



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Câmpus de Marília



FRANCISCA MIQUELLE SIQUEIRA CARDOSO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NO CONSELHO DE
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE MARÍLIA**

MARÍLIA/SP
2023

FRANCISCA MIQUELLE SIQUEIRA CARDOSO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EM
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UM ESTUDO DE CASO
NO CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE
MARÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), campus de Marília.

Área de Concentração: “Informação, Tecnologia e Conhecimento”

Orientador: Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge
Coorientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Marília
2023

C268g Cardoso, Francisca Miquelle Siqueira
Gestão do conhecimento e inteligência em organizações da sociedade civil:
um estudo de caso no Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília /
Francisca Miquelle Siqueira Cardoso. -- Marília, 2023
233 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade
de Filosofia e Ciências, Marília

Orientador: Carlos Francisco Bitencourt Jorge
Coorientadora: Marta Lígia Pomim Valentim

1. Gestão do conhecimento. 2. Processo de Inteligência. 3. Organização da
Sociedade Civil. 4. Estudo de Caso. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Impacto potencial desta pesquisa

Tendo em vista o contexto organizacional abordado pela presente pesquisa no que tange à Gestão do Conhecimento e Inteligência, espera-se que os resultados apresentados contribuam para o aperfeiçoamento da gestão como um todo, demonstrando a importância dos recursos informacionais para a tomada de decisão.

Sendo os conselhos de desenvolvimento organismos que pensam e articulam ações integradas com uma visão de futuro, no contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os achados deste trabalho têm potencial de contribuir principalmente com as seguintes ODS:

ODS 16 – paz, justiça e instituições eficazes, principalmente as metas:

- 16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis; e
- 16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

ODS 17 – parcerias e meios de implementação, principalmente as metas:

- 17.16 Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento; e
- 17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

Potential Impact of this research

Considering the organizational context addressed by this research regarding Knowledge Management and Intelligence, it is expected that the results presented will contribute to the improvement of management as a whole, demonstrating the importance of informational resources for decision making.

Development councils being organisms that think and articulate integrated actions with a vision of the future, in the context of the Sustainable Development Goals, the findings of this study have the potential to contribute mainly to the following SDGs:

SDG 16 - peace, justice and strong institutions, especially the targets:

- 16.6 Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels; and
- 16.7 Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels.

ODS 17 – partnerships for the goals, especially the targets:

- 17.16 Enhance the Global Partnership for Sustainable Development, complemented by multi-stakeholder partnerships that mobilize and share knowledge, expertise, technology and financial resources, to support the achievement of the Sustainable Development Goals in all countries, in particular developing countries; and
- 17.17 Encourage and promote effective public, public-private and civil society partnerships, building on the experience and resourcing strategies of partnerships.

FRANCISCA MIQUELLE SIQUEIRA CARDOSO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NO CONSELHO DE
DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE MARÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da
Informação como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em
Ciência da Informação

Área de Concentração: “Informação, Tecnologia e Conhecimento”
Linha de Pesquisa: “Gestão, Mediação e Uso da Informação”

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Filosofia e Ciência, Campus de Marília
Orientador

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
Faculdade de Filosofia e Ciência, Campus de Marília

Profa. Dra. Juliana Franco Afonso

Universidade Cesumar (Unicesumar)

Marília, 15 de fevereiro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador e grande amigo Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge, por orientar este trabalho com muita dedicação, zelo, paciência e servir como modelo enquanto pesquisador e pessoa, por acreditar no meu potencial e me ajudar a persistir.

À Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, pela coorientação neste trabalho, sempre disposta à auxiliar, atuando de forma dedicada todo o tempo e servindo de inspiração com suas ideias brilhantes e caráter impecável.

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian e Profa. Dra. Juliana Franco Afonso pelas contribuições imprescindíveis a este trabalho nas bancas de qualificação e defesa.

Aos amigos que me acompanham nesta jornada, especialmente ao Cledilson Donizete Fortes.

À minha família, meus pais, Maria Das Neves Siqueira Cardoso e Paulo Laureno Cardoso, pelo exemplo de vida e cuidado em todos os momentos, meus irmãos Douglas Francisco Siqueira Cardoso e Francisca Micaele Siqueira Cardoso, pelo apoio e incentivo e meu querido sobrinho Miguel Cardoso Côrrea pelas alegrias e momentos de frescor.

À equipe do Codem que participou desta pesquisa, especialmente a equipe executiva e mesa diretora pelo envolvimento.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, pelas contribuições e conhecimento construído em conjunto.

Aos colegas e docentes do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação por fazerem parte desta caminhada e mostrar na prática que conhecimento se constrói em conjunto e com pessoas. Obrigada por serem os melhores.

CARDOSO, F. M. S. **Gestão do Conhecimento e Inteligência em Organizações da Sociedade Civil**: um estudo de caso no Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília. 233f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2023.

RESUMO

A informação, conhecimento e inteligência constituem recursos cada vez mais importantes para o desenvolvimento das organizações, independentemente de seu tamanho, origem e finalidade, por isso suas gestões se fazem imprescindíveis para que se desenvolvam constantemente. Este cenário se aplica também às Organizações da Sociedade Civil, assim como aos conselhos de desenvolvimento. Este tipo de organismo reúne especialistas de diferentes áreas, que voluntariamente trabalham para a construção de políticas públicas e atendimento das necessidades identificadas na sociedade, cujo foco consiste no desenvolvimento de cidades por meio de discussões voltadas para o longo prazo e sustentabilidade. Nesta perspectiva, o estudo analisou os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento e Inteligência nas Organizações da Sociedade Civil, realizando um referencial teórico voltado para a Gestão do Conhecimento, Inteligência sob múltiplas perspectivas, características e funcionamento das organizações, especialmente as do terceiro setor e os conselhos de desenvolvimento. Foi realizado estudo de caso no Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília (Codem) com o objetivo de conhecer o objeto de estudo no que diz respeito ao conhecimento e inteligência, assim como sua aplicação. Após a triangulação dos dados obtidos pelos diferentes instrumentos de análise, observou-se consonância entre os cenários observados e respostas dos questionários e entrevistas, além de importantes aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento e Inteligência no ambiente pesquisado. Os resultados do estudo de caso em conjunto com a revisão bibliográfica foram utilizados como subsídios para a proposição de ações para que o referido conselho possa sistematizar a Gestão do Conhecimento e Inteligência em suas ações, por meio de um modelo que pode ser aplicado nas atividades desenvolvidas pelas Câmaras Técnicas, além da análise dos fatores críticos de sucesso e sugestões de iniciativas a serem implantadas. Dessa forma, espera-se que não somente o Codem, mas outras organizações similares possam desenvolver a Gestão do Conhecimento e Inteligência em seus processos organizacionais, o que pode impactar em seu desempenho e resultados no que diz respeito à geração e utilização do conhecimento e consequente geração de inteligência, importante ativo para estas organizações.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Processo de Inteligência; Organização da Sociedade Civil; Estudo de Caso.

CARDOSO, F. M. S. **Knowledge Management and Intelligence in Civil Society Organizations**: a case study at the Strategic Development Council of Marília. 233f. Dissertation (Master's Degree) – Graduate Program in Information Science (PPGCI), Faculty of Philosophy and Sciences, São Paulo State University (Unesp), Marília, 2023.

ABSTRACT

Information, knowledge and intelligence are increasingly important resources for the development of organizations, regardless of their size, origin, and purpose, which is why their management is essential for their constant development. This scenario also applies to Civil Society Organizations, as well as development councils. This type of organization brings together specialists from different areas, who voluntarily work to build public policies and meet the needs identified in society, focusing on the development of cities through discussions oriented to the long term and sustainability. In this perspective, the study analyzed the aspects related to Knowledge Management and Intelligence in Civil Society Organizations, conducting a theoretical referential focused on Knowledge Management, Intelligence under multiple perspectives, characteristics and functioning of organizations, especially those of the third sector and development councils. A case study was carried out at the Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília (Codem) with the objective of getting to know the object of study regarding knowledge and intelligence, as well as its application. After the triangulation of the data obtained by the different instruments of analysis, it was observed consonance between the observed scenarios and answers from questionnaires and interviews, besides important aspects related to the knowledge management and intelligence in the researched environment. The results of the case study in conjunction with the literature review were used as subsidies for the proposition of actions so that the referred council can systematize the Knowledge Management and Intelligence in its actions, by means of a model that can be applied in the activities developed by the Technical Chambers, besides the analysis of the critical success factors and suggestions of initiatives to be implemented. Thus, it is expected that not only Codem, but other similar organizations can develop Knowledge Management and Intelligence in their organizational processes, which can impact their performance and results regarding the generation and use of knowledge and consequent generation of intelligence, an important asset for these organizations.

Keywords: Knowledge Management; Intelligence Process; Civil Society Organization; Case Study.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 – Classificação de Dado, Informação e Conhecimento..... | 26 |
| Figura 2 – Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento | 27 |
| Figura 3 – Fluxos Informacionais | 28 |
| Figura 4 – Espiral do Conhecimento | 31 |
| Figura 5 – Espiral da criação do conhecimento organizacional..... | 33 |
| Figura 6 – A Organização do Conhecimento..... | 35 |
| Figura 7 – Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento | 40 |
| Figura 8 – Atividades base para a Gestão do Conhecimento - Valentim | 45 |
| Figura 9 – Atividades básicas para Gestão do Conhecimento | 46 |
| Figura 10 – Subatividades básicas para a geração de conhecimento. | 47 |
| Figura 11 – Relação entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, planejamento estratégico e Inteligência | 50 |
| Figura 12 – Ciclo de Inteligência – Miller..... | 52 |
| Figura 13 – Ciclo de Inteligência – García | 53 |
| Figura 14 – Conexão das inteligências | 56 |
| Figura 15 – Inteligência Organizacional / Ciclo de Aprendizagem | 65 |
| Figura 16 – Espiral de Inteligência Organizacional | 67 |
| Figura 17 – Atividades básicas de Inteligência..... | 68 |
| Figura 18 – A importância das Organizações..... | 75 |
| Figura 19 – Organizações como sistemas abertos | 75 |
| Figura 20 – A organização e seus ambientes | 77 |
| Figura 21 – Estrutura: Codem Marília/SP..... | 92 |
| Figura 22 – Fluxo de atividades do Codem..... | 106 |
| Figura 23 – Processo de produção do caderno de propostas do Codem | 107 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 – Dados, Informação, Conhecimento e Inteligência | 26 |
| Quadro 2 – Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva | 29 |
| Quadro 3 – Dois Tipos de Conhecimento | 31 |
| Quadro 4 – Modos de conversão do conhecimento e exemplos..... | 32 |
| Quadro 5 – Formas de Geração do Conhecimento..... | 36 |
| Quadro 6 – Diferentes Tipos de Conhecimento | 38 |
| Quadro 7 – Etapas e atividades do Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento | 69 |
| Quadro 8 – Aspectos críticos de GC e Inteligência alinhados as etapas do modelo integrado de GC e Inteligência e seus parâmetros para aplicação | 70 |
| Quadro 9 – A organização, seus ambientes e componentes | 78 |
| Quadro 10 – Diferenças entre Organizações com e sem fins lucrativos | 80 |
| Quadro 11 – Definição do trabalho do setor sem fins lucrativos | 83 |
| Quadro 12 – Conselhos: tipologias e definições | 87 |
| Quadro 13 – Visão das Câmaras Técnicas..... | 93 |
| Quadro 14 – GC e Inteligência para produção do caderno de propostas do Codem..... | 108 |
| Quadro 15 – Relação do questionário destinado aos membros da CT e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência | 110 |
| Quadro 16 – Relação do questionário destinado aos coordenadores das CTs e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência | 123 |
| Quadro 17 – Relação do questionário destinado a Mesa Diretora e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência..... | 141 |
| Quadro 18 – Relação do questionário destinado à Equipe Executiva e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência | 154 |
| Quadro 19 – GC e Inteligência: sugestão de aplicação no Codem | 186 |
| Quadro 20 – Modelo de formulário para registro e acompanhamento das atividades das Câmaras Técnicas..... | 187 |
| Quadro 21 – Aspectos críticos de GC e Inteligência no contexto do Codem. | 188 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 – Conselhos Municipais Setoriais no Brasil..... | 87 |
| Tabela 2 – Número de membros e respostas ao questionário por Câmara Técnica..... | 112 |
| Tabela 3 – Matriz social do Codem – Questões de Atuação da Câmara Técnica | 178 |
| Tabela 4 – Matriz social do Codem – Questões Administrativas..... | 179 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 – Distribuição das respostas por Câmara Técnica..... | 111 |
| Gráfico 2 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – Visão dos membros das Câmaras Técnicas | 115 |
| Gráfico 3 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão dos membros das Câmaras Técnicas | 117 |
| Gráfico 4 – Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica – Visão dos membros das Câmaras Técnicas | 121 |
| Gráfico 5 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas | 128 |
| Gráfico 6 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas..... | 130 |
| Gráfico 7 – Origem dos projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas | 132 |
| Gráfico 8 – Processo de Inteligência – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas..... | 139 |
| Gráfico 9 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – Visão da Mesa Diretora..... | 145 |
| Gráfico 10 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão da Mesa Diretora..... | 147 |
| Gráfico 11 – Origem dos projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica – Visão da Mesa Diretora..... | 148 |
| Gráfico 12 – Processo de Inteligência – Visão da Mesa Diretora..... | 152 |
| Gráfico 13 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com as Câmaras Técnicas – Visão da Equipe Executiva..... | 160 |
| Gráfico 14 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Mesa Diretora – Visão da Equipe Executiva..... | 163 |
| Gráfico 15 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Plenária – Visão da Equipe Executiva..... | 165 |
| Gráfico 16 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão da Equipe Executiva..... | 167 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 17 – Origem dos projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica – Visão da Equipe Executiva..... | 168 |
| Gráfico 18 – Processo de Inteligência – Visão da Equipe Executiva | 173 |
| Gráfico 19 – Gráfico social do Codem – Questões de Atuação da Câmara Técnica..... | 179 |
| Gráfico 20 – Gráfico social do Codem – Questões Administrativas | 180 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|--------------|----------------------------------------------------|
| a.C. | antes de Cristo |
| ACIM | Associação Comercial e de Inovação de Marília |
| Codem | Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília |
| CRM | Customer Relationship Management |
| CT | Câmara Técnica |
| GC | Gestão do Conhecimento |
| GI | Gestão da Informação |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IC | Inteligência Competitiva |
| IO | Inteligência Organizacional |
| MBA | Master of Business Administration |
| ODS | Objetivo de Desenvolvimento Sustentável |
| ONG | Organização Não Governamental |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| OSC | Organização da Sociedade Civil |
| SIG | Sistema de Informação Geográfica |
| SP | São Paulo |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TIC | Tecnologia da Informação e Comunicação |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 15 |
| 2 | CONHECIMENTO E SUA GESTÃO | 20 |
| 2.1 | Perspectivas Iniciais..... | 20 |
| 2.2 | Dado, Informação, Conhecimento e Inteligência enquanto recursos organizacionais | 23 |
| 2.3 | Gestão do Conhecimento no contexto organizacional | 29 |
| 2.3.1 | Criação do Conhecimento Organizacional..... | 30 |
| 2.3.2 | Organização do Conhecimento | 34 |
| 2.3.3 | Gestão do Conhecimento | 36 |
| 2.3.4 | Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento..... | 40 |
| 2.3.5 | Atividades base de Gestão do Conhecimento | 44 |
| 2.3.6 | Análise dos modelos de Gestão do Conhecimento | 46 |
| 3 | INTELIGÊNCIA EM SUAS MÚLTIPLAS VERTENTES | 49 |
| 3.1 | Inteligência: definição e sua relação com os dados, informação e conhecimento | 49 |
| 3.2 | Inteligência e suas múltiplas vertentes | 55 |
| 3.3 | Inteligência Organizacional | 62 |
| 3.3.1 | Ciclo de Inteligência Organizacional..... | 64 |
| 3.3.2 | Espiral de Inteligência Organizacional..... | 66 |
| 3.3.3 | Atividades básicas de Inteligência | 67 |
| 4 | ORGANIZAÇÕES, TERCEIRO SETOR E CONSELHOS DE DESENVOLVIMENTO | 74 |
| 4.1 | Organizações: Conceitos e características..... | 74 |
| 4.2 | Classificação das Organizações: Diferenças e Similaridades..... | 80 |
| 4.3 | Terceiro Setor e Sociedade Civil Organizada..... | 81 |
| 4.4 | Conselhos de Desenvolvimento: contribuições para a gestão de cidades..... | 85 |
| 5 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 89 |
| 5.1 | Natureza/abordagem e tipo de pesquisa | 89 |
| 5.2 | Universo de pesquisa..... | 90 |
| 5.3 | Técnicas de coleta de dados | 94 |
| 5.3.1 | Observação Direta | 96 |

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.2 | Questionário Fechado..... | 96 |
| 5.3.3 | Entrevista Estruturada | 97 |
| 5.3.4 | Redes de Conhecimento | 98 |
| 5.4 | Técnicas de análise de dados | 99 |
| 6 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 101 |
| 6.1 | Ambiente Organizacional: características e funcionamento do Codem | 101 |
| 6.2 | Membros das Câmaras Técnicas | 109 |
| 6.3 | Coordenadores das Câmaras Técnicas..... | 122 |
| 6.4 | Mesa Diretora | 140 |
| 6.5 | Equipe Executiva | 152 |
| 6.5.1 | Questionário | 153 |
| 6.5.2 | Entrevista Estruturada | 173 |
| 6.6 | Redes de Conhecimento..... | 178 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 182 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 192 |
| | APÊNDICES | 202 |
| | APÊNDICE A – Roteiro de Observação | 203 |
| | APÊNDICE B – Questionário para Membros das Câmaras Técnicas | 205 |
| | APÊNDICE C – Questionário para Coordenadores e Vice-coordenadores das Câmaras Técnicas..... | 207 |
| | APÊNDICE D – Questionário para Mesa Diretora | 210 |
| | APÊNDICE E – Questionário para Equipe Executiva | 212 |
| | APÊNDICE F – Entrevista Estruturada | 215 |
| | APÊNDICE G – Respostas ao questionário fechado – Membros das Câmaras Técnicas..... | 218 |
| | APÊNDICE H – Respostas ao questionário fechado – Coordenadores das Câmaras Técnicas..... | 220 |
| | APÊNDICE I – Respostas ao questionário fechado – Mesa Diretora | 224 |
| | APÊNDICE J – Respostas ao questionário fechado – Membros da Equipe Executiva..... | 228 |

1 INTRODUÇÃO

A informação e seu uso como recurso é um fenômeno recente, mas que vem crescendo exponencialmente em diversos ambientes, entre eles o organizacional, sendo crucial para o alcance de seus objetivos e permeando todas as atividades executadas, ocupam papel estratégico no processo decisório (LE COADIC, 1996; BEAL, 2004).

Apesar dos avanços e investimentos cada vez maiores em novas tecnologias, não são todas as organizações que realizam a gestão eficiente de suas informações. Isso ocorre porque muitas vezes não há uma cultura organizacional voltada à valorização da informação. Dessa forma, é fundamental que as lideranças desenvolvam uma visão sistêmica sobre o papel e a importância da informação e do conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva e resposta rápida às mudanças que ocorrem o tempo todo no ambiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a).

Estas informações, analisadas e interpretadas, quando utilizadas estrategicamente, originam conhecimentos que servem de subsídio para a decisão do melhor curso de ações, tomada de decisões e mudanças, resolução de problemas, desenvolvimento de novas capacidades, produção de inovações e fomento do crescimento das organizações (WIIG, 1993b; CHOO, 2003).

O conhecimento é abrangente e dinâmico, se fazendo presente nas mais diversas ações, advindo dos sujeitos, grupos e das atividades organizacionais, sendo obtido de fontes estruturadas e das diversas formas de relação com outros indivíduos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

De forma complementar, a inteligência possui foco nas estratégias organizacionais, com um processo que se origina na gestão de recursos informacionais (dados, informação e conhecimento), por meio do capital intelectual que realiza a prospecção, seleção e filtro das informações, agrega valor a estas informações, gerando conhecimento e, com a utilização de sistemas de informação, cria e disponibiliza produtos e serviços específicos para o planejamento estratégico e tomada de decisão. Para que este processo se complete é necessária a integração dos recursos informacionais produzidos internamente com os obtidos do ambiente externo (VALENTIM, 2002; TARAPANOFF, 2006).

Desta maneira, é possível observar que a informação, conhecimento e inteligência permeiam as atividades organizacionais. Destaca-se ainda que as organizações funcionam como entidades com uma função social, arquitetadas para alcançar objetivos, integradas por pessoas, com uma estruturação e coordenação em forma de sistemas, que estão conectadas ao ambiente onde estão inseridas e interagindo constantemente (DAFT, 2014).

Este conceito de organizações, sua formação e composição, embora varie de acordo com seus objetivos e atuação, se aplicam a todas elas, inclusive as que não possuem finalidade lucrativa. As organizações do terceiro setor passam por um grande crescimento na sociedade moderna, sendo que enfrentam os mesmos desafios que se apresentam para as empresas privadas quando se trata de sua gestão, uma vez que empregam pessoas, possuem contabilidade, precisam divulgar suas atividades e alcançar uma boa performance para atingir seus objetivos (DRUCKER, 2020).

Essas organizações possuem uma atuação cada vez mais diversificada e ampliada, promovendo o debate com a população e agentes governamentais, destacando os conselhos municipais como entidades de caráter permanente, com a participação de representantes da sociedade de origens diversas, de forma voluntária, possuindo autonomia para a definição de diretrizes de operação e regulação por leis municipais específicas (SANTOS *et al*, 2005).

Considerando os conselhos de desenvolvimento e suas características, observa-se que sua estrutura se assemelha às instituições sem fins lucrativos e Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Nestes ambientes ocorrem a junção de especialistas e representantes das mais diversas esferas, em sua maioria trabalhando de forma voluntária e não remunerada, para o levantamento de problemas, pesquisa e discussão de alternativas e proposição de soluções, utilizando os conhecimentos prévios que possuem para esta finalidade.

Dentro desta perspectiva, pode-se destacar que a Gestão do Conhecimento (GC) é aplicável a qualquer tipo de organização em que haja o processo básico de entrada, processamento e saída de recursos, independentemente de sua finalidade, tamanho ou tempo de existência. Particularmente no caso das OSCs, o insumo principal é o conhecimento que seus cidadãos cedem para atender determinada demanda e por consequência melhorar aquele aspecto em sua comunidade. Conhecimentos tão diversos

devem ser geridos adequadamente para que possam contribuir para o alcance do objetivo determinado. A riqueza de conhecimentos disponibilizados, compartilhados e processados abre ampla possibilidade de estudos, assim como indica a necessidade de sistematização, para que esse conhecimento não se perca e seja bem aproveitado.

As OSCs vêm ganhando destaque em âmbito nacional, apesar de já serem consolidadas em espaços internacionais, constituindo uma alternativa para o atendimento de demandas coletivas, a partir de necessidades apontadas e mapeadas pela sociedade daquele local. No Brasil existem 781.921 OSCs em atividade em 2018 e 1.173.388 em 2019, representando um crescimento de mais de 50%. Na cidade de Marília/SP existem 948 OSCs, empregando 7.526 trabalhadores e com 103 projetos apresentados em 2018. No período de 2010 a 2018, estas OSCs receberam o total de R\$ 30.199.809,05 em transferência de recursos federais para o subsídio de suas ações, com uma média de R\$ 2.374.435,28 de repasses por ano, sendo a média por município de R\$ 11.086.239,51 (IPEA, 2020).

Assim sendo, o problema de pesquisa se refere à como ocorre a gestão do conhecimento e a inteligência no ambiente dos conselhos de desenvolvimento municipais.

Organismos como os conselhos de desenvolvimento podem ser considerados relativamente novos, mesmo assim vêm ganhando destaque em âmbito nacional, apesar de já existir um histórico de suas atuações e influência na definição de políticas públicas, constituindo uma alternativa para o atendimento de demandas coletivas, a partir de necessidades identificadas e mapeadas pela sociedade local ou regional.

Nessa perspectiva, evidencia-se a importância em se realizar uma pesquisa dessa natureza, que colabore com a gestão do conhecimento produzido neste tipo de organização, sua aplicação e consequentes benefícios à sociedade na qual está inserida. O objetivo geral da pesquisa é compreender como ocorre o processo de GC e Inteligência nos conselhos de desenvolvimento, mais especificamente no âmbito do Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília/SP. Construiu-se objetivos específicos que somados são fundamentais para a realização do objetivo geral da presente pesquisa:

a) levantar e analisar a bibliografia e literatura sobre GC e Inteligência, suas formas, abordagens e modelos, além de Organizações em diversos contextos;

b) verificar se é utilizado algum processo de GC e Inteligência no Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília/SP;

c) identificar os aspectos que influenciam no processo de construção do conhecimento e inteligência no conselho de desenvolvimento estudado;

d) realizar estudo de caso no Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília/SP;

e) propor mecanismos que auxiliem esta organização a otimizar a GC e Inteligência;

f) propor um modelo de GC e Inteligência aplicável aos conselhos municipais, partindo das atividades e resultados obtidos pelo Conselho de Desenvolvimento de Marília/SP.

Para alcançar estes objetivos, no Capítulo 2 foi abordado o conhecimento enquanto recurso, bem como a sua gestão. O capítulo supracitado ainda apresenta a importância da informação no contexto da gestão do conhecimento e apresenta 6 (seis) modelos de gestão do conhecimento aplicados as organizações.

Enquanto isso o Capítulo 3 apresenta a inteligência em suas múltiplas vertentes, e com isso, relaciona a inteligência enquanto recurso e processo, bem como sua relação com a informação e o conhecimento. Também foi apresentado nesse capítulo 3 (três) modelos de inteligência aplicáveis nas organizações.

O Capítulo 4 foi responsável por apresentar o conceito de organização adotado na presente pesquisa e as diferenças e semelhanças entre organizações tradicionais, do terceiro setor e os conselhos de desenvolvimento. Esse capítulo é fundamental para a pesquisa, pois apresenta conceitualmente as características e importância dos conselhos de desenvolvimento enquanto organização estruturada.

