inteligência. Sendo assim, torna-se necessário identificar o real apoio da alta gestão, bem como identificar em todos os níveis organizacionais a liderança formal e a informal, pois é por meio das ações e influência dessas lideranças que o processo de inteligência e a GC obterão sucesso.
Cultura	A cultura é considerada um aspecto crítico e um dos principais norteadores para a GC e inteligência. Essa consideração consiste no impacto da cultura no contexto da valorização da informação e do conhecimento no contexto organizacional. Dessa maneira, é necessário identificar aspectos que demonstrem se existe uma valorização da informação e do conhecimento no contexto da organização. Essa cultura voltada para a valorização da informação e do conhecimento é essencial na implementação da GC e inteligência. Nesse sentido, identificar a cultura informacional e de conhecimento da organização é fundamental para o desenvolvimento de estratégias que visam: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter: quando a cultura é voltada para a valorização da informação e do conhecimento no contexto organizacional; ▪ Aumentar: quando a cultura valoriza parcialmente a informação e o conhecimento no contexto organizacional; ▪ Desenvolver: quando a cultura não valoriza a informação e o conhecimento no contexto organizacional,
Tecnologia da Informação	O conhecimento sobre a TI existente na organização é importante, pois com isso é possível desenvolver estratégias de GC e inteligência, contando com o apoio da TI. Reforça-se que a TI de maneira isolada não é capaz de realizar a GC e o processo de inteligência, porém, quando a TI é utilizada de maneira correta é possível agilizar inúmeros processos das atividades de GC e de inteligência. Com o conhecimento sobre a TI da organização é possível aproveitar ao máximo a tecnologia disponível ou quando não disponível, desenvolver estratégias não contando com esses recursos de TI. Esses aspectos podem influenciar a GC e a inteligência, afinal, o desenvolvimento de um modelo sem identificar o quanto de recursos de TI estão disponíveis, pode prejudicar a assertividade nas estratégias e atividades propostas pela GC e inteligência.
Estratégia e Propósito	Alinhar a estratégia e o propósito organizacional com a GC e a inteligência é fundamental para aderência na implementação dos modelos. Esse alinhamento é importante pois, se os modelos não estiverem alinhados, os resultados nem sempre serão utilizados pela organização. Os modelos e seus resultados devem fazer sentido para que os sujeitos organizacionais utilizem e vejam sentido na implementação e uso da GC e inteligência, visto que com sua implementação algumas de suas atividades e tarefas podem ser modificadas e se as modificações não retornarem em resultados que estão alinhados à estratégia e ao propósito organizacional, esses modelos caem em desuso e tornam-se apenas proforma no contexto da organização. Com isso a GC e o processo de inteligência correm sérios riscos de serem descontinuados na organização, pois passam a ser vistos como processos burocráticos que não retornam valor.
Mensuração	Os resultados e impactos na implementação e uso da GC e do processo de inteligência devem ser explorados. Associar de maneira correta os bons resultados organizacionais com a implementação e uso da GC e do processo de inteligência e evidenciar de maneira clara para a alta gestão, bem como gestão intermediária e operacional é fundamental para a continuidade dos referidos processos. Uma das grandes características na implementação da GC e do processo de inteligência é que ambos devem ser gradativamente inseridos na cultura das organizações, porém, em um cenário dinâmico e complexo como o organizacional, é necessário tornar tangível e evidenciar os resultados das ações de GC e inteligência. Essa ação propicia a manutenção e uma maior valorização de todos quanto à GC e inteligência no contexto da organização.

Infraestrutura Organizacional	A infraestrutura organizacional deve propiciar estrutura que favoreça a construção e compartilhamento de conhecimentos. Todo o <i>layout</i> , estrutura física e dispositivos capazes de favorecer atividades e processos responsáveis por construir e compartilhar conhecimento entre sujeitos organizacionais de diferentes áreas e departamentos devem ser considerados. Desenvolver ambientes que diminuam barreiras e estimulem a troca de conhecimentos como, sala de café, sala de jogos, estações de trabalhos sem divisórias, departamentos trabalhando sem paredes, além de tecnologias que estimulem e propiciem a construção e compartilhamento de conhecimento estão entre as múltiplas maneiras de estrutura interna da organização.
Processos e Atividades	É necessário identificar processos e atividades que possuem construções e troca de conhecimentos no ambiente organizacional, para então, estruturar essas atividades e processos existentes que possuem essa finalidade, com a percepção do que já é realizado, torna-se possível um melhor aproveitamento desses processos e atividades, bem como torna-se possível potencializar e formalizá-las para uma melhor construção do conhecimento organizacional. Processos e atividades devem ser construídos, porém, chama-se a atenção para que as mesmas sejam inseridas discretamente no cotidiano dos sujeitos organizacionais. Dessa maneira, torna-se capaz de quebrar a resistência pela implantação de um novo processo e atividade voltados para a construção e compartilhamento de conhecimentos.
Auxílios Motivacionais	Identificar se a organização desenvolve estímulos motivacionais que auxiliam nos processos de GC e Inteligência é fundamental. Esse aspecto está relacionado às pessoas e processos, afinal, as pessoas desenvolvem processos e atividades voltadas para a construção de conhecimento e inteligência, porém precisam de estímulos motivacionais para uma melhor realização destas atividades. O desenvolvimento de estratégias motivacionais que proporcionem um maior engajamento dos sujeitos organizacionais nas atividades e processos de GC e Inteligência torna-se necessário, visto que na implantação dos modelos, normalmente, esses sujeitos realizam atividades que antes não realizavam, retirando-os das suas zonas de conforto. Estratégias que beneficiam indivíduos que mais contribuem nas atividades de inteligência e conhecimento visam desenvolver condições favoráveis para os modelos de GC e Inteligência no contexto organizacional.
Recursos	Analisar os recursos disponíveis dentro das organizações é extremamente necessário para o desenvolvimento do processo de inteligência e gestão do conhecimento. Nesse sentido, é necessário um alinhamento entre as estratégias que serão propostas e os recursos disponíveis. Observa-se que esses recursos não se limitam apenas a recursos financeiros e sim, todos os recursos que a organização tem à sua disposição. Sendo assim, é necessário não somente reconhecer e analisar os recursos, mas também identificar quanto daquele recurso será alocado para a implementação e uso do processo de inteligência e da gestão do conhecimento.
Treinamento e educação	O treinamento e a educação no contexto do processo de inteligência e gestão do conhecimento é extremamente importante, pois é por meio deles que as organizações desenvolvem uma cultura positiva valorizando a informação e o conhecimento. No contexto da Inteligência, o treinamento e a educação estimulam a busca externa de informações responsáveis por construir conhecimento organizacional. Após a construção do conhecimento organizacional é necessário o compartilhamento desse conhecimento, sendo que cabe à organização o desenvolvimento de treinamentos e estratégias educacionais voltadas ao processo de disseminação do conhecimento e inteligência construídos.
Gestão de Recursos Humanos	A gestão de recursos humanos está totalmente relacionada à cultura organizacional e isso provoca impacto na construção e uso do conhecimento e inteligência na organização. Compreender a gestão de recursos humanos e identificar pontos positivos e negativos é importante para a implementação do processo de Inteligência e GC. Com a identificação do processo e estratégia utilizada na gestão de recursos humanos é possível desenvolver novas estratégias e aproveitar as estratégias existentes para a gestão do conhecimento e inteligência, alinhando a cultura e os recursos humanos e o seu processo de gestão.
Fontes Informacionais	No contexto das fontes informacionais é importante identificar as fontes internas e externas, bem como alguns pontos importantes, como por exemplo, se a fonte necessária possui algum custo (caso a fonte seja externa), o custo de monitoramento (analisar o volume que deve ser prospectado e monitorado <i>versus</i> os recursos disponíveis na organização) e se existe a possibilidade de desenvolver estratégias em parceria para o uso das fontes informacionais. Foi considerado esse aspecto pois o mesmo possui impacto direto nas atividades e estratégias da GC e do processo de inteligência. Algumas limitações devem ser expostas inicialmente, pois as mesmas devem ser consideradas nas propostas de estratégias e atividades que visam sustentar as etapas dos modelos de inteligência e gestão do conhecimento.
Mercado	O conhecimento do mercado em que a organização trabalha proporciona conhecimento sobre a cultura do mercado; esta, muitas vezes, atua de maneira implícita na cultura

	organizacional. Analisar o modo de atuação no mercado e o impacto de fatores como política, meio ambiente e demais variáveis no mercado em que a empresa atua torna-se fundamental para o direcionamento do processo de inteligência e a GC. A maneira como a empresa está inserida no mercado pode direcionar a construção de inteligência e conhecimento; normalmente esses tipos de construções estão relacionados ao nível estratégico da organização, porém provoca impacto em todos os níveis. É necessário considerar esse tipo de aspecto, pois o mesmo influencia a construção de conhecimento e inteligência no ambiente interno e externo da organização.
--	--

Fonte: Elaboração própria - 2017.

Observa-se que os aspectos são resultados das intersecções dos grupos apresentados na pesquisa. A identificação desses aspectos dentro das organizações, bem como relacioná-los às atividades de GC e ao processo de inteligência é fundamental para o sucesso da implementação da GC e da inteligência nas organizações.

Quadro 28: Atividades de gestão do conhecimento e suas relações com aspectos influenciadores.

Atividades	Aspectos Influenciadores
Geração do Conhecimento	Gestão de Liderança e Apoio; Cultura; Tecnologia da Informação; Estratégia e Propósito; Infraestrutura Organizacional; Processos e atividades; Auxílios Motivacionais; Recursos; Treinamento e educação; Gestão de Recursos Humanos; Fontes Informacionais.
Compartilhamento do Conhecimento	Gestão de Liderança e Apoio; Cultura; Tecnologia da Informação; Estratégia e Propósito; Infraestrutura Organizacional; Processos e atividades; Auxílios Motivacionais; Recursos; Gestão de Recursos Humanos.
Aplicação do Conhecimento	Gestão de Liderança e Apoio; Cultura; Tecnologia da Informação; Estratégia e Propósito; Mensuração; Processos e atividades; Auxílios Motivacionais; Recursos; Treinamento e educação; Mercado.

Fonte: Elaboração própria – 2017.

A relação entre gestão do conhecimento e o processo de inteligência competitiva proporciona uma maior importância a esses aspectos, bem como direciona previamente a implementação dos modelos de inteligência e de gestão do conhecimento no contexto da realidade da organização. Chama-se a atenção para um aspecto que está inserido, normalmente, de maneira direta ou indireta em mais de uma atividade, nos modelos de GC e inteligência.

Quadro 29: Atividades do processo de inteligência e suas relações com aspectos influenciadores.

Atividades	Aspectos Influenciadores
Planejamento	Gestão de Liderança e Apoio; Cultura; Estratégia e Propósito; Infraestrutura Organizacional; Processos e atividades; Auxílios Motivacionais; Recursos; Treinamento e Educação; Gestão de Recursos Humanos; Fontes Informacionais; Mercado.

Coleta	Gestão de Liderança e Apoio; Cultura; Tecnologia da Informação; Infraestrutura Organizacional; Processos e atividades; Auxílios Motivacionais; Recursos; Gestão de Recursos Humanos; Fontes Informacionais; Mercado.
Análise	Gestão de Liderança e Apoio; Cultura; Tecnologia da Informação; Estratégia e Propósito; Infraestrutura Organizacional; Auxílios Motivacionais; Recursos; Fontes Informacionais; Mercado.
Disseminação	Gestão de Liderança e Apoio ;Cultura; Tecnologia da Informação; Estratégia e Propósito; Mensuração; Infraestrutura Organizacional; Processos e atividades; Auxílios Motivacionais; Recursos; Treinamento e Educação; Gestão de Recursos Humanos; Mercado.

Fonte: Elaboração própria - 2017.

Em cada organização, os aspectos mencionados se apresentam de uma maneira, sendo assim, esse diagnóstico torna-se importante parâmetro para o desenvolvimento das estratégias, etapas, atividades e tarefas em prol da inteligência e do conhecimento organizacional. Considerar esses aspectos no desenvolvimento da pesquisa proporciona uma maior assertividade na elaboração do modelo voltado para a GC e o processo de inteligência nas organizações complexas.

6.3 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da ACIM

As áreas da ACIM possuem inúmeras atividades e processos que devem ser analisadas para uma melhor compreensão da organização. A entidade adotou a metodologia ISO 9001:2008, cuja metodologia consiste em uma série de ações e normativas voltadas para as atividades e processos de uma organização, tornando assim todas as atividades e processos documentados.

Segundo a ISO, a ISO: 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade sob duas importantes necessidades das organizações:

1. Necessidade de demonstrar sua capacidade de fornecer consistentemente produtos e serviços aos clientes que atendam aos requisitos regulamentares e estatutárias aplicáveis;
2. Pretensão de aumentar a satisfação do cliente, através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e a garantia da conformidade com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e dos clientes.

A ISO reforça que todos os requisitos da ISO:9001 são genéricos e destinados para serem aplicados a qualquer organização, independentemente da sua natureza ou dimensão, ou os produtos e serviços que fornecem.

Todas as áreas da entidade e suas atividades possuem como pilares as necessidades dos associados, dessa maneira, seus processos são mapeados e automaticamente documentados em formulários da ISO:9001. Parte-se do pressuposto de que todas as áreas da Entidade são produtoras de algum tipo de serviço ou produto, ou seja, essa produção é consumida pelo ambiente interno ou externo.

Os referidos produtos ou serviços podem ser consumidos pelos associados ou apenas servir de apoio nos processos de produção de produtos ou serviços para os associados. Dessa maneira, é necessário identificar as principais atividades das áreas da organização, bem como os serviços e/ou produtos que as mesmas constroem como resultado de suas atividades. Essa visão macro possibilita uma melhor compreensão da organização.

As questões jurídicas são trabalhadas essencialmente em duas vertentes, a primeira é a prestação de assessoria jurídica para as demandas internas da ACIM. A entidade possui vários acordos, contratos e situações que necessitam de embasamento jurídico para tomar decisões que afetam os serviços e procedimentos internos e externos e, a segunda vertente consiste em prestar assessoria gratuita aos associados vinculados a ACIM. Pode-se compreender que a assessoria jurídica presta serviços internos e externos à Entidade.

A Superintendência da Entidade, em conjunto com a tesouraria realizam a interface junto ao Escritório de Contabilidade. Essa interface alimenta a contabilidade com as informações necessárias para que o escritório desenvolva toda documentação fiscal referente às atividades da Entidade.

Dessa maneira, a ACIM desenvolve internamente produtos e serviços de informações e direciona para a contabilidade. Observa-se que, esse processo não resulta em nenhum produto ou serviço final, sendo apenas utilizado como apoio para a contabilidade.

O trabalho da administração no que tange aos recursos tecnológicos da Entidade é responsabilidade da área de TI. As atividades como manutenção de computadores, administração e monitoramento de rede, segurança contra vírus e ataques de *hackers*, entre outras atividades são realizadas, com a finalidade de proporcionar apoio às atividades da ACIM, inclusive aquelas que estão relacionadas diretamente com os associados.

A Secretaria da Entidade é o elo de comunicação entre os associados,

comunidade e a Diretoria. Essa área atende às solicitações dos empreendedores no que se refere aos assuntos administrativos. A área também é responsável pela locação e controle dos auditórios e elaboração e envio de ofícios que são encaminhados aos associados e aos diretores. O serviço pode ser classificado como apoio prestado pela secretaria tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno da Entidade.

Por meio do marketing são desenvolvidas campanhas promocionais responsáveis por apoiar o desenvolvimento do comércio local. É realizado o planejamento das campanhas, com a definição de todas as datas específicas para que sejam aprovadas pelos associados em assembleia. Outra atividade desenvolvida pela área de marketing consiste em desenvolver ações voltadas para o ambiente interno da Entidade, apoiando assim a organização de maneira institucional, indo além da promoção dos produtos e serviços para os associados.

O Empreender é um projeto que reúne periodicamente na ACIM grupos de micro e pequenas empresas do mesmo ramo de atividade. Essa reunião busca identificar problemas comuns e soluções conjuntas com a perspectiva de crescimento das empresas participantes e o fortalecimento do setor em que atuam. Observa-se que esse processo pode ser compreendido como um serviço externo direcionado aos empresários da ACIM.

A área da saúde consiste na gestão de planos de saúde e odontológicos dos associados e seus colaboradores. Atualmente a entidade possui 1930 usuários dos serviços de saúde e odontológico oferecidos pela Entidade.

O trabalho da Tesouraria consiste no controle das contas a pagar e a receber da Entidade. Cabe a Tesouraria da ACIM, fornecer aos associados procedimentos que viabilizem o pagamento dos boletos, como as mensalidades e os serviços que a entidade presta, bem como um controle operacional das despesas da Entidade, garantindo transparência e a segurança para que os associados tenham plena confiança nas atividades que são desenvolvidas pela Entidade. Ao observar as atividades e seus resultados pode-se visualizar que a Tesouraria da Entidade atua fornecendo serviços para os associados (boletos bancários, viabilização de pagamentos, entre outros) e para os sujeitos do ambiente interno (Diretoria e Superintendência).

O processo comercial é composto por uma equipe de profissionais voltados à prospecção e retenção de associados. Essa área é responsável pela oferta de suporte,

esclarecimento de dúvidas e a intermediação dos associados com a Entidade. É por meio dessa área que se realiza a análise das necessidades dos associados e a oferta de serviços da Entidade. Entre os produtos e serviços ofertados estão: Ensino a Distância (EaD), cursos *online*, serviços da área jurídica, locação do auditório, cadastro positivo, ISO em grupo, planos de saúde e odontológicos, empreender, radar pessoal, garantia de cheques e crediários, certificado digital, SCPC e o cartão ACCredito.

É por meio da área comercial que os associados podem conhecer e tirar todas as dúvidas sobre os serviços que a entidade disponibiliza. A área de venda de produtos e serviços (comercial) se reporta diretamente à área de CRM, sendo essa área responsável por desenvolver estratégias que aproximem a entidade de seus associados.

A JUCESP realiza registros de documentos de sociedade empresarial limitada, empresário (antiga firma individual), e cooperativa. Dentro da JUCESP encontram-se as seguintes atividades: informar a existência de nomes das empresas idênticas ou semelhantes, emitir fichas cadastrais e certidões simplificadas das empresas registradas na JUCESP. Essa área desenvolve suas atividades voltadas a atender o ambiente externo da organização.

As operações da entidade são responsáveis por administrar a infraestrutura necessária para o fornecimento dos serviços a todos os associados da entidade, possibilitando a realização e oferta dos mesmos, dessa maneira pode-se identificar que essa área de operações é responsável por ofertar serviços ao ambiente interno da entidade.

O SCPC presta um serviço integrado à Boa Vista Serviços S/A, administradora do SCPC. São realizadas via ACIM consultas que analisam possíveis restrições de crédito, inclusão de devedores e cheques sem fundo. Esses serviços são realizados pela entidade para os seus associados, com isso os empresários que fazem parte da ACIM conseguem realizar as concessões de crédito com maior segurança.

A administração das relações de trabalho e a realização das avaliações de desempenho dos colaboradores é responsabilidade da área de RH, bem como as atividades de recrutamento e seleção, para o preenchimento de vagas em aberto da Entidade. Todos os processos são realizados com o intuito de apoiar as outras áreas da Entidade.

Todos os processos e atividades relacionadas a ISO são de responsabilidade

da área de qualidade. Existe dentro da Entidade a padronização das funções desempenhadas e foram desenvolvidos indicadores para avaliação e implementação de melhorias de cada função.

Essa área trabalha tendo como principais enfoques a satisfação do associado e a melhoria contínua dos serviços oferecidos pela Entidade. Observa-se que essa área oferece apoio às demais áreas da ACIM, possibilitando uma maior conformidade nos serviços prestados.

A área de certificação da ACIM é responsável por proporcionar produtos de certificação digital para os empresários. Todas as atividades de validação documental, processo do pedido do certificado e entrega das credenciais (arquivo digital, *pen-drive* ou cartão) são realizadas pela área.

Quadro 30: Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da ACIM.

Área(s)	Tipo de Serviço/Produto - Resultado das Atividades	Ambiente(s)
Jurídico	Área de apoio	Interno e Externo
TI	Área de apoio	Interno
Secretaria	Área de apoio	Interno e Externo
Marketing	Área de apoio	Interno e Externo
Empreender	Área fim	Externo
Saúde	Área fim	Externo
Tesouraria	Área de apoio	Interno e Externo
Comercial CRM	Área de apoio	Interno
Venda de Produtos e Serviços	Área fim	Externo
Operações	Área de apoio	Interno
SCPC	Área fim	Externo
Recursos Humanos	Área de apoio	Interno
Qualidade	Área de apoio	Interno
Certificação Digital	Área fim	Externo

Fonte: Elaboração própria baseada em documentos da ACIM - 2017.

É possível observar que todos os sujeitos das áreas da entidade possuem uma ação voltada à prestação de serviços, seja ela interna ou externa. Observa-se também que a Superintendência realiza a prestação de serviço interno, pois as ações de gestão podem ser consideradas como serviço interno. Desse modo, todos os sujeitos que fazem parte da Entidade atuam como prestadores de serviços, oferecendo assim o resultado de suas atividades como serviço ou produto para o ambiente interno, externo ou ambos.

Das quatorze (14) áreas da entidade, apenas quatro (4) delas possuem

atividades que resultam em produtos ou serviços para a área fim, ou seja, para consumo do ambiente externo. Cinco áreas possuem suas atividades como apoio e são direcionadas para o ambiente interno e externo, ou seja, são áreas que desenvolvem serviços que apoiam o ambiente interno e externo da ACIM. A mesma quantidade de áreas desenvolve atividades que resultam em serviços e produtos de apoio para consumo interno.

6.3.1 ACIM - Análise da Organização

Foram compiladas todas as respostas do questionário fechado de todos os níveis para que fosse possível ter uma visão macro da organização. Nessa perspectiva, o presente resultado contou com quarenta e dois (42) sujeitos de todos os níveis. Entre os respondentes, doze (12) possuem tempo de trabalho na entidade menor de dois anos, ou seja, 28,6%, dez (10) sujeitos atuam na entidade em um período maior que dois anos e menor de cinco anos, o que representa 23,8% enquanto que os demais sujeitos, 16,6%, ou seja, sete (7) possuem tempo superior a cinco (5) anos de trabalho na entidade.

Os resultados evidenciados da pesquisa referentes à soma de todos os níveis da ACIM estão disponíveis na tabela 1. Resultados e análise dos níveis estratégico, tático e operacional estão disponíveis nos Apêndices D, E e F. Assim, a soma desses sujeitos (todos os níveis) indicaram os padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto da ACIM de maneira macro.

Nesse sentido, realizou-se vários questionamentos no contexto do questionário fechado. As questões foram agrupadas em dois grupos, gerando automaticamente uma nova classificação, sendo assim, a classificação positiva agrupou a escala entre excelente, muito bom e bom, e a negativa agrupou a escala entre não existente, péssimo e ruim, enquanto que regular não houve agrupamento.

No primeiro contexto, dois grupos abordaram como a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades. O primeiro grupo trabalhou com questões que analisaram como a organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização.

Todas as questões respondidas, com exceção a '1.1.8', tiveram apontamentos positivos que, quando somados, corresponderam a um valor acima de 70%, cuja

exceção obteve valor positivo superior a 50%. Também foram todas respondidas todas as questões como regular, sendo que os percentuais das respostas variaram no intervalo entre 7,14% e 33,3%.

Tabela 1: Resultado questionário fechado - Total - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	2	4,8	0	-	2	4,8	4	9,52	8	19	16	38,1	10	23,8
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	2	4,8	1	2,4	3	7,14	14	33,3	16	38,1	6	14,8
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	2	4,8	1	2,4	8	19	11	26,2	17	40,4	3	7,14
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	1	2,4	0	-	2	4,8	5	11,9	11	26,2	16	38,1	7	16,6
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	1	2,4	4	9,52	9	21,4	17	40,4	11	26,2
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	1	2,4	0	-	1	2,4	8	19	5	11,9	18	42,8	9	21,4
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	2	4,8	0	-	2	4,8	5	11,9	10	23,8	16	38,1	7	16,6
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	2	4,8	14	33,3	9	21,4	12	28,5	5	11,9
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	1	2,4	0	-	3	7,14	8	19	14	33,3	13	30,9	3	7,14
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	2	4,8	0	-	1	2,4	6	14,8	16	38,1	13	30,9	4	9,52
1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	1	2,4	0	-	2	4,8	5	11,9	11	26,2	15	35,7	8	19

1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	1	2,4	0	-	2	4,8	7	16,6	14	33,3	10	23,8	8	19
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	1	2,4	0	-	2	4,8	9	21,4	10	23,8	14	33,3	6	14,8
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	1	2,4	0	-	1	2,4	7	16,6	10	23,8	18	42,8	5	11,9
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	1	2,4	0	-	2	4,8	3	7,14	14	33,3	17	40,4	5	11,9
1.2.3.3 Financeiros	1	2,4	0	-	1	2,4	6	14,18	10	23,8	14	33,3	10	23,8
1.2.3.4 Tempo	1	2,4	0	-	1	2,4	6	14,18	11	26,2	17	40,4	6	14,18
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	1	2,4	0	-	1	2,4	7	16,6	13	30,9	14	33,3	6	14,18
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	1	2,4	0	-	2	4,8	7	16,6	12	28,5	15	35,7	5	11,9
1.2.4.3 Financeiros	1	2,4	0	-	1	2,4	6	14,18	13	30,9	12	28,5	9	21,4
1.2.4.4 Tempo	1	2,4	0	-	1	2,4	6	14,18	14	33,3	13	30,9	7	16,6
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0		0	-	2	4,8	9	21,4	12	28,5	13	30,9	5	11,9
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	2,4	6	14,18	16	38,1	14	33,3	5	11,9

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente			
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%		
Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%

2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades

2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	2	4,8	3	7,14	19	45,2	13	30,9	5	11,9
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	6	14,28	13	28,5	16	38,1	7	16,6
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	1	2,4	0	-	2	4,8	8	19	14	33,3	15	35,7	2	4,8
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	1	2,4	0	-	0	-	8	19	13	30,9	14	33,3	6	14,28
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	1	2,4	8	19	13	30,9	14	33,3	6	14,28
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	1	2,4	0		2	4,8	7	16,6	17	40,4	11	26,2	4	9,52
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	3	7,14	0	-	2	4,8	8	19	12	28,5	11	26,2	6	14,28
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	1	2,4	0	-	2	4,8	11	26,2	11	26,2	14	33,3	3	7,14
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	1	2,4	0	-	3	7,14	7	16,6	14	33,3	12	28,5	5	11,9
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														

3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	1	2,4	0	-	1	2,4	8	19	16	38,1	11	26,2	5	11,9
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	1	2,4	0	-	1	2,4	9	21,4	15	36,7	9	21,4	7	16,6
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	1	2,4	0	-	3	7,14	5	11,9	16	38,1	11	26,2	6	14,28
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	1	2,4	0	-	2	4,8	4	9,52	16	38,1	14	33,3	5	11,9
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	1	2,4	0	-	3	7,14	4	9,52	12	28,5	12	28,5	9	21,4
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	1	2,4	0	-	2	4,8	5	11,9	13	30,9	15	36,7	6	14,28
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	1	2,4	0	-	2	4,8	8	19	16	38,1	9	21,4	6	14,8

4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	1	2,4	0	-	3	7,14	5	11,9	13	30,9	14	33,3	6	14,8
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	2	4,8	0	-	1	2,4	10	23,8	13	30,9	10	23,8	6	14,8
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	3	7,14	5	11,9	16	38,1	14	33,3	4	9,52
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	5	11,9	6	14,8	14	33,3	11	26,2	6	14,8

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,4	0	-	4	9,5 2	4	9,52	12	28,5	1 3	30,9	8	19
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,4	0	-	4	9,5 2	7	16,6	15	35,7	8	19	7	16,6
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,4	0	-	4	9,5 2	5	11,9	15	35,7	9	21,4	8	19
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	2	4,8	8	19	14	33,3	1 2	28,5	6	14,28
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	3	7,1 4	6	14,28	15	35,7	1 0	23,8	8	19

5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	3	7,1 4	7	16,6	16	38,1	7	16,6	9	21,4
CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	2,4	0	-	1	2,4	6	14,28	12	28,5	15	35,7	7	16,6
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	2,4	0	-	1	2,4	6	14,28	14	33,3	16	38,1	4	9,52
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	2,4	0	-	1	2,4	6	14,28	19	45,2	10	25,8	5	11,9
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	2,4	0	-	3	7,14	4	9,52	17	40,4	13	30,9	4	9,52
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	2,4	5	11,9	17	40,4	13	30,9	6	14,28
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	2,4	0	-	2	4,8	3	7,14	13	30,9	16	38,1	7	16,6
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	2,4	0	-	1	2,4	4	9,52	16	38,1	15	35,7	5	11,9

6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	1	2,4	0	-	0	-	4	9,52	$\frac{1}{7}$	40,4	15	35,7	5	11,9
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	6	14,28	$\frac{1}{6}$	38,1	14	33,3	6	14,28
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	2,4	0	-	0	-	5	11,9	$\frac{1}{3}$	30,9	18	42,8	5	11,9
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	2,4	9	21,4	$\frac{1}{1}$	26,2	17	40,4	4	9,52
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	1	2,4	0	-	0	-	8	19	$\frac{1}{4}$	33,3	14	33,3	5	11,9

Fonte: Elaborado pelo autor – 2017.

As somatória das respostas das questões deste grupo receberam valores negativos que totalizou um valor máximo de 9,6%, demonstrando que poucos sujeitos da entidade consideram que a organização não reconhece a importância da inteligência e conhecimento perante as estratégias organizacionais.

No outro grupo (1.2), do contexto um (1) foi questionado sobre como a organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional. Neste agrupamento constatou-se que todas as questões receberam valor positivo que somados representam um valor superior a 70%, com isso pode-se afirmar que grande parte dos sujeitos da ACIM possuem a percepção de que a organização planeja a construção de conhecimento e inteligência organizacional.

As questões deste grupo receberam percentuais entre 7,14% e 21,4% como regular, sendo avaliado de maneira negativa por percentuais entre 2,4% e 7,2%. Observa-se que ao analisar os valores pode-se afirmar que a entidade foi bem avaliada no contexto um (1) pelos sujeitos que compõe a entidade, afinal a maior concentração das respostas das questões foram classificadas positivamente.

O contexto dois (2) buscou compreender como a organização identifica fontes de conhecimento e inteligência e desenvolve estratégias e métodos para a coleta. Nos dois agrupamentos que compõe esse contexto resultaram em valores positivos que quando somados apresentam um valor acima de 65% em todos os questionamentos.

No primeiro agrupamento os resultados positivos alcançaram mais de 70% das respostas, e como regular por percentuais entre 7,14% e 19%. Em contrapartida as questões foram assinaladas como negativas (inexistente ou ruim) por percentuais entre 2,4% e 4,8%, e quando somadas alcançaram o valor máximo de 7,2%.

Valor parecido receberam as questões do segundo agrupamento do contexto dois (2), responsáveis por analisar como a organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência. Nesse sentido, as questões receberam valores positivos acima de 66%, enquanto que essas mesmas questões receberam percentuais entre 16,6% e 26,2% como regular.

No outro extremo da avaliação as questões foram avaliadas de maneira negativa em percentuais entre 7,2% e 11,94%. De acordo com os valores apresentados pode-se considerar que a entidade possui uma boa percepção quanto a identificação das fontes de conhecimento e inteligência e para o desenvolvimento de estratégias e métodos para a suas coletas.

Foi analisado pelo contexto 3 (três) os processos de análise das informações, conhecimentos e inteligências coletadas pela organização em dois grupos. Nesse sentido, o primeiro grupo de questões avaliou como a organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas diante das necessidades apresentadas. Evidência-se que as questões desse agrupamento foram assinaladas de maneira positiva por mais de 74% dos sujeitos da entidade. As mesmas questões foram avaliadas como regular em percentuais entre 11,9% e 21,4%, enquanto que os valores negativos ficaram entre 4,8% e 9,54% quando somados, ressaltando que somente foram evidenciadas como inexistente ou ruim.

A avaliação responsável por abordar como a organização transforma a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência foi feito por meio das questões do segundo grupo do contexto 3 (três). Esse agrupamento obteve valores muito parecidos em comparação com o primeiro agrupamento, afinal, suas questões receberam respostas positivas em um percentual acima de 75%.

Como regular as questões receberam percentuais entre 9,52% e 11,9%, enquanto que as questões foram avaliadas negativamente (inexistente ou ruim) em percentuais que correspondem a valores entre 4,8% e 9,54%. Quando somadas observa-se que os questionamentos do contexto três (3) receberam mais de 74% de respostas positivas, demonstrando, assim, que a organização possui a capacidade de analisar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas.

O contexto 4 (quatro) buscou compreender como a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída. Nesse sentido, o contexto quatro (4) agrupou as suas questões em dois grupos, o primeiro avaliou a organização no compartilhamento do conhecimento e inteligência construída, enquanto que o segundo, analisou a validação do produto antes de sua aplicação. Em ambos agrupamentos as questões evidenciaram de maneira positiva por mais de 70% das respostas.

As mesmas questões foram assinaladas como regulares por um valor menor que 24% no primeiro grupo e 15% nas questões do segundo grupo. As respostas dos valores negativos (inexistente ou ruim) receberam percentuais entre 2,4% e 9,54% no primeiro grupo. Valor diferente recebeu o segundo grupo, pois esse agrupamento recebeu de maneira negativa (ruim) percentuais entre 7,14% e 11,9% dos sujeitos da pesquisa. Com um percentual acima de 70%, evidenciou-se que a entidade compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída.

A avaliação quanto ao uso do produto desenvolvido em suas atividades foi função das questões contexto cinco (5). As questões receberam valores na escala positiva acima a 75% e como regular entre 9,52% e 19%. No outro extremo as questões foram avaliadas de maneira negativa por percentuais entre 4,8% e 11,92%, sendo que destas apenas três (5.1.1.1, 5.1.1.2 e 5.1.1.3) foram respondidas como inexistente por 2,4% dos sujeitos. Esses valores demonstram que a entidade utiliza produtos de inteligência e conhecimento em suas atividades, afinal, mais de 75% dos sujeitos evidenciaram valores positivos para as referidas questões.

O contexto seis (6) analisou a entidade quanto a análise pós-uso, bem como o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência. Nesse sentido, o contexto possui dois grupos, o primeiro com questões que avaliaram quanto a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização e o segundo grupo de questões analisou o armazenamento das informações sobre o produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência.

No primeiro grupo de questões observa-se percentuais entre 4,8% e 9,54% nas respostas negativas na escala entre inexistente e ruim, enquanto que as mesmas questões receberam percentuais entre 9,52% e 14,28% como regular. A maior concentração dos valores das respostas, ou seja, acima de 75%, foram assinaladas de maneira positiva, demonstrando que a organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltadas ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização.

Valores parecidos apresentou o segundo grupo, sendo que as respostas positivas também totalizaram valores acima de 75%. Apenas 2,4% dos sujeitos assinalaram as questões negativamente como inexistente ou ruim, enquanto que as respostas como regular receberam os percentuais entre 9,52% e 21,4%.

É possível analisar que os sujeitos consideram que a organização faz análise pós-uso, bem como o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência, afinal, todas as questões obtiveram valores acima de 75% na escala entre bom, muito bom ou excelente.

Identificou-se após a apresentação dos resultados da entidade que, existe por parte dos sujeitos, uma percepção bastante positiva quanto às atividades realizadas atualmente pela ACIM referentes à construção e gestão do conhecimento e

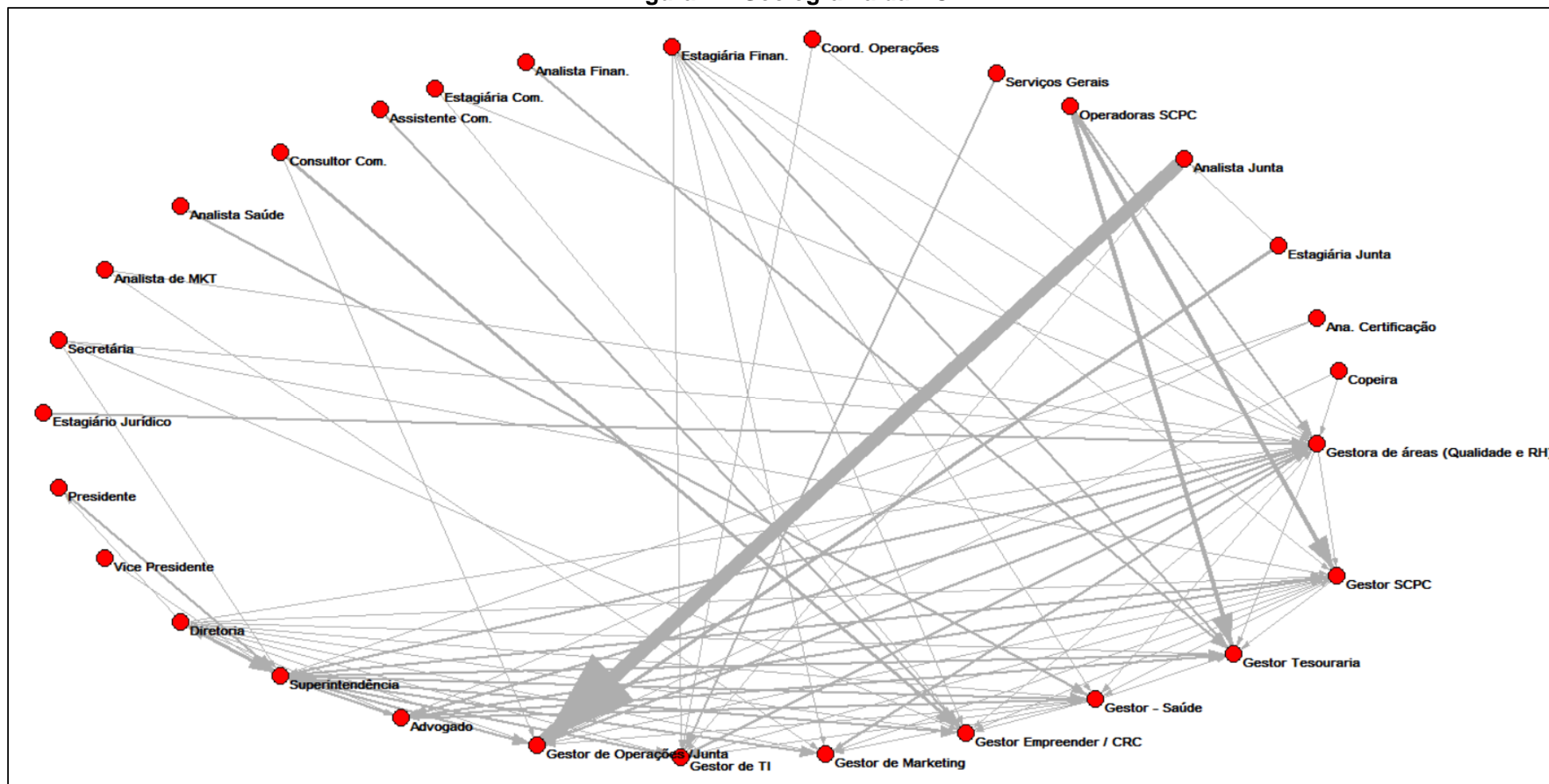
inteligência. Constatase essa percepção pois grande parte das respostas das questões ficaram acima de 66% na escala entre bom, muito bom ou excelente e, na maioria dos resultados, ficou acima de 70% de avaliações positivas.