Os conceitos apresentados serviram de suporte e fundamentação para a construção dos instrumentos de pesquisa utilizados na realização do estudo de caso. No capítulo 5 são apresentados os procedimentos metodológicos, ou seja, a natureza/abordagem da pesquisa, universo de pesquisa e a motivação

para uso dos instrumentos que serão utilizados na coleta da pesquisa. Também é apresentado no capítulo 5 as técnicas de análise de dados.

O capítulo 6 apresenta a análise dos resultados obtidos pelos diferentes instrumentos de pesquisa utilizados, que mostram como os diferentes atores do conselho enxergam as atividades realizadas, assim como o conhecimento e inteligência neste contexto.

Os resultados apresentados no capítulo 6 serviram de subsídio para o desenvolvimento das considerações finais, onde se apresentam propostas de intervenção aplicadas ao conselho com vistas a sistematização da GC e Inteligência Organizacional (IO) no Codem. Os apêndices apresentam os instrumentos de pesquisa utilizados para a condução do estudo de caso.

Espera-se assim que esta pesquisa possa colaborar não só com as atividades do conselho referido no estudo de caso, mas também com organizações que atuam de forma similar e que os achados aqui apresentados contribuam para as discussões sobre GC e IO aplicadas às OSCs e conseqüentemente seu desenvolvimento, performance, resultados alcançados e contribuições para a sociedade.

2 CONHECIMENTO E SUA GESTÃO

Em um universo de constantes mudanças, globalização, rápidos avanços tecnológicos, o conhecimento e a necessidade de seu gerenciamento ocupam papel central no desenvolvimento das organizações e avanço da sociedade como um todo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Compreender o conhecimento enquanto recurso, bem como as suas relações com os diferentes insumos informacionais, torna-se importante ponto de partida para a discussão do capítulo. Nesse sentido, sua gestão torna-se fundamental para o melhor aproveitamento do conhecimento, principalmente nas organizações.

Para melhor compreensão do processo que levou a informação e conhecimento a serem insumos primordiais no atual contexto vivenciado, será realizado um breve levantamento acerca das origens do conhecimento, sua evolução ao longo do tempo, bem como suas conceituações iniciais e as transformações que decorreram neste processo.

Também é feita uma leitura sobre os conceitos de dados, informação e conhecimento, como estas unidades interagem, se complementam e se renovam, mostrando a importância da compreensão destas perspectivas para a realização da Gestão da Informação (GI) e GC. São apresentados também diferentes modelos de GC e sua aplicação nas organizações, como importantes ferramentas e diretrizes para a realização destes processos a fim de garantir que as organizações utilizem da melhor forma seus insumos informacionais, transformando-os em ativos valiosos e gerando valor para as mesmas.

2.1 Perspectivas Iniciais

Parte-se do pressuposto apontado por Harari (2018, p. 269), “Conhecimento é poder”. O conhecimento em suas diferentes vertentes faz parte da condição humana, sendo objeto de estudo e reflexões por séculos. Na Idade Média, começam a surgir os letrados europeus, com *status* de pessoas cultas e respeitados dentro e fora das universidades, o que era representado em profissões como direito e medicina. Evidencia-se também a concentração do conhecimento, principalmente no clero. O fortalecimento do clero e a demanda do Estado guiaram o desenvolvimento e aplicação do conhecimento

no século XVI e XVII. Começam a se organizar e se estruturar grupos de pessoas (BURKE, 2003).

Embora existam reflexões sobre o conhecimento nos períodos da Antiguidade e Idade Média, o conhecimento começa a surgir como teoria na Idade Moderna, tendo Immanuel Kant como seu precursor, desenvolvendo o “método transcendental”, buscando verificar a validade lógica dos conhecimentos produzidos, seus fundamentos e pressupostos (HESSEN, 1952).

Burke (2003) destaca três movimentos de grandes mudanças na forma de produção e disseminação da informação e conhecimento: o Renascimento, a Revolução Científica e o Iluminismo. O Renascimento tem grande conexão com o movimento humanista, que se opõe à dominância do clero e dos filósofos nas universidades, levando às discussões para fora deste ambiente, com a criação das academias, o surgimento de tutores e a interdisciplinaridade na discussão de ideias. A Revolução Científica segue a inovação e incorporação de conhecimentos alternativos ao saber já condicionado e tradicional da época, porém de forma mais ampla, com ênfase à inovação e às pessoas inovadoras, estivessem elas ou não no meio acadêmico. Já o iluminismo traz um grande contraponto ao questionar o monopólio do conhecimento nas universidades, o fomento à pesquisa, buscando tornar a criação de conhecimento sistemática e em constante aperfeiçoamento, além do envolvimento dos intelectuais com as questões sociais, econômicas e políticas do período.

No Século XVIII, Berkeley (1980), ao refletir sobre o conhecimento humano, evidencia que este conhecimento surge de diversas fontes, sejam das ideias advindas dos sentidos, das percepções que surgem das emoções do ser humano e também do processamento da mente humana, com a utilização da memória, imaginação que cria diferentes percepções de uma mesma ideia.

Morin (1999, p. 18) considera que:

[...] todo conhecimento comporta necessariamente: a) uma competência (aptidão para produzir conhecimentos); b) uma atividade cognitiva (cognição), realizando-se em função da competência; c) um saber (resultante dessas atividades). As competências e as atividades cognitivas humanas necessitam de um aparelho cognitivo, o cérebro, que é uma formidável máquina bio-físico-química; esta necessita da existência

biológica de um indivíduo; as aptidões cognitivas humanas só podem desenvolver-se no seio de uma cultura que produziu, conservou, transmitiu uma linguagem, uma lógica, um capital de saberes, critérios de verdade. É nesse quadro que o espírito humano elabora e organiza seu conhecimento utilizando os meios culturais disponíveis.

Embora a informação e conhecimento sejam objetos de estudos e reflexões por séculos, atualmente a importância e papel central do conhecimento são reconhecidos nas mais diversas esferas, entre elas a sociologia, filosofia, economia e política (BURKE, 2003).

A chamada “era da informação” transformou a economia, sociedade e cultura profundamente. No mercado financeiro, a informação passa a ser fator decisivo, guiando investimentos e alterando cenários econômicos em todo o globo. Observa-se uma mudança no formato do trabalho e emprego, com posições de trabalho se modificando, algumas sendo extintas ao mesmo tempo em que novas surgiram, assim como o perfil desses trabalhadores, onde novas habilidades e um nível educacional maior passaram a ser exigidos pelas organizações. A comunicação também é modificada, impulsionada principalmente pela tecnologia, o advento da internet e a comunicação sem fio, modificando as formas de interação entre as pessoas, trabalho e acesso e disseminação da informação. Essas mudanças refletem no comportamento social, alterando a forma de ocupação de espaços ao redor do mundo e as interações entre as pessoas e a informação, por meio da conexão entre o global e o local e a formação de redes e até mesmo a percepção e significado do tempo (CASTELLS, 2011).

Todas estas transformações causaram diversos impactos e tendem a continuar modificando cenários, em um movimento inédito e permanente. “A revolução da informação tem mudado o mundo de forma profunda, irreversível e problemática já há algum tempo, em um ritmo de tirar o fôlego e um âmbito sem precedentes” (FLORIDI, 2004, p. xi).

O olhar para a perspectiva filosófica com relação a informação, mostra que as mais diversas áreas de estudos, “[...] giram hoje à volta dos fenômenos dos dados, da informação, do conhecimento e da ação.” (ILHARCO, 2003, p. 19). Dentro deste contexto, a informação surge como um fenômeno complexo e diverso, com questões relacionadas e interconectadas, como os dados,

tecnologia envolvida, conhecimento produzido, entre outras, em desenvolvimento, onde sua estruturação está conectada com o surgimento e expansão da conhecida “sociedade da informação”. Esta diversidade evidencia que uma mesma informação pode ter impactos e significados diferentes para cada indivíduo, gerando outras possibilidades e perspectivas (ILHARCO, 2003).

A complexidade da informação trazida por Ilharco a posiciona como um recurso do conhecimento. Morin (2003, p. 14) afirma que “o conhecimento pertinente é o que é capaz de situar qualquer informação em seu contexto e, se possível, no conjunto em que está inscrita.”

Quando se procura definir o que é informação, percebe-se a dificuldade de se encontrar definições consensuais e universais, no entanto, em linhas gerais é um conceito que encontra nos indivíduos uma noção de seu significado. A informação no formato apresentado até aqui trata-se de um fenômeno recente, principalmente no que diz respeito à sua conexão com a tecnologia e novas formas de comunicação (ILHARCO, 2003).

Ao se olhar pela ótica de sua origem: “[...] a informação, tal como é entendida, definida ou aproximada pelas mais variadas posições, ações intuitivas, científicas, teóricas ou empíricas, é algo tão antigo quanto a história do homem ou do universo” (ILHARCO, 2003, p. 43-44).

Considerando as rupturas, percebe-se a vivência de um momento onde o desenvolvimento da tecnologia permite a junção de grandes quantidades de informações de maneira veloz em diferentes suportes. Dessa maneira, o conhecimento e a criatividade ganham novos horizontes, onde o modelo industrial dá espaço à sociedade do conhecimento, tornando o ser humano pioneiro neste cenário (HALÉVY, 2010). Com a compreensão inicial da importância da informação e do conhecimento, torna-se necessário compreender estes componentes enquanto recursos, bem como a relação e interferência existente entre eles no contexto das organizações.

2.2 Dado, Informação, Conhecimento e Inteligência enquanto recursos organizacionais

As mudanças e a evolução da informação e do conhecimento demonstram a necessidade de investigação e compreensão dos conceitos

primordiais relacionados à GI e GC. Para isso, torna-se importante compreender as definições acerca de dado, informação e conhecimento, bem como as suas diferenças e similaridades que permitem a mutação entre estes recursos.

Quando se fala de conhecimento e suas relações com ações e processos relacionados, muitas vezes estes conceitos não são claramente definidos, bem como suas diferenças e similaridades. Perguntas relacionadas ao conhecimento e sua relação com informações, tecnologia, expertise, podem confundir e sugerir a existência de diferentes interpretações sobre um mesmo conceito de conhecimento e seu uso no cotidiano (WIIG, 1993a).

Davenport e Prusak (2003, p. 2) definem dado como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados se apresentam de forma bruta, sem um contexto relacionado, tendo fácil estruturação, transferência e armazenamento (BEAL, 2004; DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Enquanto isso, Miranda (1999, p. 286) entende os dados como “o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.”

Nas organizações, os dados dizem respeito aos registros de suas atividades, tendo, sozinhos, pouca relevância ou propósito. Todas elas precisam de dados, o que torna sua gestão um ponto crucial, principalmente no que diz respeito ao seu registro e manutenção. Por outro lado, um volume excessivo de dados não significa necessariamente uma vantagem, pois pode dificultar a extração dos dados essenciais e, por não ter um significado atribuído, não pode servir de base para tomadas de decisão, embora seja o insumo primário desse processo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Ao contrário da definição de dados, quando se trata de informação são encontrados uma ampla diversidade de conceitos e definições, sendo este conceito estudado por um número significativo de autores. A informação é o que dá sentido e significado aos dados, sendo definida como uma mensagem produzida com o intuito de modificar a impressão de quem a recebe. Um dado é transformado em informação quando é agregado valor a ele, utilizado em um contexto, sendo coletado, organizado, orientado e assim passa a ser dotado de relevância e propósito, ganhando um significado, podendo ainda descrever uma situação particular ou condição. No contexto organizacional, a informação

é componente imerso em praticamente todas as atividades realizadas (WIIG, 1993a; LE COADIC, 1996; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; BEAL, 2004; CHOO, 2003).

Da mesma forma que a informação é produzida a partir de dados, o conhecimento se origina da informação com a inclusão de novos elementos. Entre esses elementos é possível destacar a experiência do indivíduo, seus valores e *insights* diante da informação naquele contexto, tudo isso processado na mente do sujeito que recebe a informação (BEAL, 2004; DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Dessa maneira, podemos compreender que o conhecimento é baseado em

[...] verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e *know-how*. O conhecimento é acumulado, organizado, integrado e mantido por períodos mais longos para ser disponível para ser aplicado para lidar com situações e problemas específicos (WIIG, 1993a, p. 72, tradução nossa).

A ampla dinâmica e abrangência do conhecimento mostra que ele está presente nas mais diversas atividades, podendo ser obtido de grupos, indivíduos e até rotinas organizacionais. Entre as fontes de obtenção do conhecimento, podem ser por suportes estruturados (documentos, repositórios, livros, etc.) e também nas relações com outros sujeitos, abrangendo desde simples conversas até o aprendizado formal (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

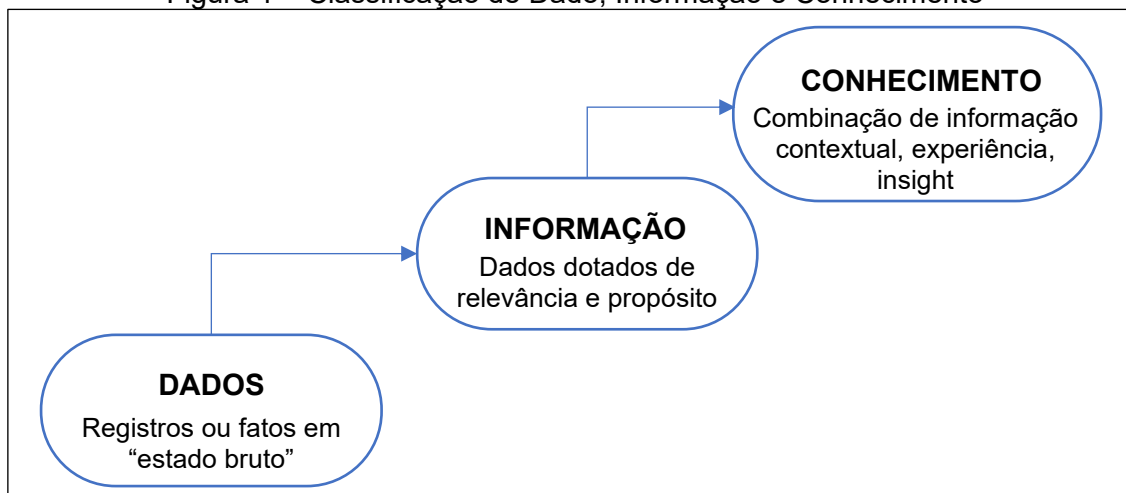
Observa-se que as informações quando utilizadas de forma estratégica, geram conhecimentos que embasam tomada de decisões e mudanças, desenvolvem novas capacidades, viabilizam inovações e impulsionam o crescimento organizacional (CHOO, 2003).

O conhecimento pode ser utilizado para análise e interpretação das informações disponíveis sobre determinada atividade e servir de apoio para a escolha do melhor curso de ação, além de subsidiar uma investigação, a resolução de um problema, a inovação, entre outras situações. Não existe uma divisão clara entre informação e conhecimento, sendo que comumente o produto do conhecimento adquirido por um indivíduo ou um grupo resulta em novas informações, constituindo um processo contínuo e cíclico (WIIG, 1993b).

As definições mostram que os dados, informação e conhecimento estão em constante interação e conectados. Desta perspectiva, Beal (2004, p. 12) propõe a organização do processo de transformação de dados em

informações e informações em conhecimento, classificando-os em níveis, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Classificação de Dado, Informação e Conhecimento



Fonte: Adaptado de Beal (2004, p. 12).

Conjuntamente, o Quadro 1 demonstra como os dados, informações e conhecimentos interagem com a inteligência, trazendo já os conceitos abordados por Davenport e Prusak (1998a) com relação aos dados, informação e conhecimento, em conjunto com a definição de inteligência abordada por Jorge (2017). As definições relacionadas à inteligência serão aprofundadas no capítulo 3.

Quadro 1 – Dados, Informação, Conhecimento e Inteligência

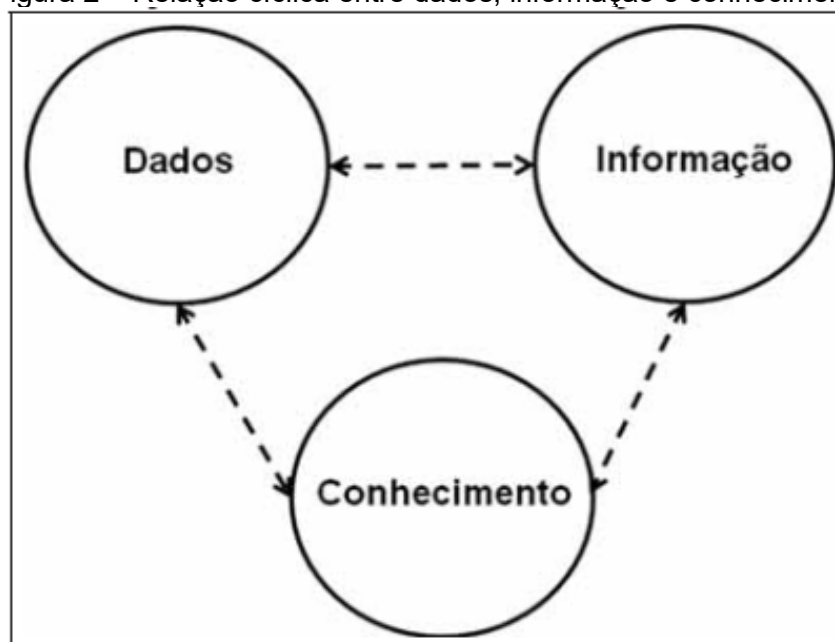
| | Dados | Informação | Conhecimento | Inteligência |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definição | Simple observações sobre o estado do mundo | Dados dotados de relevância e propósito | Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto | Informações com relevâncias alinhadas em conjunto com as informações da mente humana (conhecimento) |
| Manipulação e uso | <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. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estruturação requer análise e reflexão sobre o contexto; ▪ Exige consenso do usuário em relação ao seu valor; ▪ Mescla entre informação e conhecimento; ▪ Transferência necessita da mediação humana para proporcionar contexto. |

Fonte: Jorge *et al.* (2021, p.4).

A partir do Quadro 1, observa-se a proximidade, as diferenças e similaridades entre os recursos informacionais, bem como o aparecimento da inteligência no cenário apresentado. Ressalta-se que a inteligência enquanto recurso e processo será abordada no próximo capítulo.

Jorge (2013) demonstra que esse processo não acontece sempre de forma linear, mas sim que a interação do sujeito altera essa dinâmica. Isso se dá inicialmente com o contato com dados em conjunto com as percepções e interpretação desse sujeito, transformando-o em informação. Essa apropriação da informação pelo sujeito desencadeia o processo de formação do conhecimento por seu cognitivo, ou seja, internamente. Por fim, a expressão externa e registro deste conhecimento o transforma em dados que, quando em contato com outro sujeito, reinicia o ciclo, gerando novos e diferentes tipos de conhecimento, conforme demonstrado na Figura 2.

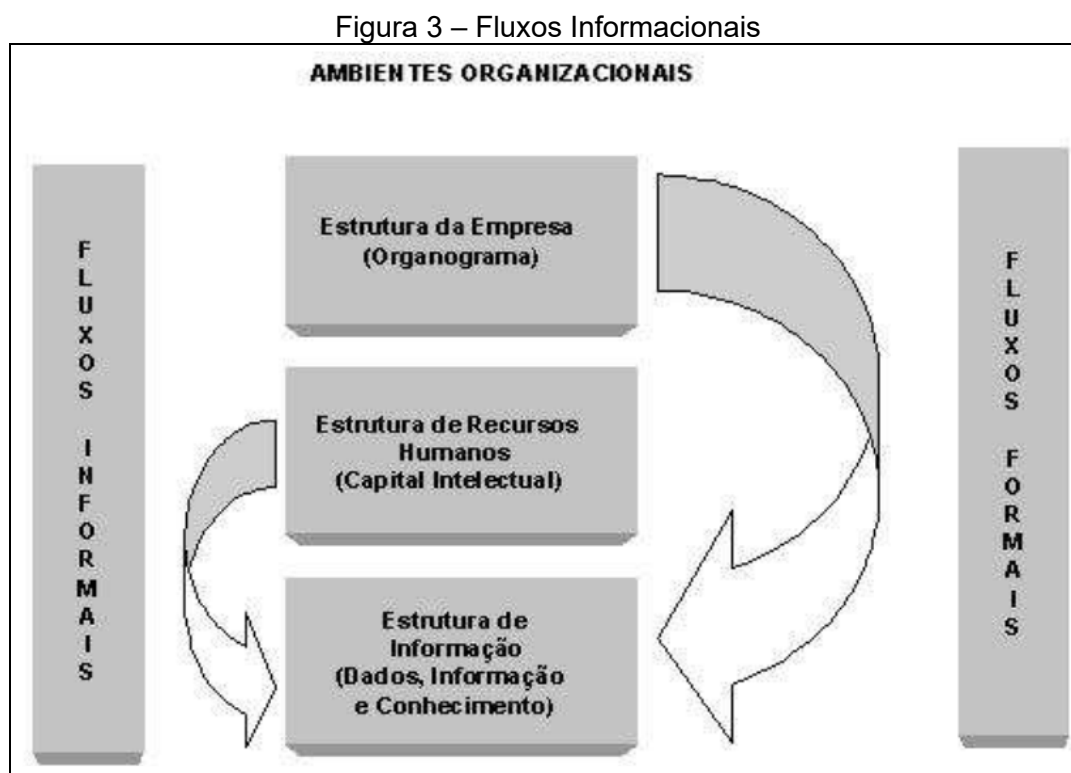
Figura 2 – Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento



Fonte: Jorge (2013, p. 29)

Ao se considerar a informação componente intermediador para a construção de conhecimento, observa-se a relação de dependência entre o indivíduo e a informação, sendo a informação propulsora de mudanças na sociedade. A informação é insumo primário e está atrelada à comunicação (JORGE, 2013).

Valentim (2002) faz uma abordagem dos fluxos informacionais nas organizações, considerando-os como fatores que elevam a competitividade empresarial. Aponta que as pessoas que compõem as organizações têm necessidade de dados, informações e conhecimentos como insumos para o desenvolvimento de suas atividades. A interação entre esses recursos é demonstrada na Figura 3:



Fonte: Valentim (2002).

Percebe-se que os processos de GI, GC e Inteligência Competitiva, por se tratarem essencialmente de processos informacionais e por terem suas ações muitas vezes sendo executadas em conjunto e de forma complementar, podem causar inconsistências em sua interpretação. A classificação proposta por Valentim (2002) demonstra de forma prática esses conceitos, mostrando a relação entre eles no Quadro 2:

Quadro 2 – Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva

| Gestão da Informação | Gestão do Conhecimento | Inteligência Competitiva |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Foco: Negócio da Organização | Foco: Capital Intelectual da Organização | Foco: Estratégias da Organização |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prospecção, seleção e obtenção da informação • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação • Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação • Disseminação e mediação da informação ao público interessado • Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação • Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação • Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional • Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização • Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais • Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas • Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão • Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão |
| Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação | Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação | Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais |

Fonte: Valentim (2002).

Dessa forma, evidencia-se a importância de entender o papel de cada um dos componentes, servindo como ponto de partida para a realização da GI, GC e por fim, inteligência nas organizações, possibilitando assim o alcance dos resultados desejados.

2.3 Gestão do Conhecimento no contexto organizacional

Conforme compreendido anteriormente, a informação constitui um insumo essencial nas atividades das organizações, independentemente de sua natureza e objetivos. Entretanto, para que essa informação se torne conhecimento, ela deve ser apropriada pelo sujeito, que a processa por meio de sua cognição. Sendo assim, ao considerarmos as organizações núcleos

compostos por pessoas, o fluxo informacional é constante e alimenta continuamente a relação entre dados, informações e conhecimentos. Compreender essa dinâmica é o primeiro passo para obter êxito no contexto da GC no contexto organizacional (FADEL *et al*, 2010; JORGE, 2013).

As organizações, de maneira geral, costumam gerenciar as atividades de registro e compartilhamento de conhecimentos. No entanto, muitas vezes esse conhecimento acaba sendo restrito às funções/áreas envolvidas, restringindo o desenvolvimento de novos tipos de conhecimento. O processo de ampliação do conhecimento passa pela disseminação entre os indivíduos da organização, além da aquisição de novos conhecimentos (BEAL, 2004).

Quando se fala em Gestão do Conhecimento, diferentes autores analisam e propõem teorias, conceituações e modelos para compreender sua gestão no ambiente organizacional. Nesse sentido, observa-se que os autores Nonaka e Takeuchi (1995), Choo (2003), Davenport e Prusak (2003), Bukowitz e Williams (2002), Valentim (2004) e Jorge (2017) desenvolveram pesquisas sobre conhecimento, sua gestão e aplicação nas organizações. Estes autores serão utilizados por terem pesquisas voltadas para o contexto organizacional, o que vai ao encontro da proposta do presente estudo.

2.3.1 Criação do Conhecimento Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1995) trazem a teoria da criação do conhecimento organizacional, como um contraponto ao formato adotado no ocidente, de “processamento da informação”, onde basicamente as empresas processam as informações para se adaptar a novas circunstâncias. Mesmo que esta visão demonstre o funcionamento da organização, ela não explica como as empresas inovam, pois, quando se trata de inovação, as organizações não processam informações, mas criam novos conhecimentos, de dentro para fora, para resolver problemas, criar soluções e, conseqüentemente, recriar seu ambiente. Observa-se que Nonaka e Takeuchi (1995), em seu modelo, apontam o uso do conhecimento para gerar inovação.

Para explicar o processo de inovação e sua relação com o conhecimento, é proposta uma teoria que tem como pedra fundamental a distinção entre os conhecimentos tácito e explícito, e sua interação, por meio da espiral do conhecimento, que demonstra como o conhecimento tácito e

explícito interagem e geram novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

As diferenças entre o conhecimento tácito e explícito são demonstradas no Quadro 3:

Quadro 3 – Dois Tipos de Conhecimento

| Conhecimento Tácito (subjetivo) | Conhecimento Explícito (objetivo) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conhecimento da experiência (corpo) Conhecimento simultâneo (aqui e agora) Conhecimento analógico (prática) | Conhecimento da racionalidade (mente) Conhecimento sequencial (lá e então) Conhecimento digital (teoria) |

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995, p. 61, tradução nossa).

O conhecimento tácito, por ser subjetivo, envolve a esfera pessoal, do indivíduo, relacionado ao contexto, de difícil comunicação e formalização, advindo da cognição humana, ou seja, de elementos que auxiliam o ser humano a se relacionar com o mundo, como esquemas, modelos mentais, paradigmas, pontos de vista e crenças, além de seu *know-how* e suas habilidades. Do outro lado, o conhecimento explícito tem a sua transmissão pela linguagem de forma sistemática, relaciona-se com uma ação objetiva, linear e racional. Importante ressaltar que os dois tipos de conhecimento não são excludentes ou ocorrem de forma isolada, mas são resultado de um processo dinâmico e complementar (NONAKA; TAKEUCHI; 1995).

Para demonstrar a ação e interação entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1995) demonstraram o processo denominado “conversão do conhecimento”, conforme ilustrado na Figura 4:

Figura 4 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995, p. 71, tradução nossa).

Para melhor compreensão dos processos de conversão do conhecimento, o Quadro 4 reúne os quatro modos e exemplos práticos de como pode ocorrer cada um deles:

Quadro 4 – Modos de conversão do conhecimento e exemplos

| Tipo | Conversão | Exemplos |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialização | De tácito para tácito | Compartilhamento de experiências por meio da observação, imitação e prática. |
| Externalização | De tácito para explícito | Articulação com a utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. |
| Combinação | De explícito para explícito | Troca e combinação de diferentes documentos e conceitos, como ocorre na educação formal. |
| Internalização | De explícito para tácito | Relacionado ao “aprender fazendo”, quando o indivíduo absorve o conhecimento disponibilizado. |

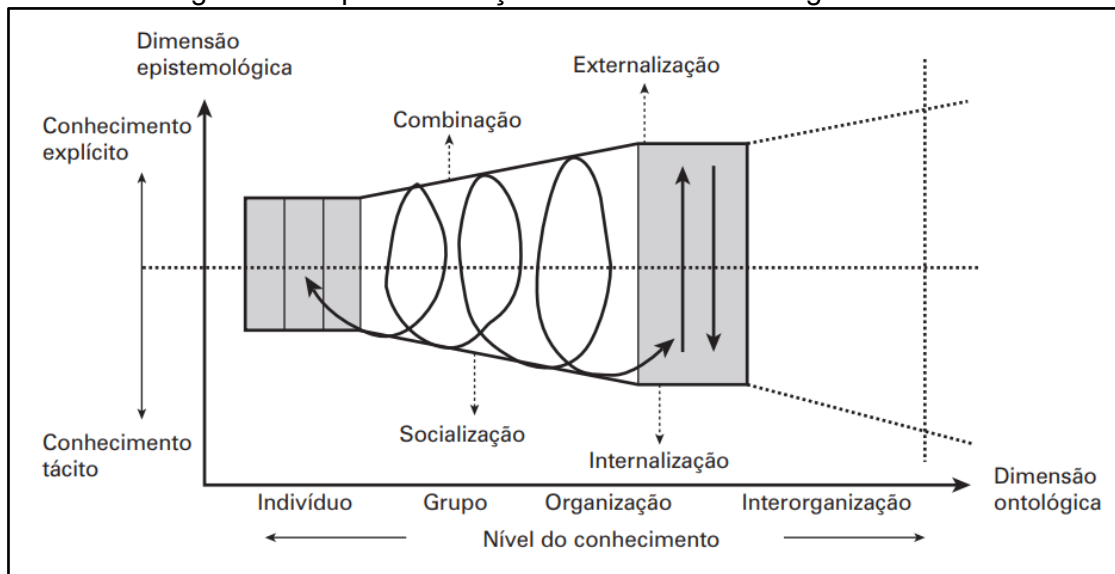
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Dessa maneira é possível observar que a conversão do conhecimento é um processo que se inicia no indivíduo e torna-se assertivo quando o conhecimento individual passa a ser coletivo. Para que os diferentes modos de conversão do conhecimento resultem em inovação, Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que:

[...] a socialização visa o compartilhamento do conhecimento tácito. Por si só, porém, é uma forma limitada de criação de conhecimento. A menos que o conhecimento compartilhado se torne explícito, ele não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo. Além disso, uma mera combinação de partes discretas como informação explícita em um novo todo [...] não amplia realmente a base de conhecimento existente da organização. Mas quando os conhecimentos tácito e explícito interagem, [...] surge uma inovação. A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Esta interação é moldada por mudanças entre diferentes modos de conversão de conhecimento, que por sua vez são induzidas por vários gatilhos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 70, tradução nossa).

No processo de criação do conhecimento organizacional, é imprescindível ter em mente que o conhecimento é produzido pelos indivíduos, sendo função das organizações a mobilização e sistematização do conhecimento individual, para que se dissemine e amplifique para o nível organizacional. A Figura 5 demonstra este processo:

Figura 5 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995, p. 73, tradução nossa).

Nonaka e Takeuchi (1995) ponderam ainda que para que a criação do conhecimento organizacional ocorra com sucesso, a organização tem o papel de fomentar as atividades, por meio de algumas condições que devem ser implantadas em seu ambiente:

- **Intenção da organização:** o envolvimento na criação, aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento, bem como o alinhamento com os objetivos estratégicos, que acaba dando significado e valor a esses conhecimentos;
- **Autonomia:** dada para os indivíduos, deve ser feita dentro das circunstâncias de cada área e/ou posição dentro da organização. A autonomia aumenta a motivação das pessoas, a chance de desenvolvimento de novas oportunidades e a difusão das ideias organizacionais;
- **Flutuação e caos criativo:** permitem maior interação com o ambiente externo, atitude aberta e uma chamada “decomposição” das rotinas já fundamentadas, sem, no entanto, levar a organização a uma desordem completa, mas permitindo o fluxo de criatividade, questionamento das atitudes e mudança de perspectivas nas atividades realizadas;
- **Redundância:** refere-se principalmente ao compartilhamento dos conhecimentos com pessoas que inicialmente não precisam deles para a execução de suas atividades rotineiras, acelerando o processo de

criação do conhecimento por meio do estímulo à percepções diferentes das inicialmente capturadas;

- **Variedade:** diz respeito à combinação de diferentes formas do conhecimento já adquirido, o que tende a multiplicar as interações e, conseqüentemente, o volume de conhecimento na organização (NONAKA; TAKEUCHI; 1995).

Com isso, observa-se que a GC proposta por Nonaka e Takeuchi (1995) considera o conhecimento enquanto recurso oriundo do indivíduo. Nesse sentido, cabe à organização a construção de estratégias para transformar o conhecimento tácito em explícito, ou seja, tornar o conhecimento individual acessível a toda a organização.

2.3.2 Organização do Conhecimento

Choo (2003) classifica o uso da informação em três grandes cenários: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões. Na criação de significado, a organização deve identificar no ambiente externo as informações relevantes e que merecem atenção, realizar a interpretação desta informação e definir as melhores respostas por meio das ações que serão realizadas.

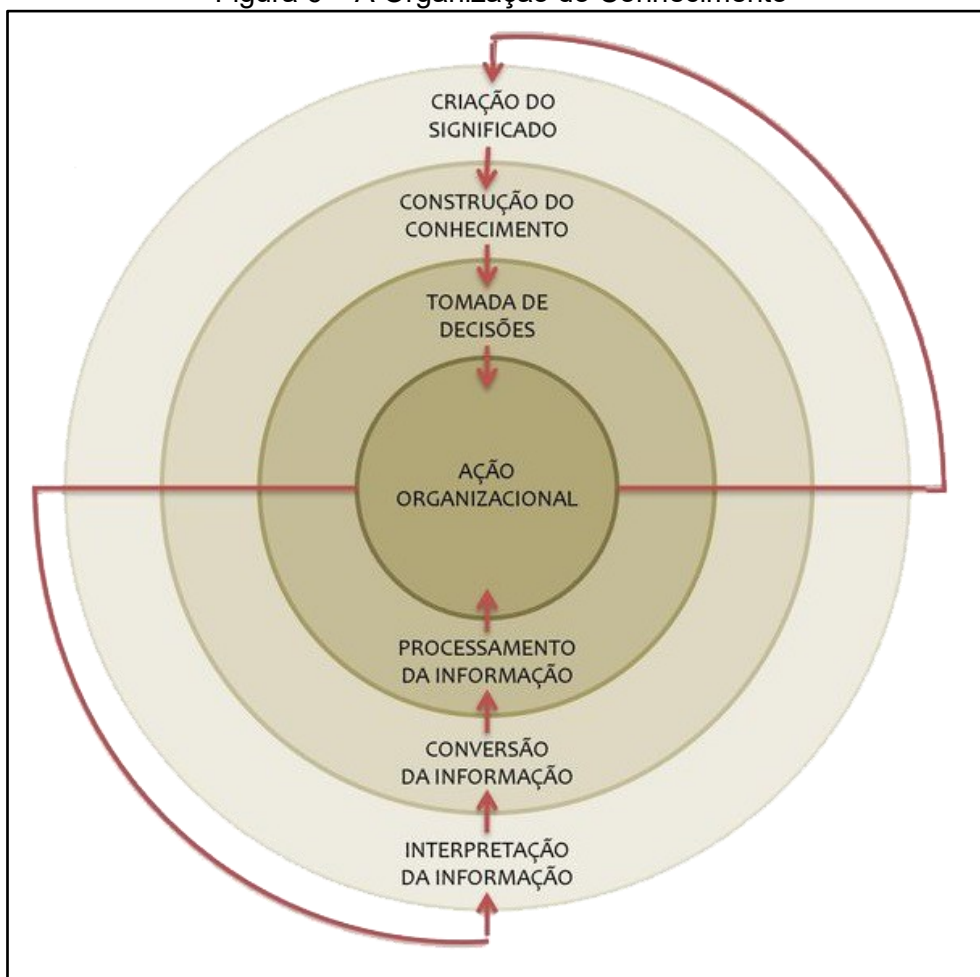
Segundo Choo (2003), a construção do conhecimento se baseia no processo de criação, organização e processamento das informações, com o objetivo principal de gerar novos conhecimentos que permitam o aprendizado dentro da empresa, sendo estes conhecimentos muitas vezes dispersos ou concentrados em indivíduos e grupos de trabalho.

Na etapa de tomada de decisão, elas devem ser tomadas de forma racional, com base na busca e avaliação das informações, tendo em vista os objetivos organizacionais, possíveis alternativas e o impacto de cada uma delas, bem como os resultados alcançados em cada uma dessas possibilidades. Nem sempre este processo ocorre de maneira racional em sua integralidade, pois a organização é influenciada por uma série de fatores, no entanto, as empresas devem perseguir esta racionalidade (CHOO, 2003).

Esses processos são interligados, ocorrem simultaneamente e o próprio fluxo se alimenta, conforme demonstrado na Figura 6. Com relação ao conhecimento:

[...] reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação. Quando existe conhecimento suficiente, a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos. A ação organizacional muda o ambiente e produz novas correntes de experiência, às quais a organização terá de se adaptar, gerando assim um novo ciclo. (CHOO, 2003, p. 30)

Figura 6 – A Organização do Conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 31).

A chamada organização do conhecimento deve ser capaz de integrar com eficiência as etapas apresentadas, possuindo informações e conhecimentos em suas atividades, dessa forma, compreendendo o ambiente no qual está inserida, suas necessidades e tendo embasamento em suas ações. Este processo lhe traz vantagem, pois ela consegue agir com inteligência, administrando seus recursos e processos baseado em informações, garantindo assim a adaptação rápida e eficiente às mudanças, aprendizagem constante, utilização do conhecimento para geração de inovações e ações racionais e decisivas (CHOO, 2003).

Observa-se que Choo (2003) considera o conhecimento como importante insumo para a construção de inovações nas organizações. Chama-se a atenção que o autor considera o conhecimento como algo inerente as atividades e processos organizacionais.

2.3.3 Gestão do Conhecimento

Os autores Davenport e Prusak, em sua obra “Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual”, além de apresentarem as definições de dados, informação e conhecimento, demonstradas na tabela 1 do item 1.2, realizam uma análise com enfoque na GC, trabalhando as etapas de geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento e transferência de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

De acordo com Davenport e Prusak (2003), a etapa inicial, de geração do conhecimento, geralmente ocorre de forma natural, com a interação das organizações com o ambiente na qual estão inseridas e a combinação com seus valores, crenças e experiências. No entanto, os autores defendem que este processo pode e deve ocorrer de forma intencional, o que pode ser feito com o incentivo por meio de algumas formas, citadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Formas de Geração do Conhecimento

| Forma | Características |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aquisição | Conhecimento adquirido por uma organização ou por ela desenvolvido, tendo como premissa principal ser novidade para a organização. Ocorre pela compra de uma organização ou contratação de indivíduos que o possuam. A gestão deste processo deve ser realizada com cuidado, com esforços para localizar e avaliar o conhecimento adquirido, proteção das pessoas e do meio onde o conhecimento se encontra, além do incentivo a incorporação dos conhecimentos adquiridos aos já existentes. |
| Aluguel | Envolve o aluguel de uma fonte de conhecimento externo de forma temporária, vindo de financiamento, apoio de pesquisas científicas ou direito de propriedade intelectual, contratação de consultores, entre outros. As organizações devem tomar providências no sentido de transferência e retenção do conhecimento para ficar à disposição quando sua fonte não estiver mais disponível. |
| Recursos Dirigidos | Consiste na formação de grupos ou unidades para determinado objetivo, como os setores de pesquisa e desenvolvimento das organizações, centros de inovação, bibliotecas corporativas, que são focados integralmente na geração de novos conhecimentos. A organização deve monitorar as atividades de recursos dirigidos para garantir que seus frutos estejam disponíveis e sejam utilizados por toda a organização. |

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fusão | Trata-se da reunião de pessoas com visões, habilidades, ideias e valores distintos para o desenvolvimento de uma solução para um problema ou realização de um projeto em conjunto. Este formato incentiva o desenvolvimento de inovações e pensamento criativo e a união de uma variedade de talentos e experiências aumentam a probabilidade de sucesso, mas também exige investimento de tempo e esforços de adaptação. |
| Adaptação | Relacionado com a adaptação da organização às mudanças externas, como lançamentos de concorrentes, surgimento de novas tecnologias, mudanças culturais, sociais e econômicas no ambiente em que a organização está inserida, incentivam a geração de conhecimento para buscar soluções e alternativas a estas mudanças. Este formato parte da premissa de que muitas vezes até mesmo o sucesso pode trazer uma estabilidade que não estimula as pessoas e organizações a buscarem novos caminhos e inovarem. Por isso, estas adaptações podem ser inseridas internamente para manter a cultura de adaptação constante. Dessa forma, quando mudanças ocorrem, a organização já está apta a reagir de forma rápida e eficaz. |
| Redes | Constituído pela junção de pessoas, de maneira informal e auto-organizadas, e se formando por interesses comuns. Nas organizações estas redes compartilham conhecimentos, se comunicam e cooperam para a resolução de problemas, gerando assim novos conhecimentos. Estas redes podem ser formalizadas e receberem o suporte e facilitação para o registro, definição de políticas, suportes e meios de compartilhamento, a fim de incentivar a inovação e apropriação destes conhecimentos pela organização. |

Fonte: Davenport e Prusak (2003).

Comum aos cinco fatores citados no Quadro 5 é a necessidade de alocação de tempo e espaços. Tempo para que os processos possam ser implantados e comecem a trazer retornos, que quando se trata da GC, são intangíveis e complexos de mensuração. Espaços não só físicos como também eletrônicos, para que as descobertas, compartilhamentos e ações possam dar frutos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Na codificação e coordenação do conhecimento o principal objetivo é possibilitar o acesso àqueles que necessitam dele, tornando-o compreensível, claro e organizado, possibilitando assim sua aplicação nas atividades. Neste processo, a tecnologia desenvolve um importante papel, facilitando os procedimentos de codificação e coordenação do conhecimento e atuando como apoio neste processo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Para a codificação do conhecimento se faz necessário entender os diferentes tipos e formatos de conhecimentos, para que em sua estruturação não perca sua essência e não passe a ser dados ou informações sem propósito e relevância. Davenport e Prusak classificam dessa forma o

conhecimento em dois extremos, o tácito e o articulável, como mostra o Quadro 6:

Quadro 6 – Diferentes Tipos de Conhecimento

| | |
|------------------------------|--------------------|
| Tácito | Articulável |
| Não passível de ensino | Passível de ensino |
| Não articulado | Articulado |
| Não observável em uso | Observável em uso |
| Substancial | Esquemático |
| Complexo | Simple |
| Não documentado | Documentado |

Fonte: Davenport e Prusak (2003, p. 86).

O principal desafio das organizações é a codificação do conhecimento tácito, pois é complexa e geralmente desenvolvida ao longo do tempo pelo indivíduo, com seu aprendizado acumulado e experiências, o que torna difícil esta tarefa. Por isso, os esforços são direcionados para alternativas como a criação dos chamados “mapas de conhecimentos”, uma espécie de guia que tem como objetivo mapear os conhecimentos relevantes na organização e publicação de um referencial que aponte onde estes conhecimentos podem ser encontrados, mostrando assim para as pessoas o local em que elas podem acessar este conhecimento quando necessário. Este documento também evidencia para a organização seus pontos fortes e fracos em termos de conhecimento, podendo servir de guia para a exploração destes conhecimentos, bem como para a supressão destas lacunas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A dificuldade em se capturar e codificar o conhecimento tácito é compensada pelo valor que esse conhecimento possui. Além dos mapas de conhecimento, estratégias como a disseminação do conhecimento por meio dos processos de orientação e aprendizado, assim como o uso de ferramentas que auxiliem na captura de parte desse conhecimento e o transforme em explícito, para assim viabilizar o acesso a todos da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Sobre os desafios da codificação do conhecimento:

Codificar o conhecimento é fundamental para incrementar seu valor dentro da organização. A codificação dá permanência para o conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas. [...] O desafio é codificar o conhecimento e, ainda assim, manter intactos seus atributos distintivos, implementando uma estrutura de codificação que seja tão veloz

e flexível quanto o próprio conhecimento. [...] Tecnologias emergentes ampliarão o raio de aplicações possíveis, mas, no futuro previsível, a codificação continuará a ser mais arte que ciência, mais território da mente que das máquinas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.106).

Última etapa do processo apresentado por Davenport e Prusak, a transferência do conhecimento, que por sua essência trata de viabilizar o processo de conectar as pessoas e fazer com que elas conversem e realizem trocas de conhecimento entre si. A transferência de conhecimento ocorre cotidianamente nas organizações e de forma natural, porém desestruturada e fragmentada (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

As estratégias de transferência do conhecimento devem estimular uma troca espontânea, como as conversas pessoais que ocorrem de maneira informal, mas trazem trocas de informações sobre projetos, ideias e conselhos sobre as atividades desenvolvidas. Os métodos a serem utilizados devem ser compatíveis com a cultura e características da organização, o que pode envolver a criação de salas e ambientes que facilitem este intercâmbio, realização de feiras e fóruns abertos de conhecimento, visitas técnicas, reuniões e momentos fora da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Em conjunto com as estratégias informais, é necessário que a organização considere a utilização de meios formais e estruturados de compartilhamento do conhecimento. Algumas organizações estruturam programas formais de orientação e explicitam a transferência de conhecimento como inerente às funções executadas. O uso da tecnologia também auxilia na formalização da transferência de conhecimento, servindo de suporte e facilitador deste processo, no entanto, embora a tecnologia tenha um papel crucial, é determinante para o sucesso da transferência de conhecimento a cultura da empresa, com seu conjunto de valores, normas e principalmente comportamentos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Davenport e Prusak (2003) reforçam a importância do mapeamento e registro do conhecimento, tornando este acessível para a organização. Os autores destacam a importância da articulação entre os suportes e os sujeitos, tornando esse aspecto fundamental para reconhecer e utilizar o conhecimento organizacional.

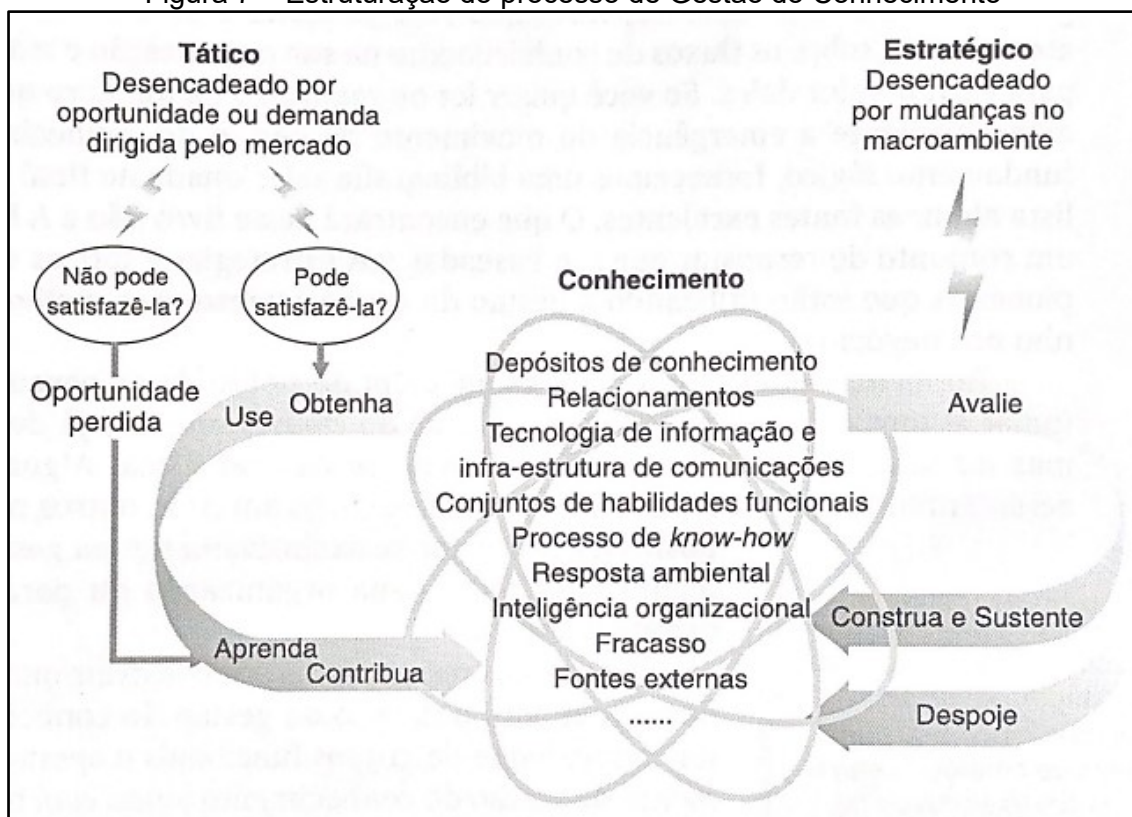
2.3.4 Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento

Neste modelo, proposto por Bukowitz e Williams no “Manual de Gestão do Conhecimento” (2002), os autores procuram estruturar o processo de GC, separando-o nos processos tático e estratégico. O processo tático é focado nas atividades cotidianas e desencadeado por oportunidades e demandas do mercado e dividido nas etapas: obtenha, utilize, aprenda e contribua. Já o processo estratégico é orientado para o longo prazo, pelas mudanças no macroambiente e composto pelas etapas avalie, construa, mantenha e descarte (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O conhecimento gerado nos dois âmbitos é expresso na organização em diversos formatos e suportes, tais como depósitos de conhecimento, relacionamentos, tecnologia da informação e infraestrutura de comunicações, conjuntos de habilidades funcionais, processo de know-how, resposta ambiental, inteligência organizacional, fracasso, fontes externas, entre outros (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O modelo é exemplificado na Figura 7:

Figura 7 – Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24).

Dentro do processo tático, desencadeado por oportunidade ou demanda do mercado:

Obtenha: é uma atividade comumente realizada pelas organizações, no entanto, a era da informação disponibiliza franco acesso a um grande volume de informações. Para que este processo se torne eficiente e as pessoas possam obter as informações e conhecimentos que realmente necessitam, o primeiro passo é a articulação, onde o demandante descreve suas necessidades de informação, de forma que fique claro o uso pretendido da informação para que esta solicitação possa ser direcionada adequadamente. Em seguida, as pessoas precisam saber onde encontrar estas informações na organização, além de ter os instrumentos necessários para encontrá-las. Também é necessária a orientação para a obtenção das informações, o que pode ser feita por especialistas, pessoas ou tecnologias que facilitem o acesso ao conhecimento, além de garantir a abrangência desta infraestrutura, permitindo o acesso às informações e criando estruturas e/ou processos que permitam a reutilização do conhecimento obtido (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Utilize: depois de obtido, o conhecimento deve ser utilizado nas atividades e situações específicas.

“Quanto mais variadas as fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham umas com as outras, cujas perspectivas e abordagens são diferentes das suas próprias, maior o potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 108).