As informações contidas no questionário fechado vão ao encontro das informações da entrevista com o principal gestor da entidade, neste caso com o superintendente. Por meio dos questionamentos realizados pela entrevista foi possível constatar que a organização valoriza a informação, conhecimento e inteligência em seu ambiente, e o sujeito ainda aponta que esses recursos são usados o tempo todos pelos colaboradores da ACIM, porém, às vezes, muitos não conseguem ter percepção desse uso. Ainda por meio da entrevista é possível visualizar que a organização sempre busca ferramentas e estratégias que permitam o compartilhamento do conhecimento em seu ambiente, mesmo que de maneira inconsistente.

O grande catalizador desses processos na ACIM é a ISO, pois ela atua registrando e articulando todas as áreas e atividades da entidade. Todos os processos atualmente são mapeados e registrados com acesso disponível a todos os sujeitos. O Superintendente menciona, também, que não existe nenhum tipo de procedimento formalizado para o trabalho com a informação, conhecimento e inteligência; tais necessidades nascem em conversas no dia a dia da entidade bem como de demandas do mercado e seus associados, porém a cultura da organização é voltada para a valorização da informação e conhecimento nesse cenário.

As normas e costumes sobre a informação utilizam como diretrizes as normativas da ISO. A relação da informação com a entidade é histórica, afinal, a entidade possui vários serviços de venda de informação e esses serviços avançaram com o passar dos anos, ganhando dimensões em âmbito nacional, como é o caso do SCPC e JUCESP. Nesse sentido, a entidade atua na construção e disseminação dessas informações para empresas e órgãos públicos.

Figura 41: Sociograma da ACIM.



Fonte: Desenvolvido pelo autor – 2017.

Ao receberem as informações os sujeitos costumam utilizar as mesmas em suas atividades. Outro ponto que o superintendente destacou foi a parceria firmada com o Grupo de Pesquisa Informação Conhecimento e Inteligência Organizacional (ICIO) da Unesp de Marília. Segundo o sujeito, por meio dessa parceria a entidade realizou ações importantes em seu ambiente após uma atividade em que realizou um diagnóstico organizacional. O processo de comunicação deve ser revisto, pois segundo o sujeito a entidade ainda tem dificuldade de comunicação interna e externa.

Todos esses apontamentos são validados pela observação direta, processo realizado na entidade. Corroborando com os apontamentos o sociograma (Figura 41) vai ao encontro dos sujeitos mencionados pelo superintendente como pessoas referências na disseminação de conhecimento dentro da organização. Segundo o Superintendente, a partir do sociograma e das matrizes sociométricas (Apêndice G) é possível constatar que a Gestora de Qualidade, Gestora de Operações, Gestora da Tesouraria, Gestora de SCPC e a Gestora do CRC são os sujeitos com o maior número de acesso para a equipe quando questionados sobre quem acessam quando precisam de conhecimento, inteligência e informação.

É importante mencionar que, grande parte desses sujeitos estão na entidade em período superior a cinco (5) anos, o que permite que os mesmos consolidem seus conhecimentos e tornem-se referências. Outro sujeito bastante acessado é o próprio superintendente, sendo o mesmo acessado por grande parte dos gestores, diferente dos gestores mencionados, pois eles são acessados por sujeitos do nível operacional.

Já os acessos externos mencionados, existe uma grande dificuldade dos sujeitos da entidade em reconhecerem fontes externas. Dentro das matrizes sociométricas (Apêndice G) referente ao acesso ao ambiente externo, trinta (30) dos sujeitos mencionaram que não acessam ninguém no ambiente externo e apenas a FACESP (Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo) e a JUCESP (Junta Comercial do Estado de São Paulo) tiveram um número de acesso expressivo, sete (7) e oito (8) respectivamente. Observa-se o desconhecimento dos sujeitos por elas, considerando as suas respostas, afinal, vários sujeitos mencionaram sujeitos do ambiente interno, como o superintendente e responsáveis por áreas.

6.4 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da Danilla Foods

A Danilla Foods é uma indústria que trabalha dentro de moldes que permitem uma estrutura enxuta. Tal apontamento é realizado pois toda a fabricação de seus produtos são terceirizados, fazendo com que as atividades da empresa sejam canalizadas para outras importantes demandas do ambiente interno e externo da organização.

Desse modo, das cinco (5) áreas que estão dentro do ambiente interno da organização é possível observar que todas estão voltadas ao ambiente externo, sendo que duas delas também atuam no ambiente externo. Também é possível verificar que apenas duas (2) áreas são consideradas áreas de apoio, sendo que as demais áreas são consideradas áreas fim, afinal, são relacionadas diretamente com o produto, desde sua transformação até a entrega aos clientes e distribuidores.

Quadro 31: Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da Danilla.

Área(s)	Tipo de Serviço/Produto - Resultado das Atividades	Ambiente(s)
Logística	Área de apoio	Interno e Externo
Comércio Exterior	Área de apoio	Interno e Externo
Administrativa	Área de apoio	Interno e Externo
Marketing	Área fim	Externo
Comercial	Área fim	Externo

Fonte: Elaboração própria baseado em observação direta na Danilla - 2017.

Os conceitos, ideias sobre produtos, bem como a análise de mercado, de demanda e comportamento do consumidor é realizada pela área de *marketing* da empresa, sendo essa área responsável por compilar todas essas informações e elaborar novos produtos. Essa área é considerada área fim, pois ela inicia todos os demais processos da empresa e proporciona divulgação a seus clientes e parceiros.

Após a elaboração de novos produtos, cabe ao comércio exterior realizar a interlocução entre a Danilla e o fabricante do produto, ou seja, com outra empresa do ambiente externo. A área torna-se extremamente estratégica para as operações da empresa, ou seja, é a área responsável por transformar os conceitos e idéias de *marketing* em parcerias que possibilitem a transformação do produto desejado em produto real para consumo.

Todo o processo de negociação, prazos e demais aspectos legais são realizados pela área. Com isso é possível compreender que o comércio exterior atua como área

de apoio para a empresa, afinal, ela proporciona apoio para a produção dos produtos, atuando em duas frentes, no ambiente interno com interface com o *marketing* e no ambiente externo com interface com os fabricantes.

Após toda negociação e fechamento com os fabricantes, cabe à área de logística elaborar estratégias de recepção e expedição dos produtos da empresa. Nesse sentido, a área é considerada área de apoio possuindo interface com o ambiente interno e externo, afinal, ela possui relação com o ambiente interno através da área de comércio exterior e com o ambiente externo por meio da área comercial, clientes e distribuidores.

A área administrativa também auxilia o apoio das atividades da empresa em todas as áreas, afinal, a mesma proporciona suporte para as questões financeiras (contas a pagar e contas a receber), operações diárias da organização como, recepção, limpeza, contratos, análise de crédito e demais atividades de rotina que auxiliam as outras áreas, além de fazer interface com fornecedores de outros serviços como a contabilidade, tecnologia da informação, limpeza, entre outras organizações que estão no ambiente externo.

O processo final da organização é a área comercial, sendo essa área responsável por comercializar todos os produtos. Essa área se relaciona diretamente com os distribuidores, sendo responsável por captar informações importantes para a área de *marketing* da empresa.

É importante destacar que a Danilla atua no B2B (*business to business*), ou seja, empresa para empresa sendo assim, as informações de aceitação dos consumidores para os produtos ofertados pela empresa, sugestões de melhoria e de inovação são captadas pela área comercial. Com essas informações é possível proporcionar importantes *insights* para a área de *marketing* se aprofundar em suas atividades.

Observa-se que a Danilla é uma indústria alimentícia que atua com departamentos mínimos e com isso consegue inovar de maneira rápida. Isso é graças à agilidade que uma estrutura enxuta proporciona, afinal, com uma quantidade menor de departamentos e pessoas, a empresa consegue transmitir informações, dados e conhecimentos de maneira muito mais rápida, fazendo com que os processos ganhem maior agilidade.

6.4.1 Danilla Food - Análise da Organização

As respostas de todos os níveis dos questionários fechados foram agrupadas para que seja possível ter uma percepção geral da organização. Dessa maneira o resultado geral contou com onze (11) sujeitos de todos os níveis. Entre os respondentes, seis (6) possuem tempo de trabalho na empresa menor de dois anos, ou seja, 54,54%, três (3) sujeitos atuam na Danilla em um período maior que dois anos e menor de cinco anos, o que representa 27,27% enquanto que os demais sujeitos, 9,1%, ou seja, um sujeito possui tempo superior a cinco (5) anos de trabalho na organização.

Os resultados da pesquisa referentes à soma de todos os níveis da Danilla Foods estão disponíveis na tabela 2. Resultados e análise dos níveis estratégico, tático e operacional estão disponíveis nos Apêndices H, I e J. Assim, a soma desses sujeitos (todos os níveis) indicaram os padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto da ACIM de maneira macro.

Nesse sentido, foram realizados vários questionamentos a partir da aplicação do questionário fechado, conforme mencionado anteriormente. No primeiro contexto, dois grupos abordaram como a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades. O primeiro grupo de questões buscou compreender como a organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização. Nesse sentido, todas as questões receberam indicações positivas, acima de 70%. Destaca-se que quase a metade das questões, cinco (5) das onze (11), obtiveram 100% das respostas como bom, muito bom ou excelente.

Seis (6) questões foram avaliadas com percentuais entre 9,1% e 18,2% como regulares, enquanto que apenas duas questões foram assinaladas de maneira negativa, sendo avaliadas por 9,1% dos sujeitos como ruim. Com esses resultados é possível afirmar que a organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante suas necessidades.

Nas questões do segundo grupo buscou-se analisar o planejamento da construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional. Nesse sentido, mais de 80% das respostas foram assinaladas de maneira positiva, enquanto que quatro (4) questões receberam 9,1% como regular. Foi indicado de maneira negativa como

inexistente ou ruim em cinco (5) questões, quatro (4) delas como ruim e apenas uma como inexistente, recebendo cada uma delas 9,1% de indicações dos sujeitos.

Esses resultados comprovam que a organização realiza o planejamento da construção e do uso do conhecimento e inteligência organizacional. O resultado apresentado vai ao encontro do agrupamento anterior, sendo assim, pode-se afirmar que a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades.

O contexto dois (2) buscou compreender como a organização identifica fontes de conhecimento e inteligência e, ainda, desenvolve estratégias e métodos para a coleta. Os dois grupos que compõe esse contexto receberam dos sujeitos valores positivos acima de 80% em todos os questionamentos.

No primeiro grupo as questões receberam mais de 80% de apontamentos positivos e apenas três (3) questões receberam 9,1% como regular. Em contrapartida foi atribuída para as questões os percentuais entre 9,1% e 18,2% como péssimo ou ruim, ou seja, como negativo.

Valor parecido receberam as questões do segundo agrupamento do contexto dois (2), responsável por analisar como a organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência. Nesse sentido as questões receberam valores acima de 90% na escala entre bom, muito bom ou excelente, enquanto que nenhuma questão foi apresentada como regular.

No outro extremo da avaliação, 9,1% dos sujeitos assinalaram as questões como péssimo ou ruim. De acordo com os valores apresentados, pode-se considerar que a organização possui uma boa percepção quanto a identificação das fontes de conhecimento e inteligência, bem como consegue desenvolver estratégias e métodos para a suas coletas, pois em todas as questões do contexto dois (2) apresentam valores superiores a 80% na escala positiva entre bom, muito bom ou excelente.

Tabela 2: Resultado questionário fechado - Total - Danilla Foods (Danilla).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	9,1	3	27,3	7	63,6
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	4	36,4	1	9,1	5	45,5
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	1	9,1	2	18,2	2	18,2	4	36,4	2	18,2
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	36,4	2	18,2	5	45,5
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	36,4	1	9,1	6	54,6
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	1	9,1	5	45,5	5	45,5
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	3	27,3	5	45,5	3	27,3
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	2	18,2	2	18,2	2	18,2	5	45,5
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	1	9,1	2	18,2	3	27,3	4	36,4	1	9,1
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	3	27,3	5	45,5	2	18,2
1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	-	2	18,2	0	-	5	45,5	4	36,4

1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	1	9,1	0	-	1	9,1	0	-	2	18,2	3	27,3	4	36,4
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	1	9,1	0	-	3	27,3	4	36,4	3	27,3
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	1	9,1	1	9,1	2	18,2	7	63,7
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	3	27,3	3	27,3	5	45,5
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	1	9,1	0	-	4	36,4	6	54,6
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	1	9,1	4	36,4	4	36,4	2	18,2
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	2	18,2	3	27,3	6	54,6
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-			3	27,3	4	36,4	4	36,4
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	1	9,1	5	45,5	5	45,5
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	1	9,1	3	27,3	3	27,3	4	36,4
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	1	9,1	0	-	4	36,4	4	36,4	2	18,2
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	9,1	0	-	2	18,2	6	54,6	2	18,2

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														

2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades

3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	1	9,1	5	45,5	4	36,4
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	2	18,2	3	27,2	6	54,6
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	3	27,2	2	18,2	6	54,6
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	3	27,2	4	36,4	3	27,2
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	27,2	2	18,2	6	54,6
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	18,2	1	9,1	8	72,8
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	9,1	6	54,6	4	36,4

4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	2	18,2	3	27,3	5	45,5
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	45,5	4	36,4	2	18,2
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	36,4	3	27,3	4	36,4
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	45,5	3	27,3	3	27,3

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	27,3	3	27,3	5	45,5
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	9,1	0	-	0	-	0	-	4	36,4	3	27,3	3	27,3
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	1	9,1	4	36,4	5	45,5
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	45,5	1	9,1	5	45,5
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	36,4	4	36,4	3	27,3
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	36,4	2	18,2	5	45,5

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	4	36,4	3	27,3	3	27,3
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	3	27,3	4	36,4	3	27,3
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	4	36,4	5	45,5	1	9,1
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	45,5	4	36,4	2	18,2
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	45,5	4	36,4	2	18,2
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	18,2	4	36,4	3	27,3	2	18,2
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	9,1	5	45,5	2	18,2	3	27,3
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e	0	-	0	-	1	9,1	0	-	0	-	6	54,6	4	36,4

atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?														
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	9,1	1	9,1	1	9,1	6	54,6	2	18,2
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	9,1	0	-	1	9,1	5	45,5	4	36,4
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	9,1	0	-	0	-	5	45,5	5	45,5
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	1	9,1	0	-	0	-	4	36,4	6	54,6

Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Analisou-se pelo contexto 3 (três) os processos de análise das informações, conhecimentos e inteligências coletadas pela organização em dois (2) grupos. Nesse sentido, o primeiro grupo avaliou por meio de suas questões como a organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas diante das necessidades apresentadas. Evidenciou-se que esse agrupamento obteve valores positivos em mais de 90% das respostas, destacando que o agrupamento possui três (3) questões, sendo que duas delas (3.1.2 e 3.1.1) possuem 100% de valores positivos. Uma única questão foi avaliada como regular por 9,1% dos sujeitos, e nenhum sujeito avaliou de forma negativa.

A avaliação se a organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência foi feito por meio das questões do segundo grupo do contexto 3 (três). Esse agrupamento recebeu valores muito parecidos com o primeiro agrupamento, afinal, recebeu em suas questões mais de 90% de respostas positivas. Uma questão (3.2.1) foi avaliada como regular por 9,1% dos sujeitos, enquanto que nenhuma questão foi avaliada de maneira negativa.

É possível observar que as questões do contexto três (3) receberam mais de 90% das respostas positivas, demonstrando, assim, que a organização possui a capacidade de analisar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas.

O contexto 4 (quatro) buscou compreender como a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída. Nesse sentido, agrupou-se as questões em dois (2) grupos, sendo que o primeiro avaliou a organização no compartilhamento do conhecimento e inteligência construída e, o segundo, analisou a validação do produto antes de sua aplicação. No primeiro agrupamento evidenciou-se de maneira positiva por mais de 90% dos sujeitos, sendo duas questões (4.1.1 e 4.1.3) avaliadas por 100% dos sujeitos com respostas positivas.

Apenas uma questão (4.1.2) do primeiro agrupamento foi considerada como regular por 9,1% dos respondentes. Ressalta-se que não houve apontamento para a escala entre inexistente, péssimo ou regular. Com isso evidenciou-se que a percepção dos sujeitos é que a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída.

A avaliação quanto ao uso do produto desenvolvido em suas atividades foi função das questões do contexto cinco (5). As questões apresentaram respostas positivas acima a 90%, sendo que as questões 5.1.1.1, 5.1.2, 5.1.3 e 5.1.4 receberam

100% de respostas positivas dos sujeitos. Valores como regular ou inexistente foram indicados por 9,1% das respostas, sendo que a questão 5.1.1.2 como inexistente e a 5.1.1.3 como regular. É importante reforçar que apenas duas questões não obtiveram 100% de respostas positivas, demonstrando assim que a organização utiliza o conhecimento e inteligência em suas atividades.

O contexto seis (6) analisou a organização quanto a análise pós-uso, bem como o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência. Nesse sentido, o contexto possui dois (2) grupos, o primeiro contém questões responsáveis por analisar a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização e, o segundo, analisou o armazenamento das informações sobre o produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência.

No primeiro agrupamento de questões observou-se que entre 9,1% e 18,2% dos sujeitos assinalaram as questões como regular, sendo que quatro (4) questões, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3 e 6.1.7 receberam 9,1% e uma (1) questão, 6.1.6 recebeu 18,2%. A maior concentração dos valores das respostas acima de 80%, assinalaram as questões de maneira positiva, demonstrando assim que a organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização.

O segundo agrupamento também obteve valores acima de 80% das respostas positivas, em contrapartida 9,1% das respostas foram assinalaram como ruim, o mesmo valor foi atribuído a uma única questão como regular. Dessa maneira, evidenciou-se que a organização por meio de suas atividades faz pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência.

Pode-se identificar após a apresentação dos resultados da Danilla que existe por parte dos sujeitos, uma percepção bastante positiva quanto às atividades realizadas atualmente pela organização referentes à construção e gestão do conhecimento e inteligência. Constata-se essa percepção pois grande parte das respostas das questões ficaram acima de 80% na escala entre bom, muito bom ou excelente, sendo que com exceção da questão 6.2.2 receberam acima de 90% de avaliações positivas.

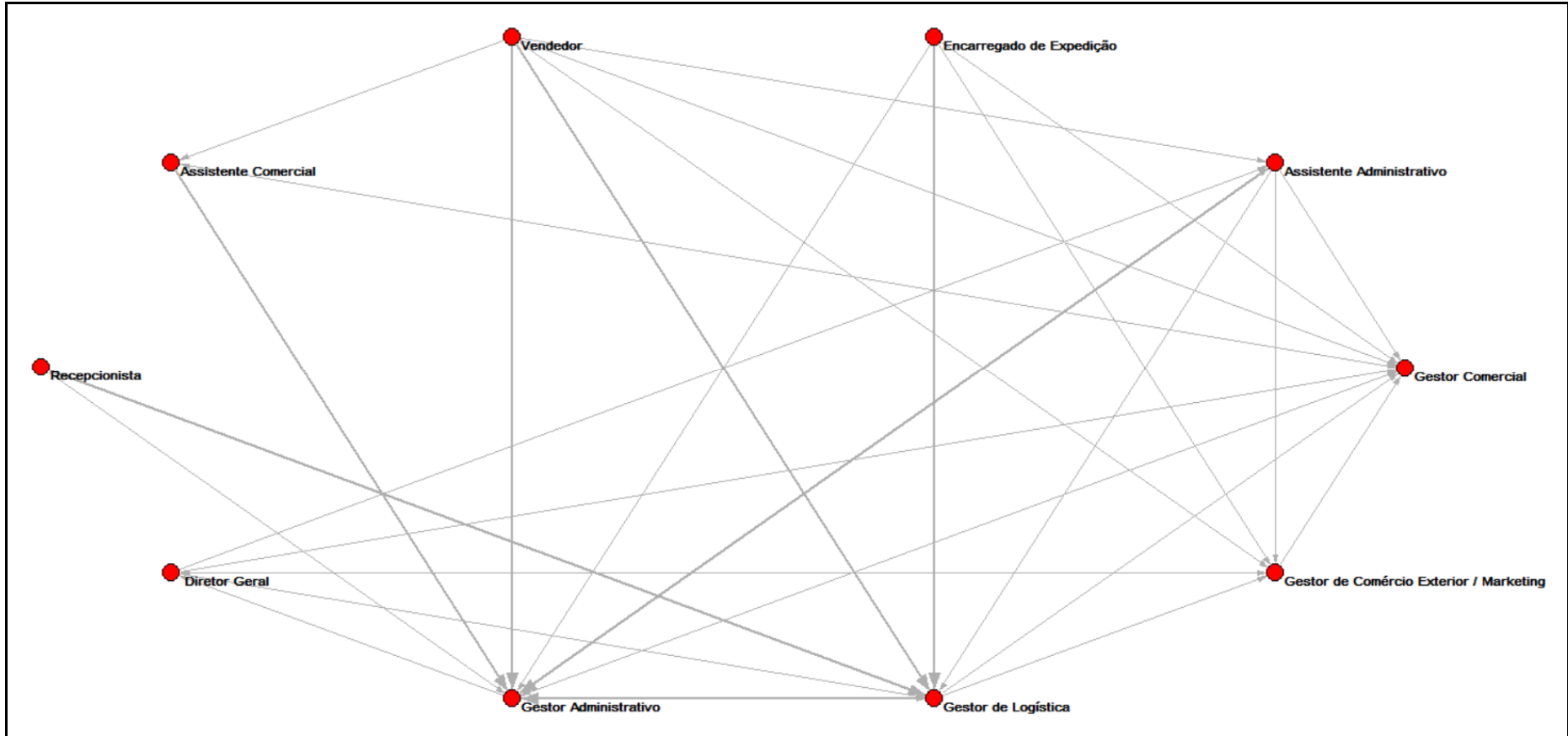
Alinhando os resultados dos questionários fechados, a entrevista, sociograma (Figura 42) e observação direta, constata-se por parte do principal gestor da

organização, o gestor administrativo, que existe um enorme movimento dentro da organização para a valorização da informação e seu uso nas atividades, porém em contrapartida, não existem formulários e rotinas definidas, fazendo com que os sujeitos do nível operacional não tenham noção do valor da informação, inteligência e conhecimento em suas atividades, por mais que exista confiança entre equipe e liderança e por mais que exista a busca da participação dos colaboradores pelos líderes.

O sujeito ainda aponta que o processo comunicacional ocorre de maneira ágil e segura, afinal, o ambiente de trabalho é integrado, o que permite a troca de informações e conhecimento a todo o momento, mesmo que de maneira não estruturada, pois atualmente a organização não possui processos definidos para tais atividades. As conversas face a face são muito valorizadas pela organização e por meio delas acontecem a construção de demandas de inteligência e conhecimento, porém a sua documentação e compartilhamento é limitado, ou seja, fica no fluxo informal dentro das conversas realizadas entre as pessoas e e-mails trocados sobre os assuntos.

Também foi possível constatar por meio da observação e respostas a questionamentos da entrevista que a empresa valoriza a aprendizagem e conhecimento organizacional e sempre está aberta a ouvir os sujeitos sobre melhorias nos processos, afinal, toda nova sugestão é analisada pela liderança e implementada quando a mesma buscar trazer uma melhor *performance* para a empresa e seus processos. Atualmente a organização não possui parceria com nenhuma instituição educacional, porém o gestor acredita que a presente pesquisa pode ser o início de uma parceria com a organização, pois segundo o mesmo a cultura da empresa é aberta para essas atividades e construções conjuntas.

Figura 42: Sociograma da Danilla.



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Sendo assim, no contexto da inteligência organizacional, observa-se que a empresa tem à disposição ferramentas para a sua realização e realiza-a de maneira não estruturada em suas atividades diárias, porém essas informações são capturadas, utilizadas e descartadas sem que ocorra o tratamento, armazenamento e compartilhamento. A centralização de acessos ao conhecimento, inteligência e informação são centralizadas nos gestores da empresa, sendo estes considerados sujeitos fonte e referência de conhecimento, inteligência e informação. Destaca-se que os mesmos possuem tempo superior a 2 (dois) anos na empresa, o que possibilita serem referência organizacional.

No contexto ao acesso externo, por mais que os sujeitos possuam ferramentas disponíveis, evidencia-se que os mesmos possuem dificuldades em encontrar fontes para acesso a informações e conhecimentos no ambiente externo. Tal apontamento é realizado ao observarmos as matrizes sociométricas de acessos ao ambiente externo, afinal, sete sujeitos mencionam que não acessam ninguém, em contrapartida, observa-se que existe uma concentração de acesso aos representantes e clientes, reforçando assim a inclinação da empresa em considerar as demandas de seus clientes e parceiros na elaboração de novos produtos.

Outra fonte mencionada com um número de concentração interessante é a transportadora, afinal, a mesma teve uma centralidade de acesso que corresponde a seis (6) acessos. Nessa perspectiva, constata-se que os acessos ao ambiente externo são referentes a processos fundamentais da organização, demonstrando assim que existe uma valorização dessas informações, desde que esteja diretamente relacionado com o núcleo da empresa. Questiona-se quantas construções poderiam ser realizadas se a organização fosse capaz de identificar potenciais fontes de informações e logo trabalhar a mesma no contexto da organização de maneira sistematizada.

6.5 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da FACAP

As áreas da FACAP possuem inúmeras atividades e processos que devem ser analisados para uma melhor compreensão da organização. Todas as suas áreas possuem como resultado final algum tipo de produto e serviço. Essa produção é consumida pelo ambiente interno ou externo da organização.

Os produtos ou serviços podem ser consumidos pelos alunos de graduação ou pós-graduação, ou apenas servir de apoio para os processos em que se produzem os produtos ou serviços. Sendo assim, torna-se necessário identificar as principais atividades das áreas da organização bem como os serviços e/ou produtos que as mesmas constroem como resultado de suas atividades.

Observa-se que no topo da estrutura organizacional está a mantenedora da instituição, cabendo a essa área o direcionamento das atividades da organização. Nesse sentido, os mantenedores são responsáveis pelo posicionamento estratégico e tomada de decisões.

A mantenedora repassa seus posicionamentos e decisões (serviços) para o diretor geral, sendo este, responsável por analisar as decisões, elaborar estratégias e repassar para que as mesmas sejam realizadas. Essas atividades são reportadas para o diretor de operações, responsável por direcionar em dois grandes grupos, administrativo e acadêmico.

Quadro 32: Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da FACAP.

Área(s)	Tipo de Serviço/Produto - Resultado das Atividades	Ambiente(s)
Matenedora	Área de apoio	Interno e Externo
Operações	Área de apoio	Interno e Externo
Financeira	Área de apoio	Interno
Parcerias	Área de apoio	Externo
Recursos Humanos	Área de apoio	Interno e Externo
Biblioteca	Área fim	Interno
Secretaria	Área fim	Interno e Externo
TI	Área de apoio	Interno
Cursos (Graduação/Pós-Graduação)	Área fim	Interno e Externo

Fonte: Elaboração própria baseado em observação direta na FACAP - 2017.

No âmbito das operações administrativas, a área financeira encarrega-se de todos os procedimentos de contas a pagar, contas a receber, compras, recursos humanos entre outros processos de apoio para a área acadêmica. A transformação das demandas da direção de operações em atividades e direcionamentos de execução é realizada por essa área, dessa maneira ela é responsável por proporcionar à secretaria, tecnologia da informação e, recursos humanos planos operacionais para a melhor realização de suas atividades.

Outra importante tarefa dessa área está na interface junto às áreas terceirizadas, afinal, cabe a esse sujeito a transformação dos direcionamentos da direção geral em

informações para a agência de propaganda (marketing) e o escritório de contabilidade.

A Secretaria atua como interface da área administrativa junto aos alunos. Cabe à secretaria todos os procedimentos e trâmites administrativos demandados pelos alunos, dentre eles a matrícula, trancamento de matrícula, pedido de segunda chamada de prova e demais trâmites dos alunos.

A área de TI é a área responsável por garantir que todos os equipamentos e *softwares* da instituição estejam disponíveis para todos os sujeitos da organização. No que tange a esses processos pode-se destacar a manutenção dos computadores e periféricos utilizados internamente e pelos alunos, a infraestrutura de aulas *online*, desde a gravação e edição até o armazenamento das mesmas para os alunos, a manutenção dos sistemas operacionais e sistemas especialistas utilizados pelos alunos e colaboradores.

A Biblioteca enquanto área atua nos procedimentos de acervo da Instituição. Essa área é responsável por todos os procedimentos que envolvem desde a catalogação até os processos de empréstimo do acervo. Essa área atua de maneira direta no principal processo da Instituição, o ensino e a aprendizagem.

No outro extremo organizacional residem as atividades que são relacionadas diretamente com a área fim da FACAP. Sendo assim, encontram-se os cursos, responsáveis por transformar as demandas da direção de operações em atividades e planos de gestão e operações e disseminar esses planos para os demais sujeitos dessa área.

Os cursos são compostos de coordenadores, coordenadores adjuntos, professores e pela pesquisadora institucional, porém, a presente pesquisa agrupou esses sujeitos em uma única área, sendo essa área responsável pelo processo de ensino e aprendizagem.

Sendo assim, dentro das principais atividades dos cursos estão a gestão de documentos oficiais como o PDI, Regimento Geral e demais normas regulamentadoras emanadas de seus colegiados superiores, acompanhadas das normativas e da legislação pertinente aos órgãos do governo federal, sendo essas atividades partilhadas entre coordenação de cursos e pesquisadora institucional.

Nos cursos, a coordenação possui como um de seus objetivos o fornecimento de estratégias e processos pedagógicos aos docentes da Instituição, mediante o direcionamento da direção de operações, proporcionando apoio para os professores

dos cursos. Outras importantes atividades consistem em proporcionar apoio ao processo de ensino aprendizagem e também atua na mediação de conflitos entre docentes e discentes.

Os professores atuam em atividades, normalmente aulas, onde ocorre a interação com os alunos. A inter-relação com os alunos é orientada por direcionamentos e estratégias fornecidas pela coordenação de curso.

Observa-se que essa é a área fim da Instituição, ou seja, ela resulta do serviço que possui apoio de toda a Instituição. É importante ressaltar que para essa área realizar suas atividades é necessária a relação direta com os alunos, pois somente assim ocorre o processo de ensino aprendizagem.

Pode-se observar que todas as áreas, por meio de seus sujeitos, possuem uma prestação de serviço, seja interna ou externa. Observa-se também que a mantenedora realiza a prestação de serviço interno, por meio de demandas após a análise do ambiente externo. Desse modo, todas as áreas de alguma maneira atuam como prestadoras de serviços, oferecendo assim os resultados de suas atividades como serviço ou produto para o ambiente interno, externo ou ambos.

Analisando as nove (9) áreas da IES, observa-se que apenas três (3) delas possuem atividades que resultam em produtos ou serviços para a área fim, ou seja, para consumo do ambiente externo, isto é, o consumo direto pelos alunos. Apenas a Biblioteca, Secretaria e os Cursos, ou seja, três (3) áreas, possuem suas atividades voltadas ao fim do negócio e são direcionadas para o ambiente interno e externo. Essas áreas desenvolvem serviços diretamente para os alunos da FACAP, enquanto que as demais áreas atuam como áreas de apoio e são responsáveis por prestarem serviços para consumo das áreas internas da Instituição.

6.5.1 FACAP - Análise da Organização

As respostas de todos os níveis foram agrupadas na tabela 3 para que seja possível ter uma percepção geral da organização. Dessa maneira, o resultado geral contou com quarenta e três (43) sujeitos de todos os níveis. Entre os respondentes, vinte e sete (27) possuem tempo de trabalho na instituição menor de dois anos, ou seja, 62,8%, dezesseis (16) sujeitos atuam na FACAP em um período maior que dois anos e menor de cinco anos, o que representa 37,2%.

Os próximos resultados são referentes à soma de todos os níveis da FACAP estão disponíveis na tabela 3. Com essas somas é possível ter os padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto da instituição de maneira holística. Destaca-se que os resultados por níveis organizacionais, estratégico, tático e operacional estão nos apêndices M, N e O , respectivamente.

Nesse sentido, foram realizados vários questionamentos dentro dos contextos do questionário fechado, conforme mencionado anteriormente. No primeiro contexto dois grupos abordaram como a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades. O primeiro grupo de questões buscou-se compreender como a organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização. Todas as questões foram respondidas positivamente em um percentual acima 70%.

Quatro (4) dessas questões, 1.1.8, 1.1.9, 1.1.10 e 1.1.11 receberam 2,3% como inexistente, a questão 1.1.3 recebeu 2,3% como péssimo, cinco (5) questões, 1.1.5, 1.1.6, 1.1.7, 1.1.9 e 1.1.10 receberam percentuais entre 2,3% e 4,6% como ruim, demonstrando que poucos sujeitos da entidade consideram que a organização não reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização. Enquanto isso essas questões foram avaliadas como regular em percentuais entre 7% e 23,3%.

O segundo grupo (1.2) de questões do contexto um (1), questionou a maneira como a organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional. Nesse grupo todas as questões receberam valores positivos (bom, muito bom e excelente) superiores a 70%, evidenciando, assim, que a maioria dos sujeitos da organização conseguem ter a percepção de que a organização planeja a construção de conhecimento e inteligência organizacional.

Tabela 3: Resultado questionário fechado - Total - Faculdade Católica Paulista (FACAP).

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	5	11,6	15	35	14	32,5	9	20,9
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	6	13,9	16	37,2	13	30,2	8	18,6
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	1	2,3	0	-	9	20,9	13	30,2	17	39,5	3	7
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	4,6	14	32,5	18	41,8	9	20,9
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	2	4,6	4	9,3	13	30,2	14	32,5	10	23,3
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	2,3	6	13,9	16	37,2	14	32,5	6	13,9
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	2,3	10	23,3	12	27,9	14	32,5	6	13,9
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	1	2,3	0	-	0	-	3	7	17	39,5	13	30,2	9	20,9
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	1	2,3	0	-	1	2,3	3	7	20	46,5	12	27,9	6	13,9
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	1	2,3	0	-	2	4,6	3	7	19	44,2	11	25,6	7	16,3
1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	1	2,3	0	-	0	-	3	7	18	41,8	13	30,2	8	18,6

1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	1	2,3	0	-	0	-	5	11,6	17	39,5	13	30,2	7	16,3
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	1	2,3	0	-	1	2,3	10	23,3	12	27,9	13	30,2	6	13,9
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	4	9,3	12	27,9	19	44,2	8	18,6
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	6	13,9	15	35	14	32,5	8	18,6
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	9	20,9	14	32,5	16	37,2	4	9,3
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	2	4,6	10	18,6	17	39,5	11	25,6	3	7
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	8	18,6	10	23,3	15	35	10	23,3
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	1	2,3	6	13,9	16	37,2	14	32,5	6	13,9
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	9	20,9	14	32,5	17	39,5	3	7
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	1	2,3	9	20,9	17	39,5	13	30,2	3	7
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	1	2,3	0	-	2	4,6	4	9,3	20	46,5	10	23,3	6	13,9
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	2	4,6	0	-	4	9,3	8	18,6	14	32,5	12	27,9	3	7

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														

3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	2	4,6	0	-	1	2,3	5	11,6	19	44,9	12	27,9	4	9,3
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	1	2,3	0	-	0	-	4	9,3	24	55,8	9	20,9	5	11,6
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	2	4,6	0	-	0	-	7	16,3	20	46,5	7	16,3	7	16,3
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	1	2,3	0	-	1	2,3	12	27,9	16	37,2	8	18,6	5	11,6
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	1	2,3	0	-	2	4,6	9	20,9	17	39,5	9	20,9	5	11,6
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	1	2,3	0	-	4	9,3	12	27,9	11	25,6	9	20,9	6	13,9
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	1	2,3	0	-	0	-	7	16,3	15	34,9	17	39,5	3	7

4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	1	2,3	0	-	1	2,3	8	18,6	16	37,2	14	32,5	3	7
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	1	2,3	0	-	1	2,3	6	13,9	13	30,2	16	37,2	6	13,9
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	2	4,6	0	-	3	7	4	9,3	19	44,2	11	25,6	4	9,3
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	2	4,6	0	-	3	7	5	11,6	20	46,5	10	23,3	3	7

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,3	0	-	1	2,3	3	7	16	37,2	15	35	7	16,3
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,3	0	-	0	-	7	16,3	19	44,2	12	27,9	4	9,3
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,3	0	-	2	4,6	8	18,6	13	30,2	15	35	4	9,3
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	1	2,3	0	-	0	-	8	18,6	15	35	13	30,2	6	13,9
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	1	2,3	5	11,6	17	39,5	17	39,5	3	7
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	2	4,6	20	46,5	15	35	6	13,9

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	2,3	0	-	2	4,6	3	7	22	51,2	12	27,9	3	7
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	6	13,9	22	51,2	10	23,3	5	11,6
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	2,3	6	13,9	19	44,2	12	27,9	6	13,9
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	2,3	7	16,3	17	39,5	16	37,2	2	4,6
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	2	4,6	7	16,3	16	37,2	15	35	3	7
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	2,3	0	-	2	4,6	3	7	23	53,5	12	27,9	2	4,6
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	2,3	0	-	2	4,6	5	11,6	19	44,2	12	27,9	4	9,3
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														

6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	2	4,6	5	11,6	23	53,5	11	25,6	2	4,6
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	2	4,6	6	13,9	19	44,2	13	30,2	3	7
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	2,3	0	-	2	4,6	6	13,9	17	39,5	14	32,5	3	7
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	2	4,6	0	-	2	4,6	6	13,9	18	41,8	12	27,9	3	7
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	7	16,3	18	41,8	14	32,5	4	9,3

Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

As questões deste grupo receberam avaliações como regular em percentuais entre 9,3% e 23,3%, enquanto que quatro (4) questões, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.5 e 1.2.6 receberam respostas como inexistente em percentuais entre 2,3% e 4,6%. Seis (6) questões, 1.2.2, 1.2.3.4, 1.2.4.2, 1.2.4.4, 1.2.5 e 1.2.6 foram avaliadas como ruim entre os percentuais 2,3% e 9,3%. Ao analisar os valores pode-se afirmar que a Faculdade foi bem avaliada no contexto um (1) por todos os sujeitos que compõe a organização, afinal, o contexto obteve valor superior a 70% de respostas positivas.