Para uma melhor utilização do conhecimento, as organizações devem se estruturar para melhorar as comunicações e fluxos de conhecimento, o que inclui o ambiente físico para permitir o fluxo das ideias e seus frutos. As informações devem ser tratadas como um recurso aberto que flui em toda a organização e deve existir uma permanente colaboração com clientes, fornecedores e concorrentes. Em conjunto, as pessoas devem se sentir livres e confiantes com relação a novas ideias, e para isso todas as contribuições devem ser valorizadas, bem como a organização deve criar espaço e tempo para interações e criatividade (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Aprenda: processo relativamente novo para as organizações, principalmente no que diz respeito ao aprendizado como criação de vantagem

competitiva e integrada com a forma que as pessoas trabalham, ou seja, fora da mentalidade de crise e com potencial de retorno no longo prazo. Concomitantemente surge a necessidade da criação de uma “memória organizacional”, para que a organização possa aprender com seus fracassos e sucessos. O aprendizado deve estar conectado com as estratégias da organização e com o desempenho individual, além de ser um exercício constante, exigindo que a organização promova o princípio de prazer no trabalho, integre os mecanismos de reflexão no cotidiano de trabalho, compreenda os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias, ao invés de condená-los e por fim cultive a arte de aprender fazendo (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Contribua: diz respeito a tornar o conhecimento individual disponível e acessível para toda a organização. Embora a tecnologia da informação facilite este processo, é uma etapa complexa e difícil, pois envolve o sentimento de pertencimento das pessoas e exige o compartilhamento do *know-how*, o que ainda é cercado por barreiras. Para isso, deve ser trabalhada a motivação para o compartilhamento do conhecimento, o que pode ser feita removendo as barreiras, vinculando as contribuições com oportunidades e avanços na organização, limitando os benefícios dos que não contribuem e encontrando pontos de benefício mútuo. Para facilitar este processo, a organização pode dar tempo e espaço para as contribuições, criar funções com dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição, apoiar a transferência de conhecimento implícito e criar uma rede organizacional. Também deve trabalhar a confiança, promovendo a reciprocidade, criando políticas explícitas sobre a utilização de ativos intelectuais e valorizando laços de confiança (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

A vertente estratégica possui caráter permanente e é resultado da resposta ao ambiente macroeconômico, sendo sua execução de responsabilidade da liderança (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Os passos indicados pelos autores são:

Avalie: esta função é desencadeada pela necessidade de gestão dos ativos intangíveis, principalmente o capital intelectual, não se constituindo de um substituto para as estratégias, mas sim de reflexo delas, afim de garantir o fortalecimento das iniciativas para construir, sustentar ou despojar seu capital

intelectual. Inicia-se com a verificação do impacto do conhecimento no desempenho organizacional e concepção de novas tarefas de gestão com enfoque na alavancagem do conhecimento. Após, é necessária a integração, onde são incorporadas medidas para que a organização avalie sua base de recursos, tendo como premissa quais geram valor, visualizando as estruturas que guiam as práticas de GC, realizando experimentos com abordagens de avaliações e cálculos para estimar os resultados estratégicos e se comunicando com os principais interessados (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Construa e sustente: etapa que garante que o conhecimento mantenha a organização viável e competitiva, parte do pressuposto de uma gestão de recursos para o crescimento e manutenção dos ativos intangíveis, além da ênfase nos relacionamentos e colaboração como fonte de vantagem competitiva. Para isso, a tecnologia da informação deve estar subordinada às pessoas e a organização deve estruturar posições que olhem para o capital intelectual. A colaboração tem como premissa o fortalecimento de relacionamentos conectados aos objetivos de GC, principalmente por meio de cooperação entre as áreas, parcerias criativas com outras empresas e retenção das pessoas certas. Faz parte deste cenário também a reciprocidade, onde a organização deve se atentar para a criação de políticas, normas e procedimentos interligados com a criação de valor, além de criar espaços para que os profissionais estejam diariamente de corpo e alma no trabalho (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Descarte: etapa onde a organização deve analisar como descartar as partes de sua base de conhecimento que não trazem mais vantagem competitiva nem colaboram para a criação de valor. Para isso, inicialmente é preciso que a organização não absorva conhecimentos desnecessários, o que pode ser feito com um reconhecimento das fontes de conhecimento que podem ser alavancadas e as que são limitadas, além de encontrar alternativas para aproveitamento destas, com a finalidade de realizar experimentos com o conhecimento. Por fim, os conhecimentos identificados como drenos de recursos devem ser avaliados para que sejam convertidos em fontes de valor, por meio de ações como venda, licenciamento ou doação de patentes, descarte ou venda de negócios não alinhados, terceirização de processos, retrainar, remanejar ou demitir pessoas com atividades obsoletas ou

inadequadas, criação de parcerias, alianças e contratos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Os autores mencionam a necessidade da construção de um depósito (repositório) de conhecimento que visa ser resgatado para uso no ambiente interno ou externo da organização. Para os autores, o conhecimento tem caráter estratégico e permite a organização realizar antecipações quanto aos movimentos do ambiente externo.

2.3.5 Atividades base de Gestão do Conhecimento

A análise proposta por Valentim (2004) inicialmente diferencia a GI e GC. Estas diferenças são abordadas no item 2.2, sendo demonstradas pela Figura 3, que diferencia os fluxos informacionais e o Quadro 2, que aborda as características da GI, GC e Inteligência Competitiva, onde se destaca que GI tem como enfoque os fluxos formais, enquanto a GC se atém aos fluxos informais.

A autora diz ainda que é comum as organizações e até mesmo na literatura estes conceitos serem confundidos, o que leva muitas vezes empresas a acreditarem que estão realizando GC, quando o que estão fazendo é GI. Destaca ainda que os dois processos são imprescindíveis para o bom funcionamento das organizações e para a realização do processo de inteligência (VALENTIM, 2004).

As atividades base da GC são elencadas por Valentim (2004) da seguinte forma:

- Identificar demandas e necessidades de conhecimento;
- Mapear e reconhecer fluxos informais;
- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento;
- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- Criar espaços criativos dentro da corporação;
- Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;
- Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização;

- Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento;
- Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento;
- Retroalimentar o ciclo.

Estas atividades podem ser enxergadas de forma sequencial e cíclica, e são representadas por Jorge (2017 apud Valentim, 2004) na Figura 8:

Figura 8 – Atividades base para a Gestão do Conhecimento - Valentim



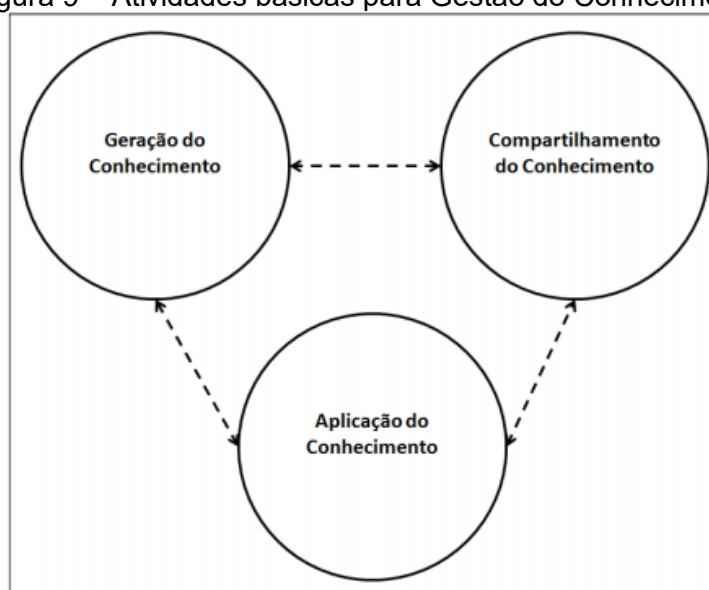
Fonte: Jorge (2017, p. 52, apud Valentim 2004).

Embora os dois processos sejam importantes para a gestão das organizações, compreender como funciona cada um deles é um passo importante para realizá-los de forma efetiva e subsidiar as ações para a construção de conhecimento e inteligência.

2.3.6 Análise dos modelos de Gestão do Conhecimento

Jorge (2017) realiza uma análise em sete diferentes modelos e teorias de GC utilizados em ambientes organizacionais. Essa análise teve como objetivo comparar os modelos e encontrar pontos em comum e diferenças. Deste processo de análise resulta o agrupamento em três etapas: geração do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e aplicação/uso do conhecimento. Estas três etapas estão relacionadas entre si, ocorrendo de forma dependente e cíclica, o que é demonstrado na Figura 9:

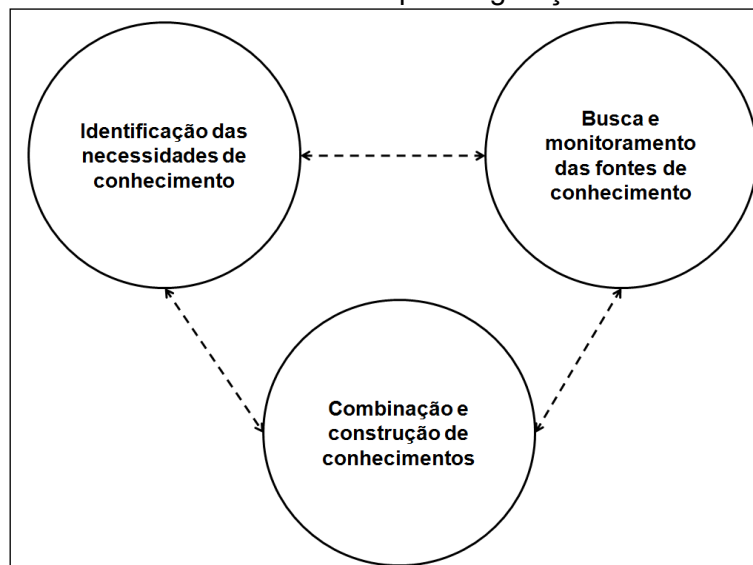
Figura 9 – Atividades básicas para Gestão do Conhecimento



Fonte: Jorge (2017, p. 60).

Observa-se que as três atividades sintetizam de maneira objetiva o processo de GC no contexto das organizações. Nesse sentido, a primeira atividade, de geração do conhecimento, é subdividida em outras três etapas: identificação das necessidades de conhecimento, busca e monitoramento das fontes de conhecimento, combinação e construção de conhecimento, conforme pode ser observado na Figura 10 (JORGE, 2017).

Figura 10 – Subatividades básicas para a geração de conhecimento.



Fonte: Jorge (2017, p. 65).

Jorge (2017) menciona que para que o conhecimento seja gerado, é necessário identificar a necessidade para sua geração, uma vez que a geração de conhecimento demanda tempo, pessoas e outros recursos, logo, toda a geração de conhecimento carece de propósito. O autor menciona que a subatividade 'busca e monitoramento das fontes de conhecimento' consiste em identificar as fontes de conhecimentos, sendo estas, pessoas, repositórios, entre outros suportes e menciona a necessidade de monitorar as mesmas, uma vez que as fontes e automaticamente os seus conhecimentos recebem mutações a todo instante, basta se relacionar com o mundo.

A terceira subatividade aponta para a combinação e construção de conhecimento, é nessa atividade que Jorge (2017) menciona que os conhecimento buscados e monitorados são apropriados pelos sujeitos e combinados com conhecimentos já existentes e com isso, constrói-se novos conhecimentos.

A segunda atividade é o compartilhamento do conhecimento, para Jorge (2017, p. 72), esse conhecimento é compartilhado de "[...] maneira direta ou indireta". Essa etapa busca desenvolver estratégias para que o conhecimento construído seja acessível para todos que estão na organização, fazendo com que esse conhecimento esteja à disposição de todos os sujeitos que estão inseridos na organização.

Torna-se importante destacar que a assertividade do compartilhamento do conhecimento está relacionada de maneira direta com o suporte em que o mesmo está sendo compartilhado, afinal, é importante que todos que terão acesso ao conhecimento consigam acessar. Esse apontamento é necessário, uma vez que muitas organizações disponibilizam o conhecimento em suportes de difícil acesso aos seus sujeitos organizacionais.

A terceira atividade consiste no uso consciente do conhecimento. Jorge (2017) menciona que o uso do conhecimento ocorre de maneira indireta na atividade 2, afinal, a construção de conhecimento só ocorre mediante o uso do conhecimento construído anteriormente.

Observa-se que as atividades básicas de GC de Jorge (2017) apresenta de maneira conceitual as atividades elementares para a construção e gestão do conhecimento. Segundo o autor, esse modelo conceitual deve ser adaptado de acordo com as necessidades e segmento de cada organização.

Dessa forma, optou-se pela utilização do modelo sintético realizado por Jorge (2017), devido à sua abrangência de análise, uma vez que se baseia nos estudos prévios de diversos autores que abordam a GC no ambiente organizacional.

O conhecimento é apresentado como um recurso oriundo do ambiente interno das organizações, nesse sentido, torna-se importante compreender o ambiente externo da organização, e para isso, o processo de inteligência passa a ser fundamental para tal análise.

3 INTELIGÊNCIA EM SUAS MÚLTIPLAS VERTENTES

Compreender a inteligência enquanto recurso e processo torna-se ponto de partida para o presente capítulo. Nesse sentido, é fundamental a análise do tema de maneira conceitual, bem como suas aplicações no contexto organizacional.

3.1 Inteligência: definição e sua relação com os dados, informação e conhecimento

A palavra inteligência tem sua origem do latim '*inter*', que significa entre, e '*legere*' que significa 'escolher', que se traduz como saber escolher quais decisões se devem tomar. Em outras palavras, o objetivo da inteligência é ajudar uma pessoa ou organização a fazer as melhores escolhas possíveis e, no caso específico das organizações, ajudá-las a alcançar seus objetivos estratégicos para alcançar sua missão (TRIANA, 2016).

O termo inteligência teve suas primeiras aparições no meio militar e, embora haja citações sobre inteligência desde "A Arte da Guerra" de Sun Tzu, datado do século V a.C., sua popularização ocorre durante a segunda guerra mundial, caracterizando-se pela busca de informações sobre os adversários e o ambiente estrangeiro. Estas informações eram coletadas e analisadas, servindo de subsídio para as decisões sobre as ações que seriam realizadas. Por isso, a inteligência pode ser considerada emergente da informação e conhecimento. As experiências no âmbito militar influenciaram as organizações, a partir da década de 1960, a utilizarem inteligência em seus negócios, criando departamentos de inteligência que estudavam as informações do ambiente externo para tomar decisões relativas às estratégias de mercado (TARAPANOFF, 2004; FERNANDES, 2012; TRIANA, 2016).

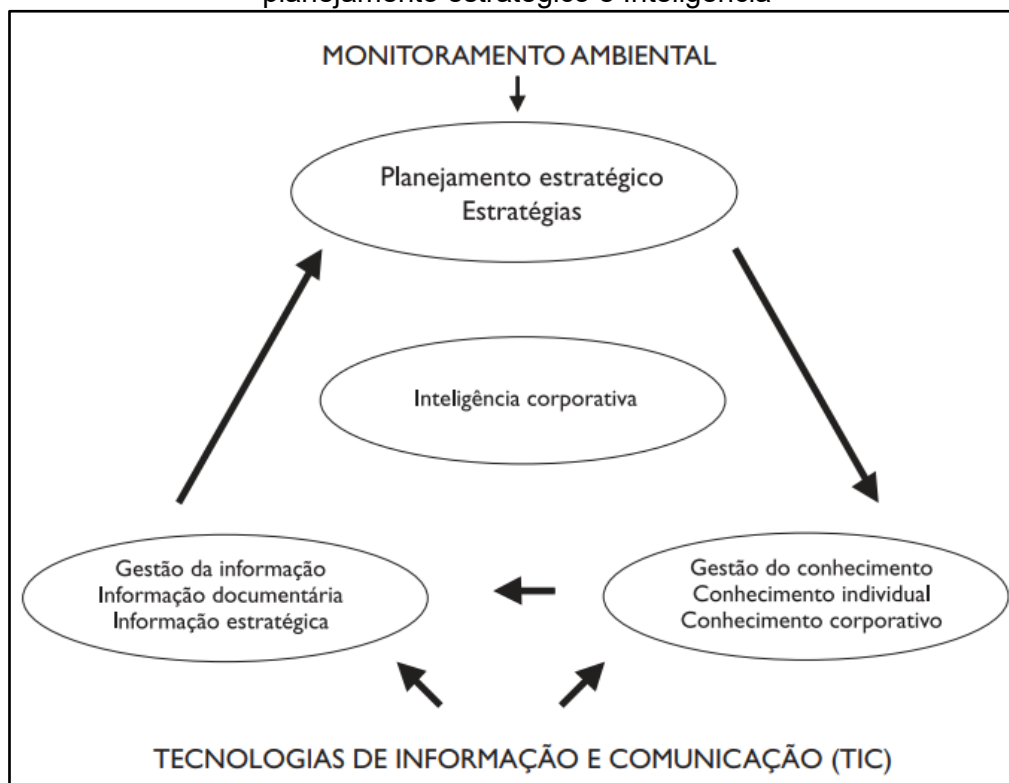
A inteligência no ambiente corporativo tem seu processo originado na gestão de recursos informacionais (dados, informação e conhecimento), presentes nas atividades e processos das organizações, alimentando o planejamento estratégico e conseqüentemente a tomada de decisões. É imprescindível, após a obtenção destes recursos, sua gestão, através de ações de prospecção, seleção, filtro, tratamento e disseminação, integrando os recursos informacionais produzidos internamente com os obtidos do ambiente externo (VALENTIM, 2002; TARAPANOFF, 2006).

Nesse processo a organização:

[...] interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo (gestão da informação e inteligência competitiva). Em segundo lugar, cria novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar (gestão do conhecimento). Finalmente, processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (inteligência estratégica). [...] Em uma organização, informação, conhecimento e inteligência estão presentes nos seus processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico. (TARAPANOFF, 2006, p. 30).

A interação entre GI e GC com o planejamento estratégico e a consequente geração de inteligência está demonstrada na Figura 11:

Figura 11 – Relação entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, planejamento estratégico e Inteligência



Fonte: Tarapanoff (2006, p. 31).

Jorge (2017) também defende a informação como insumo para a geração de conhecimento e inteligência nas organizações, destacando que a GC e Inteligência são processos que possuem mais similaridades que diferenças e muitas vezes seus produtos retroalimentam seus processos. Neste sentido, a inteligência modifica os processos de GC anteriormente

estabelecidos, que por sua vez alteram a forma como se produz inteligência na organização, atuando assim de forma cíclica e contínua.

Fernandes (2012) destaca o papel estratégico da atividade de inteligência em todos os cenários que é utilizada, de governos a organizações. Para ele, a Inteligência tem a função de apoio ao processo decisório, servindo de subsídio para gestores formularem e implementarem estratégias, políticas e ações que norteiam o desenvolvimento de organizações e nações, tendo como estratégico o enfoque na visão de longo prazo e amplitude das ações realizadas.

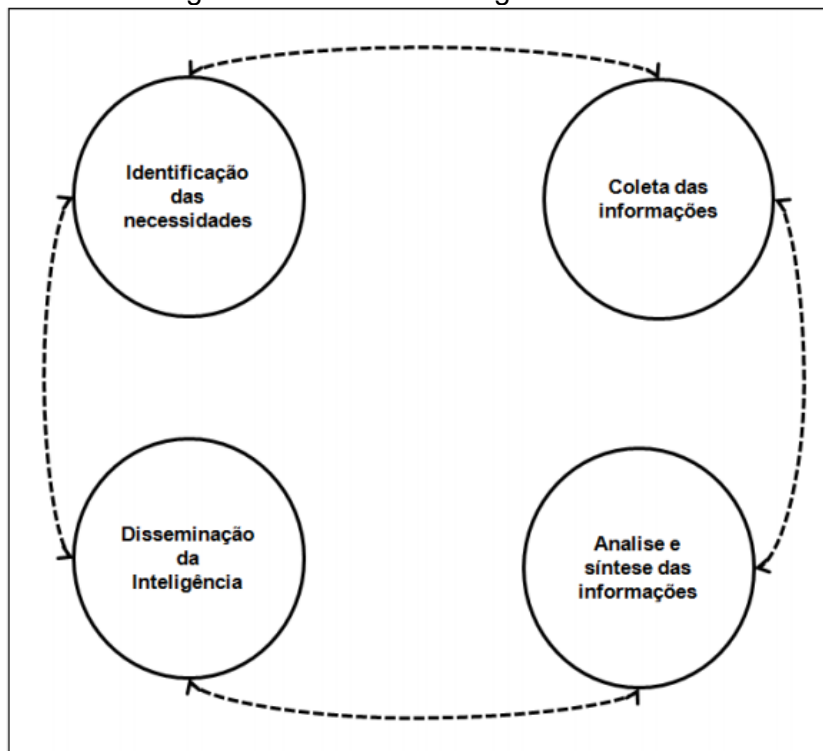
Um aspecto que se torna bastante relevante na efetividade do trabalho da Inteligência é que seu esforço de produção de conhecimento deve ser orientado para o futuro, pois é o futuro que traz mudanças, em termos de tecnologia, meio ambiente, segurança, relações comerciais ou políticas. Dessa forma, a atividade de Inteligência deve possibilitar a prospecção de fatos e eventos (FERNANDES, 2012, p. 23).

Miller (2002, p. 35) relaciona os recursos informacionais, importantes insumos para o processo de inteligência:

Os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência. A partir deste modelo, os profissionais da inteligência normalmente executam um processo, ou ciclo, de quatro fases: 1) identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões de toda a empresa; 2) colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais; 3) analisam e sintetizam as informações; 4) disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões. O foco do processo de decisão geralmente determina os objetivos do processo de inteligência. [...] Qualquer que seja seu foco, o processo de inteligência normalmente inclui cada uma dessas quatro fases.

Jorge (2017) demonstra o ciclo de inteligência de Miller na Figura 12, evidenciando seu caráter cíclico e com as etapas interligadas e interdependentes:

Figura 12 – Ciclo de Inteligência – Miller

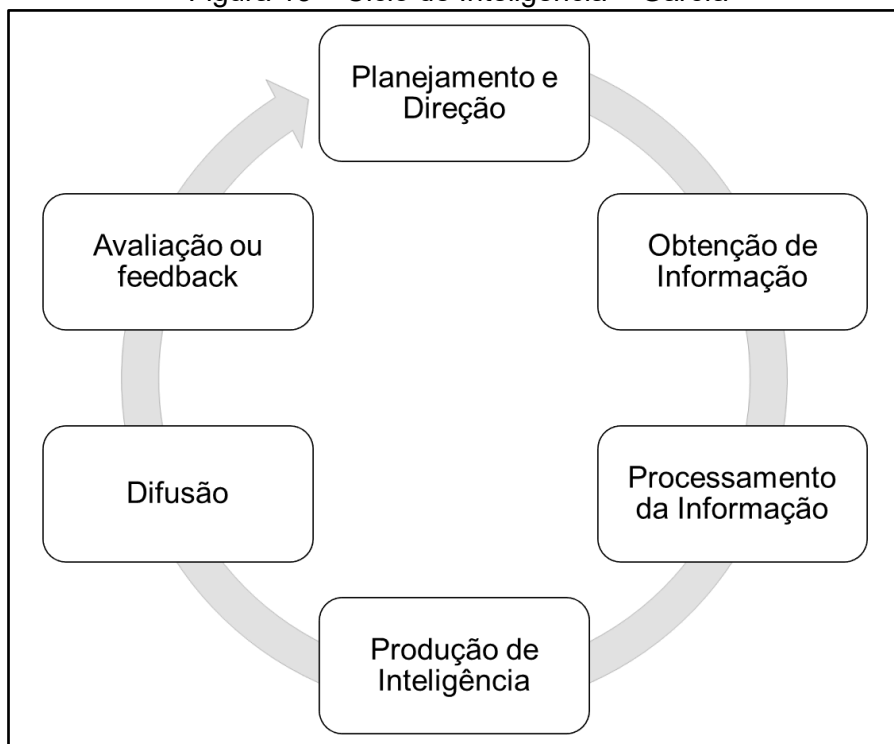


Fonte: Jorge (2017, p. 92).

Grande parte dos gestores estão cientes da importância de processar e analisar os dados e informações presentes nas organizações de forma a agregar valor e aumentar a vantagem competitiva. Estas lideranças enfrentam também o desafio de coletar e dar sentido estratégico ao grande contingente de dados que eles têm acesso. Neste cenário, muitas vezes as soluções tecnológicas acabam sendo adotadas, esta decisão apoiada na crença de que a implementação de ferramentas de inteligência irá trazer respostas para problemas relacionados às estratégias das organizações. No entanto, os investimentos em tecnologia não são suficientes, uma vez que esta é uma ferramenta de apoio para transformar dados e informações em conhecimento e, conseqüentemente, inteligência (MARR, 2010).

Na construção da inteligência evidencia-se ainda duas perspectivas: o processo, ou seja, sequência de atividades realizadas para a produção de inteligência e seu produto, ou seja, resultado deste processo. García (2016) classifica o processo de inteligência também como um ciclo (Figura 13), com seis diferentes etapas que servem como referência para a produção de inteligência, navegando pelos diversos níveis da organização: estratégico, tático e operacional.

Figura 13 – Ciclo de Inteligência – García



Fonte: Adaptado de García (2016).

As necessidades de inteligência são definidas na etapa de planejamento e direção, onde as prioridades são elencadas pelos gestores e necessitam estar claras e alinhadas com as necessidades de quem receberá o produto, pois estas definições impactam em todas as demais etapas do processo de inteligência. Depois de definidos os objetivos, inicia-se a fase de obtenção das informações nas diversas fontes disponíveis para posterior análise, realizada no estágio de processamento da informação, uma vez que na coleta geralmente são obtidos um grande número de dados e informações e há a necessidade de se organizar e armazenar estes insumos, para que não se percam futuramente (GARCÍA, 2016).

Ponto central do ciclo de inteligência, a etapa de produção de inteligência é onde os insumos informacionais são transformados em inteligência e consolidada em uma entrega, ou seja, um produto. Este produto será entregue ao usuário ou solicitante da inteligência na fase de difusão e, posteriormente, será realizada a avaliação ou feedback do produto entregue, permitindo assim o aprendizado e melhoria dos próximos ciclos (GARCÍA, 2016).

Prescott (1999, p. 37, tradução nossa) aborda também a inteligência como um produto e um processo. Com um enfoque na inteligência competitiva, “envolve o desenvolvimento de produtos de inteligência, seu fluxo até os tomadores de decisão em tempo hábil, e a incorporação de tais inteligências no processo de tomada de decisão.”

De acordo com o autor, o processo de produção de inteligência, também conhecido como ciclo de inteligência, contém os elementos necessários para a produção da inteligência, o que engloba desde a definição das necessidades de inteligência e solicitações da direção, a coleta e análise dos dados e informações e por fim seu resultado ou produto, ou seja, as recomendações para os gestores que fizeram a solicitação (PRESCOTT, 1999).

Com relação aos produtos e/ou serviços entregues, Prescott (1999) considera imprescindível que eles tenham valor para os gestores, e para isso devem ser oportunos, práticos e relevantes. Este produto pode ser entregue em formato de boletins informativos, resumo de busca de informações de fontes secundárias, relatórios de inteligência, análise do tema ou questão proposta. Cada demanda de inteligência é singular e por isso devem ser utilizadas as etapas do ciclo de inteligência que melhor se adequem às particularidades daquela solicitação.

De forma similar à análise realizada por Prescott, Fernandes (2006) classifica a inteligência sob três aspectos distintos, enquanto atividade, produto desta atividade e a unidade organizada para a realização desta atividade. A atividade de inteligência resume-se ao processo ou instrumentos utilizados para a produção de inteligência. O produto é o resultado deste processo, com o objetivo de prover o usuário ou solicitante com os conhecimentos solicitados e necessários para seu processo decisório.

Algumas organizações formam unidades de inteligência, com especialistas orientados para a produção dos conhecimentos de acordo com as necessidades e orientações do local para o qual produz inteligência, conduzindo as atividades com o sigilo necessário e operando de forma contínua, garantindo assim constante aperfeiçoamento e resultados cada vez mais alinhados com as necessidades e diretrizes da organização (FERNANDES, 2006).

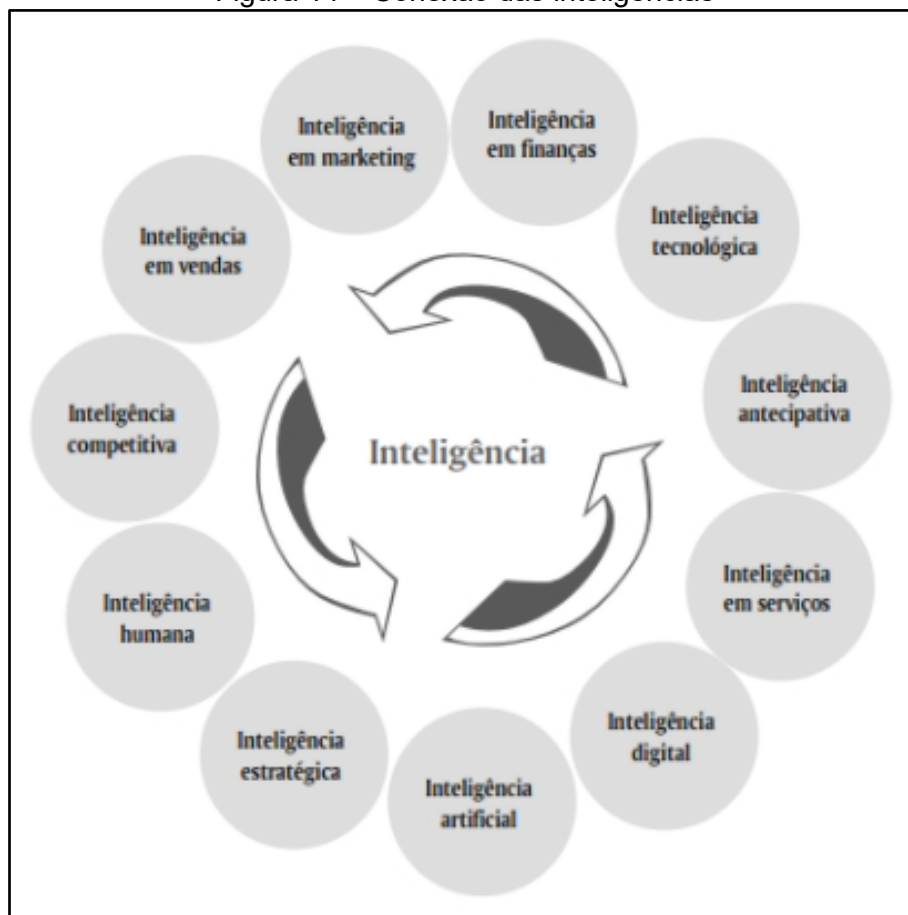
Evidencia-se dessa forma como a informação é um insumo primordial na construção do conhecimento e inteligência, realizando as conexões das informações geradas internamente nas organizações com as do ambiente externo e segmento onde estão inseridas.

3.2 Inteligência e suas múltiplas vertentes

Partindo da premissa que os insumos informacionais estão presentes em todas as atividades e setores das organizações (CHOO, 2003), bem como nas tomadas de decisões e ambiente externo, a inteligência também pode ser gerada de diferentes formas e em múltiplos contextos, gerando assim o estudo e criação de diferentes tipos de inteligência.

Embora os diferentes tipos de inteligência estejam relacionados muitas vezes com as áreas dentro da organização, não se pode perder de vista a necessidade de sua interlocução, gerando um conjunto de inteligências organizadas, conectadas com as estratégias organizacionais (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020). Os diferentes processos de inteligência não podem ser tratados individualmente e se relacionam entre si, conforme demonstrado na Figura 14:

Figura 14 – Conexão das inteligências



Fonte: Adaptado de Maróstica, Maróstica e Branco (2020, p. 11).

Dessa forma, serão apresentados os conceitos e definições dos tipos de inteligência mais comuns. É importante mencionar que, por mais que a inteligência enquanto recurso ou processo pode ter o mesmo formato, entretanto o seu uso está totalmente relacionado com a sua necessidade, ou seja, a necessidade do sujeito que demanda a inteligência ou a necessidade da organização.

A **Inteligência Empresarial** se volta para o processo de gestão das informações que possuem significado para a administração, apresentando-as de maneira organizada e estruturada, inovando, gerando novos conhecimentos e atuando de acordo com este conhecimento obtido (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020).

Ferraresi e Santos (2006) abordam a inteligência empresarial a partir do uso de informações internas e externas que são estratégicas para as empresas, servindo de subsídio para tomada de decisão, e de forma complementar:

[...] um programa sistemático para a coleta, análise e compartilhamento de informações entre os membros interessados em uma organização, visando o suporte para a tomada de decisões e criação de conhecimento organizacional, sendo que as informações podem se originar de qualquer fonte, interna ou externa à organização (FERRARESI, SANTOS, 2006, p. 105).

Direcionada para os negócios de forma geral e sua gestão, a inteligência empresarial ou inteligência de negócios atua principalmente como suporte à gestão e tomada de decisão. Com um enfoque nas mudanças que ocorrem no ambiente externo e seu impacto nas organizações, a **Inteligência Antecipativa** é definida por Lesca (2003, p. 10, tradução nossa) como:

[...] o processo coletivo e proativo pelo qual os membros da empresa (ou pessoas por ela chamadas) voluntariamente rastreiam (percebem ou provocam, e escolhem) e utilizam informações relevantes sobre seu ambiente externo e as mudanças que podem ocorrer nele.

A partir deste olhar das pessoas para o ambiente externo e possíveis mudanças, a inteligência antecipativa atua como suporte para que a organização possa acompanhar estas tendências, se adaptar ou mesmo atuar antes das mudanças acontecerem, gerando inovação, reduzindo incertezas e mitigando riscos (LESCA, 2003).

Muito além de monitoramento de competidores, a **Inteligência Competitiva** permite que as organizações tenham um entendimento aprofundado do ambiente onde estão inseridas, possibilitando assim a redução de riscos e aumento das oportunidades de receita. O resultado desta análise suporta a tomada de decisões, possibilitando assim o crescimento em um cenário de mudanças e incertezas (SCIP, 2022).

[...] a inteligência competitiva é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. É informação sobre produtos específicos e tecnologia. Também é monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização, como, por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica (TARAPANOFF, 2001, p. 45)

Para Miller (2002) a inteligência competitiva traz para os gestores subsídios para uma tomada de decisão adequada, trazendo vantagem sobre as empresas concorrentes, fundamentada no entendimento dos riscos e oportunidades inerentes à área de atuação do negócio, muitas vezes objetivando manter sua fatia de mercado ou aumentá-la, tudo isso em um ambiente de rápidas mudanças e com cada vez mais informações disponíveis.

De acordo com Galdino (2010, p. 28), a **Inteligência Tecnológica** é: “[...] um conjunto de procedimentos, ferramentas, técnicas e estudos que visam levantar informações e gerar conhecimento sobre áreas e linhas de pesquisa ligadas à Ciência, Tecnologia e Inovação, projetos de P&D, sistemas e produtos.”

A inteligência tecnológica se concentra em identificar no cenário os aspectos relevantes, possibilidades, obstáculos e fragilidades no campo da Ciência e Tecnologia e possui um campo de investigação amplo, que inclui desde países inteiros, diferentes tipos de ambientes de inovação, universidades, laboratórios, startups, centros de pesquisas e organizações como um todo (GALDINO, 2010).

Lichtenthaler (2003) entende que o objetivo da inteligência tecnológica é a exploração das oportunidades em potencial e também a defesa das ameaças em potencial, por meio da rápida entrega de informações relevantes sobre as tendências tecnológicas no ambiente em que a organização está inserida. As atividades de inteligência tecnológica dizem respeito à coleta, análise e comunicação das informações sobre as tendências em tecnologia para servirem de suporte à tomada de decisões com relação ao uso de tecnologia e, por conseguinte, decisões gerais da organização. A inteligência tecnológica engloba ainda o monitoramento e análise não só de concorrentes individuais, como também de universidades e *startups*.

Também conhecida como **Inteligência Mercadológica**, a **Inteligência de Marketing** é definida por Chern, Lee e Wei (2015) como um processo contínuo que busca compreender, analisar e avaliar os ambientes interno e externo das organizações e sua relação com clientes, concorrentes e mercado, sendo as informações e conhecimentos obtidos utilizadas para embasar a tomada de decisões relacionada ao mercado da empresa.

A inteligência de marketing atua como um instrumento capaz de auxiliar os gestores no planejamento do desenvolvimento das organizações, valorizando as informações e as transformando em vantagem competitiva, tornando as decisões mais eficientes e lucrativas. Os dados coletados sobre os clientes são utilizados para analisar seu comportamento e revelar até mesmo o que o consumidor expressa inconscientemente (GUIDO, 2015).

A inteligência mercadológica observa também fontes informacionais do ambiente competitivo, tais como:

[...] tendências, papéis e símbolos das subculturas de consumo, contatos com os criadores de tendências e relações diretas com os principais clientes em suas complexidades, e a necessidade de ir além do que é explicitamente declarado pelos consumidores com relação às suas necessidades e desejos, como o que os consumidores dizem e o que os consumidores estão conscientes não necessariamente levam a um ato de compra de suas partes (GUIDO, 2015, p. 1, tradução nossa).

Com a inteligência de marketing é possível para as organizações a compreensão do comportamento da concorrência e a realização de ações de contrainteligência para neutralizá-la, identificar ameaças e oportunidades no mercado, bem como seu impacto, obtenção de conhecimentos relevantes para a organização relacionados às informações geradas, possibilitando a formulação de estratégias para o presente e futuro, compreender e mensurar o impacto de suas próprias ações no mercado e concorrentes, revisão contínua das estratégias da empresa e a sistematização para coletar, processar e disponibilizar os dados e informações, gerando assim maior eficiência para os gestores (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020).

Aplicada diretamente para a alavancagem do setor de vendas da organização, a **Inteligência em Vendas** reúne um composto de estratégias, ferramentas e técnicas utilizadas para o levantamento de dados e informações do mercado de atuação, em conjunto com as informações internas da atuação da empresa com relação às vendas e os conhecimentos de sua equipe. Neste processo, as estratégias de vendas se aliam à tecnologia para a construção da inteligência, utilizando um planejamento prévio, estudo do cliente e gestão das ações. (ORTEGA, 2009).

Ivens e Pardo (2014) trata a inteligência em vendas no mesmo escopo da inteligência em marketing, onde a empresa deve explorar o potencial de dados integrados de diversas fontes internas e externas. Estas informações permitem a organização uma previsão melhor das oportunidades de negócios, bem como conhecimento das ameaças que vierem a surgir, suportando todo o processo de gestão em termos de análise, planejamento, implementação e controle, preparando-a para tomar decisões comerciais e elevando o nível de performance da organização.

A Inteligência em vendas realiza a coleta, processamento e disponibilização de dados e informações de consumidores, seus comportamentos e as transações comerciais por eles realizadas. Essas informações auxiliam os gestores e vendedores a tomarem decisões no contexto da venda e todas as etapas nela envolvidas. Ainda assim, apesar das diferentes abordagens, toda venda pode ser tratada como um processo com começo, meio e fim, independente do formato que está sendo realizada (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2020).

A **Inteligência Financeira** diz respeito a como as informações e conhecimentos são produzidos e utilizados com relação à situação monetária, tanto das organizações (independentemente de seu porte), como de pessoas físicas, para que as mesmas sejam auxiliadas nos processos financeiros que são feitos no decorrer de sua existência (TARAPANOFF, 2004).

Maróstica, Maróstica e Branco (2020) fazem uma análise da abrangência da inteligência financeira, considerando que esta compreende uma série de conceitos e conhecimentos, mas não se restringe apenas à aplicação de fórmulas. Seu objetivo é compreender o significado dos índices financeiros, a relação e impacto destes conceitos, os resultados alcançados na gestão e conseqüente avanço das finanças das organizações.

Hipólito (2010) defende o papel estratégico das finanças para as organizações ao defender que a implantação da inteligência financeira envolve a utilização de habilidades como compreender os fundamentos financeiros, entender os aspectos intangíveis relacionados às finanças e contabilidade, interpretar as análises financeiras e seus indicadores, índices e relatórios, além de compreender o cenário principal, o contexto em que a organização está inserida e o impacto dos fatores externos na interpretação das informações e tomada de decisão.

Enquanto isso, Jorge *et al* (2021, p.2) menciona que,

[...]inteligência financeira, a capacidade do trabalho e uso estratégico das informações sobre recursos financeiros, auxiliando assim a empregá-los de forma mais eficiente possível. Com isso, evidencia-se a importância do processo de inteligência no contexto das informações financeiras, uma vez que estas são recursos importantes para tomadas de decisões, em especial no contexto gerencial das organizações. Acredita-se que a informação financeira pode atuar no estabelecimento de diferenciais competitivos no contexto das organizações.

Nesse sentido, considerando um ambiente de instabilidade e incertezas, a **Inteligência Econômica** torna-se importante, afinal, tem como objetivo de municiar economistas e administradores de estados e organizações com informações, obtidas pelo monitoramento destes ambientes, para que pudessem se antecipar ao enfrentar este cenário (TARAPANOFF, 2006).

Sua finalidade consiste em fornecer, aos responsáveis pela tomada de decisões nas empresas ou no Estado, os conhecimentos necessários para a compreensão de seu meio ambiente e poder assim ajustar suas estratégias individuais ou coletivas. A inteligência econômica já traz em seu bojo os conceitos de inovação, informação e conhecimento (TARAPANOFF, 2006, p. 25).

Amora (2011) considera que os Estados, no processo de estruturação de sua inteligência econômica, devem olhar para suas particularidades, cultura e necessidades comerciais, para assim escolher os instrumentos e canais mais adequados para atingir seus objetivos.

A inteligência econômica ganha ainda mais importância em um mundo globalizado, onde os aspectos econômicos destacam-se como eixos fundamentais para nortear a ação de governos e para sobrevivência das organizações, principalmente com relação à inovação, ampla concorrência e processos econômicos de regulação das nações. Além disso, a inteligência econômica diferencia-se dos outros processos de inteligência por sua finalidade exclusivamente econômica, utilização de fontes de informação abertas e por ter a ética como norte de suas ações (ARENAS, 2016).

Com uma abordagem ampla da informação enquanto um recurso da sociedade, a **Inteligência Social** enfoca o coletivo:

A dimensão social e coletiva da informação e da inteligência vêem a informação como um bem social destinado tanto a que as pessoas usem a informação mais intensamente em suas atividades como consumidores: para informar sobre escolhas entre diferentes produtos; quanto que também a utilizem para exercer os seus direitos à cidadania (TARAPANOFF, 2007, p. 208).

Nesse sentido, a inteligência social possui uma abordagem voltada para sistemas mais amplos, além do organizacional, dando enfoque à análise, captura e monitoramento em termos de sociedades e países (CRONIN; DAVENPORT, 1993).

A **Inteligência Geográfica** explora como análises relacionada à geoprocessamento, análise espacial, dados e informações provenientes de

fatos e comportamentos do ambiente externo relacionados à geografia, sua importância e impacto nas tomadas de decisões, tanto na esfera pública quanto nas organizações (JORGE; ARAÚJO, 2019).

Ayres Junior (2010) traz a perspectiva da análise espacial de dados com o uso dos Sistemas de Informação Geográfica (SIG) para o ambiente organizacional e seus processos decisórios, por meio de um modelo de geointeligência.

Um tipo relativamente novo, a **Inteligência Epidemiológica** surge no final dos anos 1990 com o advento da internet. Seu enfoque são as informações provenientes de indicadores e bases de dados epidemiológicas, inicialmente não estruturadas, sendo função da inteligência epidemiológica o mapeamento e detecção destas informações nas mais diversas fontes, tanto a de órgãos de saúde oficiais quanto fontes informais (BARBOZA *et al*, 2013).

Rodrigues-Junior (2012) destaca alguns aspectos imprescindíveis na atividade de inteligência epidemiológica, tais como a contrainteligência epidemiológica, que possui enfoque em detectar e neutralizar ameaças, a avaliação de risco que mede a probabilidade de ocorrência de um evento e os danos causados caso este evento ocorra, servindo de apoio para a tomada de decisões em saúde pública, questões relacionadas à geopolítica e salvaguarda internacionais, ou seja, a influência de outras nações na saúde de um país, além das comunidades de inteligência epidemiológica, com o envolvimento de diferentes órgãos, secretarias, ministérios, unidades especializadas que em conjunto contribuem para a geração, disponibilização e análise das informações utilizadas nas atividades de inteligência.

Existem ainda outras abordagens de inteligência, no entanto, as diferentes perspectivas apresentadas demonstram que, além da sua ampla aplicação no campo das organizações, sejam elas públicas ou privadas, independentemente de seu tamanho e formato, utilizam essencialmente informações para a construção de insumos que auxiliam nas tomadas de decisões. Dentro desta perspectiva, destaca-se a Inteligência Organizacional, que será aprofundada a seguir.

3.3 Inteligência Organizacional

Organizações são sistemas complexos, qualquer que seja de seu tamanho ou configuração, que reúnem pessoas trabalhando em prol de um objetivo comum, envolvendo seu ambiente interno interagindo com o ambiente externo e as mudanças constantes que ocorrem nessas duas interfaces. Os indivíduos que movimentam esse sistema são dinâmicos, o que causa constantes modificações ao longo do tempo. Neste cenário, a Inteligência Organizacional (IO) surge como uma solução para a monitoração e entendimento destes ambientes, com o uso da informação e conhecimento como insumos para tomada de decisões e, além de sua sobrevivência, ganho de competitividade, rápida resposta aos desafios apresentados tanto internamente quanto externamente e consequente alcance dos resultados pretendidos (MORESI, 2001).

A inteligência organizacional é uma manifestação do processamento de informações, capacidades adaptativas e emocionais que são institucionalizadas, reproduzidas e mudadas através de estruturas de significação, dominação e legitimação, e vice-versa (AKGÜN; BYRNE; KESKIN, 2007, p. 283, tradução nossa).

A definição proposta por Akgün, Byrne e Keskin (2007), baseia-se nas perspectivas cognitivas, comportamentais e sociais/emocionais da IO, levando em consideração que estas interações e o fluxo das informações ocorrem de maneira dinâmica, fazendo com que a IO seja criada, modificada e recriada entre os elementos que se encontram nos diversos ambientes da empresa.

Consideram ainda que as interações ocorridas entre os agentes da organização colocam o processo de inteligência em funcionamento, pois são as relações de trabalho e contato entre as pessoas que permitem o agrupamento de informações e conhecimentos variados, a construção, filtro, organização e estruturação de acordo com sua relevância, armazenamento, disseminação e por fim sua utilização para a resolução de problemas e tomada de decisão (AKGÜN; BYRNE; KESKIN, 2007).

A IO está intimamente ligada com a gestão dos processos nas organizações, bem como a GI e GC:

[...] a capacidade de uma organização de utilizar com eficácia e eficiência seus recursos tangíveis e intangíveis para atingir seus objetivos estratégicos, utilizando assertivamente técnicas e ferramentas de gestão, promovendo a filosofia da qualidade total e assegurando um estudo permanente e possível renovação de seus processos organizacionais. Têm relevância

especial os processos de gestão documental, de informação e do conhecimento garantindo uma proteção contra riscos, tomada de decisões sólidas e um futuro estável e promissor em função do uso adequado do capital humano e conhecimento organizacional. Em seu desenvolvimento terão um lugar especial a cultura, o desenvolvimento das competências de informação e o desenvolvimento da memória organizacional (PONJUÁN-DANTE, 2015, p. 66-67, tradução nossa).

Valentim e Teixeira (2015) demonstram a importância da informação e conhecimento no contexto organizacional, onde a IO é resultado de um processo de monitoramento do ambiente externo com suas ameaças e oportunidades, combinado com os conhecimentos existentes no ambiente interno, individuais, porém combinados, servindo de fundamento para que a organização compreenda o que está acontecendo do lado de fora e utilize os recursos que possui para a definição de suas estratégias e ações.

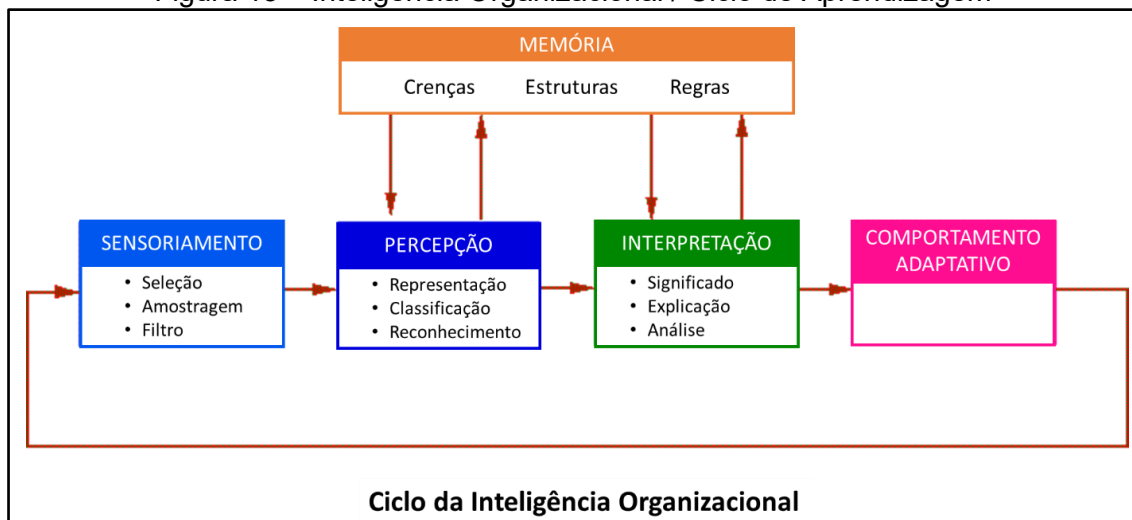
Nesse contexto, as informações devem ser organizadas e processadas, para se transformarem em conhecimento e, por meio dos indivíduos que compõem a empresa, se transformar em ações e serem utilizadas de maneira estratégica. Esta informação passa a ter papel crucial, pois seu uso torna-se um diferencial e impacta a competitividade e produtividade das organizações. Assim, a capacidade de interpretação das informações provenientes do ambiente externo, utilização do conhecimento em conjunto com as limitações de recursos e a capacidade individual de aprendizagem e uso dos conhecimentos que os indivíduos possuem constituem etapas fundamentais para o desenvolvimento de um modelo de IO que produza bons resultados (VALENTIM; TEIXEIRA, 2015).

Entre os modelos e propostas para a IO destaca-se o “Ciclo de Inteligência Organizacional” proposto por Choo, a “Espiral de Inteligência Organizacional” concebida por Más-Basnuevo e as atividades básicas de Inteligência propostas por Jorge (2017).

3.3.1 Ciclo de Inteligência Organizacional

Com uma abordagem descritiva de uma “organização inteligente”, Choo (1995) descreve o processo de IO como um ciclo de atividades, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15 – Inteligência Organizacional / Ciclo de Aprendizagem



Fonte: Adaptado de Choo (1995, p. 85, tradução nossa).

Choo (1995) menciona que o processo de IO também pode ser considerado como aprendizagem, e este é um:

[...] ciclo contínuo de atividades que incluem a detecção do ambiente, o desenvolvimento de percepções e a geração de sentido através da interpretação, o uso da memória sobre experiências passadas para ajudar a percepção e a tomada de ação baseada nas interpretações desenvolvidas (CHOO, 1995, p. 84, tradução nossa).

A memória da organização é formada de suas experiências, originadas das interações com o ambiente onde está inserida, podendo ser formal, ou seja, registrada em documentos, e informal, oriunda das crenças e histórias. Destas experiências derivam regras que são aplicadas no ambiente empresarial e suas estruturas. Na etapa de sensoramento são coletadas as informações do ambiente externo e também do ambiente interno. Esta coleta deve ser realizada levando em consideração que a organização não consegue atender a todos os eventos que ocorrem, por isso deve definir suas prioridades naquele momento (CHOO, 1995).

A percepção ocorre quando os eventos e atividades externas se juntam com os conhecimentos existentes na organização e estão relacionadas com a memória da organização e o sensoramento realizados na etapa anterior. A interpretação busca trazer sentido para as ações da organização, buscando consenso entre as crenças já existentes e a exploração de novas alternativas e geração de inovação através das informações coletadas e trabalhadas em

conjunto com o conhecimento organizacional. Por fim, o comportamento adaptativo inicia um novo ciclo ao implantar as decisões tomadas advindas deste processo e, com as ações e resultados obtidos, ocorre o aprendizado, que reflete e modifica as estratégias adotadas anteriormente (CHOO, 1995).