O contexto dois (2) buscou compreender como a organização identifica fontes de conhecimento e inteligência e desenvolve estratégias e métodos para a coleta, bem como esses processos são realizados. Todas as questões dos dois (2) grupos que compõe esse contexto receberam respostas positivas acima de 69,8%.

As respostas das questões do primeiro grupo apresentaram mais de 69,8% foram avaliadas de maneira positiva (bom, muito bom ou excelente), entre 11,6% e 25,6% das respostas foram avaliadas como regular, como ruim, um intervalo entre 2,3% e 4,6% em quatro (4) questões, enquanto que duas questões foram avaliadas com 2,3% como inexistente.

As questões do segundo grupo do contexto dois (2) foram responsáveis por analisar como a organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência. Nesse sentido, as questões foram avaliadas por mais de 75% dos sujeitos de maneira positiva, enquanto que entre 13,9% e 18,6% avaliaram as questões como regular.

No outro extremo da avaliação os sujeitos avaliaram de maneira negativa, sendo 2,3% como inexistente e o intervalo entre 4,6% e 7% como ruim. De acordo com os valores apresentados, pode-se considerar que a organização possui uma boa percepção quanto a identificação das fontes de conhecimento e inteligência, bem como consegue desenvolver estratégias e métodos para a suas coletas, pois todas as questões do contexto possuem valores superiores a 69,8% na escala positiva entre bom, muito bom ou excelente.

Analisou-se por meio das questões do contexto 3 (três) os processos de análise das informações, conhecimentos e inteligências coletadas pela organização em dois grupos. Nesse sentido, o primeiro grupo de questões avaliaram como a organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas diante das necessidades apresentadas. Evidenciou-se que este grupo

avaliou positivamente, mais de 79% dos sujeitos da organização, visto que todas as questões foram avaliadas entre 9,3% e 16,3% como regular, enquanto que apenas uma questão (3.1.1) foi avaliada como ruim por 2,3%, duas questões (3.1.1 e 3.1.3) receberam 4,6% e uma questão (3.1.2) recebeu 2,3% como inexistente.

Avaliar como a organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência, foi responsabilidade das questões do segundo grupo do contexto 3 (três). Este grupo recebeu mais de 60% da avaliação positiva dos sujeitos, regular entre 20,9% e 27,9%, enquanto que 2,3% das respostas foram avaliadas como inexistente. É possível observar que as questões do contexto três (3) receberam mais de 60% de suas respostas avaliadas como bom, muito bom ou excelente demonstrando, assim, que a organização possui a capacidade de analisar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas.

O contexto 4 (quatro) buscou compreender como a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída. Nesse sentido, o contexto quatro (4) agrupou as questões em dois (2) grupos, o primeiro avaliando a organização no compartilhamento do conhecimento e inteligência construída e o segundo, analisando a validação do produto antes de sua aplicação. Dessa maneira, as questões deste contexto receberam respostas positivas por mais de 75% dos sujeitos no primeiro grupo, enquanto que o segundo grupo obteve valor acima de 80% das respostas positivas.

As avaliações consideradas como regular receberam percentuais entre 13,9% e 18,6% nas questões do primeiro grupo, enquanto que no segundo grupo as questões foram avaliadas com percentuais entre 9,3% e 11,6%. Essas questões também receberam avaliações negativas, sendo que no primeiro grupo todas elas receberam 2,3% como inexistente e duas questões, 4.1.2 e 4.1.3, receberam o mesmo percentual como ruim.

No segundo agrupamento as questões receberam as mesmas classificações porém com valores diferentes, sendo que foi atribuído como inexistente por 4,6% das respostas e ruim por 7% das indicações dos sujeitos. Com isso é possível observar que a percepção de grande parte dos sujeitos que compõe a organização é que a mesma compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída, afinal, existe uma concentração significativa de respostas positivas.

A avaliação quanto ao uso do produto desenvolvido em suas atividades foi avaliada nas questões do contexto cinco (5) que, por sua vez, receberam valores positivos acima de 74%, como regular receberam entre 7% e 18,6%, enquanto que de maneira negativa três questões foram avaliadas por 2,3%. Com isso é possível compreender que grande parte dos sujeitos que compõe a FACAP possui a percepção de que a organização utiliza conhecimento e inteligência em suas atividades.

O contexto seis (6), por meio de suas questões, analisou como a organização realiza a análise pós-uso, bem como o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência. Nesse sentido, esse contexto possui dois grupos, o primeiro quanto a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização e o segundo, analisou o armazenamento das informações sobre o produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência.

No primeiro grupo de questões, todas receberam entre 7% e 16,3% de respostas como regular. A maior concentração das respostas, acima de 80%, foram assinaladas pelos sujeitos como bom, muito bom ou excelente, demonstrando assim que a organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização. Em contrapartida, seis (6) questões foram avaliadas como ruins, duas (2) questões, 6.1.3 e 6.1.4, com 2,3% e as outras quatro (4) questões (6.1.1, 6.1.5, 6.1.6 e 6.1.7) receberam 4,6% das respostas dos sujeitos. Três (3) questões (6.1.1, 6.1.6 e 6.1.7) foram classificadas por 2,3% dos sujeitos como inexistente.

O segundo grupo recebeu mais de 75% de respostas positivas, em contrapartida duas questões foram classificadas como inexistente, sendo que a questão (6.2.3) foi avaliada por 2,3% e a (6.2.4) por 4,6%. Como regular todas as questões, com exceção da questão 6.2.5, receberam 4,6% das respostas dos sujeitos organizacionais. Nesse sentido, os resultados evidenciaram que a FACAP, por meio de seus sujeitos organizacionais, realiza análise pós-uso e armazena as suas informações sobre o conhecimento e inteligência.

Pode-se identificar após a apresentação dos resultados da faculdade que existe, por parte dos sujeitos, uma percepção bastante positiva quanto às atividades realizadas atualmente pela organização referente à construção e gestão do conhecimento e inteligência. Constata-se essa percepção pois grande parte das

respostas das questões ficaram acima de 54% na escala entre bom, muito bom ou excelente.

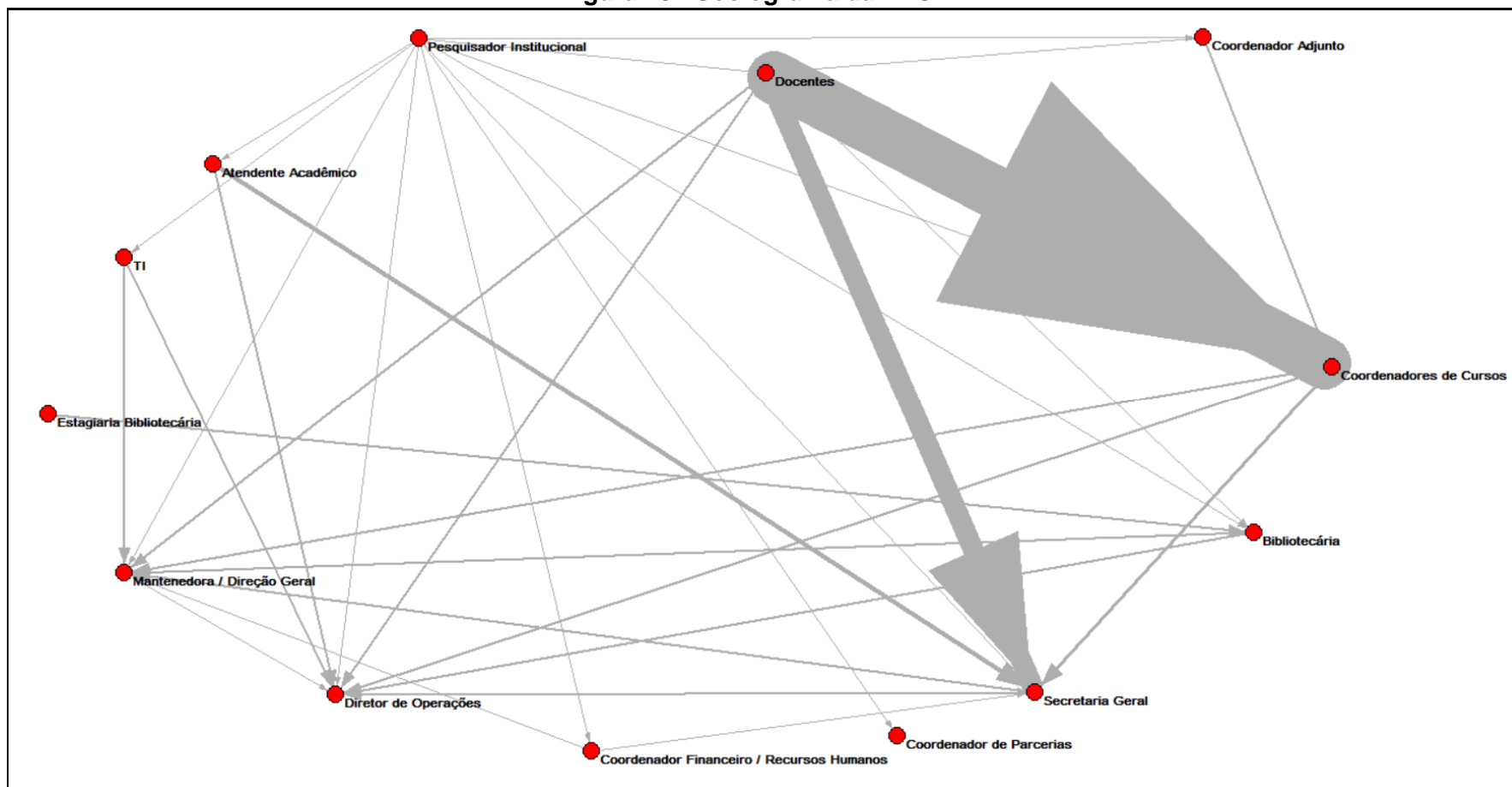
Nessa perspectiva, indo ao encontro dos resultados do contexto mencionados foi entrevistado o principal gestor do nível operacional, o diretor de operações, além de terem sido mapeados os acessos a informações e conhecimentos do ambiente interno e externo, consolidando assim os resultados do questionário fechado. No contexto da cultura da organização, segundo o diretor de operações, a instituição valoriza a informação em suas atividades. Segundo o sujeito não existe nenhum tipo de norma e costumes explicitados, porém existe um movimento bastante forte para que as mesmas sejam formalizadas em um próximo momento.

O sujeito ainda reforça que a organização é uma organização nova, com menos de quatro (4) anos de existência e que a sua cultura, bem como as normas e costumes, estão em construção. Sendo que a sua história também é recente; dessa maneira o sujeito destaca que a parceria realizada com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) é o principal marco histórico da faculdade, pois segundo o mesmo, com essa parceria a FACAP consegue ganhar um diferencial competitivo em um mercado cada vez mais acirrado como é o ensino superior privado.

No que se refere às referências de conhecimento e inteligência, a fala do principal gestor alinhado ao sociograma (Figura 43) que totalizam os acessos do ambiente interno demonstram uma centralização de acessos aos coordenadores (54) e à secretaria geral (30). Tal situação ocorre pois a grande parte dos sujeitos da organização executam atividades nas quais os sujeitos mencionados atuam como suporte para as suas atividades, sendo considerados como pontes para o principal gestor ou ao nível estratégico da organização.

É possível verificar tanto na fala do sujeito na entrevista estruturada quanto nos apontamentos realizados pelos colaboradores ao indicarem o acesso ao ambiente externo a existência do desconhecimento sobre as fontes desse ambiente. Observa-se que o sociograma apresenta indicações de sujeitos que fazem parte do ambiente interno da FACAP, como por exemplo, coordenador, diretoria e outros membros que compõem a organização. Outro ponto que merece destaque está nas respostas de alguns sujeitos que mencionam que não buscam ninguém; tal apontamento apresenta o desconhecimento da inteligência e das fontes enquanto processo.

Figura 43: Sociograma da FACAP.



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Em contrapartida, os sujeitos mencionaram que buscam outros profissionais da área em que atuam, internet/sites e professores de outras instituições. Demonstrando assim que existe a realização das atividades de inteligência, porém sem estruturação, pois existe uma enorme dificuldade em identificar fontes, disseminar e utilizar as informações de origem do ambiente externo.

O contexto da liderança organizacional é um processo bastante interessante, pois conforme mencionado pelo sujeito, existe uma disposição natural dos liderados seguirem seus líderes, pois os mesmos se fazem presente e envolvem todos em suas atividades, sendo considerados referências em suas atividades, isso pode ser constatado no sociograma do ambiente interno.

As comunicações entre líderes e liderados são mistas, pois grande parte das diretrizes educacionais acontecem por envio de e-mails e essas são reforçadas de maneira pessoal, face a face. Acredita-se que os sujeitos consideram que a informação pode se transformar em conhecimento organizacional, porém o gestor operacional destaca que a transformação para a inteligência é mais complexa devido à falta de conhecimento sobre o processo.

A comunicação organizacional no geral ocorre de maneira muitas vezes não estruturada, afinal, existem sistemas que dão suporte às informações, mas atualmente estão em bases diferentes, ou seja, estão descentralizados. No que tange às atividades específicas de comunicação, existem reuniões periódicas voltadas à disseminação de conhecimento e informações para os sujeitos, porém não existe atualmente nenhum processo estruturado que dê suporte às demandas de inteligência e conhecimento dos sujeitos da organização.

Outra estratégia bastante usada na FACAP consiste na comunicação por meio de aplicativos de celulares; com isso acredita-se que a comunicação ocorra de maneira mais ágil, permitindo que todos os sujeitos dos grupos possam partilhar informações referentes a suas atividades. Essas ações são vistas pela organização de maneira positiva, afinal, o compartilhamento dessas informações pode ser estratégica em alguns momentos da organização, reforçando assim a cultura na valorização da informação, conhecimento e inteligência.

Quando o sujeito foi questionado sobre a aprendizagem organizacional, o mesmo apontou que acredita que a aprendizagem vem antes do conhecimento, pois essa é a razão da existência de instituições de ensino e em contrapartida, acredita que

a organização se dispõe a aprender e modificar o seu comportamento de acordo com a contrapartida que recebe, além dos estímulos dos líderes perante o processo. Uma vez que esses líderes conseguem influenciar tais comportamentos por serem referência dentro e, em alguns casos, fora da organização.

Atualmente, o sujeito aponta que não existe nenhum tipo de processo estruturado de integração e que tal processo é realizado pelos superiores, de acordo com as necessidades. Outro ponto negativo consiste no retorno para a externalização, construção ou aplicação do conhecimento, não existindo nenhum tipo de incentivo para esse processo atualmente. Os espaços formais e informais da FACAP permitem o compartilhamento do conhecimento e informações entre os sujeitos que atuam na institui, segundo o gestor operacional.

Segundo o sujeito, as reuniões frequentes permitem que os sujeitos mencionem e compartilhem suas boas práticas para os demais sujeitos da organização. Ainda no contexto da aprendizagem, o sujeito menciona que a parceria com a FGV irá propor conhecimentos pontuais que deverão ser aplicados por todos da organização.

É possível observar após análise dos resultados dos questionários fechados, entrevista, observação direta e os resultados do sociograma, que a organização é uma instituição nova, porém, por ser uma organização educacional existe uma pré-disposição para a valorização do conhecimento, mesmo que os processos de construção, compartilhamento e demais atividades ocorram de maneira não estruturada. Situação bastante parecida ocorre no processo de inteligência, pois é necessário uma melhor sistematização das atividades para um melhor proveito das fontes e suas informações do ambiente externo. A necessidade quanto à formalização dos processos que envolvem o uso da informação, conhecimento e inteligência ocorre devido ao número de sujeitos que compõem a organização, e com isso os novos sujeitos podem adentrar às organizações possuindo diretrizes claras sobre esses aspectos, podendo assim contribuir mais com a Faculdade.

6.6 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços da Tecnoplus Informática - Tecnoplus

A Tecnoplus Informática como empresa do varejo possui uma estrutura bastante simples. Atuante, dentro do ambiente, a empresa possui apenas quatro áreas, a diretoria, vendas, compras e logística.

Quadro 33: Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino da TecnoPlus.

Área(s)	Tipo de Serviço/Produto - Resultado das Atividades	Ambiente(s)
Diretoria	Área de apoio	Interno e Externo
Compras	Área de apoio	Interno e Externo
Logística	Área de apoio	Interno e Externo
Vendas	Área fim	Externo

Fonte: Elaboração própria baseado em observação direta na TecnoPlus - 2017.

É importante destacar que a empresa possui parceiros que atuam em áreas que não fazem parte da estrutura interna da empresa, como *marketing*, contabilidade, jurídico entre outras. Nesse sentido, cabe à diretoria a realização de todas as contas a pagar da empresa, desde pagamento de colaboradores até o pagamento de outras despesas cotidianas ou de produtos voltados para a venda, atuando assim como apoio para as atividades da empresa.

A área de compra da empresa atua como área de apoio, afinal, após demandas da direção essa área é responsável por buscar fornecedores, fazer cotação de preços e comprar produtos para a empresa, sendo essa atuando no ambiente interno e externo dando suporte para o processo de vendas da empresa. Toda a entrega de produtos dentro e fora da região, bem como o envio de produtos com defeitos para os fabricantes é responsabilidade da área de logística.

O principal processo da empresa está na área de venda, sendo essa considerada a área fim da empresa. Essa área é responsável por atuar diretamente com o consumidor final, promovendo e estimulando o consumidor na compra dos produtos oferecidos pela empresa.

É possível visualizar que essa área proporciona novas informações e conhecimentos por meio do processo de vendas; afinal, é possível compreender comportamento, necessidades e desejos dos consumidores e assim ter uma percepção do mercado que a empresa atende. Essas informações são importantes para que a organização tenha maior assertividade na elaboração de planos estratégicos.

6.6.1 TecnoPlus – Análise da Organização

As respostas de todos os níveis foram agrupadas para que seja possível ter uma percepção geral da organização na tabela 4. Dessa maneira resultado geral contou com sete (7) sujeitos de todos os níveis. Os níveis e seus respectivos resultados podem ser consultados nos apêndices, Q, nível estratégico, R, nível tático e S V, nível

operacional. Entre todos os respondentes, três (3) possuem tempo de trabalho na empresa menor de dois anos, ou seja, 42,8%, o mesmo percentual de sujeitos possuem tempo acima de cinco (5) anos e apenas um (1) sujeito, ou seja, 14,3% possui um período maior que dois anos e menor de cinco anos na organização.

Nesse sentido, foram realizados vários questionamentos dentro dos contextos do questionário fechado, conforme anteriormente mencionado.

No primeiro contexto, dois grupos abordaram como a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades. O primeiro grupo de questões buscou compreender como a organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização. Nesse sentido, as todas as questões receberam apontamentos positivos acima de 50%, com exceção da questão 1.1.5 que obteve apenas 42,9% das indicações positivas.

Nove (9) questões foram avaliadas pelos sujeitos como regulares, sendo que destas, quatro (4), 1.1.2, 1.1.7, 1.1.8 e 1.1.9 foram avaliadas por 14,3%, três (3) questões, 1.1.4, 1.1.6 e 1.1.11 por 28,6%, e duas questões 1.1.5 e 1.1.10 por 42,9%. Em contrapartida essas questões foram avaliadas de maneira negativa pelos sujeitos como péssimo e ruim, como péssimo em duas questões, 1.1.1 e 1.1.8 (14,3%), e como ruim em cinco (5) questões, três (3), 1.1.1, 1.1.2 e 1.1.3 receberam 28,6% das avaliações e as outras duas (2), 1.1.4 e 1.1.6 foram avaliadas por 14,3% dos sujeitos de maneira negativa. Com esses resultados é possível afirmar que a organização define e reconhece de maneira regular com inclinação positiva a importância da inteligência e do conhecimento perante suas necessidades, afinal, existe uma grande concentração de respostas em muitas questões nas escalas entre regular, bom e muito bom.

Nas questões do segundo grupo analisou-se o planejamento da construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional. Nesse sentido, as questões receberam respostas positivas em diferentes percentuais, sendo assim, cinco (5) questões, 1.2.3.2, 1.2.3.3, 1.2.3.4, 1.2.5 e 1.2.6 receberam respostas positivas abaixo de 50%, enquanto as demais foram avaliadas positivamente por mais de 50% das respostas.

As avaliações como regulares merecem destaque, afinal, os percentuais de respostas variaram entre 14,3% e 57% em todas as questões. Em contrapartida, as

questões foram avaliadas negativamente em sete (7) questões, sendo que cinco (5) questões, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3.4, 1.2.4.4 e 1.2.6 foram avaliadas por 14,3% como péssimo, duas (2), 1.2.4.3 e 1.2.4.4 receberam 14,3%, e as demais questões, 1.2.3.4 por 28,6% , 1.2.6 por 42,9% e a questão 1.2.5 por 57%.

Com esses resultados é possível identificar que a organização realiza o planejamento para a construção e o uso do conhecimento e inteligência organizacional de maneira positiva em algumas atividades, já em outras atividades de maneira regular. O resultado apresentado vai ao encontro do agrupamento anterior, sendo assim, pode-se afirmar que, a organização valoriza e considera de maneira regular com inclinação positiva as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente as suas necessidades.

O contexto dois (2) buscou compreender por meio de seus dois grupos como a organização identifica fontes de conhecimento e inteligência e, ainda, desenvolve as estratégias e métodos para a coleta. As questões do primeiro grupo foram voltadas para compreensão quanto a identificação e mapeamento das fontes de conhecimento e inteligência frente as suas necessidades. Nesse sentido, as questões receberam dos sujeitos valores positivos em valores que variaram entre 14,3% e 57,2%, sendo assim, três (3) questões foram avaliadas positivamente por 57,2% dos sujeitos, duas questões (2.1.2 e 2.1.3) foram avaliadas por 42,9% e uma questão (2.1.1.1) por 14,3%.

Cinco (5) questões foram avaliadas como regular, sendo que duas com o percentual de 42,9%, enquanto que a questão 2.1.2 por 14,3%, a 2.1.1.4 por 28,6% e a 2.1.1.2 por 57%. Em contrapartida cinco (5) questões foram avaliadas de maneira negativa, sendo duas questões (2.1.1.1 e 2.1.1.2) foram indicadas como péssima por 14,3% dos sujeitos, a mesma quantidade de questões (2.1.1.2 e 2.1.1.3) com o mesmo percentual como ruim e duas (2) questões (2.1.2 e 2.1.3) também foram avaliadas como ruim por 42,9% dos sujeitos.

O segundo grupo de questões foi responsável por avaliar como a organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência, sendo assim, todas as questões receberam respostas positivas, sendo que apenas uma questão (2.2.2) recebeu 42,9% enquanto que as demais receberam 57,2%. Duas questões, 2.2.1 e 2.2.2, foram avaliadas por 28,6% das respostas como regular, as questões também receberam apontamentos como inexistentes por 14,3% dos sujeitos e as demais questões foram avaliadas como inexistente por 28,6%. Apenas uma questão, 2.2.3, foi

considerada por 14,3% dos sujeitos como ruim. É possível observar por meio das respostas das questões que a empresa analisa parcialmente as informações, conhecimento e inteligências coletadas.

Foi analisado pelas questões do contexto 3 (três) os processos de análise das informações, conhecimentos e inteligências coletadas pela organização em dois grupos. Nesse sentido, o primeiro grupo, por meio de suas questões, avaliou como a organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas diante das necessidades apresentadas.

Este grupo obteve respostas positivas inferiores a 50% em todas as questões, sendo que uma questão (3.1.2) recebeu 28,6% de respostas positivas enquanto que as demais questões (3.1.1 e 3.1.3) receberam 42,9%. A grande centralização das respostas foram indicadas como regular, sendo que todas as questões receberam o mesmo percentual, 57%. No extremo negativo da avaliação, apenas uma questão (3.1.2) recebeu avaliação negativa, 14,3% dos sujeitos da organização.

O segundo grupo avaliou como a organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência por meio de suas questões. Esse agrupamento obteve valores de respostas diferentes do primeiro grupo, afinal, apenas uma questão (3.2.1) recebeu respostas positivas abaixo de 50%. A mesma questão foi avaliada acima de 50%, ou seja, por 57% como regular, sendo que as demais ficaram em valores entre 14,3% (3.2.3) e 28,6% (3.2.2.) Duas questões (3.2.2 e 3.2.3) receberam avaliações negativas, sendo estas classificadas como péssimo por 14,3% dos sujeitos.

Com esses resultados pode-se avaliar que a empresa analisa as informações, conhecimento e inteligência de maneira regular com inclinação positiva, afinal, as respostas das questões estão bastante equilibradas nas classificações entre bom e regular, sendo que a maior centralidade das mesmas estão na escala positiva entre bom e muito bom.

O contexto 4 (quatro) buscou compreender como a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída. Nesse sentido, o contexto quatro (4) agrupou as questões em dois grupos, sendo que o primeiro avaliou a organização quanto ao compartilhamento do conhecimento e inteligência construída e o segundo, analisou a validação do produto antes de sua aplicação. No primeiro agrupamento foi

evidenciado de maneira positiva por mais de 57% dos sujeitos, enquanto que no segundo grupo a questão com maior percentual foi a questão 4.2.1 com 42,9%.

As questões do primeiro grupo foram consideradas como regular a questão 4.1.3, por 14,3% dos sujeitos, e nas questões 4.1.1 e 4.1.2 foram avaliadas por 28,6% dos sujeitos, enquanto que no segundo grupo, todas as questões foram avaliadas por 57% dos sujeitos como regular. Em contrapartida, duas questões (4.1.1 e 4.1.3) do primeiro grupo foram avaliadas como ruim por 14,3% dos sujeitos, o mesmo valor foi atribuído em apenas uma questão (4.1.3) como péssimo. No segundo grupo, apenas uma questão (4.2.2) recebeu avaliação negativa, ou seja, 14,35% foram avaliadas como ruim. Com a centralidade das respostas na classificação entre regular e bom, evidência-se que a percepção dos sujeitos é que a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída de maneira regular com inclinação positiva.

A avaliação quanto ao uso do produto desenvolvido em suas atividades foi função das questões do contexto cinco (5). Todas as questões apresentam respostas positivas acima a 57,2% e valores como regular variando entre 14,3% e 42,9%, sendo que uma delas (5.1.2) recebeu 42,9%, duas (5.1.1.2 e 5.1.1.3) 28,6% e as demais questões foram avaliadas por 14,3% como regular. Apenas uma questão (5.1.4) foi avaliada de maneira negativa, recebendo 28,6% das avaliações como ruim. Observe-se que a organização foi avaliada positivamente quanto ao uso do produto de conhecimento e inteligência desenvolvido em suas atividades, afinal, a centralidade das respostas ficaram no intervalo entre bom e muito bom.

O contexto seis (6) analisou a organização quanto a análise pós-uso, bem como o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência. Nesse sentido, o contexto possui dois (2) grupos, o primeiro contém questões responsáveis por analisar a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização e, o segundo que analisou o armazenamento das informações sobre o produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência.

Tabela 4: Resultado questionário fechado - Total - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	1	14,3	2	28,6	0	-	2	28,6	2	28,6	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	2	28,6	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	2	28,6	0	-	4	57	1	14,3	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	28,6	5	71,4	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	1	14,3	3	42,9	2	28,6	1	14,3	0	-
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	2	28,6	4	57	1	14,3	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	14,3	1	14,3	4	57	1	14,3	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	1	14,3	0	-	1	14,3	2	28,6	3	42,9	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	1	14,3	4	57	2	28,6	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	3	42,9	3	42,9	1	14,3	0	-

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	-	2	28,6	2	28,6	3	42,9	0	-
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	1	14,3	0	-	1	14,3	4	57	1	14,3	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	1	14,3	0	-	3	42,9	2	28,6	1	14,3	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	3	42,9	4	57	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	4	57	2	28,6	1	14,3	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	4	57	0	-	3	42,9	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	1	14,3	2	28,6	1	14,3	1	14,3	2	28,6	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	1	14,3	3	42,9	3	42,9	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	2	28,6	4	57	1	14,3	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	1	14,3	2	28,6	2	28,6	2	28,6	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	1	14,3	1	14,3	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	4	57	1	14,3	2	28,6	0	-	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	1	14,3	3	42,9	0	-	2	28,6	1	14,3	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	1	14,3	0	-	2	28,6	3	42,9	1	14,3	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	1	14,3	1	14,3	4	57	0	-	1	14,3	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	1	14,3	3	42,9	1	14,3	2	28,6	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	3	42,9	2	28,6	2	28,6	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	3	42,9	1	14,3	3	42,9	0	-	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	3	42,9	0	-	3	42,9	1	14,3	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	1	14,3	0	-	0	-	2	28,6	3	42,9	1	14,3	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	2	28,6	0	-	0	-	2	28,6	3	42,9	0	-	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	2	28,6	0	-	1	14,3	0	-	3	42,9	1	14,3	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Pésimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	4	57	2	28,6	1	14,3	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	1	14,3	4	57	2	28,6	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	4	57	2	28,6	1	14,3	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	4	57	2	28,6	1	14,3	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	1	14,3	0	-	2	28,6	3	42,9	1	14,3	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	1	14,3	0	-	1	14,3	4	57	1	14,3	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	1	14,3	2	28,6	2	28,6	2	28,6	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	1	14,3	1	14,3	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	4	57	1	14,3	2	28,6	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	1	14,3	4	57	1	14,3	1	14,3	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	14,3	3	42,9	3	42,9	0	-

5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	28,6	4	57	1	14,3	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	28,6	4	57	1	14,3	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	3	42,9	2	28,6	2	28,6	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	14,3	5	71,4	1	14,3	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	2	28,6	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	14,3	0	-	0	-	1	14,3	4	57	1	14,3	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	14,3	1	14,3	4	57	1	14,3	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	3	42,9	2	28,6	2	28,6	0	-
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	2	28,6	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	-
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao	1	14,3	0	-	0	-	1	14,3	5	71,4	0	-	0	-

conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?														
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	3	42,9	3	42,9	1	14,3	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	3	42,9	3	42,9	1	14,3	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	1	14,3	0	-	1	14,3	2	28,6	2	28,6	1	14,3	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	14,3	3	42,9	1	14,3	2	28,6	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	2	28,6	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	2	28,6	1	14,3	3	42,9	1	14,3	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	1	14,3	3	42,9	2	28,6	1	14,3	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor – 2017.

No primeiro grupo de questões observa-se que apenas quatro (4) questões foram avaliadas de maneira negativa, sendo que duas (6.1.1 e 6.1.5) como inexistente por 14,3% dos sujeitos, duas questões como ruim, sendo uma (6.1.2) por 14,3%, e a outra 6.1.4 por 28,6%. Diferente do primeiro grupo, o segundo recebeu indicações negativas em todas as questões, sendo que apenas uma questão (6.1.5) recebeu 14,3% de avaliação como inexistente, enquanto que as demais foram avaliadas como ruim, duas questões (6.2.3 e 6.2.4) foram avaliadas por 28,6%, e as demais 6.2.1, 6.2.2 e 6.2.5 foram avaliadas por 14,3% dos sujeitos.

Considerando as avaliações positivas é possível identificar que os grupos receberam diferentes indicações, no primeiro todas as questões foram positivas, ficando acima de 57,2%, enquanto que no segundo grupo as questões receberam valores diferentes, pois apenas duas questões (6.2.3 e 6.2.4) receberam valores positivos superiores a 50%.

As questões receberam valores parecidos quando foram classificadas como regular nos dois grupos. Ambos os grupos receberam percentuais entre 14,3% e 42,9% nessa classificação. Três questões do primeiro grupo, 6.1.3, 6.1.6 e 6.1.7 receberam 42,9% de indicação como regular, enquanto que as demais receberam 14,3%, já as questões do segundo grupo classificadas como regular foram distribuídas da seguinte maneira: duas questões, 6.2.1 e 6.2.2 receberam 14,3%, a mesma quantidade de questões, quais sejam, 6.2.3 e 6.2.4, receberam 42,9% e apenas uma questão a 6.2.5, recebeu dos sujeitos da organização o valor de 28,6% das respostas como regular.

Os sujeitos da empresa consideram que a organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e inteligência. Esse apontamento é realizado mediante os resultados da pesquisa nesse nível, pois todas as questões tiveram resultados positivos acima de 80%.

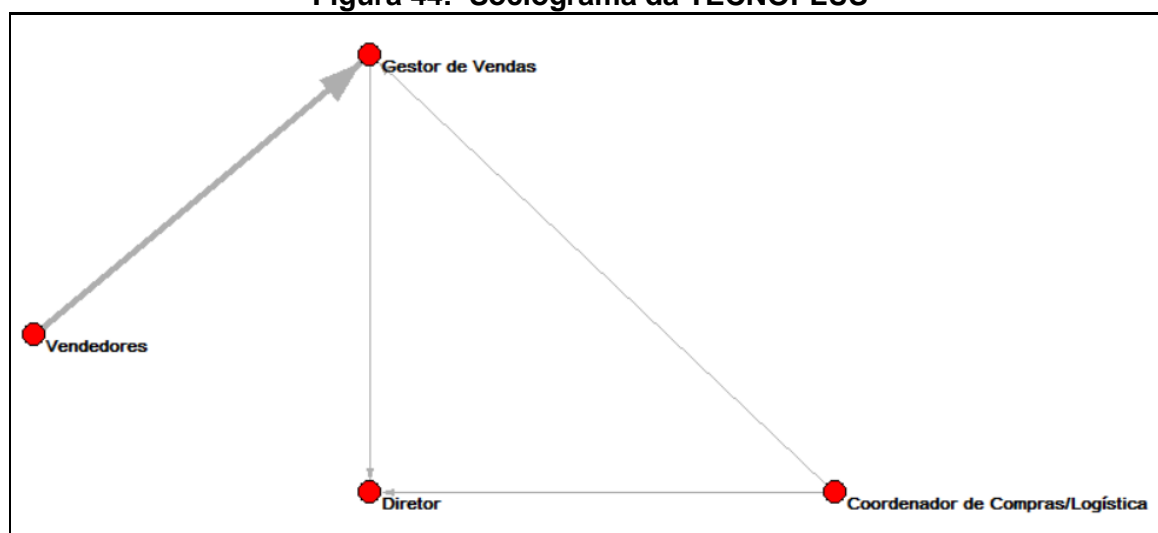
Pode-se identificar após a apresentação dos resultados da empresa que existe por parte dos sujeitos, uma percepção moderadamente positiva quanto às atividades realizadas atualmente pela TecnoPlus referente à construção e gestão do conhecimento e inteligência. Constata-se essa percepção pois grande parte das respostas das questões ficaram acima de 71% na escala entre regular, bom e muito bom.

Em paralelo à aplicação dos questionários fechados aos sujeitos, foi realizada a observação direta na empresa e a entrevista com o principal sujeito da organização,

nesse caso com o gestor de vendas. Segundo esse sujeito existe a valorização da informação na cultura da organização, desde que a informação traga algum tipo de benefício, ou seja, são aprovadas informações de concorrentes, novos produtos ou tendências de tecnologia, sendo reprovadas qualquer tipo de informação que não se relacione com a empresa ou ao seu segmento, porém o sujeito aponta que não existe nenhum tipo de norma ou regulamento que trabalhe com as informações, conhecimentos, tecnologias e comunicação.

Segundo o gestor de vendas, a empresa teve mudanças profundas devido a informações e às tecnologias, ou seja, sua história é marcada inicialmente pela popularização da informática no início do milênio; nesse momento a empresa ampliou sua estrutura física, chegando a ter quatro (4) lojas na cidade de Marília. Após o diretor passar por um treinamento e ter acesso a várias informações alinhadas a entrada de grandes empresas no mercado de informática, a empresa buscou trabalhar de maneira enxuta, deixando assim as operações em apenas uma das lojas, sendo que a escolha da loja foi baseada no local com maior fluxo de pessoas.

Figura 44: Sociograma da TECNOPLUS



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Com isso segundo o sujeito a empresa teve um aumento de lucratividade de mais de 50%. Após várias demandas dos vendedores e análise de mercado, o diretor direcionou a empresa para ampliar seus produtos oferecidos, passando a trabalhar com informática, telefonia e demais periféricos eletrônicos, atendendo assim um novo mercado.

Por meio do sociograma (Figura 44) o diretor se destaca como uma das referências de informação e conhecimento para os sujeitos da empresa com três (3) acessos, porém, a principal referência para os sujeitos é o gestor de vendas com oito (8) acessos. Com isso evidencia-se a fala do gestor de vendas na entrevista, afinal, o diretor foi apontado pelo sujeito como uma das referências.