Choo (1995) destaca ainda o papel da informação para a construção de organizações inteligentes, em uma reflexão que mostra que as necessidades de informações dos usuários nem sempre estão conectadas com as informações capturadas e entregues por meio de sistemas de informação das organizações. Para o preenchimento desta lacuna é imprescindível a realização de parcerias entre os diferentes setores e funções dentro das organizações, tendo as pessoas como as fontes de informação mais valiosas e atuando de maneira ativa, para que se possa criar, organizar, utilizar e construir estruturas que permitam a gestão eficiente destes conhecimentos e consequente aprendizado e crescimento organizacional.

3.3.2 Espiral de Inteligência Organizacional

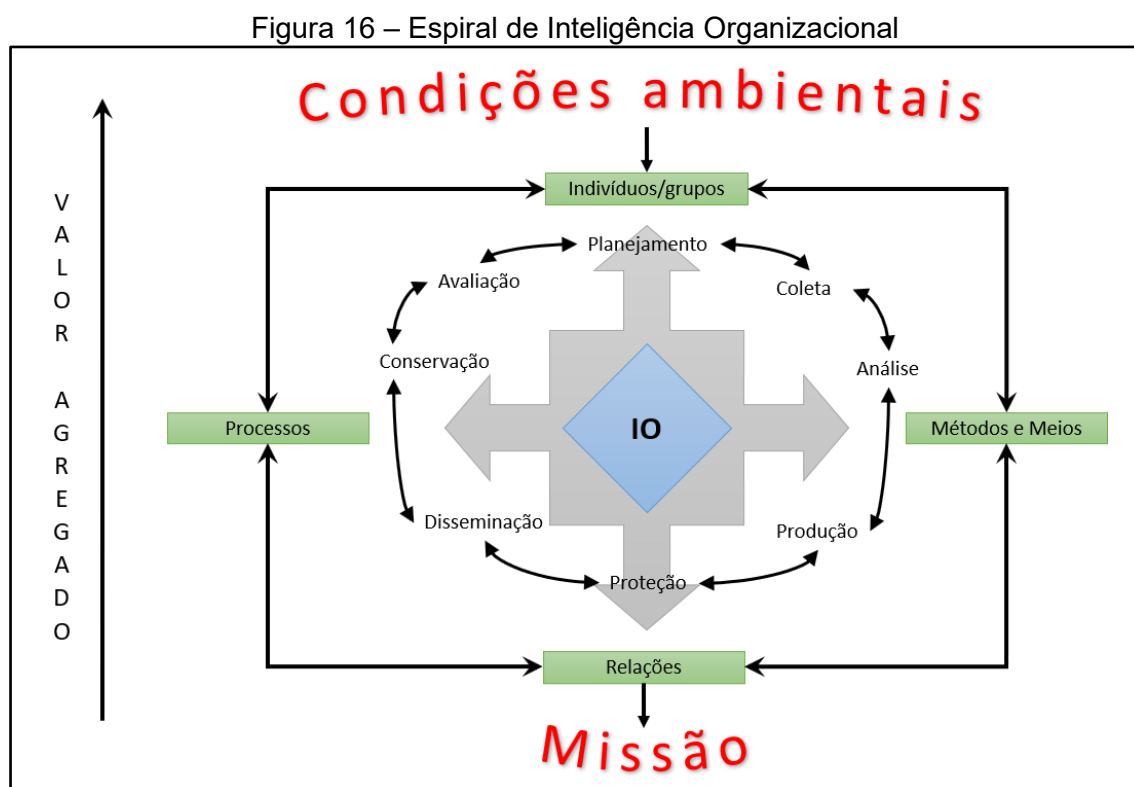
O modelo proposto por Más-Basnuevo (2005) tem o objetivo de introduzir um sistema de IO para a delegação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente em Holguín, no entanto, pode ser utilizado por outras organizações.

São estabelecidos quatro componentes principais, iniciando pelos indivíduos e grupos da organização, em seguida os processos dos quais estes indivíduos e grupos participam, os métodos e meios que são utilizados e realizados pelos indivíduos e grupos na execução dos processos para se relacionar e por fim as relações interpessoais existentes dentro da organização. Estes elementos interagem com as condições apresentadas no ambiente externo e as informações obtidas e com os princípios da organização, melhorando assim os resultados decorrentes do cumprimento de sua missão (MÁS-BASNUEVO, 2005).

Esta interação, além do simples processamento de informações, evidencia as necessidades de informação, treinamentos e colaboração que estes indivíduos e grupos possuem, além de aspectos como suas motivações, habilidades, vontade, autoconhecimento e consciência, sendo estes elementos essenciais não só para a IO, mas também para que a organização saiba se

possui as competências necessárias para atingir os objetivos estabelecidos. Os integrantes do modelo proposto interagem com as etapas de IO: planejamento, coleta, análise, obtenção do produto de informação, proteção, disseminação, conservação e avaliação (MÁS-BASNUEVO, 2005).

Cada um dos componentes e etapas da IO se relacionam como demonstrado na Figura 16:



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

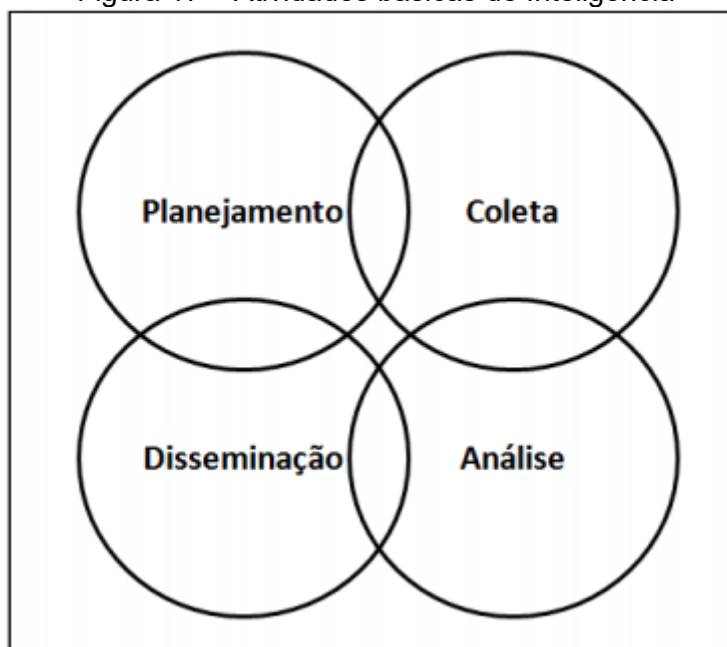
Para que o modelo seja implantado com sucesso, algumas premissas são de extrema importância, como o apoio da alta gestão, conhecimento pelos gestores dos fatores de influência da organização, estilo de gestão participativa, clima de confiança que favoreça o intercâmbio e aprendizado e monitoramento dos indicadores para demonstração dos resultados alcançados (MÁS-BASNUEVO, 2005).

3.3.3 Atividades básicas de Inteligência

Ao analisar os diferentes conceitos e modelos de inteligência, é possível observar diferentes perspectivas, mas ao mesmo tempo pontos de convergência. Partindo desse princípio, Jorge (2017) analisou as proposições

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

Figura 17 – Atividades básicas de Inteligência



Fonte: Jorge (2017, p. 104)

Nessa análise foram identificados pontos em comum, que o autor classifica como as atividades básicas de inteligência, conforme a Figura 17. O autor apresenta quatro atividades básicas, planejamento, coleta, análise e disseminação, conforme pode ser observado abaixo:

- **Planejamento:** Nesta etapa destacam-se entre os modelos analisados a importância de se compreender as necessidades dos usuários/pessoas que receberão o produto da inteligência, bem como os objetivos que se procura atingir ao iniciar um processo de inteligência. Outro ponto essencial destacado é a participação e envolvimento das pessoas dentro da etapa de planejamento e detecção de suas competências, auxiliando assim a delimitar as restrições e necessidades neste processo;

- **Coleta:** relaciona-se com o processo de busca dos dados e informações apontados na etapa de planejamento. Esta coleta é realizada tanto nas fontes internas da organização, como nas externas, ou seja, no ambiente em que está inserida, e também diz respeito tanto às informações documentadas como as não documentadas. É importante também que as

fontes de informação (internas e externas) sejam identificadas, analisadas e mapeadas;

- **Análise:** cercada de complexidade e composta de diferentes variáveis, a etapa de análise é crucial para o êxito do processo de inteligência e alcance dos resultados definidos em seu planejamento. No estágio de análise são englobadas todas as intervenções feitas nos dados e informações coletados anteriormente, seja no sentido de classificá-los, organizá-los, dar sentido ou melhor compreendê-los, até seu armazenamento depois de tratados. Qualquer que seja o tratamento realizado com os insumos informacionais coletados, o objetivo é o mesmo, transformá-lo em inteligência, o que é feito por meio da análise;

- **Disseminação:** última etapa do processo de inteligência, a disseminação é responsável por entregar aos usuários o produto obtido para que possam ser utilizados de acordo com os objetivos estabelecidos, para que possam construir conhecimentos, realizar recomendações e tomar decisões (JORGE, 2017).

As atividades propostas por Jorge (2017) demonstram um caminho para a realização da inteligência nas organizações e sua visão embasada em diferentes autores traz flexibilidade para que seja aplicada em qualquer tipo de organização, independentemente de seu tamanho, característica ou natureza, seja ela de âmbito público, privado ou ainda terceiro setor. Por estas características, este modelo será utilizado como parâmetro para a realização desta pesquisa.

Em conjunto com as atividades de inteligência, o autor propôs um modelo que integra a GC e inteligência, composto por 6 (seis) etapas que está demonstrado no Quadro 7:

Quadro 7 – Etapas e atividades do Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento

| Etapa | Atividades |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1ª Etapa: Análise Inicial e Planejamento | - Analisar a necessidade do conhecimento ou inteligência sob a perspectiva da estratégia da organização; - Planejar as ações: decidir tipo de produto ou serviço, as |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>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;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver aspectos de mensuração para avaliar o resultado da aplicação do serviço ou produto final. |
| <p>2ª Etapa: Resgate, Prospecção das Fontes e Coletas de Insumos</p> | <p>Caso a organização possua registros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resgatar e analisar registros, produtos, serviços 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 à demanda de conhecimento e inteligência voltados para o desenvolvimento do produto ou serviço; <p>Caso a organização não possua registros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospectar e mapear fontes de informações, conhecimento e inteligência no ambiente interno e externo; - Coletar os insumos (conhecimentos e informações) relacionados à demanda de conhecimento e inteligência voltados para o desenvolvimento do produto ou serviço. |
| <p>3ª 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 serviços ou produtos de conhecimento, inteligência ou ambos em suporte e linguagem adequada. |
| <p>4ª 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>5ª Etapa: Aplicação</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar (Usar) os produtos ou serviços desenvolvidos. |
| <p>6ª 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: Jorge (2017).

A construção do modelo levou em consideração também aspectos críticos que impactam nos processos de GC e Inteligência, apresentados no Quadro 8:

Quadro 8 – Aspectos críticos de GC e Inteligência alinhados as etapas do modelo integrado de GC e Inteligência e seus parâmetros para aplicação

| Aspectos Críticos | Etapa(s) Modelo Integrado de GC e | Parâmetros para aplicação |
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|
|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|

| | Inteligência | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão de Liderança e Apoio | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª 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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar apoio e valorização para todos que atuam dentro das etapas propostas 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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª 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 gratuitas) e planilha (on-line) para inserção e acompanhamento das atividades de registros de inteligência e conhecimento. |
| Estratégia e Propósito | 1ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª 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 sua gestão direcionada para os principais objetivos da organização e com isso proporcionar resultados mensuráveis. |
| Mensuração | 1ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • Partindo da ideia que todos os processos e atividades desenvolvem conhecimento e possibilitam a busca de informações no ambiente externo, passa a 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 à sua disposição bons aspectos de tecnologia da informação, as atividades e processos de GC e inteligência podem ser conectadas automaticamente nos processos de sistemas existentes; Reforça-se que independente da situação mencionada, |

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | deve existir uma cultura que auxilie a construção, bem como apoio da liderança, valorizando e permitindo 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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <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 que 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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa. | <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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <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 necessária 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 Informacionais | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 6ª 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 | 1ª Etapa; 2ª Etapa; | <ul style="list-style-type: none"> Compartilhar informações sobre o mercado por meio de e-mails, SMS, grupos de mensagem instantânea pode |

| | | |
|--|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | 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. |
|--|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Jorge (2017).

As diferentes perspectivas de inteligência demonstram que sua implantação nas empresas traz não só vantagem competitiva, mas ganhos em termos de produtividade, compreensão do ambiente externo e, conseqüentemente, alcance de seus objetivos, o que é essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, seja ela privada ou pública, visando lucros ou não.

4 ORGANIZAÇÕES, TERCEIRO SETOR E CONSELHOS DE DESENVOLVIMENTO

Para melhor entendimento do tema proposto, se faz necessário o estudo e abordagem das organizações, sua conceituação, características e papel na sociedade.

Neste capítulo serão conceituadas as organizações de maneira geral e apresentadas suas características, as organizações do terceiro setor e por fim os conselhos de desenvolvimento.

4.1 Organizações: Conceitos e características

As organizações podem ser definidas como entidades sociais, concebidas para alcançar objetivos, compostas por pessoas, estruturadas e coordenadas como sistemas e conectadas ao ambiente onde estão inseridas (DAFT, 2014).

De maneira similar, Clegg, Kornberger e Pitsis (2011, p. 41) definem as organizações como “estruturas sistematicamente constituídas que relacionam pessoas, objetos, conhecimento e tecnologias, em um projeto concebido para alcançar fins específicos”.

Além de enfatizar as pessoas como forças motoras para as organizações, Drucker (1998) traz a definição das empresas para além de sua capacidade de gerar lucros, abordando a necessidade de produzir resultados o suficiente para a manutenção de sua atividade econômica, para que não gere prejuízos, independente de sua finalidade lucrativa.

De maneira geral, as atividades executadas pelos indivíduos, das mais simples às mais complexas, estão conectadas com as organizações. No entanto, além da mera execução de atividades, as organizações possuem um papel social, onde seus membros encontram satisfação material, cultural e social. Dessa forma, ao se observar o comportamento das organizações, é possível compreender o homem e a sociedade onde está inserido (LACOMBE, 2009).

As organizações causam impactos diversos, desde os indivíduos até a sociedade como um todo, sendo um componente predominante e influenciando as ações, comportamentos, preferências e promovendo mudanças no ambiente em que estão inseridas (HALL, 2004).

Schermerhorn (2006) destaca o papel das pessoas para o sucesso das organizações, ao enfatizar que os membros das organizações são capazes conjuntamente de alcançar objetivos que não seriam possíveis individualmente.

Algumas das finalidades das organizações estão descritas na Figura 18:

Figura 18 – A importância das Organizações



Fonte: Daft (2014, p. 14).

Dentro do conceito de organizações, Schermerhorn (2006) explica que as mesmas se comportam como sistemas abertos, transformando os insumos que vêm do ambiente externo em produtos e serviços, o que é demonstrado na Figura 19:

Figura 19 – Organizações como sistemas abertos



Fonte: Schermerhorn (2006, p. 3).

Complementando a definição de Schermerhorn, os autores Bateman e Snell (2012) também enxergam as organizações como sistemas abertos, que são afetadas e afetam o ambiente no qual estão inseridas, utilizando entradas como bens e serviços para transformá-los e entregar como saídas outros bens e serviços.

O ambiente interno das organizações é definido por Williams (2017, p. 60-61, grifo nosso) como

tendências e eventos dentro de uma organização que afetam a gestão, os funcionários e a cultura organizacional. Ambientes internos são importantes porque afetam o que as pessoas pensam, sentem e fazem no trabalho. Em ambientes internos, o componente-chave é a **cultura organizacional**, ou seja, o conjunto de valores-chave, crenças e atitudes compartilhados pelos membros da organização.

Ao falar sobre o ambiente externo das organizações, Lacombe (2009, p. 23) considera que:

Uma organização contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual a organização interage permanentemente. [...] Nenhuma organização está isolada, mas inserida em um ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também age. Ao elaborar seus planos, a empresa considera o ambiente em que está inserida e, em muitos casos, procura atuar sobre esse ambiente para modificá-lo a seu favor. Isso caracteriza as organizações como sistemas abertos.

Alguns autores subdividem o ambiente externo ainda em duas categorias, o microambiente ou ambiente específico e o macroambiente ou ambiente geral (LACOMBE, 2009; BATEMAN; SNELL, 2012; WILLIAMS, 2017). O microambiente é composto pelos componentes que possuem influência mais direta sobre as ações da organização, de forma constante e permanente, como os fornecedores, consumidores, concorrentes, entidades reguladoras, mão de obra e profissionais, prospects e parceiros. Já o macroambiente diz respeito à um espectro mais amplo de fatores, que possui constante interação com a organização, porém esta tem pouco poder de influência sobre ele, englobando fatores científicos e tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, demográficos, ecológicos, jurídicos e questões específicas do ambiente.

Além da interação com o ambiente externo, as organizações possuem seu próprio ambiente, ou seja, o ambiente interno, composto por todos os elementos que norteiam seu funcionamento (JORGE, 2017).

O ambiente interno das organizações diz respeito a todas as forças dentro dos seus limites, como seus gestores, colaboradores, recursos e sua cultura. Uma boa estruturação do ambiente interno de uma organização é fundamental para definir como acontecerão as interações e respostas ao ambiente externo onde ela está inserida, sendo dessa forma o ambiente interno percussor na obtenção de vantagem competitiva (BATEMAN; SNELL, 2012).

A dinâmica entre os ambientes interno e externo é apresentada na Figura 20 e o detalhamento de cada um desses componentes está demonstrado no Quadro 9.

Figura 20 – A organização e seus ambientes



Fonte: Jorge (2017, p. 124).

Para melhor compreensão dos ambientes que compõem e circundam as organizações, o Quadro 9 apresenta uma descrição de cada um destes aspectos.

Quadro 9 – 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 a 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 materiais, 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: Jorge (2017, p. 125-126).

Cada um dos aspectos mencionados impacta de diferentes formas as organizações, a depender de seu tamanho, área de atuação e particularidades. Tendo em vista a multiplicidade de fatores que definem e impactam as organizações, a compreensão dos diferentes tipos de organização se faz necessária e, para isso, a classificação em diferentes categorias facilita este processo.

4.2 Classificação das Organizações: Diferenças e Similaridades

Como forma de melhor compreender as organizações, seu funcionamento e características, diversos autores e estudiosos passaram a buscar formas de classificar e categorizar estes organismos.

Hall (2004) compreende que as organizações apresentam similaridades e pontos comuns, o que preliminarmente viabiliza sua classificação e a utilização de diferentes tipologias, sem que no entanto suas diferenças sejam descartadas. Entre as inúmeras classificações comumente utilizadas, destaca-se a relacionada à sua função social: empresas que visam lucro e entidades sem fins lucrativos.

De maneira similar, Bocchi (2022) classifica as organizações de acordo com os setores sociais em que atua:

- **Primeiro setor:** composto pelo Estado ou o setor público, no Brasil dividido nos âmbitos municipal, estadual e federal. Possui soberania assegurada pela constituição e é responsável por assegurar os direitos sociais básicos aos cidadãos;
- **Segundo setor:** constituído pelas organizações comumente conhecidas como empresas, possuem finalidade lucrativa e atuam exercendo atividades econômicas;
- **Terceiro setor:** atua na fronteira entre o primeiro e segundo setor, abrangendo as pessoas ou entidades que não integram o estado, no entanto desenvolvem atividades que possuem função social, sem visar a obtenção de lucro. Abrange as associações civis e fundações, conhecidas como organizações não governamentais (ONGs).

Daft (2014) compara os negócios com as organizações sem fins lucrativos, trazendo características e dissonâncias entre elas, que são sintetizadas no Quadro 10:

Quadro 10 – Diferenças entre Organizações com e sem fins lucrativos

| | Organizações com fins lucrativos | Organizações sem fins lucrativos |
|---------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Foco das atividades | Geração de lucros | Impacto social |
| Origem dos recursos | Venda de produtos e serviços | Dotações orçamentárias do Estado, doações e subsídios |
| Público-alvo | Consumidores que pagam | Clientes que utilizam estes |

| | | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| | pelos produtos e serviços que consomem | produtos e serviços, mas geralmente não pagam por eles |
| Estratégias de Gestão | Melhoria dos produtos e serviços para aumentar as receitas | Garantir fluxo de receita para manter as operações |
| Gestão dos recursos financeiros | Focado na eficácia organizacional | Focado na redução dos custos |
| Objetivos e Metas | Tangíveis e com enfoque quantitativo | Intangíveis e com enfoque qualitativo |

Fonte: Adaptado de Daft (2014, p. 13).

No entanto, não existem apenas diferenças entre as organizações com e sem fins lucrativos. É possível observar diversas similaridades:

Desse modo, os conceitos de projeto organizacional [...] como estabelecer metas e medir a eficácia, lidar com a incerteza ambiental, implementar mecanismos eficazes de controle, satisfazer múltiplos investidores e lidar com questões de poder e conflito, aplicam-se às organizações sem fins lucrativos [...] do mesmo jeito que fazem negócios [...]. Esses conceitos e teorias são adaptados e revisados de acordo com a necessidade para ajustarem as carências e problemas de diversas organizações pequenas, grandes, com e sem fins lucrativos (DAFT, 2014, p. 13).

Assim, torna-se imprescindível a observação destas características a fim de se compreender como os diferentes tipos de organizações se comportam e atuam para o alcance de seus objetivos, especialmente o terceiro setor, que abrange a sociedade civil organizada, tipo de organização objeto desta pesquisa.

4.3 Terceiro Setor e Sociedade Civil Organizada

As instituições não voltadas para negócios, principalmente as do terceiro setor, passam por um grande crescimento na sociedade moderna, sendo estimado que metade dos profissionais que recebem um diploma de MBA em negócios não irão trabalhar em corporações, mas em empresas do terceiro setor. O ambiente onde se constitui este cenário traz para as organizações sem fins lucrativos os mesmos desafios que se apresentam para as empresas privadas, pois elas empregam pessoas, possuem contabilidade, precisam divulgar suas atividades. Apesar do crescimento e importância do terceiro setor para a sociedade, pouca atenção é dada para suas finanças, gestão, performance e impacto (DRUCKER, 2020).

Os registros sobre as iniciativas que hoje se enquadram nas definições conhecidas de terceiro setor confundem-se com os conceitos de caridade, filantropia e voluntariado.

O termo terceiro setor é originário de *third sector* em inglês e utilizado nos Estados Unidos em conjunto com expressões como *nonprofit organizations* - organizações sem fins lucrativos e *voluntary sector* - setor voluntário. Na Inglaterra é frequente o uso dos termos *charity* – caridade e *philanthropy* – filantropia, o que remonta também a conexão destas ações com a religião. Posteriormente o termo “Organização Não Governamental” (ONG) surge e se dissemina na Europa em conexão com a definição feita pela Organização das Nações Unidas para classificar entidades que não representam oficialmente o Estado, mas trazem contribuições significativas para a sociedade (ALBUQUERQUE, 2021).

A *United Nations* (Organização das Nações Unidas – ONU) define as instituições sem fins lucrativos (*Non-profit institutions*) como:

[...] entidades legais ou sociais criadas com o propósito de produzir bens e serviços cujo status não lhes permite ser uma fonte de renda, lucro ou outro ganho financeiro para as unidades que as estabelecem, controlam ou financiam. Na prática, suas atividades produtivas são destinadas a gerar ou superávits ou déficits, mas quaisquer superávits que elas venham a gerar não podem ser apropriados por outras unidades institucionais. Os estatutos pelos quais são estabelecidos são elaborados de tal forma que as unidades institucionais que as controlam ou administram não têm direito a uma participação em nenhum lucro ou outras receitas que elas recebem. Por este motivo, são frequentemente isentos de vários tipos de impostos (UNITED NATIONS *et al*, 1993, p. 112, tradução nossa).

Esta definição enfatiza o aspecto filantrópico deste tipo de entidade, destacando que, mesmo que seus produtos e serviços tragam retornos financeiros, eles não podem ser distribuídos, devendo ser utilizados em seu próprio benefício.

As instituições sem fins lucrativos podem ser caracterizadas por algumas particularidades. O Manual sobre instituições sem fins lucrativos do sistema de contas nacionais da ONU define 5 características, apresentadas no Quadro 11:

Quadro 11 – Definição do trabalho do setor sem fins lucrativos

| Característica | Definição |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizada formalmente | Possuem uma estrutura organizacional interna, finalidade, atividades definidas e perseguem objetivos. Formalizadas por um estatuto legal de incorporação, tomando a forma legal de associações, fundações ou corporações. |
| Sem fins lucrativos | Não possui o objetivo de gerar lucros, direta ou indiretamente, e não são guiadas por metas e objetivos comerciais. Podem obter superávit em determinados períodos, mas estes recursos excedentes devem ser aplicados à missão da organização e não distribuídas aos seus membros, fundadores ou conselho de administração. |
| Institucionalmente separadas do governo | Não faz parte de nenhum órgão governamental e não exerce autoridade sobre nenhuma entidade do Estado. Pode receber recursos do Estado e possuir servidores públicos em sua composição, no entanto, ela possui autonomia para a tomada de decisões, gestão e utilização destes recursos. |
| Autoadministrada | Organização capaz de controlar suas atividades e não estar sob o controle efetivo de outra entidade, ou seja, controlando sua administração em uma parte significativa, ter processos independentes de governança e autonomia em suas decisões. Este tipo de organização pode ser fundada por entidades públicas ou privadas ou estar sujeita a regulações específicas, no entanto, deve ser dado ênfase na capacidade e estrutura da governança da organização. |
| Não compulsória | Relativo ao caráter voluntário da adesão/filiação como membro e não possuir contribuições de dedicação e financeiras exigidas por lei ou como uma condição de cidadania. Algumas entidades, como os conselhos reguladores de profissões, podem ter uma adesão compulsória, no entanto, ela diz respeito ao exercício da profissão e não é estabelecida como uma condição de cidadania, sendo classificadas assim como entidades sem fins lucrativos. |

Fonte: Adaptado de United Nations (2003, p. 17-20).