O ambiente externo é muito importante para a empresa e segundo o principal sujeito da organização existe um enorme desconhecimento do processo de inteligência pelos sujeitos organizacionais. Tal afirmação é vista nos apontamentos realizados pelos sujeitos, afinal, os mesmos mencionaram várias fontes de conhecimento externas que são fontes do ambiente interno. Dois apontamentos chamam a atenção pela coerência, o site/internet e os profissionais da área, afinal, são duas importantes fontes para a empresa.

Segundo o gestor de vendas, atualmente o processo de liderança é bem precário devido à dinâmica da empresa. Atualmente a empresa possui três (3) turnos diferentes e apenas um gestor e com isso todo o processo de influência e comunicação é prejudicado. A comunicação é realizada oralmente de maneira rápida, impossibilitando assim que o processo seja mais assertivo, fazendo com que as informações passadas nem sempre sejam vistas como potenciais conhecimentos e inteligência pelos sujeitos.

No contexto da comunicação organizacional, o sujeito aponta que a empresa possui um sistema que centraliza todas as informações dos processos realizados pela empresa, porém não possui nenhum tipo de processo estruturado para a comunicação voltada às demandas de conhecimento e inteligência. O aplicativo whatsapp é utilizado internamente entre os sujeitos para o compartilhamento de informações pontuais, sendo considerada pelo sujeito como uma ação bastante frágil no que diz respeito à comunicação como processo colaborativo na construção de uma cultura que valorize a informação, conhecimento e inteligência.

As conversas face a face são vistas como um processo bastante positivo pelo gestor e os relatórios de fechamento foram apontados como um dos poucos processos formais que comunicam e compartilham a informação no ambiente interno. No contexto da aprendizagem e conhecimento organizacional, o sujeito demonstrou que no processos de aprendizagem é dependente dos sujeitos envolvidos, logo, o mesmo respondeu que o mesmo é relativo.

Foi respondido pelo sujeito que atualmente a empresa não possui uma cultura favorável e disponível para aprender. Porém foi mencionado que a liderança dentro de suas atividades e em seu tempo disponível busca desenvolver os sujeitos organizacionais por meio de treinamentos que simulam situações reais de atendimento da empresa.

Outro ponto destacado foi a falta de incentivo para os sujeitos externalizarem seu conhecimento na empresa, restringindo assim o compartilhamento apenas em mensagens do whatsapp. A organização não possui nenhum tipo de parceria com instituição educacional segundo o gestor de vendas.

Conforme já mencionado, o sujeito destaca que as atividades de inteligência organizacionais são inexistentes. Assim, a organização não identifica fontes de informações o que impossibilita as pessoas utilizarem as informações das fontes externas, disseminar e logo identificar suas necessidades.

6.7 Análise dos Principais Processos das Áreas e seus Produtos e Serviços do Vila Nova Futebol Clube - Vila

Com o recorte realizado pela presente pesquisa, onde se optou por trabalhar apenas com os sujeitos que atuam de maneira direta com o futebol, o número de áreas do Clube foi reduzida e agrupadas em quatro (4) áreas: diretoria de futebol, diretoria de marketing, comissão técnica e atletas. Observa-se que são áreas dependentes e atuam exclusivamente dentro do futebol profissional do Clube.

Quadro 34: Áreas, tipo de serviço/produto e ambiente de destino do Vila.

Área(s)	Tipo de Serviço/Produto - Resultado das Atividades	Ambiente(s)
Diretoria de Futebol	Área de apoio	Interno e Externo
Diretoria de Marketing	Área fim	Interno e Externo
Comissão técnica	Área de apoio	Interno e Externo
Atletas	Área fim	Externo

Fonte: Elaboração própria baseado em observação direta no Vila - 2017.

A diretoria de futebol é responsável por direcionar todas as atividades de futebol profissional do Clube, sendo responsável por traçar planos e estratégias para o Clube. Essa diretoria por meio do diretor de futebol atua desde a prospecção de atletas para reforçar a equipe, de acordo com a demanda da comissão técnica, até na elaboração de planos de viagem por meio de seu gestor de futebol.

Essa área também direciona o *marketing* do Clube, proporcionando assim insumos e estratégias para a diretoria de *marketing* e sua equipe trabalhar. Com isso o diretor de *marketing* desenvolve serviços e produtos para comercialização e capitalização do Clube, como por exemplo, o sócio torcedor e a entrevista com o presidente, ações que criam empatia e divulgam o Clube.

É importante destacar que a assessoria de imprensa atua como atividade estratégica nessa diretoria, afinal, é por meio dela que o Clube consegue promover suas ações, jogos, atletas e a suas imagens para o mundo todo, uma vez que o Clube utiliza mídias sociais para expor suas ações. Essas ações estimulam os torcedores a consumir os serviços e produtos ofertados pelo Clube, bem como proporciona destaque a atletas para vendas para outros clubes.

Ressalte-se que o principal serviço que o Clube presta são as partidas nos campeonatos, sendo o grande catalizador de receitas e oportunidades. Nessa perspectiva, destaca-se o papel da área técnica, composta pela comissão técnica. Essa área é composta de profissionais responsáveis por proporcionar suporte aos atletas do Clube, uma vez que esses atletas são considerados os produtos do Clube e o principal insumo para a realização do serviço, ou seja, as partidas.

Uma vez que os atletas são os produtos do Clube e os principais responsáveis por prestar o serviço do Clube, podemos considerá-los como uma área do Clube que atua na área fim. Tal apontamento é realizado pois é por meio deles que se entregam aos torcedores as partidas e também é por meio deles que o Clube consegue trazer recursos, no caso de suas promoções ou até mesmo na venda desses atletas.

6.7.1 Vila – Análise da Organização

As respostas de todos os níveis foram agrupadas para que seja possível ter uma percepção geral da organização. Dessa maneira o resultado geral contou com quarenta e quatro (44) sujeitos de todos os níveis. Entre os respondentes trinta e oito (38) possuem tempo de trabalho na empresa menor que dois anos, ou seja, 82,6%, enquanto que 17,4% possui um período maior que dois anos e menor de cinco anos na organização, o que representa seis (6) sujeitos.

Os próximos resultados são referentes à soma de todos os níveis do Vila Nova Futebol Clube e estão disponíveis na tabela 5. Com essas somas é possível ter os padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto do

Clube de maneira macro. Destaca-se que os anexos, U, V e W, respectivamente Estratégico, Tático e Operacional, apresentam os resultados dos níveis do Clube.

Nesse sentido, foram realizados vários questionamentos dentro dos contextos do questionário fechado, conforme mencionado anteriormente.

No primeiro contexto, dois (2) grupos abordaram como a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades. O primeiro grupo de questões buscou compreender como o Clube define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização. Nesse sentido, apenas três questões (1.1.7, 1.1.8 e 1.1.9) receberam apontamentos positivos menores de 50%, sendo assim, as outras oito (8) questões receberam valor superior a 50%, cujos valores percentuais recebidos foram entre 11,3% e 45,4% como bom, muito bom ou excelente.

Todas as questões foram avaliadas pelos sujeitos como regulares, recebendo valores percentuais no intervalo entre 15,9% e 45,4%, ressalta-se que mais de 80% das questões receberam apontamentos acima de 25%. Em contrapartida, essas questões foram avaliadas de maneira negativa pelos sujeitos como inexistente, péssimo e ruim por percentuais entre 4,6% e 40,9%. Com esses resultados é possível afirmar que o Clube define e reconhece parcialmente a importância da inteligência e do conhecimento perante suas necessidades, afinal, mais de 80% das questões estão concentradas entre regular e bom em um valor acima de 50%.

As questões do segundo grupo analisaram o planejamento da construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional. Nesse sentido, as questões receberam respostas positivas em diferentes percentuais, sendo assim, apenas três (3) questões, 1.2.3.2, 1.2.4.2 e 1.2.6 receberam respostas positivas acima de 50% enquanto as demais foram avaliadas positivamente abaixo de 50%. As avaliações como regular merecem destaque, afinal, os percentuais de respostas das avaliações variaram entre 13,6% e 52,2%, sendo que a maioria das questões estão acima de 40%.

Tabela 5: Resultado questionário fechado - Total - Vila Nova Futebol Clube (VILA).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	1	2,3	0	-	4	9,1	16	36,3	15	34,1	8	18,2	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	1	2,3	0	-	4	9,1	12	27,2	14	31,3	12	27,2	1	2,3
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	1	2,3	5	11,3	15	34,1	12	27,2	8	18,2	3	6,9
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	5	11,3	13	29,5	20	45,4	6	13,6	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	1	2,3	5	11,3	12	27,2	19	43,2	6	13,6	1	2,3
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	1	2,3	4	9,1	11	25	19	43,2	8	18,2	1	2,3
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	3	6,8	8	18,2	12	27,2	15	34,1	5	11,3	1	2,3
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	2	4,6	1	2,3	20	45,4	17	38,6	4	9,1	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	2	4,6	7	15,9	9	20,4	11	25	12	27,2	3	6,8	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	2	4,6	1	2,3	3	6,9	7	15,9	5	11,3	7	15,9	19	43,2

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	2	4,6	0	-	9	20,4	10	22,7	11	25	12	27,2
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	11	25	7	15,9	14	31,8	7	15,9	3	6,9	2	4,6	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	2	4,6	2	4,6	5	11,3	23	52,2	12	27,2	0	-	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	3	6,9	6	13,6	10	22,7	20	45,4	5	11,3	0	-	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	1	2,3	0	-	6	13,6	18	41	17	38,6	2	4,6
1.2.3.3 Financeiros	0	-	2	4,6	8	18,2	19	43,2	11	25	4	9,1	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	3	6,9	22	50	12	27,2	6	13,6	1	2,3
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	3	6,9	3	6,9	8	18,2	21	47,7	7	15,9	2	4,6	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	1	2,3	2	4,6	7	15,9	19	43,2	13	29,5	2	4,6
1.2.4.3 Financeiros	0	-	1	2,3	6	13,6	22	50	14	31,9	1	2,3	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	2	4,6	22	50	17	38,6	2	4,6	1	2,3
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	15	34,1	2	4,6	2	4,6	6	13,6	6	13,6	12	27,2	1	2,3
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	2	4,6	0	-	0	-	9	29,5	17	38,6	13	29,5	3	6,8

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	1	2,3	3	6,9	9	29,5	26	59	5	11,3	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	1	2,3	1	2,3	4	9,1	21	47,7	17	38,6	0	-	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	14	31,8	2	4,6	5	11,3	16	36,3	6	13,6	1	2,3	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	6	13,6	5	11,3	7	15,9	13	29,5	9	20,4	2	4,6	2	4,6
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	12	27,2	3	6,9	7	15,9	14	31,8	7	15,9	1	2,3	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	9	20,4	3	6,9	7	15,9	13	29,5	9	20,4	2	4,6	1	2,3
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	8	18,2	5	11,3	8	18,2	11	25	11	25	0	-	1	2,3
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	13	29,5	0	-	10	22,7	12	27,2	8	18,2	0	-	1	2,3
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	9	20,4	4	9,1	6	13,6	12	27,2	10	22,7	0	-	3	6,9
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	6	13,6	1	2,3	6	13,6	14	31,8	15	34,1	2	4,6	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	6	13,6	2	4,6	6	13,6	11	25	19	43,2	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	5	11,3	1	2,3	10	22,7	15	34,1	11	25	2	4,6	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	11	25	6	13,6	6	13,6	12	27,2	8	18,2	0	-	1	2,3
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	11	25	3	6,9	2	4,6	18	41	9	20,4	0	-	1	2,3
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	14	31,8	5	11,3	3	6,9	12	27,2	9	20,4	0	-	1	2,3
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	7	15,9	2	4,6	8	18,2	17	38,6	8	18,2	2	4,6	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	2	4,6	3	6,9	0	-	14	31,8	16	36,3	9	20,4	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	2	4,6	2	4,6	6	13,6	21	47,7	9	20,4	4	9,1	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	13	29,5	2	4,6	9	20,4	8	18,2	11	25	1	2,3	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	6	13,6	0	-	10	22,7	15	34,1	11	25	1	2,3	1	2,3
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	16	36,3	3	6,9	6	13,6	13	29,5	4	9,1	1	2,3	1	2,3
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	13	29,5	2	4,6	8	18,2	9	20,4	10	22,7	2	4,6	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	7	15,9	2	4,6	5	11,3	13	29,5	14	31,8	3	6,9	0	-

5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	9	20,4	2	4,6	10	22,7	12	27,2	9	20,4	2	4,6	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	10	22,7	3	6,9	7	15,9	15	34,1	7	15,9	2	4,6	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	6	13,6	5	11,3	5	11,3	10	22,7	15	34,1	3	6,9	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	2,3	3	6,9	3	6,9	17	38,6	16	36,6	4	9,1	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	4	9,1	2	4,6	7	15,9	20	45,4	9	20,4	2	4,6	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	12	27,2	0	-	6	13,6	12	27,2	10	22,7	3	6,9	1	2,3
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	2	4,6	1	2,3	3	6,9	18	41	11	25	7	15,9	2	4,6
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	9	20,4	1	2,3	7	15,9	13	29,5	13	29,5	0	-	1	2,3

6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	11	25	2	4,6	7	15,9	15	34,1	9	20,4	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	10	22,7	4	9,1	6	13,6	15	34,1	8	18,2	1	2,3	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	16	36,6	2	4,6	3	6,9	15	34,1	8	18,2	0	-	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	14	31,8	2	4,6	6	13,6	15	34,1	6	13,6	1	2,3	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	14	31,8	1	2,3	9	20,4	13	29,5	7	15,9	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	18	41	2	4,6	7	15,9	11	25	5	11,3	1	2,3	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	7	15,9	3	6,9	4	9,1	14	31,8	12	27,2	3	6,9	1	2,3

Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Em contrapartida as questões foram avaliadas negativamente em todas as questões, sendo que seis (6) questões, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.5 e 1.2.6 como inexistente no intervalo entre 4,6% e 34,1%, como péssimo por onze (11) questões em um intervalo entre 2,3% e 15,9% enquanto que dez (10) questões foram avaliadas como ruim no intervalo entre 4,6% e 31,8%.

Com esses resultados é possível identificar que o Clube realiza o planejamento da construção e o uso do conhecimento e inteligência organizacional de maneira positiva em algumas atividades e em outras de maneira regular inclinado para positivo. Esse resultado vai ao encontro do grupo anterior, sendo assim, pode-se afirmar que o Vila valoriza e considera de maneira regular com inclinação positiva suas necessidades de conhecimento e inteligência frente as suas necessidades.

O contexto dois (2) buscou compreender por meio de seus dois (2) grupos como o Clube identifica fontes de conhecimento e inteligência e, ainda, desenvolve as estratégias e métodos para a coleta. As questões do primeiro grupo foram voltadas para compreensão quanto a identificação e mapeamento das fontes de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades. Nesse sentido, as questões receberam dos sujeitos valores positivos acima de 50% em apenas uma questão (2.1.1.1), sendo assim, as demais questões tiveram valores de respostas entre bom, muito bom e excelente que quando somadas totalizam valores entre 15,9% e 38,6%.

Todas as questões foram avaliadas como regular em um intervalo entre 29,5% e 47,7%. Em contrapartida todas as questões receberam indicações como inexistente, péssimo ou ruim em intervalo entre 9,2% a 47,7%.

O segundo grupo de questões foi responsável por avaliar como o Clube resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência, sendo assim, todas as questões receberam respostas positivas abaixo de 50%, a questão melhor avaliada recebeu 27,3%. Todas as questões foram avaliadas como regular em um intervalo entre 25% e 27,2%.

Em contrapartida, todas as questões receberam indicações como inexistentes, péssimo e ruim no intervalo entre 42,6% e 52,2%. É possível observar por meio das respostas das questões que o Clube analisa de maneira regular inclinada timidamente para positivo as informações, conhecimento e inteligências coletadas, sendo que, quando somados os valores entre regular, bom e muito bom os mesmos ultrapassam 50%.

Analizou-se as questões do contexto 3 (três) voltadas aos processos de análise das informações, conhecimentos e inteligências coletadas pela organização em dois grupos. Nesse sentido, o primeiro grupo, por meio de suas questões, avaliou como o Vila consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas diante das necessidades apresentadas. Este grupo obteve respostas positivas inferiores a 50% em todas as questões, sendo que, a questão com maior valor recebeu 43,2%, e a com menor percentual recebeu 29,6%.

Todas as respostas receberam avaliação como regular em um intervalo entre 25% e 34,1%. No extremo negativo das avaliações, todas as questões receberam avaliação negativa no intervalo entre 29,5% e 36,3%.

O segundo grupo avaliou como a organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência. Esse agrupamento obteve valores de respostas parecidos com o primeiro grupo, afinal, todas as questões receberam respostas positivas abaixo de 50%, recebendo um intervalo entre 20,5% e 22,7% de respostas positivas. Como regular as questões receberam valores entre 27,2% e 41,2%. Todas as questões também foram avaliadas de maneira negativa em um percentual superior a 50%, com exceção da questão 3.2.1.

Com esses resultados pode-se avaliar que o Clube analisa as informações, conhecimento e inteligência de maneira regular, afinal, a maioria das respostas das questões estão bastante equilibradas, visto que foram distribuídas entre regular, positivas e negativas.

O contexto 4 (quatro) buscou compreender como a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída. Nesse sentido, o contexto quatro (4) agrupou as questões em dois grupos, sendo que o primeiro, avaliou a organização quanto ao compartilhamento do conhecimento e inteligência construída e o segundo, analisou a validação do produto antes de sua aplicação. No primeiro grupo, apenas uma questão (4.1.2) foi destacada como positiva por mais de 50% dos sujeitos, enquanto as demais questões ficaram abaixo, em percentuais que não ultrapassaram 30% de respostas positivas.

As questões do primeiro grupo foram consideradas como regular em um intervalo entre 31,8% e 47,7%, recebendo assim um grande número de respostas. Em contrapartida, duas questões do primeiro grupo foram avaliadas como ruim, a questão

4.1.3 por com 13,6%, e a 4.1.5 por 18,8%. Como péssimo recebeu indicações entre 4,6% e 6,9%, e como inexistente entre 4,6% e 15,9%.

No segundo grupo, nenhuma questão recebeu avaliação positiva superior a 50%, sendo que a questão com maior número de indicações recebeu 29,6%. As questões avaliadas como regulares tiveram um intervalo entre 18,2% e 34,1%, e de maneira negativa entre 36,3% e 55,5%. Com a centralidade das respostas na classificação entre regular, bom e muito bom, ou seja, quando essas classificações somadas ultrapassam 50% das respostas, com exceção de uma questão a 4.2.1, evidencia-se que a percepção dos sujeitos consiste em que o Clube compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída de maneira regular com inclinação positiva.

A avaliação quanto ao uso do produto desenvolvido em suas atividades presentes nas questões do contexto cinco (5), cujas respostas foram positivas, acima a 50%, sendo que a questão melhor avaliada apresenta 45,7% das respostas. Os valores como regular apresentam uma variação nas respostas entre 22,7% e 34,1%. Todas as questões possuíam apontamentos negativos, recebendo valores entre 31,8% e 56,8%, sendo que duas (2) questões quando somados os apontamentos negativos ultrapassaram 50%. Observa-se que a organização foi avaliada de maneira regular com inclinação positiva quanto ao uso do produto de conhecimento e inteligência desenvolvido em suas atividades, afinal, a maior parte das questões obtiveram a centralização de suas respostas entre regular, bom e muito bom.

O contexto seis (6) analisou o Vila quanto a análise pós-uso, bem como o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência. Nesse sentido, o contexto possui dois grupos, o primeiro com questões responsáveis por analisar a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização e o segundo, responsável por analisar o armazenamento das informações sobre o produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência.

No primeiro grupo de questões observa-se que todas receberam valor positivo inferior a 50%, sendo que a questão com maior valor (6.1.4) recebeu 45,7%. Destaca-se uma grande concentração de respostas no item regular, pois ficaram entre 27,2% e 45,4%. Todas as questões também receberam apontamentos negativos, porém os percentuais não ultrapassaram 45,5%.

Diferente do primeiro grupo, o segundo duas (2) questões (6.2.1 e 6.2.5) foram avaliadas por mais de 50% dos sujeitos de maneira positiva, enquanto que as demais receberam valores positivos inferiores a 50%. O segundo grupo também apresentou uma centralidade nas respostas como regular, sendo que os percentuais ficaram entre 25% e 34,1%. Assim como o primeiro grupo, no segundo grupo todas as questões também receberam apontamentos negativos, porém mais da metade das questões tiveram resultados negativos acima de 50%.

Os sujeitos do Clube consideram que a organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e inteligência de maneira regular. Esse apontamento é realizado mediante os resultados da pesquisa, pois a maioria das questões tiveram resultados entre regular, bom, muito bom e excelente acima de 50%.

Pode-se identificar após a apresentação dos resultados do Clube que existe, por parte dos sujeitos, uma percepção moderadamente positiva quanto às atividades realizadas atualmente pelo Vila Nova Futebol referente à construção e gestão do conhecimento e inteligência. Constata-se essa percepção pois grande parte das respostas das questões ficaram na escala entre regular, bom, muito bom e excelente.

Tais respostas vão ao encontro da entrevista realizada com o principal sujeito do nível operacional do Clube, ou seja, com o gestor de futebol. Além da entrevista houve a observação direta e o resultado dos apontamentos dos sujeitos nas Matrizes sociométricas.

No que se refere à cultura, o Clube não compartilha a missão e sua visão é alterada e compartilhada para todos a cada nova temporada. Tal processo ocorre devido à alta rotatividade do Clube. Desse modo, o Clube busca valorizar a informação e o conhecimento em suas atividades, desde o planejamento até as operações.

Em contrapartida, o sujeito menciona que a organização não possui nenhum tipo de norma ou costume implantado e menciona que a dificuldade de implantação está na grande rotatividade que o Clube possui. O Clube, nos últimos anos, adquiriu um componente fixo para a comissão técnica e o analista de desempenho. Nesse sentido, o papel desse sujeito consiste em analisar jogos e montar materiais sintéticos compartilhados a todos da organização.

Isso demonstra que a organização realiza o processo de inteligência mesmo não sabendo. Outro momento recente que merece destaque está na área física e fisiológica

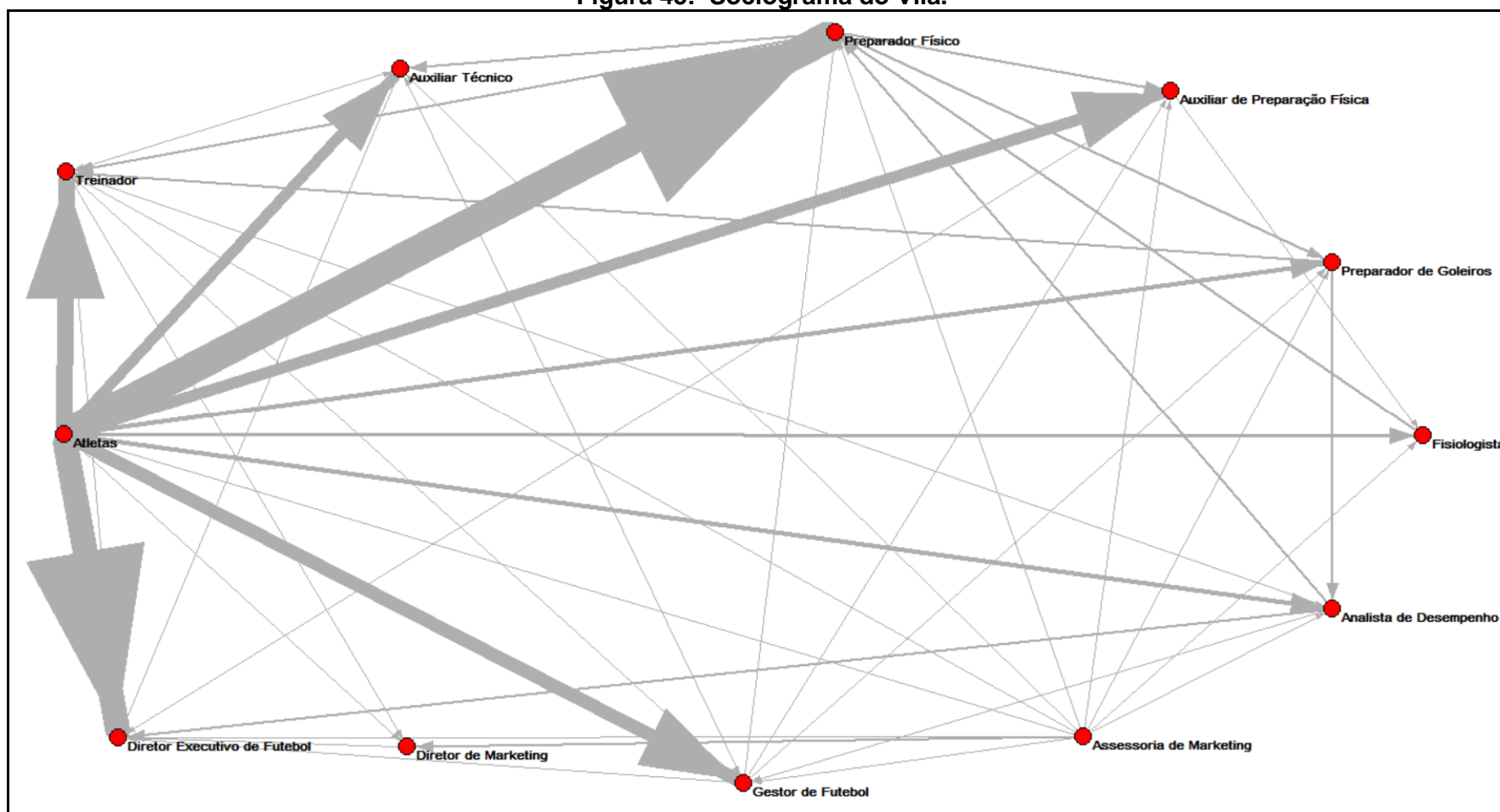
dos atletas, mais especificamente relacionada à *performance* dos atletas. O Clube tem adotado uma série de ferramentas de tecnologia capazes de demonstrar e projetar o rendimento dos atletas em partidas e treinamentos.

O sujeito mencionou que o treinador independente de seu tempo no Clube é sempre considerado uma referência de conhecimento e informação, porém, o resultado dos apontamentos dos sujeitos do Clube menciona que esse sujeito é o terceiro mais acessado com vinte e três (23) acessos. O Sociograma (Figura 45) apontou outros sujeitos que possuem maior acesso são o preparador físico, com trinta e seis (36) acessos, seguido pelo diretor executivo de futebol com trinta e um (31) acessos. Tal situação ocorre pois o preparador físico é um dos sujeitos do nível tático com mais tempo no Clube, sendo um dos poucos que estão em um período maior que dois (2) anos e menor que cinco (5) anos.

No contexto da inteligência e sua referência, o sujeito mencionou que o Clube busca informações em fontes como empresários, internet/sites, jornais e rádios, sendo que todos esses foram mencionados pelos sujeitos, dezessete (17), trinta e nove (39), três(3) e cinco (5) respectivamente. Além disso, destaca-se a falta de compreensão dos sujeitos quanto ao que se refere ser inteligência, afinal, é possível visualizar na Matrizes sociométricas, afinal vários componentes que na verdade estão no ambiente interno do Clube, como, comissão técnica, fisiologista, gestor de marketing entre outros.

A liderança organizacional é outro ponto frágil, tal fragilidade também esta relacionada ao processo de rotatividade. Segundo o gestor de futebol, torna-se complexo desenvolver e construir atividades, sistematizar processos pois a cada temporada normalmente troca-se toda a equipe de futebol profissional, do nível estratégico ao nível operacional, afinal, a missão normalmente muda a cada ano. Outro ponto de dificuldade está na direção executiva, conselheiros e demais membros do Clube, esses sujeitos são voluntários, impossibilitando assim uma maior cobrança.

Figura 45: Sociograma do Vila.



Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Segundo o sujeito, o Clube utiliza vários sistemas de apoio ao futebol profissional, *scout*, sistema de gestão de desempenho, entre outros, porém todos estão em base de dados diferentes, o que dificulta a integração dos dados para construção de informações. Toda a comunicação do Clube é realizada por meio de aplicativo de celular (*WhatsApp*), o que demonstra que o Clube não possui estruturação para análise de demandas de inteligência e conhecimento. O aplicativo é mencionado pelo sujeito como uma ferramenta bastante assertiva no que se refere à interação entre as pessoas. Segundo o sujeito, o aplicativo permite essa interação independente da presença física dos sujeitos.

Como não existem regras e normas para uso voltado a informações, o sujeito não conseguiu identificar e evidenciar quais comportamentos são aprovados e reprovados pelo Clube. Em contrapartida, o gestor de futebol menciona que a comunicação pode proporcionar vantagem competitiva e assinala que vídeos preparados pelo analista de desempenho são compartilhados via aplicativo de celular para todos do departamento de futebol profissional, contribuindo assim para uma cultura que valorize a informação e o conhecimento.

Segundo o sujeito, o processo de comunicação formal é precário e não existem padrões para relatórios; a mesma falta de estruturação é observada na comunicação informal. Para o gestor de futebol a aprendizagem vem antes do conhecimento, pois o mesmo entende como um ciclo lógico e racional.

Já a disposição em aprender do Clube, é visto como algo parcial, ou seja, existe a disposição por uma parte dos sujeitos, porém a outra parcela enxerga o futebol, bem como seus processos, de maneira bastante simples, impossibilitando assim uma maior profundidade nos processos do futebol profissional do Clube.

Com isso, mesmo possuindo excelentes espaços formais e informais para troca de conhecimento e inteligência, o Clube não consegue desenvolver estratégias focais voltadas para o estímulo de busca de informações e construção de conhecimento por parte dos sujeitos que compõem o Clube. Em contrapartida, o Clube anexou ao preparador físico o cargo de coordenador científico, o que possibilitou por meio desse novo cargo o desenvolvimento de parceria com a Universidade Federal de Goiás (UFG) na área de treinamentos e testes físicos.

O sujeito menciona que alguns sujeitos que atuam no Clube conseguem identificar fontes de informações necessárias para o Clube, sendo essas normalmente

encontradas na internet. Porém, a dificuldade está na aplicação dessas informações no dia a dia, bem como o uso das mesmas na construção de conhecimento no Clube. Podemos afirmar que o Clube realiza o processo de inteligência competitiva de maneira parcial, ou seja, busca informações do ambiente externo e utiliza as mesmas muitas vezes sem tratamento.

O Clube possui fragilidades pontuais no que se refere ao trabalho com a informação, conhecimento e inteligência, ou seja, devido principalmente à grande rotatividade aliada à falta de percepção da importância desses componentes pelos sujeitos que compõem o Clube. Observa-se que todos os envolvidos realizam atividades que envolvem o conhecimento e a inteligência, porém de maneira não estruturada.

6.8 Análise das Organizações Pesquisadas somadas

As respostas dos sujeitos das organizações selecionadas para o pré-teste foram agrupadas para buscar uma melhor compreensão dos questionamentos realizados. Com isso espera-se ter uma visão de todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) considerando o agrupamento dos resultados.

Esse agrupamento possibilitará uma análise mais assertiva quanto à construção do modelo conceitual de gestão integrada de conhecimento e inteligência que atenderá aos diferentes tipos de organizações complexas.

6.8.1 Todas as organizações somadas - Total Geral

As respostas de todos os níveis, de todas as organizações complexas já mencionadas foram agrupadas na tabela 6 para que seja possível ter uma percepção geral das organizações. Dessa maneira, resultado geral contou com cento e quarenta e sete (147) sujeitos de todos os níveis. Entre os respondentes, oitenta e seis (86) possuem tempo de trabalho na empresa menor que dois anos, ou seja, 58,5%, enquanto que 24,5% possui um período maior que dois anos e menor que cinco anos nas organizações, o que representa trinta e seis (36) sujeitos; já os sujeitos que estão nas organizações em um período superior a cinco (5) anos, representam 17%, ou vinte e cinco (25) sujeitos.

Os próximos resultados são referentes à soma de todos os níveis de todas as organizações e estão disponíveis na tabela 6. Com essas somas é possível ter os padrões, ações e indicadores de gestão do conhecimento e inteligência no contexto das organizações de maneira macro, considerando sua somatória uma única organização complexa. Destaque-se que os anexos, Y, Z e A1, respectivamente estratégico, tático e operacional, apresentam os resultados dos níveis somados de todas as organizações que fizeram parte da pesquisa. A partir da soma das organizações considerar-se-á uma única organização.

Nessa perspectiva, foram realizados vários questionamentos dentro dos contextos do questionário fechado, conforme anteriormente mencionado.

No primeiro contexto, dois grupos abordaram como a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades. O primeiro grupo de questões foi responsável por avaliar como a organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização. Nesse sentido, todas as questões receberam indicações positivas acima de 50% destaca-se a centralidade nas respostas positivas, a maioria das questões receberam valores acima a 75%. As indicações das questões como regulares também receberam um número significativo, afinal, as respostas ficaram entre 13,6% e 27,2%.

Em contrapartida, essas questões foram avaliadas entre 3,9% e 17% de maneira negativa. Com esses resultados é possível afirmar que a organização define e reconhece de maneira extremamente positiva a importância da inteligência e do conhecimento perante suas necessidades, afinal, existe uma grande concentração de respostas positivas.

Tabela 6: Resultado questionário fechado - Total - Todas as organizações.

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	3	2,1	1	0,7	8	5,4	25	17	41	27,9	43	29,2	26	17,7
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	1	0,7	2	1,3	7	4,7	23	15,3	50	34	44	29,9	20	13,6
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	4	2,8	9	6,1	34	23,1	42	28,5	47	32	11	7,5
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	1	0,7	0	-	7	4,7	22	14,9	54	36,7	42	28,5	21	14,3
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	1	0,7	9	6,1	23	15,3	47	32	39	26,5	28	19
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	1	0,7	1	0,7	6	4,1	27	18,3	25	17	46	31,3	21	14,3
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	2	1,3	3	2,1	12	8,7	28	19	44	29,9	41	27,9	17	11,5
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	1	0,7	3	2,1	3	2,1	40	27,2	47	31,9	34	23,1	19	12,9
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	4	2,8	7	4,7	14	9,5	25	17	53	36	34	23,1	10	6,8
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	5	3,4	1	0,7	6	4,1	20	13,6	46	31,3	37	25,1	32	22,1

2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	3	2,1	5	3,4	20	13,6	74	50,3	32	22,1	13	8,8
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	1	0,7	2	1,3	6	4,1	40	27,2	49	33,3	30	20,4	19	13,1
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	15	10,2	2	1,3	11	7,5	38	25,8	43	29,2	29	19,7	9	6,1
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	7	4,2	5	3,4	10	6,8	35	23,8	45	30,6	33	22,4	12	8
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	13	8,8	3	2,1	14	9,5	30	20,9	44	29,9	31	21,1	12	8,7
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	11	7,5	3	2,1	14	9,5	27	18,3	46	31,3	32	22,1	14	9,5
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	13	8,8	6	4,1	13	8,8	28	19	49	33,3	24	16,3	14	9,5
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	17	11,5	1	0,7	15	10,2	33	22,4	39	26,5	29	19,7	13	8,8
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	13	8,8	4	2,8	13	8,8	25	17	46	31,3	25	17	21	14,3
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	9	6,1	1	0,7	8	5,4	32	22,1	53	36	31	21,1	13	8,8
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	8	5,4	2	1,3	8	5,4	28	19	62	42,1	21	14,3	18	12,2
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	8	5,4	1	0,7	13	8,8	31	21,1	52	35,3	23	15,6	19	12,9
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	13	8,8	6	4,1	9	6,1	33	22,4	45	30,6	27	18,6	14	9,5
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	13	8,8	4	2,8	7	4,7	33	22,4	45	30,6	24	16,3	21	14,3
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	16	10,9	6	4,1	9	6,1	30	20,4	39	26,5	26	17,5	21	14,3

CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	9	6,1	2	1,3	11	7,5	34	23,1	42	28,5	36	24,5	13	8,8
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	4	2,7	3	2,1	4	2,7	30	20,4	50	34	42	28,5	14	9,5
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	5	3,4	3	2,1	9	6,1	38	25,8	42	28,5	36	24,5	14	9,5
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	15	10,2	2	1,3	15	10,2	21	14,3	51	34,7	31	21	12	8,1
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	8	5,4	0	-	19	12,9	30	20,4	51	34,7	26	17,7	13	8,8

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	18	12,2	3	2,1	11	7,5	21	14,3	38	25,8	35	23,8	21	14,3
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	16	10,9	2	1,3	12	8,1	25	17	52	35,3	26	17,7	14	9,5
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	9	6,1	2	1,3	11	7,5	29	19,7	47	31,9	32	21,7	17	11,5
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	10	6,8	2	1,3	12	8,1	31	21	45	30,6	30	20,4	17	11,5
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	10	6,8	3	2,1	11	7,5	27	18,3	48	32,6	34	23,1	14	9,5
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	6	4,1	5	3,4	10	6,8	20	13,6	57	38,7	29	19,7	20	13,6

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	4	2,7	3	2,1	6	4,1	28	19	58	39,4	35	23,1	13	8,8
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	5	3,4	2	1,3	9	6,1	34	23,1	52	35,3	33	22,4	12	8,1
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	13	8,8	0	-	7	4,7	28	19	54	36,7	32	21,7	12	8,1

6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	3	2	1	0,7	9	6,1	30	20,4	52	35,3	42	28,5	10	6,8
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	10	6,8	1	0,7	10	6,8	26	17,7	56	38,1	32	21,7	12	8,1
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	13	8,8	2	1,3	11	7,5	26	17,7	52	35,3	32	21,7	11	7,5
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	12	8,1	4	2,7	9	6,1	28	19	51	34,7	31	21,1	12	8,1
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	18	12,2	2	1,3	7	4,2	26	17,7	50	34	33	22,4	11	7,5
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	14	9,5	2	1,3	10	6,8	31	21,1	43	29,2	36	24,5	11	7,5
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	16	10,9	1	0,7	14	9,5	25	17	40	27,2	39	26,5	12	8,1
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	20	13,6	2	1,3	13	8,8	27	18,3	37	25,1	36	24,5	12	8,1

6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	8	5,4	3	2	6	4,1	32	21,7	46	31,3	36	24,5	16	10,9
---	---	-----	---	---	---	-----	----	------	----	------	----	------	----	------

Fonte: Elaborado pelo autor – 2017.

Nas questões do segundo grupo analisou-se o planejamento da construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional. Nesse sentido, todas as questões também receberam respostas positivas acima de 50%, sendo que a maioria das questões receberam indicações positivas acima de 60%. As questões foram avaliadas como regulares em percentuais entre 13,6% e 30,6%, porém na maioria das questões o resultado ficou acima de 22,1%, demonstrando que existe um número significativo de sujeitos que compreende as questões deste grupo como regular. Em contrapartida, as questões foram avaliadas negativamente em todas as questões, porém seus resultados foram distribuídos em percentuais entre 2,8% e 26,4%.

Com esses resultados é possível evidenciar que a organização realiza o planejamento da construção e o uso do conhecimento e inteligência organizacional de maneira positiva em todas as suas atividades. O resultado apresentado vai ao encontro do grupo anterior, sendo assim, pode-se afirmar que a organização valoriza e considera de maneira positiva as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente às suas necessidades.

O contexto dois (2) buscou compreender por meio de seus dois grupos como a organização identifica fontes de conhecimento e inteligência e, ainda, desenvolve as estratégias e métodos para a coleta. As questões do primeiro grupo foram voltadas para compreensão quanto a identificação e mapeamento das fontes de conhecimento e inteligência frente as suas necessidades. Nesse sentido, todas as questões receberam dos sujeitos valores positivos (bom, muito bom e excelente) em percentuais superiores a 50%, sendo que na maioria das questões esse valor foi superior a 60%, sendo assim, a organização foi classificada como regular apresentando valores entre 13,6% e 27,2%.

Todas as questões foram avaliadas de maneira negativa no intervalo entre 6,5% e 19%. O segundo grupo de questões foram responsáveis por avaliar como a organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência, sendo assim, todas as questões receberam respostas positivas acima de 55%.

Todas as questões também foram avaliadas como regular em um intervalo entre 17% e 22,4%. No outro extremo, todas as questões receberam indicações negativas distribuídas entre 20,4% e 22,4%. É possível observar que a organização analisa de maneira positiva as informações, conhecimento e inteligências coletadas.

Analizou-se as questões do contexto 3 (três) relativas aos processos de análise das informações, conhecimentos e inteligências coletadas pela organização em dois grupos. O primeiro grupo por meio de suas questões avaliou como a organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências obtidas diante das necessidades apresentadas. Este grupo obteve respostas positivas acima de 60% em todas as questões.

Houve uma grande concentração de apontamentos como regular, recebendo assim um intervalo entre 19% e 22,1%. Em contrapartida houve uma concentração baixa no que tange as respostas negativas, sendo avaliadas por valores entre 12,2% e 14,9%.

Enquanto isso, o segundo grupo avaliou como a organização consegue transformar a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência. Este agrupamento obteve valores bem parecidos com as respostas do primeiro grupo, afinal, todas as questões receberam respostas positivas acima de 59%.

Assim como o primeiro grupo houve também uma grande concentração de respostas assinaladas como regular, valores entre 20,4% e 22,4%. As questões avaliadas negativamente foram distribuídas entre 16,3% e 21,1%. Com esses resultados pode-se avaliar que a organização analisa as informações, conhecimento e inteligência de modo positivo, afinal, as respostas foram concentradas nas escalas positivas.

O contexto 4 (quatro) buscou compreender como a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída. Nesse sentido, o contexto quatro (4) agrupou as questões em dois grupos, o primeiro avaliou a organização no que tange ao compartilhamento do conhecimento e inteligência construída, e o segundo analisou a validação do produto antes de sua aplicação. No primeiro grupo indicaram de maneira positiva, mais de 60% dos sujeitos.

As questões do primeiro grupo foram consideradas regulares por valores entre 20,4% e 25,8% dos sujeitos. Em contrapartida, todas as questões do primeiro grupo foram avaliadas de maneira negativa em concentrações de valores bem baixos e quando somados não ultrapassaram 14,9% na questão com maior valor.

No segundo grupo as questões também receberam valores acima de 60% de respostas positivas. As questões foram assinaladas como regular em um intervalo

entre 14,3% e 20,4%, enquanto que as questões receberam avaliações negativas em um número maior que o primeiro grupo, porém a questão de maior valor somado não ultrapassou 21,7% de respostas na escala entre inexistente, péssimo e ruim. Com isso evidencia-se que a percepção dos sujeitos é que a organização compartilha e valida o conhecimento e inteligência construída de maneira positiva.

A avaliação quanto ao uso do produto desenvolvido em suas atividades presentes nas questões do contexto cinco (5) apresentaram respostas positivas acima de 60% e como regular variando entre 13,6% e 19,7%. Todas as questões receberam avaliações de maneira negativa, no entanto, a questão com maior número de respostas não ultrapassou 21,8%. Observa-se que a organização foi avaliada positivamente quanto ao uso do produto de conhecimento e inteligência desenvolvido em suas atividades.

O contexto seis (6) analisou a organização quanto a análise pós-uso, bem como o armazenamento das informações sobre conhecimento e inteligência. Nesse sentido, o contexto possui dois grupos, o primeiro contém questões responsáveis por analisar a assertividade do produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência utilizados pela organização e o segundo, analisou o armazenamento das informações sobre o produto, serviço, processo e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência.

No primeiro grupo observou-se que todas as questões receberam respostas positivas acima de 60%. Assim como o primeiro grupo, o segundo grupo também recebeu a maior concentração de respostas positivas, acima de 55%.

Pode-se observar que tanto no primeiro grupo quanto no segundo houve questões avaliadas de maneira regular por um montante significativo de sujeitos, sendo que no primeiro grupo os valores se situam entre 17,7% e 23,1%, e no segundo grupo no intervalo entre 17% e 21,7%, observa-se que os valores dos intervalos dos dois grupos são bem próximos. Os dois grupos também apresentaram indicações negativas (inexistente, péssimo ou ruim) em todas as questões, sendo que a questão com a maior soma não ultrapassou 23,7% no segundo grupo e 17,6% no primeiro grupo.

Os sujeitos das organizações quando agrupados em uma única organização consideram que esta faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e inteligência positivamente. Esse apontamento foi realizado mediante os resultados da pesquisa nesse nível, onde todas as questões tiveram

resultados entre bom, muito bom e excelente acima de 55%, sendo que na maioria das questões, o percentual nessa escala ficou acima de 70%.

6.9 Análise Geral das Organizações Pesquisadas

Pode-se identificar após a apresentação dos resultados das organizações que existe por grande parte dos sujeitos da pesquisa, uma percepção positiva quanto às atividades realizadas atualmente nas organizações, no que se refere à construção e gestão do conhecimento e inteligência.

Constata-se essa percepção, pois em todos os contextos a soma das respostas das questões permaneceram na escala 'bom', 'muito bom' e 'excelente'. Dessa maneira, é possível verificar que as organizações possuem comportamentos muito semelhantes no que diz respeito à inteligência e ao conhecimento, conforme pode ser visualizado no Quadro 35.

Considerou-se no âmbito da pesquisa quatro classificações para os contextos: 'positivo', 'positivo moderado', 'negativo moderado' e 'negativo'. As classificações foram desenvolvidas para uma melhor compreensão das organizações que fizeram parte da pesquisa.

Nessa perspectiva, considerou-se como positivo quando o contexto apresenta mais de 50% das questões avaliadas com percentual superior a 50% dentro da escala entre bom, muito bom e excelente. O nível positivo moderado foi considerado quando os contextos apresentam mais de 50% das questões com valor superior a 50% avaliadas na escala entre regular, bom, muito bom e excelente.

No outro extremo desta classificação como 'negativo', sendo considerado quando mais de 50% das questões foram avaliadas em percentual acima de 50% na escala entre inexistente, péssimo e ruim, enquanto que negativo moderado são os contextos que apresentam mais de mais de 50% das questões avaliadas acima de 50% na escala entre inexistente, péssimo, ruim e regular.

Quadro 35: Comparativo entre as organizações e os contextos.

Contexto / Organização	1 - A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades	2 - A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta	3 - A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados	4 - A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída	5 - A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades	6 - A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência
ACIM	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Danilla	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
FACAP	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Tecnoplus	Positivo Moderado	Positivo Moderado	Positivo Moderado	Positivo Moderado	Positivo	Positivo
Vila	Positivo Moderado	Positivo Moderado	Positivo Moderado	Positivo Moderado	Positivo Moderado	Positivo Moderado
Todas as organizações somadas	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo

Fonte: Elaboração própria - 2017.

É possível observar que todas as organizações pesquisadas assinalaram os contextos entre positivo e positivo moderado. Destaca-se que a ACIM, Danila e FACAP consideraram os seis (6) contextos da pesquisa de maneira positiva.

Situação diferente foi apresentada pelos resultados obtidos da Tecnoplus e do Vila Nova Futebol Clube. Enquanto que a Tecnoplus assinalou os contextos cinco (5) e seis (6) de maneira positiva e os demais como positivo moderado, o Vila Nova apresentou todos os contextos como positivo moderado.

Após a análise de resultados do questionário fechado juntamente com o retorno das entrevistas, observação indireta e análise dos sociogramas das organizações é possível compreender o motivo para a classificação das organizações. A ACIM possui uma estrutura que valoriza a documentação e sistematização de seus processos e atividades e, assim, grande parte dos sujeitos da organização compreendem e valorizam a inteligência e o conhecimento mesmo que de maneira indireta.

Na entrevista com o principal gestor desta Entidade, bem como na observação direta foi possível constatar que a entidade busca ferramentas e estratégias para o trabalho com a informação em suas rotinas diárias. Nem sempre os sujeitos atuam de maneira conciente sobre o conhecimento e a inteligência, entretanto, em suas ações existe a valorização.

Por meio das Matrizes sociométricas, Apêndice G, foi possível compreender que os sujeitos valorizam e centralizam suas necessidades de conhecimento, inteligência e informação em três (3) sujeitos que atuam em posições estratégicas da organização. Isso sinaliza que esta organização compreende o conhecimento, bem como sua fonte no ambiente interno. Destaca-se que entre os sujeitos mencionados como fonte, está o principal gestor do nível tático, demonstrando que o mesmo desenvolve papel fundamental para o trabalho com o conhecimento e a inteligência na organização.

Situação idêntica foi encontrada na Danilla, visto que a mesma possui inúmeros processos e atividades sistematizados. Além disso existe a valorização da transmissão das informações, cujos espaços de trabalho favorecem esse fluxo, bem como a relação de compartilhamento de conhecimento entre as pessoas.

Foi possível perceber por meio da observação direta, bem como validar por meio da entrevista realizada junto ao principal sujeito do nível tático, que a organização busca estimular a construção de conhecimento e a busca de informações do ambiente externo, mesmo que de maneira indireta. As Matrizes sociométricas da Danilla, Apêndice L, também confirmou que o principal gestor do nível tático é o sujeito que apresenta maior abertura de acesso aos demais sujeitos organizacionais, demonstrando a sua importância no trabalho voltado ao conhecimento e à inteligência no contexto organizacional.

A FACAP obteve por meio dos sujeitos participantes todos contextos considerados como positivo. Após análise do resultado do questionário, alinhado a observação direta, entrevista do principal sujeito do nível tático e as Matrizes sociométricas foi possível compreender que a Faculdade valoriza o conhecimento e a inteligência, entretanto, considera também as suas fragilidades e dificuldades de trabalhar esses componentes.

Os resultados dos contextos vão ao encontro dos apontamentos realizados na entrevista com o principal gestor do nível tático. Com isso foi possível compreender que esta organização está iniciando processos relacionados ao conhecimento e à inteligência, uma vez que busca por ferramentas e sistemas que propiciem melhor suporte para a gestão da informação, além disso, destaca-se também que esta organização está iniciando um mapeamento de seus processos organizacionais.

Outro ponto que merece destaque consiste na perda de informações e conhecimentos utilizados, pois não possuem repositório para registro. Com isso a

organização perde conhecimento, ou seja, capital intelectual, afinal, trinta e um (31) sujeitos são docentes e possuem conhecimentos, que uma vez mapeados e monitorados podem trazer vantagem competitiva para a FACAP.

A soma dos apontamentos de sujeitos fontes no ambiente interno, Apêndice P, evidenciou a centralização de acesso aos coordenadores e à secretária geral, o que demonstra que esses sujeitos devem ser considerados estratégicos no processo de construção e disseminação de conhecimento e inteligência na organização.

A TecnoPlus, empresa de varejo da pesquisa mencionou que dos seis (6) contextos apenas os Contextos cinco (5) e seis (6) foram evidenciados pelos sujeitos de maneira positiva e os demais contextos foram classificados como positivos moderados. Por meio do retorno do questionário aplicado aos sujeitos da organização, alinhando-o a observação direta, a entrevista com o principal sujeito do nível tático e a análise das matrizes sociométricas foi possível compreender que a organização reconhece a importância do conhecimento e da inteligência, entretanto, possui dificuldades e limitações.

Essa evidencia é perceptível, pois o principal gestor da empresa mencionou limitações pontuais para o trabalho com o conhecimento e a inteligência na organização. Limitações que abrangem desde a dificuldade de alinhar horário de todos que estão na organização, pois a empresa trabalha em vários turnos, até mesmo a alta rotatividade dos sujeitos que compõe a empresa.

Considera-se esses dois pontos como negativo para a construção de uma cultura que valorize a informação, o conhecimento e a inteligência em contextos organizacionais. Destaca-se que 42,8% dos sujeitos estão na empresa a menos de dois (2) anos. Além disso, a diminuição da estrutura da empresa nos últimos anos e a sobrecarga do principal gerente da empresa, visualizado nas Matrizes sociométricas (Apêndice T), demonstra que a empresa possui dificuldade em desenvolver atividades que visem a busca de inteligência e a construção de conhecimento organizacional.

O Vila Nova Futebol Clube considerou após análise do questionário do Clube que todos os contextos trabalhados foram evidenciados como positivos moderados. Um dos motivos para tal apontamento é encontrado no próprio questionário, uma vez que 83,3% dos sujeitos do Clube atuam a menos de dois (2) anos na organização e apenas 16,7% atuam há mais de dois (2) anos e menos de cinco (5) anos, sendo esse

um dos indicadores para a dificuldade do Clube implementar ações para o trabalho com o conhecimento e a inteligência.

Esse aspecto foi destacado várias vezes pelo principal sujeito do nível tático, pois em vários momentos mencionou que ele e a equipe, ainda, estava se adaptando e conhecendo a dinâmica do Clube. Tal processo foi visto na observação direta, pois durante o período dois atletas se desligaram do Clube e um atleta foi contratado em um dos dias da observação *in loco*, demonstrando que existe uma significativa rotatividade no Clube, o que dificulta o trabalho de construção de conhecimento e inteligência, bem como uma cultura voltada para as suas valorizações.

Outro ponto que vai ao encontro desse estudo, reside no sociograma (Apêndice X), afinal, o sujeito com maior acesso é o preparador físico, cujo acesso é centralizado nele por causa do tempo que o mesmo está disponível no Clube, e não por ser uma referência em termos de conhecimento. Em contrapartida, esse mesmo sujeito está implementando um processo de análise mais aprofundada sobre as questões que afetam o Clube, o que a longo prazo possibilitará obter resultados interessantes, afinal, uma de suas primeiras ações foi realizar uma parceria com a Universidade Federal de Goiás, em Goiânia.

A somatização dos resultados apresentados no questionário, entrevista, observação direta do ambiente e as Matrizes sociométricas demonstram que o Clube precisará alterar vários pontos de sua cultura para um melhor aproveitamento do conhecimento e inteligência em seu departamento de futebol profissional. É possível observar que as organizações analisadas possuem aspectos culturais e características próprias dos segmentos em que atuam, fator que resultou respostas com valores diferentes, demonstrando assim as suas características relacionadas aos processos que inter-relacionados à informação, conhecimento e inteligência.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a complexidade sob o olhar do conhecimento e da inteligência torna-se fundamental para que as organizações consigam desenvolver e utilizar ferramentas voltadas para a gestão e uso da inteligência e do conhecimento e da identificação dos seus fenômenos. Partiu-se do pressuposto de que a organização é um conjunto de pessoas que realizam diferentes atividades, mas possuem um ou mais objetivos em comum, cuja complexidade é um fenômeno que, ao mesmo tempo, é processo e resultado das múltiplas interações realizadas no ambiente interno e externo à organização (MAXIMIANO, 1992; CAPRA, 2002).

Essas organizações, muitas vezes, realizam trabalhos com os conhecimentos e as inteligências de maneira não estruturada e/ou indireta. Assim, a pesquisa em questão, buscou identificar as similaridades e as diferenças entre os processos dos modelos existentes de GC e de inteligência.

Após a análise de 7 (sete) modelos de GC e 7 (sete) modelos de inteligência voltados para organizações, as semelhanças em relação as suas etapas e atividades foram agrupadas em um único modelo. Para tanto, foram analisados os modelos de GC de Nonaka e Takeuchi (1995), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998), Boisot (1998), Wiig (1993), Valentim (2004) e Bukowitz e Williams (2002).

Conforme mencionado anteriormente, esses modelos tiveram suas etapas agrupadas em 3 (três) grupos de atividades básicas para a realização da GC: 'geração de conhecimento', 'compartilhamento de conhecimento' e 'aplicação/uso de conhecimento'. Conforme observado na análise dos modelos apresentada Seção 2, foram encontradas várias semelhanças nas etapas agrupadas dos modelos estudados.

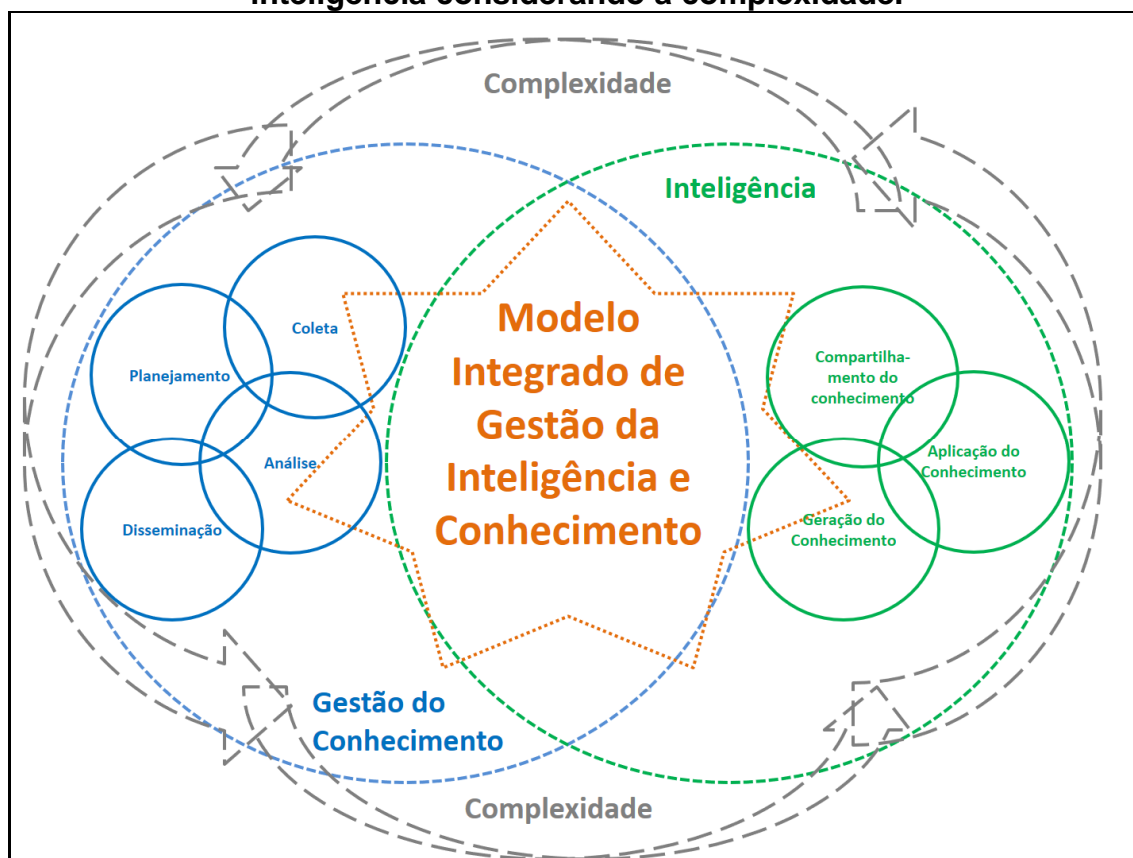
Situação idêntica foi encontrada nos modelos de inteligência de Porter (1980), Fleisher (2001), Prescott (1999), Miller (2001), Bouthillier e Scherer (2003), Más-Basnuevo (2005) e Lesca (2003) apresentados na Seção 3. Esses modelos também foram analisados por meio do agrupamento de suas etapas, a partir das atividades consideradas básicas para a realização do processo de Inteligência: 'planejamento', 'coleta', 'análise' e 'disseminação'.

Assim como as atividades básicas de GC, as atividades básicas de inteligência propostas pela pesquisa em questão apresentaram inúmeras similaridades em suas etapas. É importante ressaltar que os modelos de inteligência e GC analisados foram selecionados, pois se acredita que são modelos bases e utilizados nas construções de

novos modelos de GC e inteligência. Sendo assim, considera-se que os demais modelos existentes são modelos que se derivam dos modelos apresentados.

Após análise dos modelos de GC e de inteligência foi possível identificar algumas convergências entre a GC e o processo de inteligência enquanto processo de gestão. As análises e percepções foram utilizadas juntamente com os resultados da aplicação dos instrumentos de pesquisa, no desenvolvimento do modelo que integra as atividades básicas do processo de inteligência com as atividades básicas de GC (Figura 46).

Figura 46 – Intersecção das atividades básicas de Gestão do conhecimento e inteligência considerando a complexidade.



Fonte: Elaboração própria baseado em Porter (1980); Wiig (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); Prescott (1999); Miller (2001); Bukowitz e Williams (2002); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Valentim (2004); Más-Basnuevo (2005) - 2017.

Considerou-se a complexidade no desenvolvimento do modelo, pois conforme mencionado anteriormente, ela é o meio e o fim dos processos organizacionais. Ressalta-se que, a complexidade torna-se perceptível, principalmente, nas atividades voltadas para o trabalho com a inteligência e o conhecimento.

O modelo que integra as atividades básicas (construção, compartilhamento e aplicação/uso do conhecimento) e suas etapas possuem muitas semelhanças e sinergias com as atividades básicas de inteligência (planejamento, coleta, análise e disseminação). Pode-se afirmar que o inverso também ocorre, ou seja, as atividades básicas e as etapas dos modelos de inteligência possuem várias semelhanças e sinergias com as atividades básicas e etapas dos modelos de GC.

Um exemplo sobre as inter-relações das atividades reside no resultado do processo de inteligência, visto que seu uso no processo de tomada de decisão pode resultar em um novo conhecimento. Esse 'novo' conhecimento adquirido por um sujeito deve ser gerido pelos processos e atividades de GC. Dessa maneira, observa-se que a integração das atividades básicas e suas etapas, bem como sua sistematização e estruturação, propicia que as atividades e etapas de GC e inteligência sejam desenvolvidas de maneira integrada em um único modelo.

Outro ponto analisado pela pesquisa consiste na fundamentação teórica sobre as organizações e a complexidade. Sobre essa questão, foi possível analisar conceitos e abordagens que auxiliaram na compreensão sobre a relação da complexidade e seus fenômenos no contexto das organizações, bem como na maneira que a complexidade se relaciona e atua com as etapas voltadas para a GC e o processo de inteligência. Com base nas informações levantadas e analisadas, desenvolveu-se um roteiro capaz de analisar e classificar as organizações como complexas.

Após a análise, compreendeu-se que o conhecimento e a inteligência são resultados de processos inerentes à complexidade e, por isso, tentar isolá-los configura-se em uma ação praticamente impossível. As organizações realizam de maneira não estruturada atividades de GC e inteligência, entretanto, devido à falta de percepção e procedimentos adequados, elas deixam de usufruir de seu conhecimento e inteligência. No contexto das organizações, pode-se afirmar que a inteligência e o conhecimento são componentes que emergem em dois momentos inúmeras interrelações, quais sejam: no contexto dos sujeitos, no âmbito dos grupos e da organização.

O sujeito realiza a construção de conhecimento e de inteligência de maneira individual, posteriormente, compartilha e aplica essas construções no contexto organizacional e, por conseguinte, constrói novos conhecimentos e inteligências. É importante ressaltar que, no segundo momento, os novos conhecimentos e

inteligências são frutos das relações de compartilhamentos entre os sujeitos, que resultam em distintas atividades, tais como a análise e reflexão das inteligências e dos conhecimentos compartilhados e aplicados por outros indivíduos.

Observa-se que o conhecimento e a inteligência devem ser trabalhados em três níveis: **1) o do sujeito organizacional**: é importante desenvolver a percepção dos indivíduos quanto à importância do conhecimento e inteligência para suas atividades; **2) o dos grupos** para o compartilhamento de suas compreensões, trocas de percepções e reflexões; e **3) o da organização**: em posse do compartilhamento da percepção dos sujeitos é possível construir uma cultura organizacional que valorize o conhecimento e a inteligência em suas atividades e processos.

Crossan, Lane e White (1999) explicam que o aprendizado organizacional, processo responsável pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e inteligências, parte da intuição do sujeito para a organização e vice-versa. Dessa maneira, com base nessa dinâmica, estes autores desenvolveram um modelo denominado de os 4I's que aborda os três níveis: individual, grupo e organização. Esse modelo é composto pelos processos de 'intuição', 'interpretação', 'integração' e 'institucionalização'. São processos que trafegam entre os três níveis, individual (intuindo e interpretação), grupo (integração) e organização (institucionalização).

Os autores supracitados consideraram a intuição como o reconhecimento do pré-consciente de um padrão e/ou das possibilidades inerentes a um fluxo pessoal de experiência. A interpretação é a compreensão por meio da linguagem/palavras e/ou ações de um *insight* ou ideia para si mesmo ou para outras pessoas.

O processo de integração baseia-se no desenvolvimento de entendimento entre sujeitos e na realização de ações coordenadas, por meio de ajustes mútuos, na realização recorrente dessas ações (mesmo que informalmente) que, de maneira significativa e coordenada, ocorre a institucionalização. Na institucionalização, as ações convertidas em rotinas são garantidas pelo processo de integração dentro do contexto organizacional. Dessa maneira, ocorrem as definições de tarefas e as especificações das atividades cujos mecanismos da organização serão colocados em prática.

Nesse momento, ocorre a incorporação de aprendizagem, que se inicia no indivíduo, passa pelos grupos e, posteriormente, pela organização, cujo resultado é visível nos sistemas, estrutura, procedimentos e estratégias. A partir disso, se instaura

a complexidade, uma vez que essa construção individual e coletiva (organizacional) recebe impacto e influência constante de muitas variáveis do ambiente interno e externo à organização. No âmbito dessas variáveis encontram-se por exemplo: estruturas, sistemas, rotinas, regras, estratégias organizacionais, entre outras. As variáveis presentes nesses ambientes são responsáveis por proporcionar impacto no trabalho com a inteligência e com o conhecimento no contexto organizacional.

Sendo assim, torna-se fundamental compreender quais são os principais aspectos críticos que influenciam a construção de conhecimento e inteligência no contexto organizacional. A partir do alinhamento da identificação desses componentes que influenciam a GC e o processo de inteligência, foi construído um roteiro (Quadro 23, p.180) responsável por identificar padrões, ações, indicadores e percepção sobre a aplicação da GC e da inteligência no contexto organizacional. Tal instrumento foi transformado em um questionário fechado que identificou 6 (seis) contextos na organização, quais sejam:

- O primeiro contexto buscou compreender dos sujeitos se a organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência;
- O segundo contexto buscou compreender se organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência a fim de que se efetive estratégias e métodos para a coleta;
- O terceiro contexto buscou indagar se a organização tem a preocupação de analisar as informações, conhecimentos e inteligências coletadas;
- No quarto contexto buscou-se identificar como a organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída;
- O quinto contexto buscou verificar se a organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades;
- O sexto contexto avaliou se a organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência.

Outro item pertencente a esse instrumento refere-se ao acesso às informações, ao conhecimento e à inteligência: o intuito foi compreender quais são os sujeitos e fontes externos considerados centralizadores de conhecimento, informação ou inteligência. A partir disso, foi possível mapear e construir Matrizes sociométricas e sociogramas que evidenciou o conhecimento e a inteligência do ambiente interno e exteno no contexto organizacional.

Observa-se que o conhecimento e a inteligência, assim como todos os componentes e processos que os rodeiam, foram identificados de maneira mais acentuada e estruturada no nível tático da organização. Essa afirmação se concretiza após a análise conceitual sobre os temas alinhados aos resultados das análises realizadas nas organizações participantes da pesquisa.

A partir da aplicação dos questionários, entrevistas e observação direta em todos os níveis organizacionais das organizações analisadas, foi possível observar respostas semelhantes em muitos contextos e itens. A partir das respostas obtidas procurou-se compreender o perfil, o comportamento, bem como a visão dos sujeitos quanto à aplicação de atividades e ações da gestão do conhecimento e do processo de inteligência em suas organizações alinhadas aos seus aspectos críticos.

As diferenças quanto às percepções sobre informação, inteligência e conhecimento (Quadro 35) podem ser justificadas mediante o fato de as organizações pertencerem a segmentos variados, pois analisou-se uma entidade de classe, uma indústria alimentícia, uma instituição de ensino superior, uma empresa de tecnologia, uma empresa de suprimentos do varejo e um clube de futebol.

Após a análise das sinergias entre as etapas encontradas de GC e de inteligência, foi possível desenvolver um modelo integrado dessas temáticas com as características das organizações complexas. A partir desses dois itens foi possível desenvolver parâmetros de estratégias e ações voltadas para atividades básicas propostas pelo modelo conceitual.

É importante ressaltar que o desenvolvimento e implementação dessas estratégias e ações podem ser diferentes em cada organização, pois deve se respeitar as características particulares dessas organizações quanto aos seus segmentos, culturas e dinâmicas. O modelo conceitual desenvolvido apresenta 6 (seis) etapas capazes de trabalhar de maneira integrada a GC e a inteligência (Quadro 36).

Quadro 36 – Etapas e atividades do Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento.

Etapa	Atividades
1° Etapa: Análise Inicial e Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar necessidade do conhecimento ou inteligência sob a perspectiva da estratégia da organização; - Planejar as ações: decidir tipo de produto ou serviço, as atividades necessárias para a elaboração do produto, desenvolver cronograma e, distribuir as atividades para as pessoas dentro do processo, mediante análise de recursos para uso e disponibilidade financeira da organização; - Desenvolver aspectos de mensuração para avaliar o resultado da aplicação do serviço ou produto final.

<p>2º Etapa: Resgate, Prospecção das Fontes e, Coletas de Insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Caso a organização possua registros: - Resgatar e analisar registros, produtos, serviço ou ações realizadas anteriormente; - Resgatar fontes de conhecimento e de informações no ambiente interno e externo da organização e caso necessário, prospectar e mapear novas fontes; - Coletar os insumos (conhecimentos e informações) relacionados a demanda de conhecimento e inteligência voltados para o desenvolvimento do produto ou serviço; - Caso a organização não possua registros: - Prospectar e mapear fontes de informações, conhecimento e inteligência no ambiente interno e externo; - Coletar os insumos (conhecimentos e informações) relacionados a demanda de conhecimento e inteligência voltados para o desenvolvimento do produto ou serviço.
<p>3º Etapa: Análise Intermediária e Geração</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar, filtrar e combinar os insumos coletados por todos os envolvidos tendo como parâmetro as necessidades iniciais e os recursos disponíveis na organização (identificados na etapa 1); - Desenvolver serviço ou produtos de conhecimento, inteligência ou ambos em suporte e linguagem adequada.
<p>4º Etapa: Compartilhamento e Validação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhar o serviço ou produto desenvolvido com possíveis usuários para validação inicial (sugerem-se realizar testes, simulações dentro de um ambiente controlado); - Caso necessite de ajustes, retorna para a etapa anterior; - Caso o produto seja validado, seguir para a próxima etapa.
<p>5º Etapa: Aplicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar (Usar) os produtos ou serviços desenvolvidos:
<p>6º Etapa: Análise Final e Armazenamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar se o produto e/ou serviço final alcançou o resultado esperado; - Armazenar o produto e/ou serviço e seus resultados em bases da organização; - Normalmente o resultado dispara automaticamente o início de outros processos, retornando assim para a primeira etapa.

Fonte: Elaboração própria baseado em Porter (1980); Wiig (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); Prescott (1999); Miller (2001); Bukowitz e Williams (2002); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Valentim (2004); Más-Basnuevo (2005) - 2017.

A **primeira etapa** atua nas fases iniciais e de planejamento. A atividade consiste em analisar a necessidade do conhecimento ou da inteligência sob a perspectiva da estratégia da organização. Posteriormente, deve-se: planejar as ações para decidir o tipo de produto e/ou serviços; planejar as atividades necessárias para a elaboração do produto; desenvolver cronograma; distribuir as atividades para as pessoas dentro do processo; analisar os recursos para uso e disponibilidade financeira da organização; e, por fim, desenvolver aspectos de mensuração para avaliar o resultado da aplicação do produto e/ou serviço final.

Após a análise inicial e planejamento das atividades, inicia-se a **segunda etapa** com o resgate, prospecção das fontes e coletas de insumos. Observa-se que nessa fase é necessário identificar se a organização já possui base de informações com registros de fontes de informações e conhecimentos internos ou externos. Caso a

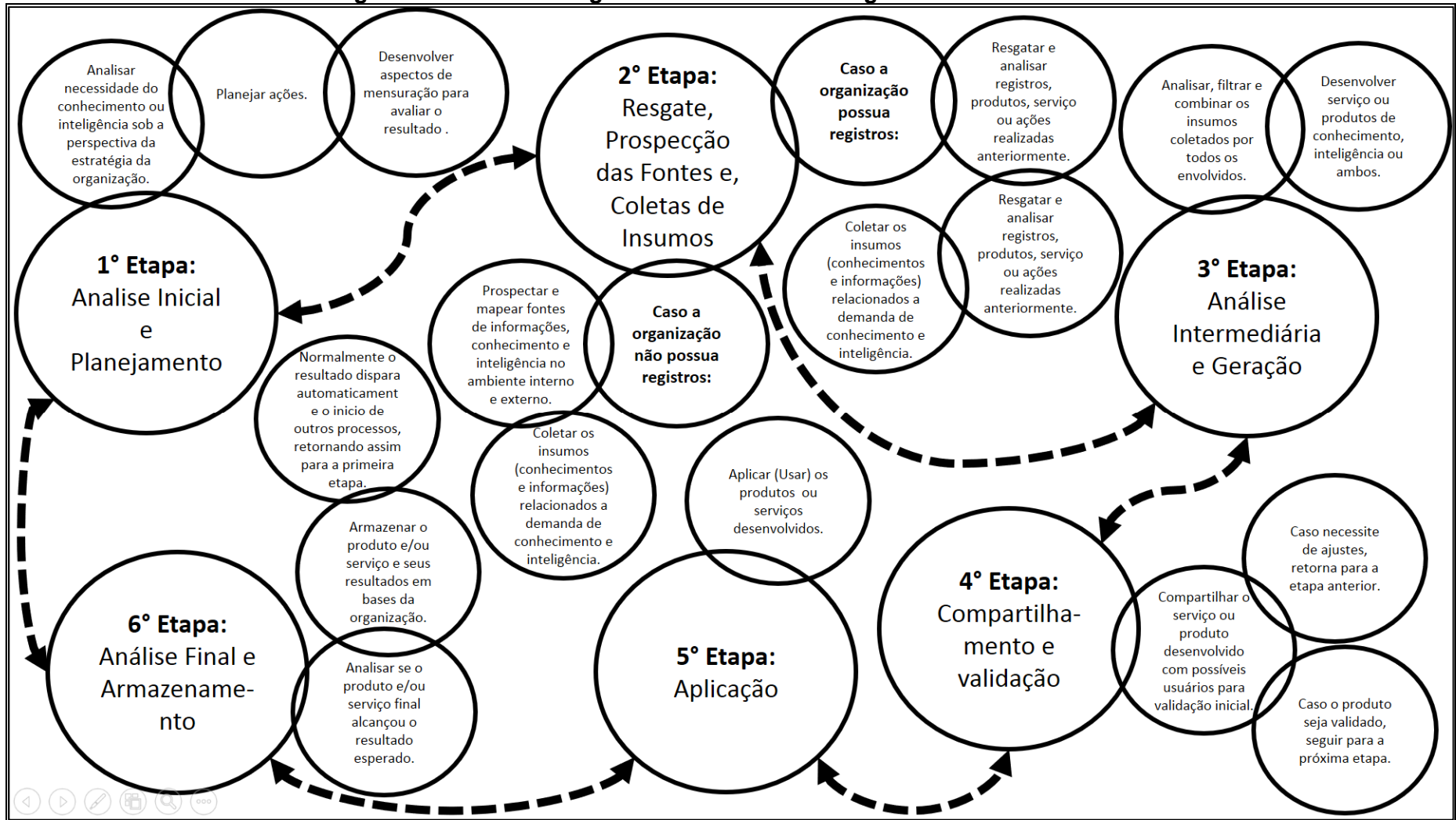
organização possua algum tipo de registro desses elementos, deve-se resgatar e analisar registros e produtos de ações realizadas anteriormente, bem como as fontes de conhecimento e de informações no ambiente interno e externo da organização e se necessário, prospectar e mapear novas fontes. Por fim, é imprescindível coletar os insumos (conhecimentos e informações) sobre aspectos necessários para o desenvolvimento do produto.