Estas características são corroboradas por Lopez (2018), que considera que este tipo de organização deve se enquadrar em alguns requisitos, devendo ser de natureza privada, não possuir finalidade lucrativa, ser legalmente constituída, ser autoadministrada, ou seja, gerenciar suas atividades de forma autônoma e ser constituída de forma voluntária por pessoas, desempenhando atividades de livre escolha por seus membros.

No Brasil, a lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015 [...] “estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil” (BRASIL, 2015).

A mesma lei traz a definição de organização da sociedade civil em seu artigo 2º, classificando-a em três tipos:

I - organização da sociedade civil:

a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;

b) as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.

c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos; (BRASIL, 2015)

Dadas as características apresentadas, Salamon *et al* (1999, p. 5) destaca o papel estratégico destas organizações:

Devido a sua posição única fora do mercado e do Estado, sua escala geralmente menor, suas conexões com os cidadãos, sua flexibilidade, sua capacidade de explorar a iniciativa privada em apoio aos objetivos públicos e suas recém redescobertas contribuições para a construção do "capital social", as organizações da sociedade civil surgiram como participantes estrategicamente importantes nesta busca por um "meio-termo" entre a dependência exclusiva do mercado e a dependência exclusiva do Estado que agora parece estar cada vez mais em curso.

No Brasil, desde o período colonial e imperial, a atuação do terceiro setor está ligada com a predominância da igreja católica e posteriormente com a Proclamação da República passam a surgir outras organizações religiosas. Somente na década de 1980 se inicia um movimento de participação da sociedade civil nas decisões governamentais e defesa de direitos sociais e políticos (SCHEUNEMANN; RHEINHEIMER, 2013).

É possível se perceber a influência da sociedade civil brasileira no processo de redemocratização pós-regime militar:

Considerada o único núcleo possível de resistência a um Estado autoritário, a sociedade civil se organizou de maneira substancialmente unificada no combate a esse Estado,

desempenhando papel fundamental no longo processo de transição democrática. A luta unificada contra o autoritarismo, que reunia os mais diversos setores sociais [...], contribuiu decisivamente para uma visão homogeneizada da sociedade civil, que deixou marcas profundas no debate teórico e político sobre o tema (DAGNINO, 2002, p. 9).

O processo de redemocratização acaba acentuando as desigualdades sociais e desencadeia a percepção dos indivíduos como sujeitos que se reconhecem como portadores de direitos, alavancado pelos movimentos sociais e de diversos segmentos da sociedade, reconhecendo inclusive seu direito de participar da gestão pública. A consequência desta percepção é o surgimento de diversos espaços públicos, construídos com o intuito de promover o debate sobre temas de interesse da sociedade civil, como também espaços onde a gestão pública pode ser ampliada e democratizada, o que desencadeou o surgimento e disseminação de organismos como câmaras setoriais, fóruns, orçamentos participativos e conselhos. Assim, se concebe um campo onde se realiza o encontro da sociedade civil com o Estado, possibilitando uma atuação conjunta das duas forças (DAGNINO, 2002).

Almeida (2005) corrobora com esta percepção ao ressaltar que neste período inicia-se também um processo de descentralização da gestão pública, após um grande período em que as decisões, utilização de recursos financeiros e gestão estavam concentradas na federação. Neste processo é defendida a bandeira de que a descentralização não só influencia no aumento da eficiência e eficácia da gestão pública, como também ampliaria a democracia, possibilitando aos cidadãos a participação de forma mais ativa e direta nestas questões.

Dessa forma, demonstra-se a importância destes organismos, com uma participação cada vez mais crescente na sociedade, como instrumento para auxiliar no desenvolvimento local e envolvimento da sociedade civil nas questões de seu próprio interesse.

4.4 Conselhos de Desenvolvimento: contribuições para a gestão de cidades

Com o amplo surgimento de organizações sem fins lucrativos e a necessidade de maior envolvimento da população na formulação de políticas e decisões tomadas pelo Estado, em conjunto com a presença maior das

organizações privadas neste cenário (uma vez que influenciam diretamente na formação do ambiente no qual estão inseridas), começa a ganhar espaço as discussões e articulações relacionadas à gestão pública, práticas participativas e seu impacto na vida das pessoas.

O universo de organizações civis se ampliou e diversificou quanto aos seus objetivos, formas, origens, agentes e posições na sociedade. As organizações são hoje chamadas a atuar na proposição, cogestão, controle ou execução de políticas públicas, e também na promoção de espaços de sociabilidade e inclusão social, ou ainda no combate a diversos tipos de discriminação. Também se ampliaram os espaços abertos à participação pública e a novas interações entre esses atores e o governo, como os conselhos, orçamentos participativos, fóruns e consultas ou audiências públicas (SANTOS *et al.*, 2005, p. 124).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021, p. 106) define um conselho como um “Canal de participação do cidadão nos assuntos do Município. Constitui a forma mais direta de que os habitantes dispõem para participar das decisões administrativas de sua municipalidade”, mostrando assim a efetividade e importância deste tipo de mecanismo para a garantia da participação da sociedade na gestão pública.

Santos *et al.* (2005) destacam que os conselhos municipais são organismos de caráter permanente com a participação voluntária de representantes da sociedade, além de possuírem autonomia para definir a forma de operação, mesmo estando regulamentados por leis municipais. É observado também, na composição do quadro de conselheiros destes órgãos, organizações filantrópicas e de origem religiosa, representantes de movimentos e associações cívicas, profissionais e sindicais, associações de bairros e de moradores, ONGs, movimentos e associações diversas, sindicatos e associações profissionais, universidades e institutos de pesquisa, entidades patronais e clubes de serviço, entre outros.

O caráter diverso demonstra a capacidade de representação das mais diversas camadas da sociedade civil nestes conselhos, fundamental para se alcançar o objetivo de manutenção de um organismo democrático e que represente as reais necessidades da sociedade.

Os conselhos possuem diversas finalidades e formatos e no Brasil podem ser classificados de acordo com o disposto no Quadro 12:

Quadro 12 – Conselhos: tipologias e definições

| Tipo de conselho | Definição |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consultivo | Aquele em que seus integrantes têm o papel apenas de estudar e indicar ações ou políticas sobre sua área de atuação. |
| Deliberativo | Aquele que efetivamente tem o poder de decidir sobre a implantação de políticas e/ou a administração de recursos relativos à sua área de atuação. |
| Fiscalizador | Aquele que fiscaliza a implementação e o funcionamento de políticas e/ou a administração de recursos relativos à sua área de atuação. |
| Normativo | Aquele que estabelece normas e diretrizes para as políticas e/ou a administração de recursos relativos à sua área de atuação. |
| Paritário | Órgão que apresenta um número igual de representantes da sociedade civil e do setor governamental. |

Fonte: adaptado do IBGE (2021, p. 106).

Os conselhos setoriais ou temáticos possuem uma ampla difusão na gestão pública municipal. A Tabela 1 mostra os números de alguns dos conselhos municipais presentes no Brasil e o percentual de municípios, de acordo com os dados levantados pelo IBGE no 'MUNIC - Pesquisa de Informações Básicas Municipais'.

Tabela 1 – Conselhos Municipais Setoriais no Brasil

| Conselho Municipal | Número de municípios | % de municípios |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Saúde | 5.566 | 99,9% |
| Assistência Social | 5.564 | 99,9% |
| Direitos da Criança e do Adolescente | 5.489 | 98,5% |
| Educação | 5.167 | 92,8% |
| Meio Ambiente | 4.375 | 80,0% |
| Direitos da Pessoa Idosa | 4.030 | 72,3% |
| Desenvolvimento Rural | 3.961 | 72,5% |
| Habitação | 3.018 | 55,3% |
| Cultura | 2.352 | 42,2% |
| Segurança Alimentar | 2.030 | 36,4% |
| Defesa Civil | 1.800 | 35,5% |
| Direitos da Pessoa com Deficiência | 1.389 | 24,9% |
| Direitos da Mulher | 1.313 | 25,9% |
| Segurança Pública | 828 | 16,3% |
| Transporte | 551 | 10,1% |
| Igualdade Racial | 365 | 6,6% |
| Direitos Humanos | 91 | 1,8% |
| Transparência | 57 | 1,1% |
| Direitos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais | 49 | 0,9% |
| Povos e Comunidades Tradicionais | 17 | 0,3% |
| Total de Conselhos Identificados | 48.012 | |

Fonte: IBGE (2022).

Santos (2015) observa o surgimento dos conselhos de desenvolvimento econômico a partir dos anos 2000, com o objetivo de assessorar o poder executivo na realização de um amplo debate, formulação e acompanhamento das políticas públicas.

Em seu estudo, Santos (2015) identifica algumas características de funcionamento destes conselhos, observando que estes conselhos possuem lei que cria e regulamenta seu funcionamento, possuem em sua composição representantes da sociedade civil e da administração pública, podendo ser indicados pelo representante do executivo ou possuírem participação prevista em lei, com assentos designados para a ocupação de entidades. Podem possuir caráter consultivo ou deliberativo e em seu regimento interno determinam como as decisões são tomadas e sua estrutura de funcionamento, podendo operar por meio de câmaras temáticas, comitês gestores ou grupos de trabalho.

É importante ressaltar que, embora os conselhos de desenvolvimento possuam diversas similaridades com os conselhos setoriais, possuem algumas diferenças, como atuação transversal e debate de temas voltados para o desenvolvimento local. Muitas vezes são estabelecidos pelo próprio poder executivo, atuando como assessoria e aconselhamento (SANTOS, 2015).

Dessa forma, evidencia-se a importância deste tipo de organização como ator imprescindível para o diálogo da sociedade civil com o poder público e direcionamento na formulação de políticas públicas e ferramentas de gestão que estejam alinhadas com as necessidades da população local. Os modelos de gestão participativa em seus diferentes formatos crescem constantemente no país, comprovando o movimento de envolvimento cada vez maior dos indivíduos nas decisões que são tomadas pelos gestores públicos.

Por isso, cada vez mais estas organizações devem estar atentas à sua gestão para garantir uma ampla e diversificada participação da sociedade e, assim, alcançar seus objetivos. Essas organizações estão inseridas em universos com um grande número de pessoas, processos e conexões, capazes de gerar uma infinidade de conhecimentos e informações. Ao considerarmos essa infinidade de conhecimentos e informações, torna-se necessário à sua gestão, para que de maneira estruturada as organizações sejam capazes de fazer o melhor uso das informações e conhecimentos enquanto recursos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Compreende-se que a GC e a inteligência podem ser consideradas fundamentais para o desenvolvimento das organizações de maneira geral, inclusive as organizações sem fins lucrativos. Olhando para o contexto dos conselhos municipais, se reúnem especialistas e representantes das mais diversas áreas, em sua maioria trabalhando de forma voluntária, para levantar problemas, pesquisar, discutir alternativas e propor soluções para determinada temática, disponibilizando seus conhecimentos prévios para esta finalidade.

Assim, o estudo pretende investigar como ocorre a geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento no ambiente dos conselhos municipais, com o objetivo de compreender como ocorre o processo de GC e Inteligência nos conselhos de desenvolvimento, partindo das atividades do Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília – CODEM.

5.1 Natureza/abordagem e tipo de pesquisa

Para atingir os objetivos determinados, foi realizado um estudo de natureza qualitativa, sendo do tipo exploratória-descritiva. O caráter descritivo de uma pesquisa diz respeito à “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 30). A pesquisa descritiva se aproxima da exploratória quando busca trazer uma nova visão para um problema ou quando tem atuação mais prática, investigando organizações, por exemplo (GIL, 2008).

Gil (2008, p. 29) explica que a pesquisa exploratória “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A pesquisa exploratória possibilita o alcance de uma visão geral, sendo muitas vezes a primeira etapa de uma investigação maior. Sua abrangência exige claros esclarecimentos e delimitação do tema proposto. Como ferramentas, utiliza-se habitualmente o levantamento de bibliografia, entrevistas e estudos de caso (GIL, 2008).

Os estudos exploratórios-descritivos de forma combinada favorecem a descrição completa de determinado fenômeno. Neste caso, as descrições

podem ser quantitativas e/ou qualitativas, bem como a observação que permite o acúmulo detalhado de informações, pela comumente realização de estudos de caso, onde são realizadas análises empíricas e teóricas (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Com relação ao estudo de caso, Yin (2001, p. 19) menciona que,

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Dessa forma, propõe-se a investigação de um conselho municipal de desenvolvimento, que possui objetivos de atuação e metodologias de trabalho diferentes dos conselhos setoriais, o que permite a condução de um estudo de caso único com uma unidade de análise.

5.2 Universo de pesquisa

O universo da pesquisa e objeto do estudo de caso é o Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília – Codem, escolhido por suas características e proximidade com o tipo de organização estudada, ou seja, por ser um conselho de desenvolvimento que está dentro dos parâmetros descritos no item 4.4, que caracteriza os referidos conselhos.

O Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília – Codem é um conselho de atuação municipal com enfoque na formulação de ações e políticas públicas de longo prazo, regulamentado pela lei nº 8566 de 01 de julho de 2020, [...] “com caráter deliberativo e consultivo, para formular e fazer executar as políticas de desenvolvimento econômico, sustentável e estratégico.” (MARÍLIA, 2020).

Seu direcionamento estratégico é definido por sua missão, visão e valores, conforme registrado no caderno de propostas do Codem (2020):

- **Missão:** A missão do Codem é unir os esforços de sociedade civil e governo para planejar e construir um conjunto de metas para promover o desenvolvimento sustentável para o futuro de Marília;
- **Visão:** A visão do Codem é de conduzir a cidade para se tornar uma referência global em qualidade de vida, prosperidade e inclusão social;

- **Valores:** Comprometimento, transparência, ética, legalidade, impessoalidade.

Conforme descrito na lei de criação do Codem (MARÍLIA, 2020), o conselho possui como principais atribuições:

- Buscar intercâmbio com órgãos de fomento ao desenvolvimento estratégico, econômico e sustentável das cidades com instituições de representação da sociedade mariliense, visando o desenvolvimento econômico e sustentável;

- Realizar estudos e consultas públicas, visando a identificação das potencialidades e desafios relevantes para o desenvolvimento de Marília, para que a cidade possa se desenvolver focada nas diretrizes definidas como de interesse geral da sociedade, de maneira ordenada e de longo prazo;

- Refletir sobre o longo prazo necessário para a implementação e completa execução das políticas públicas, por meio de diálogo interdisciplinar e intersetorial;

- Desenvolver um ambiente para dialogar com os demandantes e os ofertantes das inovações tecnológicas que fomentem a sustentabilidade do desenvolvimento econômico e social da cidade, envolvendo governos, empresas, investidores, pesquisadores, entidades de classe, entre outros;

- Promover fóruns, seminários ou reuniões especializadas, com o intuito de ouvir a comunidade sobre os temas de sua competência;

- Criar Câmaras Técnicas, para estudos, análises, desenvolvimento e acompanhamento de projetos desdobrados do Plano de Desenvolvimento da cidade.

Para cumprir suas atribuições, ainda de acordo com sua lei de criação (MARÍLIA, 2020), o Codem possui a estrutura demonstrada na Figura 21:

Figura 21 – Estrutura: Codem Marília/SP.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

- **Plenária:** órgão máximo do Conselho, com a função de avaliar e votar projetos das Câmaras Técnicas e do Comitê Gestor, bem como discutir e deliberar sobre iniciativas a serem tomadas pelo Conselho nos temas de curto, médio e longo prazo que são impactantes para o desenvolvimento da cidade, sendo suas reuniões públicas. A plenária do Codem possui 34 representantes de diferentes órgãos da sociedade civil, setor produtivo e poder público. Possui também uma mesa diretora composta por presidente, vice-presidente e secretário, eleitos entre seus membros (MARÍLIA, 2020);
- **Comitê Gestor:** responsável pela administração do conselho, composto pela Mesa Diretora e mais 5 integrantes, escolhidos pelo presidente, podendo se reunir semanalmente para a definição das ações (MARÍLIA, 2020);
- **Comitê Estratégico:** de caráter consultivo, composto por líderes de notório saber da sociedade civil organizada e ex-presidentes do Codem, reúnem-se mediante convocação do comitê gestor para o assessoramento estratégico aos órgãos do conselho (MARÍLIA, 2020);
- **Equipe Executiva:** composta por profissionais com formação em nível superior e experiência na área de atuação, tem como funções a manutenção do funcionamento administrativo e operacional do conselho,

realização de estudos, compilação de informações, elaboração de projetos e suprimento das necessidades de informação das CTs (MARÍLIA, 2020). Atualmente o Codem possui uma diretora executiva e dois bolsistas de pós-graduação integrando a equipe executiva.

- **Câmaras Técnicas:** grupos compostos por representantes de instituições com afinidade à temática a ser trabalhada, setor público e sociedade civil, com o objetivo de assessorar o conselho na definição e desenvolvimento de estudos e projetos alinhados com o plano de desenvolvimento da cidade. Atua ainda na proposição de soluções para os desafios e oportunidades que a cidade possui, traçando ações, metas e monitoramento dos projetos propostos, desenvolvimento de estudos, análises e pareceres de projetos e propostas, identificando fontes de financiamento para a elaboração e implantação dos projetos, atraindo investimentos para a cidade, propondo e viabilizando parcerias para o alcance dos objetivos estabelecidos e promovendo o intercâmbio de experiências, integrando as entidades que pertencem à CT (MARÍLIA, 2020).

O Codem possui oito CTs, listadas no Quadro 13. A escolha das CTs foi realizada em encontros realizados com representantes da sociedade civil, que apontaram as oportunidades e desafios em Marília. As CTs possuem uma metodologia de atuação baseada nos ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. A partir dos ODS e as necessidades e desafios mapeados pelos integrantes das CTs, foram definidas a visão de médio e longo prazo, objetivos estratégicos, metas ODS relacionadas, indicadores e metas e ações recomendadas (CODEM, 2020).

A visão de cada CT está relacionada no Quadro 13:

Quadro 13 – Visão das Câmaras Técnicas

| Câmara Técnica | Visão |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Educação | Marília reconhecida como cidade referência em oferecer e assegurar educação de qualidade, inclusiva e equitativa, contribuindo para a concretização de processos de aprendizagens de seus cidadãos, para atuação no século XXI. |
| Gestão Pública | Evolução para uma cidade com status de Município Aberto, que consiste em melhorar a eficiência da governança municipal através dos pilares: transparência de informações, participação dos atores sociais e cidadania e participação do setor privado. Com o estabelecimento de “Município Aberto” conquista-se |

| | |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | melhoria dos serviços públicos, aumento da ética pública, gestão efetiva e eficiente dos recursos públicos, criação de comunidades mais seguras e responsabilidade corporativa. |
| Desenvolvimento Econômico e Atração de Investimentos | Tornar Marília uma das 10 melhores cidades do Brasil para fazer negócio e empreender, sendo reconhecida internacionalmente pelas suas vocações econômicas e ambiente fértil para inovações e desenvolvimento econômico através de parcerias multinacionais. Alcançando também posição entre as 10 melhores médias salariais do estado de São Paulo. |
| Inovação Tecnológica | Marília digital: uma cidade inteligente. |
| Planejamento Urbano e Mobilidade | Marília: uma cidade Conectada, Compactada e Coordenada, com uma política municipal de planejamento urbano harmonizada com a nova agenda urbana da Habitat III, com o conceito de desenvolvimento orientado para o transporte sustentável (DOTS) e com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. |
| Saneamento Ambiental | Marília se tornará referência no desenvolvimento de políticas públicas que promovam o uso sustentável, racional e eficiente dos recursos naturais, a preservação e melhoria da qualidade ambiental, da saúde pública e a recuperação de suas áreas degradadas. Seu sistema de gestão de resíduos possibilitará o desenvolvimento de ações que contribuam com a economia circular e estará em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU. |
| Saúde | Cidade que cuida da saúde de sua população de forma preventiva e sistemática, pelo acesso à serviços de qualidade e promoção do bem-estar, com olhar especial à saúde da criança, gestante, mulher, idoso e saúde mental. |
| Turismo | Marília é uma cidade hospitaleira e com boas opções de lazer em seus recursos naturais, culturais e científicos, potencializando e prolongando o fluxo movido a negócios e eventos e atraindo o público regional. |

Fonte: Codem (2020).

O direcionamento estratégico do Codem e de cada CT é o norteador das atividades realizadas cotidianamente e foram levados em consideração para a proposição das técnicas de coleta e análise de dados estabelecidas para este estudo de caso.

5.3 Técnicas de coleta de dados

Com o objetivo de se fazer um levantamento teórico acerca do problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50). O desenvolvimento de pesquisa

acerca a partir de fontes secundárias permite o estudo de publicações em diversos formatos e suportes, com o alcance de uma visão abrangente para a partir deste aprofundamento realizar um exame que permita o alcance de diferentes conclusões (GIL, 2008; LAKATOS; MARKONI, 2003).

A pesquisa bibliográfica percorreu os conceitos de dados, informação e conhecimento, GC e Inteligência, organizações e suas características, organizações do terceiro setor, conselhos de desenvolvimento e sua importância e impacto no desenvolvimento das cidades. No desenvolvimento do estudo de caso, para que se possa compreender como ocorrem os fluxos de informação, conhecimento e inteligência dentro dos conselhos estudados, foram utilizadas técnicas de acordo com o nível hierárquico demonstrado na Figura 21.

Dessa maneira, foi realizada a observação direta das atividades realizadas no conselho mencionado. Com o intuito de compreender os diferentes atores inseridos no conselho, foram aplicados questionários fechados em todos os níveis, desde os membros das Câmaras Técnicas (CTs), passando pelos coordenadores e vices das CTs, a direção executiva dos conselhos, bem como a mesa diretora, que é composta de presidente, vice-presidente e secretário. Para cada um destes atores foi elaborado um questionário diferente, levando em consideração as funções que cada um desempenha no conselho. Por meio dos questionários, foi possível identificar as fontes de informações e conhecimentos, bem como as relações existentes que visam a construção de conhecimentos e inteligência neste ambiente.

Para a validação das informações coletadas na observação direta e nos questionários, foi aplicada uma entrevista estruturada com a diretora executiva do conselho. A diretora executiva do conselho foi entrevistada por ser uma figura central dentro do conselho, responsável por realizar a articulação entre a mesa diretora, CTs (coordenação e membros), plenária e agentes externos, tais como membros do executivo e legislativo, representantes de outras entidades e público em geral. Esta função desempenhada faz com que a diretora executiva tenha uma visão mais ampla do funcionamento do Codem e possa dar mais informações detalhadas.

5.3.1 Observação Direta

A observação direta enquanto técnica de coleta de dados mostra-se como elemento primário em processos de investigação, pois auxilia o pesquisador a analisar fatos e fenômenos dentro da realidade na qual o objeto de estudo está inserido, podendo ser utilizada sozinha ou em conjunto com outras técnicas. Na observação, a subjetividade é reduzida, pois os fatos são diretamente observados, sem a interferência de terceiros ou uso de intermediários, no entanto, a presença do pesquisador pode causar modificações no comportamento das pessoas (GIL, 2008; LAKATOS; MARKONI, 2003; YIN, 2001).

O processo de observação pode ser realizado de diferentes formas, podendo ser sistematizada ou não estruturada, com a integração do pesquisador àquele meio ou não aproximação, individual ou em grupos, no ambiente real ou em laboratório. Cabe ao pesquisador determinar a melhor técnica de observação de acordo com o universo de pesquisa a ser considerado, realidade apresentada e nível de complexidade (GIL, 2008; LAKATOS; MARKONI, 2003).

No presente estudo, optou-se pela realização da observação utilizando um roteiro estruturado para acompanhamento das atividades de rotina no conselho estudado, apresentado no Apêndice A. Dessa maneira, ao aplicar tal instrumento, é possível a identificação de aspectos relevantes não abordados no questionário fechado e na entrevista estruturada.

5.3.2 Questionário Fechado

O questionário fechado trata-se de um conjunto de perguntas que traduzem os objetivos da pesquisa, submetidas por escrito e que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador. (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2003). Gil (2008, p. 121) esclarece os cuidados que o pesquisador deve ter na elaboração de um questionário: “constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário.”

Com a utilização de questionários, é possível o alcance de um grande número de respondentes, com uma necessidade menor de recursos e tempo

para sua aplicação, quando comparado com a entrevista, garantia do anonimato do respondente, conveniência, obtenção de respostas de forma rápida e precisa, baixa ou nenhuma influência do pesquisador, uniformidade nas respostas e resultados coletados. Por outro lado, o questionário possui um número mais baixo de adesão quando comparado à entrevista, elimina a possibilidade de apoio do pesquisador em caso de dúvidas ou incompreensão das questões e as circunstâncias de resposta do instrumento são desconhecidas (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2003).

Considerando estas premissas, foram utilizados questionários fechados com os membros, coordenadores e vice coordenadores das CTs, equipe executiva e mesa diretora, para avaliar sua percepção com relação às atividades realizadas no conselho, apresentados nos Apêndices B, C, D e E. Os questionários foram elaborados de forma a atender as funções e diferentes níveis hierárquicos do conselho.

O objetivo da aplicação dos questionários é mensurar aspectos qualitativos relacionados à GC e Inteligência, e para isso foi utilizado em sua estruturação as escalas de categoria, especificamente o método da escala de Likert.

As escalas de categoria são amplamente aplicadas em estudos qualitativos, principalmente nas ciências comportamentais, além de sua aplicação em pesquisas de opinião e de mercado. Neste método, são atribuídos estímulos, geralmente relacionados à frequências, quantidades ou outros aspectos. As escalas de categoria demonstraram ser uma metodologia de pesquisa de simples desenvolvimento para o pesquisador e fácil entendimento para o pesquisado, além de ter um baixo custo e rápida coleta dos dados desejados (OSINSKI; BRUNO, 1998).