Caso a organização não possua, torna-se necessário prospectar e mapear fontes de informações, conhecimento e inteligência no ambiente interno e externo e coletar os insumos (conhecimentos e informações) relacionados à demanda inicial (identificada na etapa anterior) de conhecimento e/ou inteligência para o desenvolvimento do produto já definido na etapa anterior.

A **terceira etapa**, denominada como análise intermediária e geração, busca analisar, filtrar e combinar os insumos coletados por todos os envolvidos tendo como parâmetro as necessidades iniciais e os recursos disponíveis. Após as análises, é necessário desenvolver produtos e/ou serviços de conhecimento, inteligência ou ambos, em suporte e linguagem adequados mediante os recursos disponíveis na organização (definido na Etapa 1).

O compartilhamento e validação do produto e/ou serviço desenvolvido são atividades da **quarta etapa**, que visa o compartilhamento do produto e/ou serviço desenvolvidos com possíveis usuários para validação inicial. Nessa perspectiva, sugere-se a realização de testes e simulações dentro de um ambiente controlado. Esses testes podem resultar em duas situações: a primeira, caso seja identificado que o produto e/ou serviço desenvolvidos não correspondam à necessidade inicial, torna-se necessário registrar os apontamentos das análises do produto e/ou serviço, situação que conduz à etapa anterior da análise (intermediária e geração), em que analisará o *feedback* dos testes. Por outro lado, na segunda situação, caso o produto e/ou serviço sejam validados, envia-se um *feedback* para prosseguir com a etapa posterior: aplicação.

Figura 47 – Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento.



Fonte: Elaboração própria baseado em Porter (1980); Wiig (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); Boisot (1998); Choo (1998); Davenport e Prusak (1998); Prescott (1999); Miller (2001); Bukowitz e Williams (2002); Bouthillier e Scherer (2003); Lesca (2003); Valentim (2004); Más-Basnuevo (2005) - 2017.

A **quinta etapa** (aplicação) consiste basicamente em aplicar o produto e/ou serviço desenvolvidos no ambiente real. Após concluída essa etapa, pode-se prosseguir para a **sexta etapa**: análise final e armazenamento. Cabe a essa etapa analisar se o produto e/ou serviço finais alcançaram o resultado esperado. É também objetivo dessa etapa, armazenar o produto e/ou serviço e seus resultados em bases da organização, pois acredita-se que o resultado dispara automaticamente o início de outros processos, retornando assim para a primeira etapa (Figura 47).

Na construção do modelo foram considerados os aspectos críticos presentes no contexto do processo de inteligência e GC levantados nas bibliografias, bem como na análise dos resultados das organizações complexas participantes da pesquisa. Para tal construção, foi levado em conta as respostas coletadas dos contextos, no que se refere aos padrões, ações e indicadores da organização e sua percepção sobre a aplicação da GC e inteligência no contexto organizacional.

Quadro 37: Aspectos críticos de GC e inteligência alinhado as etapas do modelo integrado de GC e inteligência e seus parâmetros para aplicação.

Aspectos Críticos	Etapa(s) Modelo Integrado de GC e Inteligência	Parâmetros para aplicação
Gestão de Liderança e Apoio	1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O apoio da alta direção ocorre mediante a apresentação de benefícios trazidos pelo modelo, ou seja, é necessário mensurar os retornos para a organização, principalmente para o negócio fim da organização; Possuindo tal apoio, o mesmo é mantido quando se mensura o retorno pós-aplicação; ▪ O apoio da liderança em vários processos organizacionais ocorre quando os líderes fazem parte do processo de construção das necessidades de inteligência e conhecimento, afinal, eles passam a compreender e apoiar suas próprias construções.
Cultura	1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar apoio e valorização para todos que atuam dentro das etapas proposta pelo modelo integrado; Dessa maneira toda contribuição com externalização de conhecimento ou busca de informação no ambiente externo deve ser reconhecida e valorizada pela liderança, positivando assim a cultura e as ações voltadas para o conhecimento e inteligência.
Tecnologia da Informação	1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caso a organização possua tecnologia própria, anexar atividades do modelo integrado de GC e inteligência nos processos do sistema já existente; Algumas organizações não possuem tecnologia própria, nesse sentido, torna-se importante criar uma base de documentos e informações (existem bases para esse processo gratuitos) e planilha (on-line) para inserção e acompanhamento das atividades de registros de inteligência e conhecimento.
Estratégia e Propósito	1° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhar a estratégia da organização com as atividades do modelo integrado de gestão do conhecimento e inteligência é fundamental, afinal, alinhando as estratégias de GC e inteligência torna-se possível proporcionar a construção de conhecimento e inteligência, bem como

		<p>sua gestão direcionadas para os principais objetivos da organização e com isso proporcionar resultados mensuráveis.</p>
Mensuração	<p>1° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tangibilizar os efeitos da aplicação do conhecimento e inteligências construídas, desta maneira torna-se possível mensurar os efeitos bem como os investimentos da organização e com isso manter o apoio da alta direção e líderes da organização em diversos aspectos.
Infraestrutura Organizacional	<p>1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar espaços existentes e que podem proporcionar integração entre as pessoas e atividades; Normalmente as organizações observam a construção desses espaços como um alto investimento, sendo que na verdade é possível direcionar o posicionamento dos móveis, bem como o aproveitamento de áreas comuns existentes na organização; Quando a organização não possui espaços físicos, pode-se criar espaços digitais como fóruns para permitir a troca de informações e conhecimentos.
Processos e Atividades	<p>1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partindo da ideia que todos os processos e atividades desenvolvem conhecimento e possibilita a busca de informações no ambiente externo, passa ser importante com auxílio da TI para a documentação de demandas de conhecimento e inteligência de processos e atividades, bem como novas construções oriundas das atividades e processos; Quando a organização tem a sua disposição bons aspectos de tecnologia da informação, as atividades e processos de GC e inteligência podem ser conectadas automaticamente nos processos de sistemas existente; Reforça-se que independente da situação mencionada, deve existir uma cultura que auxilie a construção bem como apoio da liderança valorizando e permitindo com que ocorra novas construções; Transformar as atividades de gestão do conhecimento e inteligência em rotinas na organização faz com que fortaleça a cultura possibilitando melhores resultados.
Auxílios Motivacionais	<p>1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreender quais aspectos motivam a equipe antes de oferecer auxílios motivacionais é ponto de partida para a adoção desses auxílios, sendo assim torna-se importante identificar quais são os auxílios motivacionais possuem maior aderência dentro da organização; Percebe-se que o grande erro das organizações está em focar questões monetárias, pois em alguns casos e gerações de trabalhadores esse aspecto é apenas um dos auxílios e não o mais importante.
Recursos	<p>1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar quais são os recursos que serão utilizados nas etapas do modelo integrado de gestão do conhecimento e inteligência são primordiais para dimensionar possíveis resultados, nesse sentido, conhecer o que a organização está disposta a ceder de recursos, bem como solicitar novos recursos faz com que o resultado alcançado se aproxime do resultado prometido; Nesse momento torna-se importante usar a criatividade e tentar tirar proveito de recursos gratuitos, principalmente de tecnologia da informação, bem como desenvolver estratégias com os recursos que a organização já possui.
Treinamento e educação	<p>1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar apoio da liderança para que os colaboradores participem de treinamentos, cursos e educação formal; Muitas vezes as organizações analisam tal processo como um custo de tempo, dinheiro, ou ambos, sendo assim, cabe a organização desenvolver estratégias voltadas para uma cultura que possibilita tais acessos desde que tenha uma contrapartida, seja na realização de um projeto voltado para a organização, ou proporcionando treinamentos aos sujeitos da organização que não participaram da capacitação.
Gestão de Recursos Humanos	<p>1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver políticas de recursos humanos que motivem o colaborador a permanecer na empresa, bem como auxiliar o desenvolvimento ou construção de uma política que valorize a construção de conhecimento e inteligência em todos os contextos da organização é fundamental para o êxito do modelo; Tal apontamento é realizado pois em todas as etapas é necessário a presença de ao menos um sujeito para a realização das atividades, cabendo então a gestão de recursos humanos, tanto como área quanto processo compreender os fatores motivacionais e apoiar as atividades e sujeitos no âmbito da gestão do conhecimento e inteligência.

Fontes Informativas	1° Etapa; 2° Etapa; 6° Etapa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular as áreas para que busquem e documentem as fontes de suas informações dentro e fora da organização; Desenvolver um sociograma interno e externo; Motivar os sujeitos da organização a buscarem e compartilharem por meio de registros novas fontes faz com que a organização tenha uma maior agilidade quanto a busca de informação ou conhecimento, tanto dentro como fora da organização; Existem ferramentas on-line gratuitas que podem monitorar fontes externas.
Mercado	1° Etapa; 2° Etapa; 3° Etapa; 4° Etapa; 5° Etapa; 6° Etapa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhar informações sobre o mercado por meio de e-mails, sms, grupos de mensagem instantânea pode ser uma excelente estratégia para proporcionar aos sujeitos que fazem parte da organização, possibilitando uma visão macro de todo o mercado, bem como estimular os sujeitos a construir novos conhecimentos e a busca de novas informações no ambiente externo.

Legenda:

1° Etapa: Análise Inicial e Planejamento;

2° Etapa: Resgate, Prospecção das Fontes e, Coletas de Insumos;

3° Etapa: Análise Intermediária e Geração;

4° Etapa: Compartilhamento e Validação;

5° Etapa: Aplicação;

6° Etapa: Análise Final e Armazenamento.

Fonte: Elaborado pelo autor - 2017.

Os aspectos críticos de GC e inteligência foram analisados e relacionados com as etapas do modelo integrado de inteligência. Nessa perspectiva, foram desenvolvidos parâmetros para a realização das etapas no intuito de minimizar os aspectos críticos de GC e inteligência dentro das atividades do Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento e Inteligência (Quadro 37).

Frente ao exposto, recomenda-se divulgar aos sujeitos as demandas organizacionais, cuja importância em delimitar e construir processos sob a égide da GC e da inteligência. A partir dessa ação, será possível desenvolver atividades voltadas à GC e ao processo de inteligência conectadas com atividades já realizadas pelos sujeitos da organização, a fim de que se reduza o impacto de uma nova atividade.

Essas evidências vão ao encontro das ideias de Crossan, Lane e White (1999), uma vez que é importante desenvolver nos sujeitos que fazem parte da organização a importância de externalizar suas ideias, metáforas e experiências para a organização. É também elementar desenvolver estratégias que visem a integração dos sujeitos, sendo que a divulgação das demandas de conhecimento e inteligência podem ser um importante início para que ocorra essas integrações e, assim, desenvolver novos conhecimentos do grupo de sujeitos que se relacionam.

Com a adoção do modelo torna-se possível institucionalizar as inteligências e conhecimento capturados e desenvolvidos em grupo, afinal, com ele será possível desenvolver diretrizes básicas e integradas (quando possível) dentro das rotinas, dos sistemas de diagnósticos, das regras e dos procedimentos. Dessa maneira, o modelo

não fica desintegrado do principal recurso da organização que são os sujeitos que atuam diretamente na construção do conhecimento e inteligência.

Cabe às organizações buscarem estratégias que visem engajar e estimular os sujeitos no contexto da organização respeitando suas características e cultura. Outro ponto que deve ser considerado na escolha de estratégias que devem ser adotadas consiste em considerar a idade dos sujeitos que compõem as organizações, visto que grande parte dos sujeitos das organizações pertencentes à pesquisa possuem idade igual ou menor a 30 anos, representado assim 51,7% dos sujeitos da pesquisa. Dessa maneira, a média de idade de todos os sujeitos atuantes nessas organizações encontra-se no patamar dos 32 anos e 6 (seis) meses. Também torna-se importante compreender a cultura organizacional e informacional, limitações técnicas e tecnológicas, bem como a percepção das organizações quanto ao conhecimento e inteligência propiciando uma maior assertividade na implantação do modelo.

Nesse sentido, destaca-se que a ACIM possui infraestrutura positiva para a implementação do modelo, afinal, a Entidade possui uma cultura que valoriza a informação em suas atividades. A Entidade possui seus processos mapeados pelas normas ISO 9001, o que proporciona constatar que ela realiza subatividades de gestão do conhecimento e inteligência de maneira indireta dentro da própria rotina organizacional.

Os sujeitos organizacionais do nível operacional merecem destaque, afinal, eles são os responsáveis pelas atividades que se relacionam diretamente com os associados e, com isso, possuem acesso a importantes informações capazes de compreender as suas necessidades e gerar competitividade. Recomenda-se a realização de atividades voltadas a conscientização e reforço da valorização do conhecimento e inteligência, evidenciando os recursos organizacionais. Em paralelo também recomenda-se a realização de *workshops* pelos sujeitos que possuem maior centralidade dos conhecimentos internos, destacando os três sujeitos do nível tático evidenciados pela pesquisa como os mais acessados pelos demais colaboradores.

Outro ponto relevante seria a valorização dos sujeitos que buscam e compartilham informações do ambiente externo, recomenda-se que tais ações e comportamentos sejam melhor aproveitadas pela Entidade, afinal, esta já valoriza as informações coletadas no ambiente externo, porém reforçar a importância dessas informações destacando que as mesmas podem resultar em importantes percepções

do ambiente externo sob diferentes pontos de vista, propiciando automaticamente a construção de novos produtos de inteligência por meio de ações coletivas. A integração das atividades propostas pelo modelo integrado de GC e inteligência junto às atividades já realizadas pelos processos mapeados da ISO também é recomendada, afinal, com a implementação do modelo pode-se conceder maior consistência aos conhecimentos e inteligências organizacionais.

Assim como a ACIM, a Danilla *Foods* também busca estimular a construção de conhecimento e inteligência em suas atividades, porém sem uma estruturação voltada ao trabalho com esses recursos. Recomenda-se que os sujeitos recebam treinamentos, palestras e cursos sobre a importância da inteligência e conhecimento. Ressalta-se que os processos de GC e inteligência são muito trabalhados pela área estratégica da organização, pois a empresa possui várias inovações que são realizadas graças a construção de conhecimento e do processo de inteligência, porém o mesmo deve ser melhor trabalhado nos demais níveis da organização.

O *layout* do espaço de trabalho merece destaque, uma vez que as baias de trabalho sem divisão permitem a comunicação, construção e compartilhamento de conhecimento e inteligência de maneira mais rápida. Além disso, a centralização do conhecimento em um único sujeito torna-se preocupante, uma vez que é necessário desenvolver estratégias de descentralização do conhecimento aos demais sujeitos organizacionais. Sugere-se o mapeamento de processos da empresa antes de implantar o modelo integrado de GC e inteligência.

A FACAP está em uma fase de construção e mapeamento de seus processos e, assim, torna-se mais fácil a implantação do modelo integrado de GC e inteligência. Alinhado a esse processo destaca-se que os sujeitos que possuem centralização do conhecimento organizacional devem buscar o compartilhamento, fazendo com que todos os sujeitos passem a compreender as necessidades de conhecimento e inteligência da organização e contribuir para a construção de novos conhecimentos e inteligência organizacional.

Situação diferente foi encontrada na Tecnoplus, cujo principal gestor da empresa evidencia que o pequeno número de colaboradores, as escalas de horários, bem como a alta rotatividade de colaboradores são as maiores dificuldades em se trabalhar a construção e o compartilhamento de conhecimento e inteligência. Nesse sentido, recomenda-se o uso da tecnologia para diminuir essas dificuldades.

Recomenda-se a gravação de vídeos e a virtualização das discussões voltadas a construção de conhecimento e inteligência, por meio de fórum, *blogs* e demais ferramentas, possibilitando assim o registro, que por sua vez possibilita o acesso por parte dos sujeitos organizacionais, independente da escala de horários. Tais recomendações devem ser trabalhadas como atividades dentro do modelo integrado de GC e inteligência, afinal, com isso as etapas do modelo podem ser adaptadas a realidade da empresa.

Assim como a TecnoPlus, o Vila Nova Futebol Clube possui a mesma dificuldade quanto ao *turnover*, porém, tal característica do Clube esta relacionada ao seu contexto, ou seja, o futebol. Nesse sentido, recomenda-se trabalhar com todos os sujeitos do Clube quanto a importância de compartilhar conhecimento e inteligência.

Destaque para os jogadores, afinal, todos os atletas acabam gerando inteligência, quando assistem uma partida de adversários. Essas informações se melhor trabalhadas podem proporcionar vantagem competitiva ao grupo durante as competições, afinal, o Clube passaria a ter todos os atletas atentos a importantes informações, assim o grupo ao compartilhar os conhecimentos gerados podem transformá-los em inteligência e estas em estratégias para enfrentar os adversários.

Recomenda-se o desenvolvimento das etapas do modelo integrado de GC e inteligência de maneira com que todos possam contribuir, sem a necessidade de compreender o todo, afinal, a rotatividade dificulta a construção da cultura necessária a consolidação do modelo. Sendo assim, desenvolver atividades e processos dentro das características de cada grupo que compõe o Clube passa a ser importante como, por exemplo, fornecer maneiras de que os atletas enviem pelo celular informações para a Comissão Técnica quando assistem partidas, utilizar formulário *online* que registra e organiza as informações em tempo real. Para tanto, recomenda-se trabalhar os aspectos motivacionais dos sujeitos organizacionais para que as etapas do modelo sejam realizadas por todos que compõe o Clube.

Recomenda-se a necessidade de desenvolver pesquisas futuras com enfoque nos padrões, ações e indicadores da organização e sua percepção sobre a aplicação da GC e inteligência no contexto organizacional e no modelo conceitual proposto pela pesquisa. O uso do modelo conceitual proposto nesta pesquisa poderá proporcionar vantagem competitiva para as organizações que o adotarem, uma vez que o modelo por meio de suas etapas e atividades, possibilitará que as organizações executem o

processo de GC e inteligência de maneira integrada, evitando o dispêndio de esforços em duas atividades que podem ser trabalhadas em conjunto.

Outro ponto que merece atenção consiste em trabalhar a cultura organizacional voltada para o conhecimento e inteligência, visto que com isso a organização passa a ser capaz de integrar as etapas e atividades do modelo em sua rotina. Tal evidencia é realizada, pois já existe nas organizações processos informais de GC e inteligência, ações de planejamento, organização, execução e controle. Cabe às organizações desenvolverem estratégias integradas para que tais processos sejam formalizados, adotados e internalizados por todos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C.; FURTADO, J. Discutindo processos de outsourcing da manufatura: uma análise a partir de elementos das indústrias eletrônica, farmacêutica e automobilística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENECEP), 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005.
- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Orgs.). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- AXELROD, R., COHEN, M. **Harnessing complexity**: organizational implications of a scientific frontier. The Free Press: New York, 1999.
- BANATHY, H.B. Systems inquiry and its application in education. In: JONASSEN, D. H. (Ed.). **Handbook of research for educational communications and technology**. New York: Macmillan, 1996. 1130p. Disponível em: <<http://www.aect.org/edtech/ed1/02.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2016.
- BAR-YAM, Y. **Dynamics of complex systems**. New York: Persus Books, 1992. 837p.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração management**: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998.
- BAUDRILLARD, J. **A transparência do mal**. Campinas: Papyrus, 1992, 185p.
- BERTALANFFY, V. L. **General System Theory**: Foundations, development, applications. foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968. 289p.
- BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. **Assessing competitive intelligence software**: A guide to evaluating CI technology. New Jersey: Information Today, 2003. 193p.
- BOISOT, M. **Knowledge assets**: Securing competitive advantage in the information economy. New York: Oxford University Press, 1998. 286p.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo Cultrix, 2002.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação - economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1998. v.1
- CHOO, C. W. **The knowing organization**: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998. 425p.

_____. Aprendizado como inteligência organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. 251p; p.33-54.

CROSSAN, M.;LANE, H.; W. WHINTE R.E. An organizational learning framework:from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v.24,n.3,p.522-537, 1999. Disponível em: <<http://ejournal.narotama.ac.id/files/An%20Organizational%20learning%20Framework.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2016.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DAVENPORT, T H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998, 203p.

_____. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 237p.

DESENVOLVIMENTO de Entidades Empresariais. Brasília: CACB, SEBRAE, 2005.

DE SORDI, J.O. de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008. 280p.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v.18, n.1/2, 2000.

FLEISHER, C. S. An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. (Orgs.). **Managing frontiers in competitive intelligence**. Westport (Conn): Quorum Books, 2001. 317p.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2007.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 7.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional Grandes: Temas em Debate**. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, jul-set, p.73-82, 1991. . Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901991000300007.pdf>. Acesso em: 12 jan. 201.

GARCIA, R. **Ambientes e fluxos informacionais: modelo de diagnóstico de interferências (DIFI) sob a ótica dos valores culturais**. 2012. 365 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2012.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLEICK, J. **Chaos: Making a new Science**. New York: Penguin Books, 1988. 352p.

_____. **A informação: uma história, uma teoria, uma enxurrada.** São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 391p.

GROS, C. **Complex and Adaptive Dynamical Systems: A Primer.** New York: Springer Publishing Company, 2008, 412p.

HABER-VEJA, A.; MÁS-BASNUEVO, A. Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.18, n.38, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p1/25954>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

HALÉY, M. **A era do conhecimento: princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI.** São Paulo: Editora Unesp, 2008.

HOLLAND, J.H. **Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity.** New York: Helix Books, 1995.

_____; **Complexity: A Very Short Introduction.** New York: Oxford University Press. 2014. P.101.

HOUCHIN, K. **Applying Complexity Theory to the Strategic Development of an Organisation: Volume Two.** 183f. Tese (Doutorado) Philosophy, Department of Business and Management, University of Glasgow, Scotland, UK. 2003.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação: uma introdução à informação como fundação da ação, da comunicação e da decisão.** Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9001:2015 - Quality management systems - requirements.** Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62085>. Acesso em: 5 out. 2016.

KAUFFMAN, S. **At home in the universe: the search for the laws of selforganization and complexity.** New York: Oxford University Press, 1995.

_____; **Origins of order: Self-organization and selection in evolution.** New York: Oxford University Press, 1993.

KAPP, K. M. **The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education.** John Wiley & Sons, 2014. 302p.

KURZ, R. A ignorância da sociedade do conhecimento. **Jornal Folha de São Paulo**, Caderno Mais, p.14-15, 12 jan. 2002.

JORGE, C. F. B. **Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube.** 2013. 322f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2013. Disponível em: <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos->

Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/jorge_cfb_me_mar.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2016.

_____; VALENTIM, M. L. P. O profissional da informação no contexto da gestão esportiva: clubes de futebol, uma proposta para o Marília Atlético Clube. **Revista EDICIC**, v.1, n.3, p.112-126, jul./sep. 2011. Disponível em: <<http://www.edicic.org/revista/>>. Acesso em: 21 dez.2011.

_____; SANTOS E. M.. **EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL DIRECIONADA PARA A CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO**. In: Bárbara Fadel; Silvio Carvalho Neto. (Org.). Série Desenvolvimento Regional em Perspectiva: Ambiente e Desenvolvimento. 1º ed.Franca/SP: Editora Uni-FACEF Centro Universitário de Franca, 2015, v. 1, p. 140-148. Disponível em: <http://eventos.unifacef.com.br/16encpesq/files/ebook_Ambiente_Desenvolvimento_2015.pdf>.

JORGE, C. F. B.; SUTTON, M. J. D. **Games como estratégia na construção e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 6, 2016. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/19524>>. Acesso em: 15 Ago. 2017.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCAanning®**. Editions EMS. 180 p. 2003.

_____; FREITAS H; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica. **Revista Perfil**. Unisc, Jul, 2003. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2003/2003_123_rev_perfil.pdf>.

LOPES, H. A.; DAVIS, M. D. O ativo jogador de futebol. **Revista Pensar Contábil**, v.8, n.33, 2006. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/23>>. Acesso em: 4 dez. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 2006. 491p.

MARCONE, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**.5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIOTTI, H. Complexidade e pensamento complexo: breve introdução e desafios actuais. **Revista Portuguesa de Clínica Geral**, v.23, n.6, 2007. Disponível em: <<http://www.rpmgf.pt/ojs/index.php/rpmgf/issue/view/699>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

MÁS-BASNUEVO, A. Modelo para el desarrollo de un sistema de inteligencia organizacional en la delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Holguín. **ACIMED: Revistas Médicas Cubanas**, v.13,n.4, 2005. Disponível em: <<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci080605.pdf>>. Acesso em: 20 de Jun. 2016.

- MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.
- MENEZES, L. C. **A matéria uma aventura do espírito: fundamentos e fronteiras do conhecimento físico**. São Paulo: Editora Livraria da Física, 2005.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 1. ed. São Paulo, SP : Atlas, 1995. 304 p.
- MORAES, C. R. B.; FADEL, B. **Cultura organizacional em cenários de mudança**. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, fev. 2007. Disponível em:<
http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_661908b181_0007539.pdf .
 Acesso em: 1 jan. 2017.
- MORIN E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. PortoAlegre: Sulina, 1999.
- _____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- _____. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- _____; MOIGNE, J.L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 1999.
- MILLER, J. **Millennium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age**. New Jersey: Information Today, 2001, 283p.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995, 299p.
- _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PEREIRA, L. de T. K; GODOY, D. M. A.; TERCARIOL, D. **Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica**. Revista Psicologia: Reflexão e Crítica, vol.22, n.3, 2009 . Disponível em:<
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000300013.
 Acesso em: 17 mai. 2017.
- PEREZ, P. et al. SimDrug: A Multi-Agent System Tackling the Complexity of Illicit Drug Markets in Australia. In: Perez P.; BATTEN D. F. (Org). **Complex Science for a Complex World Exploring Human Ecosystems with Agents**. 1 ed. Australian: ANU E Press, 2006.
- PEREZ P.; BATTEN D. F. Foreword. In: PEREZ P.; BATTEN D. F. (Org). **Complex Science for a Complex World Exploring Human Ecosystems with Agents**. 1 ed. Australian: ANU E Press, 2006.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.** New York: The Free Press, 1980. 396p.

PRESCOTT, J.E. The evolution of competitive intelligence: Designing a process for action. **Proposal Management: APMP Professional Journal**, v.21, n.4, 1999.

RAMIRÉZ G.A. Ensino superior no mundo. In: COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. **O desafio da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed, 2011, 376p.

RAPOPORT, A.; HORVATH, W.J. A study of a large sociogram. **Behavioral Science**, v. 6, n.4, 1961. Disponível em: <<http://aris.ss.uci.edu/~lin/61.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2016.

SCHEIN, E. E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOMOGGI, A. **A evolução de receitas do mercado brasileiro.** Disponível em: <<http://www.futebolfinance.com/a-evolucao-de-receitas-do-mercado-brasileiro>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

SERVA, M. **O paradigma da complexidade e a análise organizacional.** Rev. Adm. Emp., 32(2):26-35, 1992. Disponível em: < <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-32-num-2-ano-1992-nid-44266/> >. Acesso em: 10 ago. 2017.

SUTTON, M.J.D. **Examination of the historical sensemaking processes representing the development of knowledge management programs in universities:** Case Studies Associated with an Emergent Discipline. 2007. 416f. Tese (Doutorado) Philosophy, Faculty of Education, McGill University, Montréal, Québec, Canada. 2007.

THÓRISSON, H. T. **Emergence of Creativity: A Simulation Approach.** In: Yang, A.; Shan, Y.(Org). Intelligent complex adaptive systems. 1 ed. New York: IGI PublShInG. 2008.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências.** Londrina: Infohome, 2004. (Artigo em Web). Disponível em:<http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=88> Acesso em: 20 mai. 2016.

_____. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewPDFInterstitial/3/14>>. Acesso em: 27 jan. 2009.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <<http://bibliodata.ibict.br/geral/docs/Intcomp.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 282p; p.9-24.

_____ *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_adba9839cd_0007501.pdf> . Acesso em: 10 out. 2016.

_____; WOIDA, L.M. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **Datagamazero**. Rio de Janeiro, v.5, n.4, p.1-8, 2004. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/7624>>. Acesso em: 10 out. 2016.

_____; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

WOIDA, L. M. **A Análise dos Elementos da Cultura Informacional para a Construção de Diretrizes no Contexto da Inteligência Competitiva**. 2013. 220 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

WEBER, M. Na Direção de uma teoria de organização. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas: um estudo das organizações face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1978. 466p.

WIIG, K. **Knowledge sense of the organization: Thinking about thinking**. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993. 475p.

WONG, Y. W. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v.105, n.3, abr. 2005. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/8200/1ce3d284e7db22d9ae9fd0ef21d6f6ea744b.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2003.



**Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

APÊNDICES

**ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO E NO PROCESSO DE
INTELIGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS:
UMA ANÁLISE TEÓRICO PRÁTICA EM MÚLTIPLAS
ORGANIZAÇÕES**

**Marília
2017**



**Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

APÊNDICES

ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: UMA ANÁLISE TEÓRICO PRÁTICA EM MÚLTIPLAS ORGANIZAÇÕES

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Doutor em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, câmpus de Marília.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Co-Orientador: Prof. Dr. Michael J. D. Sutton

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília
2017**

SUMÁRIO

	P.
APÊNDICES.....	340
APÊNDICE A -	341
APÊNDICE B -	342
APÊNDICE C -	344
APÊNDICE D -	350
APÊNDICE E -	357
APÊNDICE F -	364
APÊNDICE G -	371
APÊNDICE H -	383
APÊNDICE I -	390
APÊNDICE J -	397
APÊNDICE L -	404
APÊNDICE M -	410
APÊNDICE N -	417
APÊNDICE O -	424
APÊNDICE P -	431
APÊNDICE Q -	437
APÊNDICE R -	444
APÊNDICE S -	451
APÊNDICE T -	458
APÊNDICE U -	464
APÊNDICE V -	471
APÊNDICE W -	478
APÊNDICE X -	485
APÊNDICE Y -	491
APÊNDICE Z -	498
APÊNDICE A1-	505

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro de Observação

1 Sujeitos Organizacionais

- 1.1 Quem são?
- 1.2 Quantos são?
- 1.3 Quais atividades os conectam?
- 1.4 Como se relacionam entre si?
- 1.5 Quais são os agrupamentos existentes?
- 1.6 Quais as funções exercidas na organização?
- 1.7 Qual a dedicação? Dedicação Exclusiva? Dedicação Parcial? Voluntária?
- 1.8 Quais são as áreas em que estão alocados?

2 Cenários Organizacionais

- 2.1 Quais os locais em que as pessoas atuam?
- 2.2 Quais as características desses locais?
- 2.3 Os locais são integrados propiciando comunicação entre as pessoas?
- 2.4 Quais locais acomodam os agrupamentos e as áreas da organização?
- 2.5 Existem espaços que proporcionem a troca de conhecimento? Se sim, quais?

3 Comportamentos dos Sujeitos Organizacionais

- 3.1 Como as pessoas se comportam socialmente?
- 3.2 Como as pessoas se comportam quanto a aquisição e uso de conhecimento?
- 3.3 Como as pessoas se comportam quanto a aquisição e uso de inteligência?
- 3.4 Como as pessoas se relacionam?
- 3.5 Quando ocorre o relacionamento, de que maneira é realizado? (Quais são as maneiras? Por exemplo: Fala-se pessoalmente ou por outros meios? Quais são os meios? Quais fatores restringem o relacionamento das pessoas? As TIC estão presentes nessa relação? De que maneira?)
- 3.6 Qual o tipo de linguagem utilizada?
- 3.7 Há formalização nas comunicações entre líderes e liderados?
- 3.8 Qual o comportamento das pessoas ao receberem informações de seus superiores?
- 3.9 Onde as pessoas buscam inteligência quando precisam?
- 3.10 Onde as pessoas buscam conhecimento quando precisam?

4 Frequências Quanto a Comunicação, Informação, Conhecimento e Inteligência

- 4.1 Qual a frequência dos processos formais de comunicação na organização? (Analisar a frequência, áreas e funções envolvidas).
- 4.2 Qual o tempo médio de ação entre a comunicação e a ação voltada para a construção e uso do conhecimento?
- 4.3 Qual o tempo médio de ação entre a comunicação e a ação voltada para a construção e uso da inteligência?
- 4.4 Qual a frequência de acesso às informações durante as ações? (Alta, média, baixa ou inexistente. Analisar a frequência por áreas e funções existentes na organização).
- 4.5 Qual a frequência de acesso a fontes de conhecimento durante as ações? (Alta, média, baixa ou inexistente. Analisar a frequência por áreas e funções existentes na organização).
- 4.6 Qual a frequência de acesso a fontes de inteligência durante as ações? (Alta, média, baixa ou inexistente. Analisar a frequência por áreas e funções existentes na organização).

APÊNDICE B

Entrevista Estruturada

Aspectos influenciadores de gestão do conhecimento e do processo de inteligência

Cultura

Considerando a missão, visão e valores da organização (mesmo que estes não estejam explicitados), a organização costuma valorizar a informação em suas atividades?

Normas e Costumes

A organização possui normas formalizadas em relação ao trabalho com a informação com o uso das tecnologias de informação e comunicação?

Caso possua:

- ✓ Entre essas normas, quais são as prioritárias em relação à informação e às tecnologias de informação e comunicação?

Caso não possua:

- ✓ Qual a maior dificuldade para implantar normas e prioridades quanto as informações e às tecnologias de informação e comunicação?

História

- ✓ Cite os principais momentos que a organização passou (fatos ocorridos no decorrer da vida administrativa, mercado ou na implantação de estratégia), principalmente os que influenciaram aspectos relacionados à informação e às tecnologias de informação.

Referências de Conhecimento e Inteligência

- ✓ Existem pessoas que podem ser consideradas referências e são responsáveis por disseminar conhecimento para os membros da organização? Identifique-os e destaque alguma ação ou característica desse indivíduo (casos de destaque).
- ✓ Existem pessoas que podem ser consideradas referências no que tange a inteligência organizacional no contexto da organização, ou seja, são responsáveis por buscar informações relevantes do ambiente externo para o ambiente interno da organização? Identifique-os ou destaque alguma ação ou característica desse indivíduo (casos de destaque).

Liderança Organizacional

- ✓ Os líderes exercem influência no comportamento voltado ao conhecimento e na busca de informações no ambiente externo? De que maneira?
- ✓ Como se processa a comunicação entre líderes e subordinados (oralmente, memorandos etc.). De que maneira é avaliada essa função na organização (positiva ou negativamente em relação ao compartilhamento de informação)? Existe alguma barreira nesse processo?
- ✓ O líder busca a participação dos seus colaboradores? Em quais momentos?
- ✓ Existe confiança entre os colaboradores e os líderes, no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento e inteligência? Em quais situações podemos observar essa ação?
- ✓ As pessoas acreditam que as informações podem se transformar em inteligência e conhecimento organizacional e, seu uso pode trazer importante impacto em suas atividades profissionais? Por quê?

Comunicação Organizacional

- ✓ A organização utiliza algum tipo de sistema de informação ou processo de gerenciamento das informações? Explique.
- ✓ A organização realiza atividades voltadas a comunicação e disseminação de conhecimento entre os sujeitos organizacionais? Se sim, quais?
- ✓ A organização possui algum tipo de processo estruturado responsável por compartilhar demandas de inteligência e conhecimento, bem como o resultado destes processos? Se sim, quais?
- ✓ A organização trabalha a comunicação interna de maneira estruturada? Se sim, de que maneira?
- ✓ A comunicação interna praticada pela organização privilegia a interação entre as pessoas? Se sim, de que maneira?

- ✓ Quais comportamentos voltados a informação, conhecimento e inteligência são aprovados pela organização? E quais são reprovados?
- ✓ A organização considera a comunicação como componente responsável por desempenhar papel estratégico?
- ✓ Como a comunicação colabora para a construção de uma cultura positiva voltada à informação, conhecimento e inteligência?

Rede de Comunicação: formal e informal

- ✓ Qual a validade do sistema de comunicação formal (relatórios, registros distintos direcionados a determinadas pessoas) para o compartilhamento de conhecimento e inteligência?
- ✓ Em relação à comunicação informal (conversas face-a-face, mesmo entre pessoas e níveis hierárquicos não autorizados ou previstos) como é vista na organização em relação ao compartilhamento de conhecimento?

Aprendizagem e Conhecimento Organizacionais

- ✓ Acredita que a aprendizagem vem anterior ao conhecimento? Por quê?
- ✓ Em relação a organização, há disposição em aprender? Modifica seus comportamentos? De que forma?
- ✓ Como é observado o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional?
- ✓ Como a organização transmite conhecimentos junto aos novos funcionários? Mencione os processos existentes.
- ✓ Há incentivo da organização no que diz respeito à exteriorização do conhecimento adquirido pelos funcionários? Como isso acontece?
- ✓ O conhecimento é compartilhado na organização ou cada pessoa guarda para si o que aprendeu? Cite um exemplo considerando sua experiência organizacional.
- ✓ Existem espaços informais que proporcionem o compartilhamento de conhecimento? Quais?
- ✓ Existem atividades que propiciem que os colaboradores troquem informações no intuito de que ocorra a construção de conhecimento?
- ✓ Existem incentivos para os colaboradores aplicarem o conhecimento construído? Mencione alguma situação em que isso ocorreu.
- ✓ A organização possui algum tipo de evento interno que proporcionem aos colaboradores falarem de suas boas práticas? Sem sim, quais?
- ✓ A organização possui alguma parceria com alguma instituição educacional? Como funciona essa parceria? É realizado atividades, cursos e treinamentos que são aproveitados pelos indivíduos na construção do conhecimento organizacional?

Inteligência Organizacional

- ✓ A organização identifica as fontes de informação (informações tecnológicas como, por exemplo, ferramentas, métodos, processos etc.); (informações estratégicas como, por exemplo, capital financeiro, legais, informações de concorrentes etc.) necessárias? De que maneira as identifica (em base de dados, em revistas especializadas, em conversas informais)?
- ✓ As pessoas utilizam a informação que recebem? Em quais situações? (construir mais conhecimento, para tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, para inovar etc.).
- ✓ A organização possui preocupação em identificar as necessidades de informação das pessoas, departamentos e/ou setores? De que maneira?
- ✓ A organização dissemina a informação que é capturada do ambiente externo? De que maneira?
- ✓ A organização pratica a inteligência organizacional? (Sim/Não. Por quê?).

APÊNDICE C

Questionário fechado

Informações iniciais

1 - Qual organização você pertence?

<input type="checkbox"/>	ACIM - Associação Comercial e Industrial de Marília
<input type="checkbox"/>	DanillaFoods
<input type="checkbox"/>	Faculdade Católica Paulista - FACAP
<input type="checkbox"/>	Tecnoplus Informática
<input type="checkbox"/>	Vila Nova Futebol Clube

2 – Função:

3 – Idade:

4- Tempo na Empresa:

<input type="checkbox"/>	0 a 2 anos
<input type="checkbox"/>	2 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 5 anos

Padrões, ações e indicadores da organização e sua percepção sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento e Inteligência no contexto organizacional

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades							
Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização							
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?							
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?							
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?							
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?							
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?							
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos							
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos							

1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?							
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?							
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?							
1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?							
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional							
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?							
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?							
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?							
1.2.3.1 Tecnologias							
1.2.3.2 Pessoas e suas competências							
1.2.3.3 Financeiros							
1.2.3.4 Tempo							
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?							
1.2.4.1 Tecnologias							
1.2.4.2 Pessoas e suas competências							
1.2.4.3 Financeiros							
1.2.4.4 Tempo							
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?							
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?							

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta							
Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades							
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:							
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização							

2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)							
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização							
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)							
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?							
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?							
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência							
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?							
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?							
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?							

CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas							
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?							
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?							
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?							
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização							
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?							

3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?							
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?							

CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída							
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?							
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?							
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?							
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação							
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?							
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?							

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades							
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:							
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?							
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?							
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?							
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?							
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?							
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?							

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência							
Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência							
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?							
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?							
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?							
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?							
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?							
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?							
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?							
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência							
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?							
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?							
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?							

6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?							
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?							

CONTEXTO 7: Acesso a dados, informações e conhecimentos:

- 7.1 - Quando você precisa de dados, informações e conhecimentos sobre as atividades desempenhadas por você, quem você procura dentro da organização (mencione a função ou cargo)?**
- 7.2 - Quando você precisa de dados, informações e conhecimentos sobre alguma atividade, quem você procura dentro da organização (mencione a função ou cargo)?**
- 7.3 - Quando você precisa de dados, informações e conhecimentos sobre as atividades desempenhadas por você, quem você procura fora da organização (mencione a função ou cargo)?**
- 7.4 - Quando você precisa de dados, informações e conhecimentos sobre alguma atividade, quem você procura fora da organização (mencione a função ou cargo)?**

APÊNDICE D

Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM)

Tabela 7: Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM)

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-

2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	75	1	25	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E

Resultado questionário fechado - Nível tático - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM)

Tabela 8: Resultado questionário fechado - Nível tático - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	2	20	2	20	2	20	2	20	2	20
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	1	10	2	20	3	30	3	30	1	10
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	1	10	1	10
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	1	10	2	20	3	30	2	20	2	20
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	2	20	3	30	3	30	2	20
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	3	30	1	10	4	40	1	10
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	1	10	0	-	1	10	3	30	1	10	3	30	1	10
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	1	10	3	30	3	30	1	10	2	20
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	1	10	3	30	4	40	1	10	1	10
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	2	20	5	50	1	10	1	10

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	1	10	1	10	4	40	2	20	2	20
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	0	-	1	10	3	30	3	30	0	-	3	30
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	1	10	4	40	2	20	2	20	1	10
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	1	10	4	40	1	10	3	30	1	10
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	2	20	1	10	6	60	0	-	1	10
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	1	10	4	40	1	10	1	10	3	30
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	1	10	4	40	1	10	3	30	1	10
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	1	10	3	30	2	20	3	30	1	10
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	2	20	2	20	4	40	1	10	1	10
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	1	10	3	30	2	20	2	20	2	20
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	1	10	3	30	4	40	1	10	1	10
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	1	10	2	20	4	40	1	10	2	20
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	10	3	30	3	30	2	20	1	10

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	1	10	1	10	6	60	1	10	1	10
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	3	30	3	30	4	40	1	10
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	1	10	3	30	3	30	2	20	1	10
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	1	10	0	-	0	-	2	20	4	40	2	20	1	10
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	1	10	2	20	3	30	3	30	1	10
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	0	-	2	20
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	1	10	4	40	2	20	1	10	2	20
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	1	10	1	10
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	2	20	3	30	3	30	-	0	2	20
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	0	-	2	20
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	0	-	2	20
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	2	20	1	10	5	50	0	-	2	20
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	1	10	2	20	5	50	1	10	1	10
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	2	20	1	10	5	50	1	10	1	10
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	1	10	2	20	4	40	2	20	1	10
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	2	20	2	20	3	30	1	10	2	20
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	0	-	2	20
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	2	20	2	20	4	40	0	-	2	20
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	1	10	3	30	4	40	0	-	2	20
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	0	-	2	20
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	1	10	4	40	2	20	1	10	2	20

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	1	10	2	20	4	40	2	20	1	10
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	10	2	20	4	40	2	20	1	10
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	10	4	40	3	30	1	10	1	10
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	2	20	2	20	4	40	1	10	1	10

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	10	3	30	2	20	3	30	1	10
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	10	2	20	3	30	3	30	1	10
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	10	3	30	4	40	1	10	1	10
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	10	3	30	4	40	1	10	1	10
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	3	30	3	30	3	30	1	10
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	3	30	2	20	4	40	1	10
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	4	40	1	10	4	40	1	10
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	4	40	3	30	2	20	1	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE F

Resultado questionário fechado - Nível operacional - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM)
Tabela 9: Resultado questionário fechado - Nível operacional - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM).

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	2	7,14	0	-	0	-	1	3,7	5	17,8	12	42,8	8	28,6
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	2	7,14	0	-	0	-	11	39,3	10	35,7	5	17,8
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	2	7,14	0	3,7	4	14,3	7	25	13	46,4	2	7,14
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	1	3,7	0	-	1	3,7	2	7,14	7	25	12	42,8	5	17,8
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	1	3,7	2	7,14	5	17,8	12	42,8	8	28,6
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	3,7	5	17,8	4	14,3	12	42,8	6	21,4
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	1	3,7	0	-	1	3,7	2	7,14	9	32,1	11	39,3	4	14,3
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	1	3,7	10	35,7	4	14,3	10	35,7	3	10,7
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	1	3,7	0	-	2	7,14	5	17,8	8	28,6	10	35,7	2	7,14
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	1	3,7	0	-	1	3,7	4	14,3	9	32,1	10	35,7	3	10,7

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	1	3,7	0	-	1	3,7	4	14,3	6	21,4	11	39,3	5	17,8
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	1	3,7	0	-	1	3,7	4	14,3	8	28,6	9	32,1	5	17,8
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	1	3,7	0	-	1	3,7	4	14,3	8	28,6	9	32,1	5	17,8
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	1	3,7	0	-	0	-	3	10,7	7	25	14	50	3	10,7
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	1	3,7	0	-	0	-	2	7,14	6	21,4	15	53,6	4	14,3
1.2.3.3 Financeiros	1	3,7	0	-	0	-	2	7,14	8	28,6	10	35,7	7	25
1.2.3.4 Tempo	1	3,7	0	-	0	-	2	7,14	8	28,6	12	42,8	5	17,8
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	1	3,7	0	-	0	-	3	10,7	10	35,7	10	35,7	4	14,3
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	1	3,7	0	-	0	-	4	14,3	7	25	12	42,8	4	14,3
1.2.4.3 Financeiros	1	3,7	0	-	0	-	3	10,7	9	32,1	8	28,6	7	25
1.2.4.4 Tempo	1	3,7	0	-	0	-	2	7,14	9	32,1	10	35,7	6	21,4
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	1	3,7	0	-	1	3,7	6	21,4	7	25	10	35,7	3	10,7
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	3	10,7	11	39,3	10	35,7	4	14,3

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	1	3,7	2	7,14	11	39,3	11	39,3	3	10,7
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	3	10,7	9	32,1	11	39,3	5	17,8
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	1	3,7	0	-	1	3,7	4	14,3	10	35,7	11	39,3	1	3,7
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	5	17,8	8	28,6	10	35,7	5	17,8
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	0	-	5	17,8	8	28,6	10	35,7	5	17,8
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	1	3,7	0	-	1	3,7	3	10,7	11	39,3	10	35,7	2	7,14
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	3	10,7	0	-	1	3,7	4	14,3	8	28,6	8	28,6	4	14,3
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	1	3,7	0	-	1	3,7	7	25	6	21,7	11	38,3	2	7,14
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	1	3,7	0	-	1	3,7	4	14,3	9	32,1	10	35,7	3	10,7
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	1	3,7	0	-	0	-	4	14,3	12	42,8	8	28,6	3	10,7
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	1	3,7	0	-	0	-	5	17,8	10	35,7	7	25	5	17,8
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	1	3,7	0	-	1	3,7	4	14,3	9	32,1	9	32,1	4	14,3
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	1	3,7	0	-	1	3,7	2	7,14	10	35,7	10	35,7	4	14,3
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	1	3,7	0	-	1	3,7	3	10,7	6	21,4	9	32,1	8	28,6
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	1	3,7	0	-	1	3,7	3	10,7	7	25	11	39,3	5	17,8
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	1	3,7	0	-	0	-	5	17,8	12	42,8	6	21,4	4	14,3
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	1	3,7	0	-	2	7,14	2	7,14	9	32,1	10	35,7	4	14,3
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	1	3,7	0	-	1	3,7	7	25	8	28,6	7	25	4	14,3
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
Q														
%														
Q														
%														
Q														
%														
Q														
%														
Q														
%														
Q														
%														
Q														
%														
Q														
%														
Q														
%														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?														
	0	-	0	-	1	3,7	4	14,3	10	35,7	11	39,3	2	7,14
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?														
	0	-	0	-	3	10,7	3	10,7	10	35,7	8	28,6	4	14,3
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														

5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	3,7	0	-	2	7,14	2	7,14	8	28,6	9	32,1	6	21,4
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	3,7	0	-	3	10,7	2	7,14	10	35,7	7	25	5	17,8
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	1	3,7	0	-	2	7,14	3	10,7	4	32,1	7	25	6	21,4
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	1	3,7	5	17,8	4	32,1	4	32,1	4	14,3
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	2	7,14	2	7,14	11	39,3	8	28,6	5	17,8
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	2	7,14	3	10,7	12	42,8	5	17,8	6	21,4

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	3,7	0	-	0	-	4	14,3	7	25	11	39,3	5	17,8
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	3,7	0	-	0	-	4	14,3	9	32,1	11	39,3	3	10,7
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	3,7	0	-	0	-	0	-	14	50	7	25	4	14,3

6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	3,7	0	-	1	3,7	2	7,14	11	39,3	10	35,7	3	10,7
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	2	7,14	14	50	8	28,6	4	14,3
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	3,7	0	-	1	3,7	1	3,7	9	32,1	10	35,7	6	21,4
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	3,7	0	-	0	-	1	3,7	11	39,3	11	39,3	4	14,3
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	1	3,7	0	-	0	-	2	7,14	12	42,8	9	32,1	4	14,3
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	3	10,7	12	42,8	8	28,6	5	17,8
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	3,7	0	-	0	-	2	7,14	10	35,7	11	39,3	4	14,3
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	3,7	4	14,3	9	32,1	11	39,3	3	10,7
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	1	3,7	0	-	0	-	4	14,3	9	32,1	10	35,7	4	14,3

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE G

Matrizes sociométricas - Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM)

Tabela 10: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – ACIM.

Quem requer informação	Quem Concede informação	Estagiário Jurídico	Secretária	Analista de MKT	Analista Saúde	Consultor Com.	Assistente Com.	Estagiária Com.	Analista Finan.	Estagiária Finan.	Coord. Operações	Serviços Gerais	Operadoras SCPC	Analista Junta	Estagiária Junta	Anali. Certificação	Copeira	Gestora de áreas	Gestor SCPC	Gestor Tesouraria	Gestor - Saúde	Gestor Empreender /	Gestor de Marketing	Gestor de TI	Gestor de Operações / Junta	Advogado	Superintendência	Diretoria	Vice Presidente	Presidente	
Estagiário Jurídico		1																													
Secretária			1																								1				
Analista de MKT				1																		1									
Analista Saúde					1																1										
Consultor Com.						1																2									
Assistente Com.							1															1									
Estagiária Com.								1														1									
Analista Finan.									1											1											
Estagiária Fina.										1																					
Coord. Operações											1														1						
Serviços Gerais												1													1						
Operadoras SCPC													1						2	1	3										
Analista Junta														1									1		6						
Estagiária Junta															1										2						
Ana. Certificação																1											1				
Copeira																	1								1						
Gestora de áreas (Qualidade e RH)																		1							1		1				

Tabela 11: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno – ACIM.

Quem requer informação	Quem Concede informação	Estagiário Jurídico	Secretária	Analista de MKT	Analista Saúde	Consultor Com.	Assistente Com.	Estagiária Com.	Analista Finan.	Estagiária Finan.	Coord. Operações	Serviços Gerais	Operadoras SCPC	Analista Junta	Estagiário Junta	Anali. Certificação	Copeira	Gestora de áreas	Gestor SCPC	Gestor Tesouraria	Gestor - Saúde	Gestor Empreender /	Gestor de Marketing	Gestor de TI	Gestor de	Advogado	Superintendência	Diretoria	Vice Presidente	Presidente	
Estagiário Jurídico		1																1													
Secretária			1															1	1		1										
Analista de MKT				1														1													
Analista Saúde					1																1										
Consultor Com.						1																1		1							
Assistente Com.							1															1									
Estagiária Com.								1										1													
Analista Finan.									1											1											
Estagiária Fina.										1								1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Coord. Operações											1																				
Serviços Gerais												1													1						
Operadoras SCPC													1						3	1											
Analista Junta														1										6							
Estagiária Junta										1					1									1							
Ana. Certificação																1										1					
Copeira																	1														
Gestora de áreas (Qualidade e RH)																		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Gestor SCPC																				1	1	1	1	1	1	1	1				
Gestor Tesouraria																											1				

Gestor - Saúde																		1						
Gestor Empreender / CRC	1		1																					
Gestor de Marketing													1											
Gestor de TI												1												
Gestor de Operações /Junta										1														
Advogado				1																				
Superintendência			1																1	1	1	1	1	
Diretoria	1						1																1	
Vice Presidente		1																						
Presidente																			1					
Total	4	11	5	2	1	1	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gestor - Saúde																		1					
Gestor Empreender / CRC	1																						
Gestor de Marketing														1									
Gestor de TI												1											
Gestor de Operações /Junta								1															
Advogado																		1					
Superintendência													1						1	1	1	1	1
Diretoria				1			1														1		
Vice Presidente	1																						
Presidente																						1	
Total	19	1	1	3	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE H

Resultado questionário fechado - Nível Estratégico - Danilla Foods (Danilla)

Tabela 16: Resultado questionário fechado - Nível Estratégico - Danilla Foods (Danilla).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	0	-	0	-	0	0	-	1	100
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	0	1	100	-	0	0	-	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	1	100	-	0	-	0	0	-	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	0	-	0	1	100	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	0	-	0	-	0	0	-	1	100
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	0	-	0	-	0	1	100	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	0	-	0	-	0	1	100	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	0	1	100	-	0	0	-	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	0	1	100	-	0	0	-	0	-

1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	0	1	100	-	0	0	-	0	-
1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	0	1	100	-	0	0	-	0	-
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	0	-	1	100	0	0	-	0	0	-	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	1	100	0	0	-	0	0	-	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----	---	---	---	---

CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														

5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades															
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:															
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	
CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência															
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente		
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência															
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	

6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE I

Resultado questionário fechado - Nível tático - Danilla Foods (Danilla)

Tabela 17: Resultado questionário fechado - Nível tático - Danilla Foods (Danilla).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	100
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	100
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	100
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	100
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	75	1	25

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	1	25	0	-	0	-	1	25	2	50
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	100
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	3	75
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	2	50
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	75	1	25
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE J

Resultado questionário fechado - Nível operacional - Danilla Foods (Danilla)

Tabela 18: Resultado questionário fechado - Nível operacional - Danilla Foods (Danilla).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	16,6	2	33,3	3	50
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	1	16,6	2	33,3
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	2	33,3	1	16,6	2	33,3	1	16,6
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	2	33,3	2	33,3
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	0	-	3	50
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	1	16,6	3	50	2	33,3
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	2	33,3	2	33,3
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	1	16,6	1	16,6	2	33,3	2	33,3	-	0
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	1	16,6	1	16,6	2	33,3	2	33,3	0	-

1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	4	66,6	0	-
1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	-	1	16,6	0	-	3	50	2	33,3
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	1	16,6	0	-	0	-	0	-	1	16,6	2	33,3	2	33,3
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	4	66,6	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	1	16,6	1	16,6	1	16,6	3	50
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	2	33,3	2	33,3
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	1	16,6	0	-	3	50	2	33,3
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	1	16,6	2	33,3	2	33,3	1	16,6
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	2	33,3	2	33,3
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	3	50	1	16,6
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	5	83,3	1	16,6
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	2	33,3	2	33,3
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	2	33,3	1	16,6
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	3	50	1	16,6

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	1	16,6	2	33,3	2	33,3	1	16,6
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	1	16,6	0	-	2	33,3	3	50
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	4	66,6	1	16,6	1	16,6
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	1	16,6	3	50	2	33,3	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	66,6	1	16,6	1	16,6
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	2	33,3	2	33,3
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	3	50
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	4	66,6

2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	16,6	1	16,6	4	66,6
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------	---	------	---	------

CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	16,6	0	-	3	50	2	33,3
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	3	50
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	16,6	2	33,3	3	50
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	16,6	1	16,6	2	33,3	2	33,3
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	16,6	2	33,3	3	50

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	1	16,6	2	33,3
5.1.1.2 Time para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	16,6	0	-	0	-	0	-	3	50	1	16,6	1	16,6
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	16,6	0	-	3	50	2	33,3
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	1	16,6	2	33,3
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	4	66,6	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	2	33,3	2	33,3

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	1	16,6	2	33,3
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	3	50	1	16,6
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	3	50	0	-

6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	3	50	0	-
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	3	50	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	16,6	3	50	2	33,3	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	66,6	1	16,6	1	16,6
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	66,6	2	33,3
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	16,6	1	16,6	3	50	1	16,6
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	16,6	3	50	2	33,3
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	50	3	50
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	33,3	4	66,6




Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE L

Matrizes sociométricas - Danilla Foods (DANILLA)

Tabela 19: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – Danilla.

Quem requer informação	Quem Concede informação									
	Recepcionista	Assistente Comercial	Vendedor	Encarregado de Expedição	Assistente Administrativo	Gestor Comercial	Gestor de Comércio Exterior/ <i>Marketing</i>	Gestor de Logística	Gestor Administrativo	Diretor Geral
Recepcionista								1	1	
Assistente Comercial						1			1	
Vendedor		1			1	1	1	1	1	
Encarregado de Expedição								1		
Assistente Administrativo									1	
Gestor Comercial		1								
Gestor de Comércio Exterior / <i>Marketing</i>										1
Gestor de Logística									1	
Gestor Administrativo					1					
Diretor Geral										
Total	0	2	0	0	2	2	1	3	5	1

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Tabela 20: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.

Quem requer informação	Quem Concede informação									
	Recepcionista	Assistente Comercial	Vendedor	Encarregado de Expedição	Assistente Administrativo	Gestor Comercial	Gestor de Comércio Exterior/ <i>Marketing</i>	Gestor de Logística	Gestor Administrativo	Diretor Geral
Recepcionista								1		
Assistente Comercial									1	
Vendedor								1	1	
Encarregado de Expedição						1	1	1	1	
Assistente Administrativo						1	1	1	1	
Gestor Comercial									1	
Gestor de Comércio Exterior / <i>Marketing</i>						1				
Gestor de Logística						1	1		1	
Gestor Administrativo						1		1		1
Diretor Geral						1	1	1	1	
Total	0	0	0	0	0	6	4	6	7	1

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 21: Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – Danilla.

Quem requer informação	Quem Concede informação									
	Recepcionista	Assistente Comercial	Vendedor	Encarregado de Expedição	Assistente Administrativo	Gestor Comercial	Gestor de Comércio Exterior/ <i>Marketing</i>	Gestor de Logística	Gestor Administrativo	Diretor Geral
Recepcionista								2	1	
Assistente Comercial						1			2	
Vendedor		1			1	1	1	2	2	
Encarregado de Expedição						1	1	2	1	
Assistente Administrativo						1	1	1	2	
Gestor Comercial		1							1	
Gestor de Comércio Exterior / <i>Marketing</i>						1				1
Gestor de Logística						1	1		2	
Gestor Administrativo					1	1		1		1
Diretor Geral						1	1	1	1	
Total	0	2	0	0	2	8	5	9	12	2

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 22: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento										
	Transportadora	Representantes	Fornecedor	Cliente	RH	Advogados	Gerente Banco	Ninguém	Contabilidade	RCA	Distribuidores
Receptionista								1			
Assistente Comercial		1	1	1							
Vendedor											1
Encarregado de Expedição	1										
Assistente Administrativo		1	1	1	1	1	1				
Gestor Comercial										1	1
Gestor de Comércio Exterior/ <i>Marketing</i>								1			
Gestor de Logística	1										
Gestor Administrativo						1			1	1	
Diretor Geral								1			
Total	2	2	2	2	1	2	1	3	1	2	2

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 23: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento								
	Ninguém	Transportadora	RH	Fornecedores	Representantes	Clientes	Parceiros de Negócio	Gerentes	Compradores
Recepcionista	1								
Assistente Comercial					1				
Vendedor								1	1
Encarregado de Expedição	1								
Assistente Administrativo				1	1	1			
Gestor Comercial					1				
Gestor de Comércio Exterior/ <i>Marketing</i>	1								
Gestor de Logística		1							
Gestor Administrativo					1	1	1		
Diretor Geral	1								
Total	4	1	0	1	4	2	1	1	1

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 24: Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – Danilla.

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento													
	Ninguém	Transportadora	RH	Fornecedores	Representantes	Clientes	Parceiros de Negócio	Gerentes	Compradores	Advogados	Gerente Banco	Contabilidade	RCA	Distribuidores
Recepcionista	2													
Assistente Comercial				1	2	1								
Vendedor								1	1					1
Encarregado de Expedição	1	4												
Assistente Administrativo			1	2	2	2				1	1			
Gestor Comercial					1								1	1
Gestor de Comércio Exterior/ <i>Marketing</i>	2													
Gestor de Logística		2												
Gestor Administrativo			1		1	1	1			1		1	1	
Diretor Geral	2													
Total	7	6	2	3	6	5	1	1	1	2	1	1	2	2

Nível Operacional
 Nível Tático
 Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE M

Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Faculdade Católica Paulista (FACAP)

Tabela 25: Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Faculdade Católica Paulista (FACAP).

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
5.1.1.2 Time para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE N

Resultado questionário fechado - Nível tático - Faculdade Católica Paulista (FACAP)

Tabela 26: Resultado questionário fechado - Nível tático - Faculdade Católica Paulista (FACAP).

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	2	25	3	37,5	2	25
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1		3	37,5	3	37,5	1	12,5
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	50	4	50	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	50	3	37,5	1	12,5
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	1	12,5	2	25	3	37,5	2	25
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	1	12,5	2	25	3	37,5	2	25
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	50	3	37,5	1	12,5
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	62,5	2	25	1	12,5
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	3	37,5	4	50	1	12,5
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	2	25	2	25	2	25	2	25
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	1	12,5	5	62,5	1	12,5	1	12,5
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	1	12,5	4	50	2	25	1	12,5
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	0	-	2	25	3	37,5	3	37,5	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	0	-	2	25	3	37,5	2	25	1	12,5
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	12,5	1	12,5	2	25	4	50	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	0	-	2	25	2	25	4	50	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	50	2	25	2	25
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	4	50	2	25	2	25
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	1	12,5	3	37,5	2	25	2	25
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	3	37,5	3	37,5	1	12,5
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	3	37,5	4	50	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	1	12,5	1	12,5	1	12,5	4	50	1	12,5
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	2	25	5	62,5	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	5	62,5	2	25	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	3	37,5	4	50	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	0	-	4	50	3	37,5	1	12,5
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	62,5	2	25	1	12,5
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	3	37,5	2	25	2	25
5.1.1.2 Time para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	4	50	3	37,5	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	25	3	37,5	3	37,5	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	2	25	3	37,5	3	37,5	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	62,5	3	37,5	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	5	62,5	3	37,5	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	4	50	3	37,5	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	25	3	37,5	3	37,5	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	4	50	2	25	1	12,5
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	4	50	3	37,5	0	-

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	4	50	3	37,5	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	5	62,5	2	25	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	5	62,5	1	12,5	1	12,5
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	5	62,5	2	12,5	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	5	62,5	1	12,5	1	12,5
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	4	50	2	25	1	12,5
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	12,5	0	-	3	37,5	4	50	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	1	12,5	3	37,5	4	50	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE O

Resultado questionário fechado - Nível operacional - Faculdade Católica Paulista (FACAP)
Tabela 27: Resultado questionário fechado - Nível operacional - Faculdade Católica Paulista (FACAP).

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	3	8,8	13	38,2	11	32,6	7	20,6
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	5	14,7	12	35,3	10	29,4	7	20,6
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	1	2,9	0	-	9	26,5	9	26,5	12	35,3	3	8,8
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	5,9	9	26,5	15	44,1	8	23,5
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	2	5,9	3	8,8	12	35,3	8	23,5	9	26,5
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	2,9	5	14,7	14	41,2	10	29,4	4	11,8
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	2,9	9	26,5	10	29,4	10	29,4	4	11,8
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	1	2,9	0	-	0	-	3	8,8	12	35,3	10	29,4	8	23,5
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	1	2,9	0	-	1	2,9	2	5,9	15	44,1	10	29,4	5	14,7
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	1	2,9	0	-	2	5,9	2	5,9	15	44,1	8	23,5	6	17,6

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	1	2,9	0	-	0	-	2	5,9	14	41,2	11	32,6	6	17,6
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	1	2,9	0	-	0	-	4	11,8	14	41,2	10	29,4	5	14,7
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	1	2,9	0	-	1	2,9	8	23,5	8	23,5	12	35,3	4	11,8
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	3	8,8	9	26,5	16	47,1	6	17,6
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	5	14,7	11	32,6	11	32,6	7	20,6
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	8	23,5	11	32,6	12	35,3	3	8,8
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	1	2,9	9	26,5	14	41,2	8	23,5	2	5,9
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	6	17,6	7	20,6	12	35,3	9	26,5
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	1	2,9	4	11,8	13	38,2	10	29,4	6	17,6
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	8	23,5	11	32,6	12	35,3	3	8,8
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	1	2,9	7	20,6	14	41,2	9	26,5	3	8,8
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	1	2,9	0	-	2	5,9	2	5,9	16	47,1	7	20,6	6	17,6
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	2	5,9	0	-	3	8,8	8	23,5	9	26,5	9	26,5	3	8,8

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	5	14,7	18	52,9	6	17,6	5	14,7
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	6	17,6	16	47,1	7	20,6	5	14,7
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	2	5,9	10	29,4	11	32,6	9	26,5	2	5,9
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	2	5,9	9	26,5	12	35,2	9	26,5	2	5,9
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	1	2,9	0	-	1	2,9	5	14,7	14	41,2	10	29,4	3	8,8
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	1	2,9	0	-	1	2,9	5	14,7	11	32,6	13	38,2	3	8,8
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	1	2,9	0	-	2	5,9	6	17,6	17	50	6	17,6	2	5,9
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	1	2,9	0	-	2	5,9	7	20,6	14	41,2	7	20,6	3	8,8
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	1	2,9	0	-	2	5,9	4	11,8	15	44,1	7	20,6	5	14,7
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	2	5,9	0	-	1	2,9	5	14,7	14	41,2	10	29,4	2	5,9
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	1	2,9	0	-	0	-	4	11,8	19	55,9	7	20,6	3	8,8
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	2	5,9	0	-	0	-	6	17,6	16	47,1	5	14,7	5	14,7
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	1	2,9	0	-	1	2,9	11	32,6	12	35,3	5	14,7	4	11,8
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	1	2,9	0	-	2	5,9	8	23,5	14	41,2	4	11,8	5	14,7
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	1	2,9	0	-	3	8,8	11	32,6	9	26,5	5	14,7	5	14,7
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	1	2,9	0	-	0	-	5	14,7	13	38,2	12	35,3	3	8,8
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	1	2,9	0	-	1	2,9	7	20,6	10	29,4	12	35,3	3	8,8
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	1		0	-	1	2,9	5	14,7	9	26,5	12	35,3	6	17,6
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	2	5,9	0	-	3	8,8	3	8,8	15	44,1	8	23,5	3	8,8
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	2	5,9	0	-	3	8,8	4	11,8	15	44,1	8	23,5	2	5,9
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,9	0	-	1	2,9	2	5,9	12	35,3	13	38,2	5	14,7
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,9	0	-	0	-	6	17,6	14	41,2	9	26,5	4	11,8
5.1.1.3 Acompanha na integra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	1	2,9	0	-	2	5,9	6	17,6	9	26,5	12	35,3	4	11,8
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	1	2,9	0	-	0	-	5	14,7	12	35,3	10	29,4	6	17,6
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	1	2,9	5	14,7	11	32,6	14	41,2	3	8,8
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	2	5,9	14	41,2	12	35,3	6	17,6

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	2,9	0	-	1	2,9	3	8,8	17	50	9	26,5	3	8,8
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	4	11,8	18	52,9	7	20,6	5	14,7
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	4	11,8	15	44,1	10	29,4	5	14,7
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	2,9	6	17,6	12	35,3	13	28,2	2	5,9

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	2,9	7	20,6	11	32,6	12	35,3	3	8,8
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	1	2,9	0	-	1	2,9	2	5,9	18	52,9	10	29,4	2	5,9
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	2,9	0	-	1	2,9	3	8,8	13	28,2	11	32,6	3	8,8
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	2,9	5	14,7	18	52,9	8	23,5	5	14,7
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	2,9	6	17,6	14	41,2	11	32,6	2	5,9
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	1	2,9	0	-	1	2,9	6	17,6	12	35,3	12	35,3	2	5,9
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	2	5,9	0	-	1	2,9	6	17,6	15	44,1	7	20,6	3	8,8
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	6	17,6	15	44,1	9	26,5	4	11,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE P

Matrizes sociométricas - Faculdade Católica Paulista (FACAP)

Tablea 28: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno – FACAP.

Quem requer informação	Quem Concede informação	Estagiaria Bibliotecária	TI	Atendente Acadêmico	Pesquisador Institucional	Docentes	Coordenador Adjunto	Coordenadores de Curso	Bibliotecária	Secretária Geral	Coordenador de Parcerias	Coordenador Financeiro /	Diretor de Operações	Mantenedora / Direção Geral
Estagiaria Bibliotecária									1					
TI													1	1
Atendente Acadêmico										2			1	
Pesquisador Institucional														
Docentes							1	25	1	7			1	1
Coordenador Adjunto								1						
Coordenadores de Cursos										2			1	1
Bibliotecária													1	1
Secretaria Geral													1	1
Coordenador de Parcerias														
Coordenador Financeiro / Recursos Humanos										1				
Diretor de Operações														1
Mantenedora / Direção Geral								1		1			1	
Total			0	0	0	0	1	27	2	13	0	0	7	6

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 29: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno – FACAP.

Quem requer informação	Estagiária Bibliotecária	TI	Atendente Acadêmico	Pesquisador Institucional	Docentes	Coordenador Adjunto	Coordenadores de Curso	Bibliotecária	Secretária Geral	Coordenador de Parcerias	Coordenador Financeiro / Recursos	Diretor de Operações	Mantenedora / Direção Geral
Estagiária Bibliotecária	1							1					
TI		1										1	1
Atendente Acadêmico			1						2			1	
Pesquisador Institucional		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Docentes					24				12			1	1
Coordenador Adjunto						1							
Coordenadores de Cursos							1		1			1	1
Bibliotecária								1				1	1
Secretaria Geral									1			1	1
Coordenador de Parcerias										1			
Coordenador Financeiro / Recursos Humanos											1		1
Diretor de Operações									1			1	
Mantenedora / Direção Geral							1						1
Total		1	1	0	1	1	27	2	17	1	1	7	7

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 30: Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – FACAP.

Quem requer informação	Quem Concede informação		Atendente Acadêmico	Pesquisador Institucional	Docentes	Coordenador Adjunto	Coordenadores de Curso	Bibliotecária	Secretária Geral	Coordenador de Parcerias	Coordenador Financeiro /	Diretor de Operações	Mantenedora / Direção Geral
	Estagiaria Bibliotecária	TI											
Estagiaria Bibliotecária								2					
TI												2	2
Atendente Acadêmico									4			2	
Pesquisador Institucional		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Docentes						1	49	1	19			2	2
Coordenador Adjunto							2						
Coordenadores de Cursos									3			2	2
Bibliotecária												2	2
Secretaria Geral												2	2
Coordenador de Parcerias													
Coordenador Financeiro / Recursos Humanos									1				1
Diretor de Operações									1				1
Mantenedora / Direção Geral							2		1			1	
Total		1	1	0	1	2	54	4	30	1	1	14	13

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 31: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo – FACAP.

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento												
	Coordenador	Orientador	Professores	Analista Controladoria	Diretora Pedagógica	Consultores	Profissionais da área	Ninguém	Sites/Internet	Secretaria	Estudantes	Contadores	Diretoria/Presidente
TI			1										
Atendente Acadêmico									1	1			
Pesquisador Institucional													
Docentes	4	4	9	1	1	1	8	6	5	3	3	1	
Coordenador Adjunto								1					
Coordenadores de Cursos							1		1				
Bibliotecária													1
Secretaria Geral													1
Coordenador de Parcerias								1					
Coordenador Financeiro / Recursos Humanos							1						
Diretor de Operações								1					
Mantenedora / Direção Geral										1			
Total	4	4	10	1	1	1	10	9	7	5	3	1	2

Nível Operacional
 Nível Tático
 Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 32: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo – FACAP.

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento												
	Coordenador	Orientador	Professores	Analista Controladoria	Ninguém	Consultores	Pesquisadores	Secretaria	Profissionais da área	Sites/Internet	Diretoria	Presidente	Contador
TI			1										
Atendente Acadêmico			1					1		1			
Pesquisador Institucional													
Docentes	5	4	10	1	2	1	1	3	4	3			
Coordenador Adjunto													
Coordenadores de Cursos			1			1				1			
Bibliotecária											1		
Secretaria Geral											1		
Coordenador de Parcerias												1	
Coordenador Financeiro / Recursos Humanos									1				
Diretor de Operações					1								
Mantenedora / Direção Geral									1				1
Total	5	4	13	1	3	2	1	4	6	5	2	1	1

Nível Operacional
 Nível Tático
 Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 33: Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – FACAP.

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento															
	Coordenador	Orientador	Professores	Analista Controladoria	Ninguém	Consultores	Pesquisadores	Secretaria	Profissionais da área	Sites/Internet	Diretoria	Presidente	Contador	Diretora Pedagógica	Estudantes	Presidente
TI			1													
Atendente Acadêmico			1					1		1						
Pesquisador Institucional																
Docentes	9	8	17	2	9	2	1	6	12	8			1	1	3	
Coordenador Adjunto					1											
Coordenadores de Cursos			1			1			1	2						
Bibliotecária											2					1
Secretaria Geral											2					1
Coordenador de Parcerias					1							1				
Coordenador Financeiro / Recursos Humanos									2							
Diretor de Operações					2											
Mantenedora / Direção Geral								1	1				1			
Total	9	8	20	2	13	3	1	8	16	11	4	1	2	1	3	2

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Q

Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS)
Tabela 34: Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS).

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
5.1.1.2 Time para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	1	100	0	-	0	-	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE R

Resultado questionário fechado - Nível tático - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS)

Tabela 35: Resultado questionário fechado - Nível tático - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS)

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	0	2	100	0	-	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
5.1.1.2 Time para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	1	50	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE S

Resultado questionário fechado - Nível operacional - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS)
Tabela 36: Resultado questionário fechado - Nível operacional - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS)

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	0	1	25	1	25	-	-	-	-	2	50	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	2	50	0	-	1	25	1	25	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	2	50	0	-	1	25	1	25	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	-	0	2	50	2	50	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	1	25	1	25	1	25	1	25	0	-
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	0	1	25	2	50	1	25	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	25	1	25	1	25	1	25	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	1	25	0	-	1	25	0	-	2	50	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	0	-	0	-	3	75	1	25	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	-	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	-	-	0	-	2	50	0	-	2	50	0	-
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	1	25	0	-	1	25	1	25	1	25	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	1	25	0	-	1	25	1	25	1	25	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	0	0	1	25	3	75	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	2	50	0	-	2	50	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	1	25	1	25	0	0	0	-	2	50	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	1	25	0	-	3	75	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	1	25	0	-	1	25	0	-	2	50	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	1	25	1	25	0	-	1	25	1	25	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	1	25	0	-	1	25	1	25	1	25	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	1	25	1	25	1	25	0	-	1	25	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	1	25	1	25	0	-	2	50	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	2	50	0	-	2	50	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	2	50	0	-	2	50	0	-	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	2	50	0	-	1	25	1	25	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	1	25	0	-	0	-	1	25	1	25	1	25	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	2	50	0	-	0	-	0	-	2	50	0	-	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	2	50	0	-	0	-	0	-	1	25	1	25	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	3	75	0	-	1	25	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	3	75	0	-	1	25	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	1	25	0	-	1	25	1	25	1	25	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	1	25	0	-	1	25	1	25	1	25	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	1	25	1	25	0		2	50	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	1	25	1	25	0	-	1	25	1	25	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	50	2	50	0	-
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	1	25	1	25	0	-	2	50	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	25	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	0	1
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	25	0	-	2	50	1	25	0	1
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	25	2	50	1	25	0	1
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	25	1	25	0	-	2	50	0	1

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	1	25	0	-	0	-	1	25	2	50	0	-	0	1
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	1
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	1
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	1	25	0	-	0	-	1	25	1	25	1	55	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	50	1	25	1	25	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	25	0	-	1	25	2	50	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	25	1	25	1	25	1	25	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	1	25	1	25	1	25	1	25	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE T

Matrizes sociométricas - Tecnoplus Informática (TECNOPLUS)

Tabela 37: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno - TECNOPLUS

Quem requer informação	Quem Concede informação			
	Vendedores	Gestor de Vendas	Coordenador de Compras	Diretor
Vendedores		4		
Gestor de Vendas				1
Coordenador de Compras/Logística		1		1
Diretor				
Total	0	5	0	2

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 38: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno – TECNOPLUS

Quem requer informação	Quem Concede informação			
	Vendedores	Gestor de Vendas	Coordenador de Compras/Logística	Diretor
Vendedores		3		
Gestor de Vendas				1
Coordenador de Compras/Logística				1
Diretor				
Total	0	3	0	2

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 39: Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno - TECNOPLUS

Quem requer informação	Quem Concede informação			
	Vendedores	Gestor de Vendas	Coordenador de Compras/Logística	Diretor
Vendedores		7		
Gestor de Vendas				1
Coordenador de Compras/Logística				2
Diretor		1		
Total	0	8	0	3

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 40: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo - TECNOPLUS

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento							
	Comprador	Site/Internet	Gerente	Vendedores	Fornecedor	Ninguém	Profissionais da área	Diretoria
Vendedores	1	1	1	1	1	1		
Coordenador de Compras							1	
Gestor de Vendas								1
Diretor						1		
Total	1	1	1	1	1	2	1	1


 Nível Operacional
 Nível Tático
 Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 41: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo - TECNOPLUS

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento						
	Comprador	Internet	Gerente	Vendedores	Ninguém	Profissionais da área	Diretores
Vendedores	1	2	1	1			
Coordenador de Compras						1	
Gestor de Vendas							1
Diretor					1		
Total	1	2	1	1	1	1	1

 Nível Operacional
 Nível Tático
 Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 42: Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo - TECNOPLUS

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento							
	Comprador	Site/Internet	Gerente	Vendedores	Ninguém	Profissionais da área	Diretores	Fornecedor
Vendedores	2	3	2	2			1	1
Coordenador de Compras						2		
Gestor de Vendas							2	
Diretor					2			
Total	2	3	2	2	2	2	3	1

Nível Operacional
 Nível Tático
 Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE U

Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Vila Nova Futebol Clube (VILA)

Tabela 43: Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Vila Nova Futebol Clube (VILA)

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	1	50	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	1	50	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	1	50	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	1	50	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	1	50	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-	0	-
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
Q % Q % Q % Q % Q % Q % Q %														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														

5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-

6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE V

Resultado questionário fechado - Nível tático - Vila Nova Futebol Clube (VILA)
Tabela 44: Resultado questionário fechado - Nível tático - Vila Nova Futebol Clube (VILA)

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	1	50	0	-	0	-	1	50	0	-	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-

CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	50	0	-	1	50	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	1	50	1	50	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	0	-	2	100	0	-	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE W

Resultado questionário fechado - Nível operacional - Vila Nova Futebol Clube (VILA)

Tabela 45: Resultado questionário fechado - Nível operacional - Vila Nova Futebol Clube (VILA)

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	3	7,5	15	37,5	15	37,5	7	17,5	0	-
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	4	10	10	25	13	32,5	12	30	1	2,6
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	5	12,5	13	32,5	11	27,5	8	20	3	7,5
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	4	10	10	25	20	50	6	15	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	5	12,5	11	27,6	18	45	5	12,5	1	2,5
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	1	2,5	3	7,5	10	25	18	45	7	17,5	1	2,5
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	3	7,5	7	17,5	10	25	15	37,5	4	10	1	2,5
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	2	25	1	2,5	18	50	15	37,5	4	10	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	2	5	7	17,5	7	17,5	11	27,5	10	25	3	7,5	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	1	2,5	1	2,5	3	7,5	4	5	5	7,5	7	17,5	19	47,5

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	1	2,5	0	-	8	20	8	20	11	27,5	12	30
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	11	27,5	6	15	13	32,5	6	15	2	5	2	5	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	1	2,5	2	5	5	12,5	21	52,5	11	27,5	0	-	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	3	7,5	4	10	9	22,5	20	50	4	10	0	-	0	-
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	0	-	5	12,5	17	42,5	16	40	2	5
1.2.3.3 Financeiros	0	-	2	5	6	15	17	42,5	11	27,5	4	10	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	1	2,5	21	52,5	11	17,5	6	15	1	2,5
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	3	7,5	3	7,5	7	17,5	19	47,5	6	15	2	5	0	-
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	2	5	6	15	18	45	12	30	2	5
1.2.4.3 Financeiros	0	-	1	2,5	5	12,5	19	17,5	14	35	1	2,5	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	1	2,5	20	5	16	40	2	5	1	2,5
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	15	37,5	1	2,5	1	2,5	20	50	16	40	2	5	1	2,5
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	1	2,5	0	-	0	-	6	15	17	42,5	13	32,5	3	7,5

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe	2- Péssimo	3- Ruim	4- Regular	5- Bom	6- Muito Bom	7- Excelente
----------	---------------	------------	---------	------------	--------	--------------	--------------

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades															
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:															
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	1	2,5	3	7,5	9	22,5	23	57,5	4	10	0	-	
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	1	2,5	1	2,5	3	7,5	20	50	15	37,5	0	-	0	-	
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	14	35	2	5	5	12,5	12	30	6	15	1	2,5	0	-	
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	6	15	5	12,5	7	17,5	11	27,5	7	17,5	2	5	2	5	
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	12	30	1	2,5	7	17,5	14	35	5	12,5	1	2,5	0	-	
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	9	22,5	2	5	6	15	12	30	8	20	2	5	1	2,5	
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência															
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	7	17,5	5	12,5	7	17,5	9	22,5	11	27,5	0	-	1	2,5	
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	13	32,5	0	-	8	20	10	25	8	20	0	-	1	2,5	
2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	9	22,5	4	10	4	10	12	30	8	20	0	-	3	7,5	
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados															

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	6	15	1	2,5	6	15	13	32,5	12	30	2	5	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	6	15	2	5	6	15	9	22,5	17	42,5	0	-	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	5	12,5	1	2,5	9	22,5	13	32,5	10	25	2	2,5	0	-
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	11	27,5	6	15	5	12,5	11	27,5	6	15	0	-	1	2,5
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	11	27,5	3	7,5	2	5	17	35	9	10	0	-	1	2,5
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	14	35	4	10	2	5	11	27,5	8	20	0	-	1	2,5
CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	16	40	2	5	5	12,5	12	30	3	7,5	1	2,5	1	2,5
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	13	32,5	2	5	7	17,5	7	17,5	9	22,5	2	5	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	7	17,5	1	2,5	4	10	13	32,5	12	30	3	7,5	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	9	22,5	2	5	9	22,5	10	25	9	22,5	1	2,5	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	10	25	2	5	7	17,5	13	32,5	7	17,5	1	2,5	0	-
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	6	15	4	10	5	12,5	9	22,5	14	35	2	5	0	-

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	1	2,5	2	5	2	5	17	42,5	15	37,5	3	7,5	0	-
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	4	10	2	5	6	15	19	47,5	7	17,5	2	5	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	12	30	0	-	5	12,5	11	27,5	8	20	3	7,5	1	2,5
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	2	5	1	2,5	3	7,5	15	37,5	10	25	7	17,5	2	5

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	9	22,5	1	2,5	6	15	12	30	11	27,5	0	-	1	2,5
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	11	27,5	2	5	6	15	14	35	7	17,5	0	-	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	10	25	4	10	6	15	13	32,5	6	15	1	2,5	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	16	40	2	5,0	3	7,5	12	30	7	17,5	0	-	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	14	35	2	5	6	15	12	30	5	12,5	1	2,5	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	14	35	1	2,5	8	20	11	27,5	6	15	0	-	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	18	45	2	5	7	17,5	9	22,5	3	7,5	1	2,5	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	7	17,5	3	7,5	4	10	12	30	10	25	3	7,5	1	2,5

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE X

Matrizes sociométricas - Vila Nova Futebol Clube (VILA)

Tabela 46: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente interno - Vila

Quem requer informação	Quem Concede informação											
	Atletas	Treinador	Auxiliar Técnico	Preparador Físico	Auxiliar De Preparação Física	Preparador de Goleiros	Fisiologista	Analista de Desempenho	Assessoria de Imprensa	Gestor de Futebol	Diretor de <i>Marketing</i>	Diretor Executivo de Futebol
Atletas		14	8	27	9	4	2	3		3		4
Treinador			1					1				1
Auxiliar Técnico										1		1
Preparador Físico	1	1	1		1	1						
Auxiliar de Preparação Física							1					
Preparador de Goleiros		1										
Fisiologista				1								
Analista de Desempenho		1		1								1
Assessoria de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
Gestor de Futebol												1
Diretor de <i>Marketing</i>												
Diretor Executivo de Futebol												
Total	2	18	11	30	11	6	4	5	0	5	1	9

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tablea 47: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente interno - Vila

Quem requer informação	Quem Concede informação											
	Atletas	Treinador	Auxiliar Técnico	Preparador Físico	Auxiliar De Preparação Física	Preparador de Goleiros	Fisiologista	Analista de Desempenho	Assessoria de Imprensa	Gestor de Futebol	Diretor de Marketing	Diretor Executivo de Futebol
Atletas		1	2	1	2		1	1		9	1	19
Treinador										1	1	
Auxiliar Técnico		1		2								
Preparador Físico		1	1		1	1						
Auxiliar de Preparação Física												1
Preparador de Goleiros		1						1				
Fisiologista				1								
Analista de Desempenho				1					1			1
Assessoria de Marketing											1	
Gestor de Futebol		1	1	1	1	1						
Diretor de Marketing												1
Diretor Executivo de Futebol												
Total	0	5	4	6	4	2	1	2	0	11	3	22

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 48: Total de acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno - Vila

Quem requer informação	Quem Concede informação											
	Atletas	Treinador	Auxiliar Técnico	Preparador Físico	Auxiliar De Preparação Física	Preparador de Goleiros	Fisiologista	Analista de Desempenho	Assessoria de Imprensa	Gestor de Futebol	Diretor de Marketing	Diretor Executivo de Futebol
Atletas		15	10	28	11	4	3	4		12	1	23
Treinador			1					1		1	1	1
Auxiliar Técnico		1		2						1		1
Preparador Físico	1	2	2		2	2						
Auxiliar de Preparação Física							1					1
Preparador de Goleiros		2						2				
Fisiologista				2								
Analista de Desempenho		1		2						1		2
Assessoria de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1		1	2	1
Gestor de Futebol		1	1	1	1	1						1
Diretor de Marketing												1
Diretor Executivo de Futebol												
Total	2	23	15	36	15	8	5	8	0	16	4	31

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 49: Acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo - Vila

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento											
	Site/Internet	Rádio	Comissão Técnica	Fisiologista	Profissionais Específicos	Jornais	Ninguém	Sistem a/APP	Gestor de Marketing	Colegas de outras equipes		
Atletas	16	5	1	1	1	1	4					
Treinador	1		2			1						
Auxiliar Técnico			2									
Preparador Físico			1									
Auxiliar de Preparação Física								1				
Preparador de Goleiros							1					
Fisiologista							1					
Analista de Desempenho							1	1				
Assessoria de Marketing	1											
Gestor de Futebol			1									
Diretor de <i>Marketing</i>									1			
Diretor Executivo de Futebol										1		
Total	18	5	7	1	1	2	7	2	1	1		

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 50: Acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo - Vila

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento											
	Empresário	Sites/Internet	Família	Ninguém	Profissionais Específicos	TV	APP/Sistemas	Comissão Técnica	Pessoas de outras instituições	Jornais	CEO	Colegas de outras Equipes
Atletas	17	7	6	9	1							
Treinador		1								1		
Auxiliar Técnico								1				
Preparador Físico									1			
Auxiliar de Preparação Física							1					
Preparador de Goleiros		1				1						
Fisiologista												
Analista de Desempenho							1					
Assessoria de Marketing		1										
Gestor de Futebol		1										
Diretor de <i>Marketing</i>											1	
Diretor Executivo de Futebol												1
Total	17	11	6	9	1	1	2	1	1	1	1	1

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 51: Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo - Vila

Quem requer informação	Fonte de Informação e conhecimento														
	Empresário	Site/Internet	Família	Rádio	Comissão Técnica	Ninguém	Fisiologista	Profissionais Específicos	Jornais	TV	APP/Sistemas	CEO	Colegas de outras Equipes	Gestor de Marketing	Pessoas de outras Instituições
Atletas	17	33	6	5	1	13	1	2	1						
Treinador		2							2						
Auxiliar Técnico					3										
Preparador Físico					1										1
Auxiliar de Preparação Física											2				
Preparador de Goleiros		1				1				1					
Fisiologista						2									
Analista de Desempenho						1					2				
Assessoria de Marketing		2													
Gestor de Futebol		1			1										
Diretor de <i>Marketing</i>												1		1	
Diretor Executivo de Futebol													2		
Total	17	39	6	5	6	17	1	2	3	1	4	1	2	1	1

	Nível Operacional
	Nível Tático
	Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Y

Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Todas as organizações

Tabela 52: Resultado questionário fechado - Nível estratégico - Todas as organizações

CONTEXTO 1: A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	1	11,1	0	-	2	22,2	2	22,2	1	11,1	2	22,2	1	11,1
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	1	11,1	0	-	0	-	3	33,3	1	11,1	4	44,4	0	-
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	1	11,1	1	11,1	1	11,1	2	22,2	4	44,4	0	-
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	4	44,4	2	22,2	0	-
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	1	11,1	0	-	2	22,2	1	11,1	3	33,3	2	22,2
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	0	-	4	44,4	2	22,2
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	0	-	1	11,1	1	11,1	1	11,1	4	44,4	2	22,2
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	0	-	3	33,3	4	44,4	2	22,2	0	-
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	3	33,3	3	33,3	0	-
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	1	11,1	0	-	0	-	2	22,2	4	44,4	2	22,2	0	-

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	1	11,1	0	-	1	11,1	3	33,3	3	33,3	1	11,1
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	1	11,1	1	11,1	1	11,1	4	44,4	2	22,2	0	-
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	1	11,1	0	-	1	11,1	3	33,3	1	11,1	3	33,3	0	-
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	1	11,1	1	11,1	0	-	3	33,3	3	33,3	1	11,1
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	1	11,1	0	-	2	22,2	4	44,4	2	22,2	0	-
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	2	22,2	4	44,4	0	-
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	2	22,2	1	11,1	4	44,4	2	22,2	0	-
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	3	33,3	2	22,2	1	11,1
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	1	11,1	0	-	2	22,2	4	44,4	2	22,2	0	-
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	1	11,1	1	11,1	4	44,4	3	33,3	0	-
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	1	11,1	3	33,3	3	33,3	2	22,2	0	-
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	1	11,1	3	33,3	1	11,1	2	22,2	2	22,2	0	-
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	1	11,1	0	-	2	22,2	1	11,1	3	33,3	2	22,2	0	-

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	1	11,1	0	-	0	-	6	66,6	1	11,1	1	11,1
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	2	22,2	2	22,2	2	22,2	2	22,2	1	11,1
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	1	11,1	4	44,4	2	22,2	2	22,2	0	-
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	1	11,1	3	33,3	3	33,3	2	22,2	0	-
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	2	22,2	1	11,1	1	11,1	3	33,3	2	22,2	0	-
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	1	11,1	2	22,2	0	-	4	44,4	2	22,2	0	-
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	1	11,1	1	11,1	1	11,1	0	-	3	33,3	3	33,3	0	-
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	1	11,1	2	22,2	0	-	4	44,4	2	22,2	0	-

2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	3	33,3	0	-	4	44,4	2	22,2	0	-
--	---	---	---	---	---	------	---	---	---	------	---	------	---	---

CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%

3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas

3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	1	11,1	5	55,5	3	33,3	0	-
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	0	-	3	33,3	4	44,4	2	22,2	0	-
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	1	11,1	1	11,1	5	55,5	2	22,2	0	-

3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização

3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	1	11,1	1	11,1	4	44,4	3	33,3	0	-
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	0	-	3	33,3	3	33,3	3	33,3	0	-
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	1	11,1	1	11,1	0	-	5	55,5	2	22,2	0	-

CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	2	22,2	1	11,1	3	33,3	3	33,3	0	-
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	0	-	3	33,3	3	33,3	3	33,3	0	-
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	1	11,1	1	11,1	3	33,3	4	44,4	0	-
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	0	-	3	33,3	3	33,3	3	33,3	0	-
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	0	-	3	33,3	3	33,3	3	33,3	0	-
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														

5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	1	11,1	1	11,1	0	-	2	22,2	5	55,5	0	-
5.1.1.2 Time para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	5	55,5	1	11,1	0	-
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	1	11,1	1	11,1	0	-	5	55,5	2	22,2	0	-
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	2	22,2	4	44,4	0	-
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	1	11,1	0	-	1	11,1	4	44,4	2	22,2	1	11,1
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	1	11,1	0	-	1	11,1	5	55,5	1	11,1	1	11,1

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	1	11,1	1	11,1	1	11,1	3	33,3	2	22,2	1	11,1
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	11,1	2	22,2	3	33,3	3	33,3	0	-
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	11,1	4	44,4	2	22,2	2	22,2	0	-
6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	22,2	5	55,5	2	22,2	0	-

6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	11,1	1	11,1	4	44,4	2	22,2	1	11,1
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	11,1	3	33,3	2	22,2	3	33,3	0	-
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	0	-	2	22,2	4	44,4	3	33,3	0	-
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	1	11,1	3	33,3	1	11,1	4	44,4	0	-
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	11,1	3	33,3	1	11,1	4	44,4	0	-
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	2	22,2	2	22,2	2	22,2	3	33,3	0	-
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	1	11,1	3	33,3	2	22,2	3	33,3	0	-
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	1	11,1	3	33,3	2	22,2	3	33,3	0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Z

Resultado questionário fechado - Nível tático - Todas as organizações
Tabela 53: Resultado questionário fechado - Nível tático - Todas as organizações

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	6	23,1	7	26,9	7	26,9
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	0	-	1	3,8	5	19,2	9	34,6	6	23,1	5	19,2
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	0	-	1	3,8	5	19,2	11	42,3	7	26,9	2	7,7
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	0	-	0	-	1	3,8	4	15,4	10	38,4	5	19,2	6	23,1
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	0	-	4	15,4	7	26,9	10	38,4	5	19,2
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	1	3,8	0	-	0	-	4	15,4	6	23,1	9	34,6	6	23,1
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	1	3,8	0	-	1	3,8	5	19,2	5	19,2	9	34,6	5	19,2
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	0	-	0	-	1	3,8	4	15,4	11	42,3	4	15,4	6	23,1
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	12	46,1	5	19,2	3	11,5
1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	1	3,8	0	-	0	-	6	23,1	10	38,4	5	19,2	4	15,4

1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	0	-	0	-	1	3,8	3	11,5	10	38,4	6	23,1	6	23,1
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	10	38,4	3	11,5	7	26,9
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	0	-	0	-	1	3,8	8	30,7	8	30,7	3	11,5	6	23,1
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	0	-	1	3,8	1	3,8	5	19,2	6	23,1	6	23,1	7	26,9
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	10	38,4	5	19,2	5	19,2
1.2.3.3 Financeiros	0	-	0	-	2	7,7	7	26,9	3	11,5	6	23,1	8	30,7
1.2.3.4 Tempo	0	-	0	-	3	11,5	6	23,1	6	23,1	8	30,7	3	11,5
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	0	-	0	-	1	3,8	6	23,1	7	26,9	6	23,1	6	23,1
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	0	-	0	-	2	7,7	5	19,5	8	30,7	7	26,9	4	15,4
1.2.4.3 Financeiros	0	-	0	-	2	7,7	6	23,1	5	19,2	7	26,9	6	23,1
1.2.4.4 Tempo	0	-	0	-	2	7,7	6	23,1	9	34,6	6	23,1	3	11,5
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	10	38,4	7	26,9	3	11,5
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	3	11,5	5	19,2	8	30,7	8	30,7	2	7,7

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	0	-	1	3,8	2	7,7	13	50	7	26,9	3	11,5
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	0	-	0	-	0	-	7	26,9	7	26,9	7	26,9	5	19,2
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	0	-	0	-	1	3,8	7	26,9	10	38,4	3	11,5	5	19,2
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	1	3,8	0	-	0	-	4	15,4	12	46,1	6	23,1	3	11,5
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	0	-	0	-	3	11,5	5	19,2	8	30,7	7	26,9	3	11,5
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	0	-	0	-	2	7,7	7	26,9	9	34,6	2	7,7	6	23,1
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	0	-	0	-	2	7,7	8	30,7	9	34,6	3	11,5	4	15,4
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	2	7,7	9	34,6	5	19,2	7	26,9	3	11,5

2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	0	-	0	-	3	11,5	5	19,2	8	30,7	4	15,4	6	23,1
CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas														
3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	1	3,8	5	19,2	10	38,4	4	15,4	6	23,1
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	1	3,8	5	19,2	11	42,3	2	7,7	7	26,9
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	11	42,3	2	7,7	7	26,9
3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização														
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	0	-	0	-	1	3,8	5	19,2	11	42,3	6	23,1	3	11,5
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	11	42,3	5	19,2	4	15,4

3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	9	34,6	6	23,1	5	19,2
--	---	---	---	---	---	-----	---	------	---	------	---	------	---	------

CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%

4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída

4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	0	-	0	-	2	7,7	5	19,2	8	30,7	7	26,9	4	15,4
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	0	-	0	-	1	3,8	4	15,4	10	38,4	6	23,1	5	19,2
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	1	3,8	0	-	0	-	6	23,1	9	34,6	6	23,1	4	15,4

4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação

	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	0	-	0	-	2	7,7	3	11,5	11	42,3	4	15,4	6	23,1
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	0	-	0	-	2	7,7	6	23,1	9	34,6	4	15,4	5	19,2

CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
----------	---------------	--	------------	--	---------	--	------------	--	--------	--	--------------	--	--------------	--

Q- Quantidade % - Percentual	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														
5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	2	7,7	5	19,2	8	30,7	4	15,4	7	26,9
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	1	3,8	7	26,9	9	34,6	5	19,2	4	15,4
5.1.1.3 Acompanha na integra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	0	-	0	-	2	7,7	5	19,2	10	38,4	4	15,4	5	19,2
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	0	-	0	-	1	3,8	7	26,4	9	34,6	4	15,4	5	19,2
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	0	-	0	-	1	3,8	5	19,2	11	42,3	4	15,4	5	19,2
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	10	38,4	5	19,2	5	19,2

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	0	-	0	-	2	7,7	3	11,5	11	42,3	8	30,7	2	7,7
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	3,8	5	19,2	11	42,3	6	23,1	3	11,5
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	1	3,8	6	23,1	10	38,4	6	23,1	3	11,5

6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	3	11,5	4	15,4	11	42,3	5	19,2	3	11,5
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	2	7,7	3	11,5	11	42,3	7	26,9	3	11,5
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	2	7,7	3	11,5	12	46,1	6	23,1	3	11,5
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	2	7,7	5	19,2	12	46,1	3	11,5	4	15,4
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	0	-	0	-	2	7,7	3	11,5	11	42,3	7	26,9	3	11,5
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	9	34,6	8	30,7	3	11,5
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	8	30,7	8	30,7	4	15,4
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	0	-	0	-	2	7,7	4	15,4	7	26,9	10	38,4	2	11,5
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	0	-	0	-	0	-	6	23,1	9	34,6	8	30,7	3	11,5

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE A1

Resultado questionário fechado - Nível operacional - Todas as organizações

Tabela 53: Resultado questionário fechado - Nível operacional - Todas as organizações

CONTEXTO 1:A organização valoriza e considera as suas necessidades de conhecimento e inteligência frente suas necessidades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1.1 A organização define e reconhece a importância da inteligência e do conhecimento perante as estratégias da organização														
1.1.1 Como você avalia a maneira com que a missão, visão e valores são disponibilizados para todos na organização?	2	1,8	1	0,9	4	3,5	19	16,9	34	30,3	34	30,3	18	16
1.1.2 Como você avalia a maneira com que as estratégias organizacionais são disponibilizadas para todos da organização?	0	-	2	1,8	6	5,3	15	13,4	40	35,7	34	30,3	15	13,4
1.1.3 Como você avalia a maneira com que as estratégias das distintas áreas são disponibilizadas para todos os sujeitos organizacionais que nelas atuam?	0	-	3	2,6	7	6,2	28	25	29	25,9	36	32,1	9	8
1.1.4 Como você avalia a cultura organizacional no que tange a valorização da informação, do conhecimento e da inteligência?	1	0,9	0	-	5	4,4	16	14,3	40	35,7	35	31,2	15	13,4
1.1.5 Como você avalia o espaço de trabalho e o layout no que tange a propiciar integração e interação entre as pessoas de diferentes áreas?	0	-	0	-	9	8	17	15,1	39	34,8	26	23,2	21	18,7
1.1.6 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações formais para troca de ideias, informações e conhecimentos	0	-	1	0,9	5	4,4	21	18,7	39	34,8	33	29,4	13	11,6
1.1.7 Como você avalia os espaços disponíveis no que tange a estimular as integrações e interações informais para troca de ideias, informações e conhecimentos	1	0,9	3	2,6	10	8,9	22	19,6	38	33,9	28	25	10	8,9
1.1.8 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente interno?	1	0,9	3	2,6	2	1,8	33	29,4	32	28,5	28	25	13	11,6
1.1.9 Como você avalia a maneira com que a organização reconhece as necessidades de conhecimento e inteligência do ambiente externo?	4	3,5	7	6,2	11	9,8	19	16,9	38	33,9	26	23,2	7	6,2

1.1.10 Como você avalia os processos no qual a organização identifica e elabora as necessidades de conhecimentos e inteligências?	3	2,6	1	0,9	6	5,	12	10,7	32	28,5	30	26, 8	28	25
1.1.11 Como você avalia a maneira com que a organização considera a informação, conhecimento e a inteligência para o desempenho de suas atividades?	2	1,8	1	0,9	1	0,9	17	15,1	28	25	38	33, 9	25	22,3
1.2 A organização planeja a construção e uso do conhecimento e inteligência organizacional														
1.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização identifica os tipos de produtos necessários para trabalhar com o conhecimento e inteligência referente as suas necessidades?	14	12, 5	7	6,2	14	12,5	15	13,4	26	23, 2	24	21,4	12	10,7
1.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização elabora processos e atividades necessários para a construção e gestão de conhecimento e inteligência?	3	2,6	3	2,6	7	6,2	34	30,3	30	26, 8	26	23,2	9	8
1.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização analisa os recursos disponíveis e que podem ser aplicados às atividades de construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.3.1 Tecnologias	4	3,5	4	3,5	9	8	27	24,1	22	19,6	34	30,3	12	10,7
1.2.3.2 Pessoas e suas competências	1	0,9	0	-	0	-	13	11,6	38	33,9	45	40,1	15	13,4
1.2.3.3 Financeiros	1	0,9	2	1,8	6	5,3	30	26,8	30	26,8	31	27,6	12	10,7
1.2.3.4 Tempo	1	0,9	1	0,9	3	2,6	33	29,4	35	31,2	30	26,8	9	8
1.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza os recursos disponíveis para as atividades voltadas à construção e gestão de conhecimento e inteligência?														
1.2.4.1 Tecnologias	4	3,5	3	2,6	7	6,2	29	25,9	25	22, 3	29	25,9	15	13,4
1.2.4.2 Pessoas e suas competências	1	0,9	0	-	3	2,6	15	13,4	42	37, 5	38	33,9	13	11,6
1.2.4.3 Financeiros	1	0,9	1	0,9	5	4,4	32	28,5	35	31, 2	27	24,1	11	9,8
1.2.4.4 Tempo	1	0,9	1	0,9	2	1,8	30	26,8	41	36, 6	25	22,3	12	10,7
1.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização distribui as atividades planejadas voltadas para a construção e gestão da inteligência e/ou conhecimento entre as pessoas da organização?	17	15, 1	1	0,9	6	5,3	15	13,4	32	28, 5	30	26,8	11	9,8
1.2.6 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve os indicadores que mensuram os resultados das aplicações dos produtos, serviços, processos e/ou atividades implantadas voltadas ao conhecimento e à inteligência?	3	2,6	1	0,9	4	3,5	17	15,1	40	35, 7	36	32,1	11	9,8

CONTEXTO 2: A organização identifica as fontes de conhecimento e inteligência desenvolvendo estratégias e métodos para a coleta

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
2.1 A organização identifica e mapeia fontes de conhecimento e inteligência importantes para a organização e suas necessidades														
2.1.1 Como você avalia a maneira de a organização identificar:														
2.1.1.1 Fontes de conhecimento do ambiente interno, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que atuam na organização	0	-	2	1,8	4	3,5	18	16	55	49,1	24	21,4	9	8
2.1.1.2 Fontes de informações do ambiente interno (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que estão no ambiente da organização)	1	0,9	2	1,8	4	3,5	31	27,6	40	35,7	21	18,7	13	11,6
2.1.1.3 Fontes de conhecimento do ambiente externo, ou seja, pessoas e seus conhecimentos que não atuam na organização	15	13,4	2	1,8	9	8	27	24,1	31	27,6	24	21,4	4	3,5
2.1.1.4 Fontes de informações do ambiente externo (sistemas, documentos, manuais, entre outros tipos de informações que não estão no ambiente da organização)	6	5,3	5	4,4	9	8	28	25	30	26,8	25	22,3	9	8
2.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização mapeia e documenta as fontes identificadas para acesso posterior?	13	11,6	1	0,9	10	8,9	24	21,4	33	29,4	22	19,6	9	8
2.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades de coleta de informações, conhecimentos e inteligências para a construção de novas inteligências e conhecimentos?	11	9,8	2	1,8	10	8,9	20	17,8	33	29,4	28	25	8	7,1
2.2 A organização resgata e coleta as informações, conhecimento e inteligência														
2.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias e métodos voltados para o resgate da fonte mapeada (registrada) independente do perfil e nível do indivíduo que executará esta atividade?	12	10,7	5	4,4	10	8,9	20	17,8	37	33	18	16	10	8,9
2.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização desenvolve estratégias de coleta de informações, conhecimentos e inteligências de maneira sistêmica para todos os sujeitos organizacionais?	17	15,1	0	-	11	9,8	24	21,4	30	26,8	20	17,8	10	8,9

2.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as atividades voltadas à coleta de informações, conhecimentos e inteligências voltadas à construção de novos conhecimentos e/ou inteligências?	13	11,6	4	3,5	7	6,2	20	17,8	34	30,3	19	16,9	15	13,4
--	----	------	---	-----	---	-----	----	------	----	------	----	------	----	------

CONTEXTO 3: A organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%

3.1 A organização consegue analisar, filtrar e combinar as informações, conhecimentos e inteligências coletados a partir das necessidades apresentadas

3.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais?	9	8	1	0,9	7	6,2	26	23,2	38	33,9	24	21,4	7	6,2
3.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização filtra as informações, conhecimentos e inteligências coletados, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	8	7,1	2	1,8	7	6,2	20	17,8	47	41,9	17	15,1	11	9,8
3.1.3 Como você avalia a organização no que tange a combinar as informações, conhecimentos e inteligências analisadas e filtradas, sob a perspectiva das necessidades iniciais frente as estratégias organizacionais	8	7,1	1	0,9	10	8,9	26	23,2	36	32,1	19	16,9	12	10,7

3.2 A organização consegue transformar, a partir da combinação de um produto, serviço, processo de conhecimento e/ou inteligência aceita pela organização

3.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização realiza a combinação e a compilação de informações, conhecimentos e inteligências para um padrão aceito por todos da organização?	13	11,6	6	5,3	7	6,2	27	24,1	30	26,8	18	16	11	9,8
3.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização registra o padrão adotado voltado para algum suporte disponível e aceito por todos da organização?	13	11,6	4	3,5	5	4,4	26	23,2	31	27,6	16	14,3	17	15,1
3.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização registra em suporte o que é compartilhado para todos que pertencem à organização?	16	14,3	5	4,4	6	5,3	26	23,2	25	22,3	18	16	16	14,3

CONTEXTO 4: A organização compartilha e valida o conhecimento e a inteligência construída

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
4.1 A organização compartilha o conhecimento e a inteligência construída														
4.1.1 Como você avalia a aceitação dos sujeitos da organização quanto a maneira com que a organização compartilha o conhecimento e/ou inteligência construída?	9	8	2	1,8	7	6,2	28	25	31	27,6	26	23,2	9	8
4.1.2 O produto de conhecimento e/ou inteligência quando compartilhado possibilita a sua compreensão independente da mediação humana? Como você avalia?	4	3,5	3	2,6	3	2,6	23	20,5	37	33	33	29,4	9	8
4.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização valoriza as ações de compartilhamento de informação, conhecimento e inteligência?	4	3,5	3	2,6	8	7,1	31	27,6	30	26,8	26	23,2	10	8,9
4.2 A organização valida o produto antes de sua aplicação														
Q														
%														
4.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo os sujeitos organizacionais responsáveis pelo produto, serviço, processo e/ou atividade, por meio de análises, críticas e simulações realizadas em um espaço controlado?	15	13,4	2	1,8	13	11,6	15	13,4	37	33	24	21,4	6	5,3
4.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização valida o produto envolvendo sujeitos organizacionais de várias áreas, por meio de análises, críticas e simulações realizadas no ambiente organizacional?	8	7,1	0	-	17	15,1	21	18,7	39	34,8	19	16,9	8	7,1
CONTEXTO 5: A organização utiliza o conhecimento e a inteligência em suas atividades														
Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Q- Quantidade % - Percentual														
5.1 A organização utiliza o produto desenvolvido em suas atividades														

5.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização debate as melhores estratégias e métodos para a aplicação do produto desenvolvido:														
5.1.1.1 Tecnologia dá suporte para a aplicação e acompanhamento do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	18	16	2	1,8	8	7,1	16	14,3	28	25	26	23,2	14	12,5
5.1.1.2 <i>Time</i> para aplicação, ou seja, o melhor momento para o uso do produto, serviço, processo desenvolvido de conhecimento e/ou inteligência?	16	14,3	2	1,8	10	8,9	16	14,3	38	33,9	20	17,8	10	8,9
5.1.1.3 Acompanha na íntegra a aplicação do produto, serviço, processo, atividade de conhecimento e/ou inteligência?	9	8	1	0,9	8	7,1	24	21,4	32	28,5	26	23,2	12	10,7
5.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização identifica a ação de conhecimento e inteligência como agentes estratégicos na organização?	10	8,9	2	1,8	10	8,9	22	19,6	34	30,3	22	19,6	12	10,7
5.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização utiliza o conhecimento e/ou inteligência como insumos básicos para a execução das atividades organizacionais?	10	8,9	2	1,8	10	8,9	21	18,7	33	29,4	28	25	8	7,1
5.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização estimula e valoriza o uso do conhecimento e da inteligência nas atividades organizacionais?	6	5,3	4	3,5	8	7,1	15	13,4	42	37,5	23	20,5	14	12,5

CONTEXTO 6: A organização faz análise pós-uso e realiza o armazenamento das informações sobre o conhecimento e a inteligência

Questões	1- Não existe		2- Péssimo		3- Ruim		4- Regular		5- Bom		6- Muito Bom		7- Excelente	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
6.1 A organização analisa a assertividade do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.1.1 Como você avalia a maneira com que a organização analisa se o resultado do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência atingiram os indicadores elaborados pelo item 1.2.5?	4	3,5	2	1,8	3	2,6	24	21,4	44	39,2	25	22,3	10	8,9
6.1.2 Como você avalia a maneira com que a organização considera os efeitos pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	5	4,4	2	1,8	7	6,2	27	24,1	38	33,9	24	21,4	9	8
6.1.3 Como você avalia a maneira com que a organização verifica se ocorreu um disparo de uma nova necessidade de conhecimento e inteligência pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	13	11,6	0	-	5	4,4	18	16	42	37,5	24	21,4	10	8,9

6.1.4 Como você avalia a maneira com que a organização modifica o comportamento, processos e atividades da organização pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	3	2,6	1	0,9	6	5,3	24	21,4	36	32,1	35	21,2	7	6,2
6.1.5 Como você avalia a maneira com que a organização registra as informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	10	8,9	1	0,9	7	6,2	22	19,6	41	36,6	23	20,5	8	7,1
6.1.6 Como você avalia a maneira com que a organização registra os resultados da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	13	11,6	2	1,8	8	7,1	20	17,8	38	33,9	23	20,5	8	7,1
6.1.7 Como você avalia a maneira com que a organização registra a necessidade pós-aplicação oriunda da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	12	10,7	4	3,5	7	6,2	21	18,7	35	31,2	25	22,3	8	7,1
6.2 A organização armazena as informações relacionadas ao produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência														
6.2.1 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros oriundos de informações do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como as informações relativas aos processos de construção?	18	16	2	1,8	4	3,5	20	17,8	38	33,9	22	19,6	8	7,1
6.2.2 Como você avalia a maneira com que a organização armazena os registros dos resultados obtidos da pós-aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência?	14	12,5	2	1,8	7	6,2	24	21,4	33	29,4	24	21,4	8	7,1
6.2.3 Como você avalia a maneira com que a organização armazena o registro da nova necessidade pós-aplicação oriundas da aplicação do produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, sendo este o final do processo e o início para a elaboração de uma nova necessidade de conhecimento e de inteligência?	16	14,2	1	0,9	10	8,9	19	16,9	30	26,8	28	25	8	7,1
6.2.4 Como você avalia a maneira com que a organização disponibiliza acesso aos registros armazenados sobre produto, serviço, processo e atividade voltados ao conhecimento e à inteligência, bem como os resultados obtidos a todos os sujeitos organizacionais?	20	17,8	2	1,8	10	8,9	20	17,8	28	25	23	20,5	9	8
6.2.5 Como você avalia a maneira com que a organização identifica e relaciona os múltiplos produtos, serviços, processos e atividades voltados ao conhecimento e à inteligência, com as ações de gestão e estratégias da organização?	8	7,1	3	2,6	5	4,4	23	20,5	35	31,2	25	22,3	13	11,6

Fonte: Elaborado pelo autor.