5.3.3 Entrevista Estruturada

Uma das principais fontes de informação em estudos de caso, a entrevista estruturada se mostra uma técnica com grande efetividade na obtenção de informações das pessoas envolvidas. Geralmente é conduzida por meio de uma conversa entre duas ou mais pessoas, sendo uma das técnicas mais utilizadas no campo das ciências sociais (GIL, 2008; LAKATOS; MARKONI, 2003; YIN, 2001).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 197), as entrevistas podem ser em diferentes formatos, podendo ser padronizadas ou estruturadas, onde existe um roteiro predeterminado por meio de um formulário, despadronizada ou não estruturada, onde existe a liberdade do entrevistador na condução da entrevista, com perguntas abertas e a possibilidade de maior exploração de determinadas questões de acordo com o andamento da entrevista, e ainda o painel, onde as questões são realizadas repetidas vezes para verificação da evolução de pontos de vista em um espaço de tempo.

A entrevista mostra-se uma técnica amplamente versátil e flexível, não exige habilidades de leitura e interpretação do entrevistado, traz dados que podem ser quantificados e classificados, permite a análise de informações não verbais como expressão corporal e reações às perguntas, além de possuir um índice baixo de não respostas, quando comparado aos questionários, por exemplo. Apresenta também algumas barreiras, como eventuais problemas de comunicação entre o entrevistado e entrevistador, possibilidade de influência nas respostas, de forma consciente ou não, necessidade de tempo e grau de complexidade para sua realização (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2003).

Para a realização da entrevista, foi utilizado o roteiro semiestruturado, que orientou a condução da entrevista com a diretora executiva, apresentado no Apêndice F. A aplicação da entrevista proporcionou maior consistência para os dados coletados pelos questionários fechados, validando os resultados alcançados.

5.3.4 Redes de Conhecimento

Para a compreensão dos fluxos de informação dentro dos ambientes organizacionais, uma das ferramentas utilizadas são as redes de conhecimento. Segundo Jorge e Valentim (2016, p. 159):

Com o mapeamento das fontes de informação e de conhecimento e dos fluxos formais e informais é possível analisar as relações e conexões entre as fontes e fluxos e, assim, construir uma rede de conhecimento capaz de evidenciar o comportamento informacional em um determinado ambiente.

Tomael (2008) explica que as redes de conhecimento possuem características como o compartilhamento da informação e construção do conhecimento, baseiam-se em aspectos culturais comuns e com enfoque na

cooperação, evidenciam os resultados individuais das contribuições, de forma espontânea e informal, promovem a inovação, podem ser formais ou informais e é um organismo vivo, com configuração e reconfiguração constantes, o que estabelece o seguinte conceito:

Redes de conhecimento compreendem o desenvolvimento de novas idéias e processos, decorrentes da interação entre atores e fortalecem os estoques individuais e coletivos de uma determinada perícia. São configuradas e reconfiguradas pelo movimento da informação e pela construção do conhecimento (TOMAEL, 2008, p. 10).

Assim a pesquisa realizou o mapeamento das redes de conhecimento que se configuram nos ambientes do conselho municipal estudado, por meio do sociograma. Com isso, é possível compreender os fluxos de informações, conhecimento e inteligência (pessoas e suportes), bem como identificar as relações e construções de conhecimentos e inteligência na organização analisada.

5.4 Técnicas de análise de dados

Para a análise dos dados coletados, propõe-se a utilização da triangulação de dados. A triangulação dos dados é utilizada quando se aplicam diversas fontes de evidência em um estudo de caso. Esta técnica permite uma fundamentação lógica onde se corrobora a ocorrência de um fato ou fenômeno (YIN, 2001).

Analisar as evidências de um Estudo de Caso constitui-se em um dos aspectos mais complexos do método (YIN, 2001). Segundo Yin (2001), existem 2 (duas) estratégias gerais: baseando-se em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição do caso.

Baseando em proposições teóricas. A primeira e mais preferida estratégia é seguir as 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, 2001, p. 133).

Desenvolvendo uma descrição de caso. Uma segunda 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 (YIN, 2001, p. 134).

Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 247) definem a triangulação como:

[...] procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos (ou amostras/objetos), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado.

Assim, após coletados, os dados foram submetidos à triangulação, a fim de verificar suas convergências e validar os resultados obtidos. A definição dos procedimentos metodológicos é essencial não só para o desenvolvimento da pesquisa, mas para o estabelecimento de uma sistematização das atividades a serem realizadas.

Esta sistematização permitiu a realização de um trabalho com fundamentação metodológica, o que reforça e legitima os resultados obtidos. Dentro da escolha do estudo de caso, a proposta estabelecida é uma investigação aprofundada do conselho municipal, para assim realizar o mapeamento de suas características, formas de atuação e tratamento dos dados, informações, conhecimentos e inteligência que circulam constantemente neste ambiente.

Os resultados obtidos auxiliaram a estabelecer fluxos e procedimentos comuns de GC e Inteligência, podendo colaborar no desenvolvimento de organizações desta natureza. A determinação dos métodos de pesquisa auxiliou principalmente na validação dos dados obtidos e consolidação dos resultados alcançados, garantindo assim que os subsídios da pesquisa reflitam a realidade das organizações em questão e permitam a construção de uma contribuição relevante para tais organizações.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso foi estruturado de forma a se atingir o máximo de sujeitos que atuam nas diferentes esferas descritas na estrutura do Codem, demonstrada na Figura 21. Foi possível realizar a coleta de dados com os seguintes atores: membros das CTs, coordenadores das CTs, mesa diretora e equipe executiva. Não participaram da coleta de dados a plenária, comitê gestor e comitê estratégico, devido à inviabilidade de se contatar os diversos representantes e ausência de reuniões ou outras formas de interação destes sujeitos no período de análise.

Os atores participantes da pesquisa foram classificados de acordo com o nível organizacional em que atuam, sendo os membros das CTs no nível operacional, equipe executiva no nível operacional/tático, coordenadores das CTs no nível tático/estratégico e mesa diretora no nível estratégico. Dessa forma, foi possível a obtenção das visões de indivíduos que atuam nos diferentes níveis da organização.

A aplicação dos instrumentos de pesquisa objetivou mensurar a percepção destes atores com relação ao conhecimento e inteligência em suas atividades, sendo os resultados obtidos apresentados a seguir.

6.1 Ambiente Organizacional: características e funcionamento do Codem

Para melhor análise do ambiente organizacional do conselho, as práticas adotadas, comportamentos e como acontece a comunicação, foi utilizado o roteiro de observação como norteador, para a avaliação dos principais pontos que formam e impactam o uso da informação nas atividades realizadas e como elas geram conhecimento e inteligência. A observação foi realizada durante reuniões realizadas pelas Câmaras Técnicas nos meses de setembro, outubro e novembro de 2022.

Foi possível observar que a finalidade do Codem é atingida por meio das atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas. Assim, para compreender a dinâmica e histórico de atuação das CTs, foi realizada uma pesquisa das principais informações disponíveis, sendo o principal registro encontrado o caderno de propostas do Codem (2020). As CTs foram formalizadas no início das atividades do Codem, com suas visões e objetivos a serem atingidos descritos em seu caderno de propostas (CODEM, 2020). No entanto, desde a

publicação do caderno até o momento da realização da observação para o estudo de caso, foram ocorrendo mudanças, de acordo com o andamento das atividades e ações realizadas, resultando no cenário descrito a seguir.

Comparando as informações do caderno de propostas (CODEM, 2020) com o observado, houve uma readequação das Câmaras Técnicas, com a criação da CT Smart, que possui uma atuação transversal, ou seja, atua como suporte às demais CTs, com uma equipe multidisciplinar, recebendo demandas das outras CTs e trabalhando no sentido de buscar soluções inovadoras. Foi deliberada a junção das CTs de Gestão Pública e Desenvolvimento Econômico e Atração de Investimentos, resultando então na CT Gestão Pública e Desenvolvimento Econômico. O escopo da CT de Turismo foi ampliado, passando a abranger assuntos relacionados à Economia Criativa, sendo denominada Turismo e Economia Criativa. O quadro de membros das CTs pode ser visualizado no Gráfico 1 e Tabela 2. Estas mudanças demonstram o dinamismo do conselho, que modifica a atuação de suas CTs conforme as necessidades que se apresentam.

As Câmaras Técnicas realizam reuniões periódicas, geralmente mensais, para o desenvolvimento e continuidade das ações a serem realizadas. Cada CT possui autonomia para a definição das atividades e projetos que serão realizados. No entanto, existe um acompanhamento destas ações pela Equipe Executiva, que tem a função tanto de assessorar as CTs em questões administrativas e operacionais, como no andamento destes projetos. É a equipe executiva que organiza as reuniões e toma providências como agendamento, comunicação aos integrantes da CT, construção de pauta, ata e demais registros, bem como comunicação entre CT e mesa diretora.

Os integrantes das Câmaras Técnicas são em sua maioria profissionais que atuam ou possuem formação em áreas correlatas às de atuação da CT, sendo solicitadas pelas coordenações as indicações de representantes de entidades como instituições de ensino, associações, conselhos de classe, secretarias e conselhos municipais, etc. As CTs recebem também integrantes vindos espontaneamente e que desejem contribuir com as atividades realizadas, devendo para isso ser analisada sua experiência e área de atuação para que seja alocado na CT que melhor dialoga com sua expertise. As

atividades desenvolvidas pelos integrantes das CTs são realizadas de forma voluntária e não remunerada.

O coordenador e vice-coordenador de cada Câmara Técnica são eleitos entre seus pares a cada dois anos, sendo sempre um dos integrantes da CT. Além de atuar em conjunto com a equipe executiva para o desenvolvimento das atividades, realiza também a comunicação com a mesa diretora, comunicando o andamento das ações, desafios encontrados, necessidades e dificuldades. Para isso, são realizadas periodicamente reuniões entre as coordenações, mesa diretora e equipe executiva, com o objetivo de compartilhamento das ações realizadas e construção coletiva de soluções para os pontos apresentados. Esta prática auxilia o compartilhamento das informações sobre a atuação das CTs, propiciando que os coordenadores saibam o que está sendo trabalhado nas outras câmaras e assim possam colaborar mutuamente com as ações realizadas.

A mesa diretora se reúne periodicamente com a equipe executiva também, para o tratamento de demandas observadas no desenvolvimento das atividades, uma vez que nem sempre todas as necessidades podem ser tratadas nas reuniões com os coordenadores e o foco geralmente são de questões técnicas. Nas reuniões entre mesa diretora e equipe executiva é possível o alinhamento de demandas de ordem administrativa e operacional. Além disso, as informações trazidas pela equipe executiva servem de subsídio para o alinhamento estratégico das ações. Assim como os integrantes e coordenação das CTs, o trabalho realizado pela mesa diretora é voluntário.

Conforme já relatado, a equipe executiva é composta por profissionais que são contratados para o desempenho de suas funções. Os cargos da equipe executiva são os únicos que são remunerados dentro da estrutura do Codem. Por serem responsáveis por garantir o funcionamento do conselho, a equipe executiva realiza a interlocução e suporte para todos os demais atores: CTs, coordenadores, mesa diretora, plenária e conselhos gestor e estratégico. Atualmente, o Codem possui uma diretora executiva e dois bolsistas de pós-graduação, cedidos por meio de parceria do conselho com uma universidade, para suporte às atividades realizadas.

As reuniões são realizadas presencialmente, na sede da Associação Comercial e de Inovação de Marília (ACIM), que abriga a maior parte das

atividades do Codem. Algumas reuniões ainda são realizadas de forma remota, formato de reunião que se manteve vigente principalmente durante o período de isolamento decorrente da epidemia da Covid-19. Algumas CTs optaram por manter o formato híbrido das reuniões, o que facilita a participação de integrantes que nem sempre podem se deslocar ao local das reuniões.

Além dos espaços para a realização das reuniões, as pessoas envolvidas nas atividades utilizam como principal ferramenta de comunicação os grupos em aplicativo de mensagem instantânea. Estes grupos são utilizados para troca de informações rotineiras, compartilhamento de conteúdo, comunicação interpessoal, entre outros. Observa-se que geralmente as contribuições dadas são livres, sendo que não há um direcionamento de tópicos ou assuntos a serem abordados ou pesquisados por determinadas pessoas. Dentro das necessidades de informações e conhecimentos para a construção dos projetos, fica aberto para que os integrantes se habilitem a realizar a atividade que tiver interesse dentro do tempo que ele disponibilizar.

O caráter voluntário das atividades realizadas pela grande maioria dos integrantes do Codem, com exceção dos profissionais da equipe executiva, faz com que se dissemine a cultura de valorização do tempo e conhecimento dedicados para as ações realizadas. Percebe-se grande esforço das lideranças em valorizar esses esforços, além do reforço constante dos benefícios que estas ações trarão para a construção de uma cidade melhor.

Devido às características apresentadas, alguns desafios podem ser observados na execução das atividades do Codem.

Observou-se ainda que os recursos financeiros que viabilizam a operação do conselho foram obtidos através das contribuições de empresas que entraram como patrocinadoras, não só das atividades do Codem, como também da produção do caderno de propostas. O conselho possui autonomia para a busca de recursos para o financiamento de suas ações.

Existe um processo definido de formalização das atividades realizadas. Usualmente é feito o registro das reuniões por meio de atas, que são compartilhadas no grupo de aplicativo de mensagem instantânea. Estes registros, bem como as produções realizadas pelas CTs, são arquivados em serviço de armazenamento em nuvem, controlado pela equipe executiva. Não foi possível a verificação de mecanismos e processos de compartilhamento do

conhecimento gerado durante as reuniões. Embora as atas sejam compartilhadas via aplicativo de mensagem instantânea, sua recuperação é difícil, pois com o tempo estes arquivos deixam de existir na memória dos dispositivos de quem os compartilhou e é um processo demorado para o usuário a busca destas informações em meio a um grande volume de mensagens trocadas. Da mesma forma, isso dificulta a atualização e integração de novos membros às atividades realizadas.

O tempo de dedicação dos integrantes varia de acordo com sua percepção individual sobre a contribuição que está dando, por isso é possível observar uma grande variação entre o tempo de definição de uma ação e sua execução. É variável também a percepção de necessidade de compromisso com as entregas, isso porque a atividade do conselho, por ser secundária, muitas vezes é sobreposta por outros compromissos profissionais ou pessoais dos integrantes, o que dificulta a definição de prazos e estabelecimento de entregas.

A frequência nas reuniões também é variável, pois, embora algumas CTs possuam mais de 40 integrantes, a participação ativa é reduzida. A observação das dinâmicas das reuniões e quantidades de presentes mostra que a quantidade de participantes é bem menor que o número de integrantes vinculados às CTs. Mais baixo ainda é o número de integrantes que participam de todas as reuniões realizadas, excetuando os coordenadores das CTs.

A metodologia utilizada pelo Codem é baseada na observância dos ODS da ONU aplicáveis à visão e objetivos definidos pelas CTs. Estes objetivos foram desdobrados em indicadores, metas e ações recomendadas para o alcance das metas. Todas estas informações estão registradas em seu caderno de propostas (CODEM, 2020).

A Figura 22 ilustra como o processo central de atividades do Codem acontece:

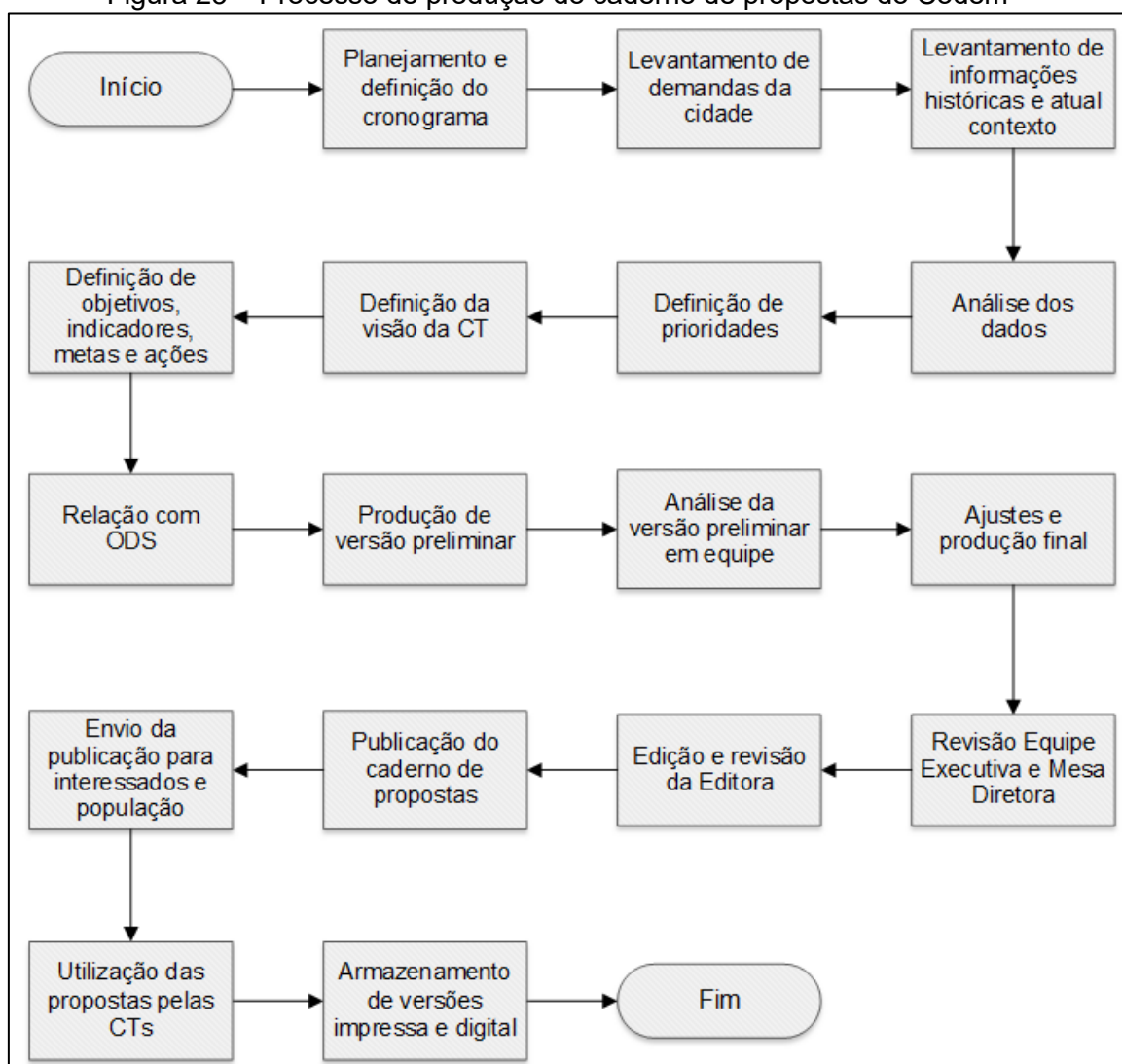
Figura 22 – Fluxo de atividades do Codem



Fonte: elaborado pela autora

Em conjunto com a observação, foi realizada uma análise do caderno de propostas do Codem. Um olhar para a produção do caderno de propostas demonstra que, embora tenha sido realizado de forma intuitiva, seu processo de construção abrange aspectos de GC e Inteligência. O processo de criação do caderno de proposta é similar ao processo atualmente adotado pelas CTs na condução das atividades de maneira geral. Este processo está representado na Figura 23:

Figura 23 – Processo de produção do caderno de propostas do Codem



Fonte: elaborado pela autora

A criação do caderno de proposta se iniciou com o planejamento das ações que seriam realizadas, definição de um cronograma e entrega. Depois desse planejamento, os integrantes das CTs trouxeram as principais demandas relacionadas à sua área de atuação, com base nas necessidades da cidade identificadas, e para isso utilizam suas experiências e vivências nos ambientes onde atuam. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de fontes de informação relacionadas às demandas trazidas, tais como indicadores, estudos realizados por outros órgãos, práticas realizadas em outras cidades, dados estatísticos, em conjunto com a análise do contexto vigente em que a demanda se situa.

Este conjunto de dados foi analisado pelos integrantes da CT, que discutiram as informações trazidas para definir quais são as prioridades

trabalhadas. O conjunto de prioridades levantadas foi utilizado para a definição da visão da CT, além dos objetivos, indicadores, metas e ações que serão trabalhados ao longo do período e sua relação com as ODS.

Os subsídios levantados então foram utilizados para a produção da versão preliminar do direcionamento estratégico que será seguido pela CT. Esta versão preliminar foi analisada e aprovada pela CT em conjunto, que faz os apontamento e ajustes necessários que resultaram na produção final. Depois disso, o produto de inteligência realizado foi enviado para a equipe executiva, que fez a última revisão e submissão para a mesa diretora. Após isso, o produto foi enviado para a edição e revisão realizada pela editora, que preparou o produto para a montagem e publicação do caderno de propostas. Este produto após publicação foi compartilhado com os principais agentes e *stakeholders*, tais como poder público, entidades, associações, organizações e pessoas que tenham interesse no desenvolvimento da cidade.

Estas propostas norteiam parte dos trabalhos do conselho até o momento atual, pois além de propor ações para o desenvolvimento da cidade, existe o esforço das CTs para auxiliar a colocar as ações recomendadas em prática. O caderno de propostas está armazenado na sede da ACIM e possui versão digital, armazenada em nuvem e com acesso público.

O Quadro 14 apresenta este processo dentro do modelo integrado de GC e Inteligência proposto por Jorge (2017):

Quadro 14 – GC e Inteligência para produção do caderno de propostas do Codem

| Etapa | Atividades |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1ª Etapa: Análise Inicial e Planejamento | - Planejamento e definição do cronograma; - Levantamento de demandas da cidade. |
| 2ª Etapa: Resgate, Prospecção das Fontes e Coletas de Insumos | - Levantamento de informações históricas e atual contexto; |
| 3ª Etapa: Análise Intermediária e Geração | - Análise dos dados; - Definição de prioridades; - Definição da visão da CT; - Definição de objetivos, indicadores, metas e ações; - Relação com ODS; - Produção de versão preliminar; - Ajustes e produção final. |
| 4ª Etapa: Compartilhamento e Validação | - Análise da versão preliminar em equipe; - Revisão Equipe Executiva e Mesa Diretora; - Envio da publicação para interessados e população. |
| 5ª Etapa: Aplicação | - Envio da publicação para interessados e população. - Utilização das propostas pelas CTs. |

| | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 6ª Etapa: Análise Final e Armazenamento | - Armazenamento de versões impressa e digital. |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jorge (2017).

Este processo demonstra, portanto, que existem ações ocorrendo dentro das atividades do conselho que geram conhecimento e inteligência, no entanto, estas ações são executadas de forma intuitiva, sem uma sistematização que garanta a GC e Inteligência. De forma complementar às observações realizadas, os questionários aplicados e entrevista realizada auxiliam a compreender melhor o cenário do Codem.

6.2 Membros das Câmaras Técnicas

Os membros atuam diretamente na execução dos processos do Codem, reunindo-se periodicamente para a discussão dos assuntos inerentes à área de atuação da Câmara Técnica. Para a compreensão de como os membros das CTs percebem o conhecimento e inteligência no desenvolvimento de suas atividades, foi aplicado um questionário dividido em três seções, estruturadas para compreender os principais aspectos relacionados à GC e Inteligência:

1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – contendo seis afirmativas com o objetivo de verificar como os integrantes enxergam a dinâmica do ambiente em que estão inseridos e como as informações e conhecimentos são organizados e percorrem as atividades realizadas pelos mesmos;

2. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – contendo três afirmativas que examinaram a percepção dos membros sobre a importância dos recursos informacionais para o desempenho de suas funções e sua utilização dentro das atividades executadas;

3. Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica – contendo 10 afirmativas que descreveram as etapas do processo de inteligência e averiguaram como os integrantes enxergam a ocorrência de cada uma destas etapas durante a execução de suas funções e atividades.

As afirmativas foram elaboradas levando em consideração as etapas do modelo integrado de Gestão e Conhecimento proposto por Jorge (2017). O

Quadro 15 traz a relação das afirmativas do questionário destinado aos membros das CTs e a etapa correspondente do modelo.

Quadro 15 – Relação do questionário destinado aos membros da CT e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência

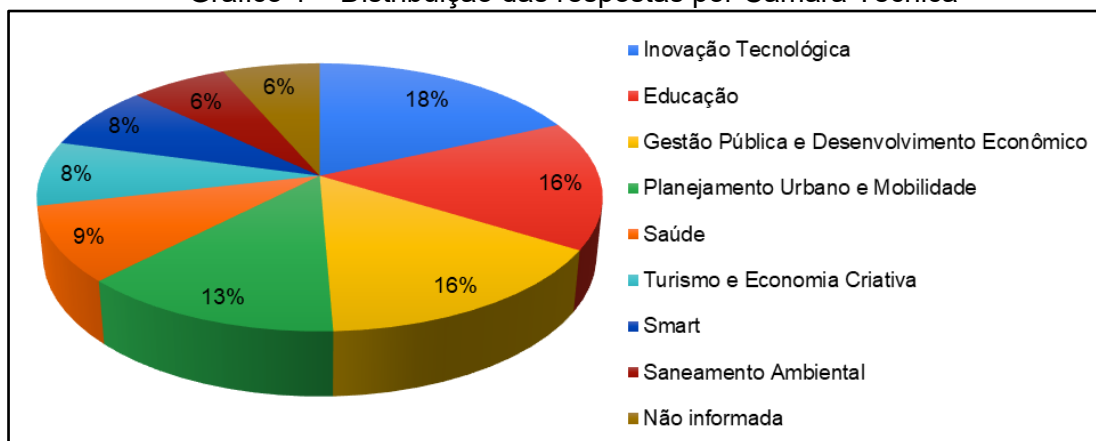
| Afirmativa | Etapa do Modelo Integrado de GC e Inteligência |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 1ª etapa |
| 1.2 Participei do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 1.3 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 1ª etapa |
| 1.4 As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 2ª etapa |
| 1.5 A gestão valoriza as contribuições que realizo para as atividades da Câmara Técnica | 2ª etapa |
| 1.6 Existe a interação com outras Câmaras Técnicas para troca de informações e experiências | 2ª etapa |
| 2.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 2ª etapa |
| 2.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 2ª etapa |
| 2.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 2ª etapa |
| 3.1 Existe um planejamento e organização para a realização das atividades da Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.2 São definidas as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.3 São verificadas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 2ª etapa |
| 3.4 São buscadas outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 2ª etapa |
| 3.5 As informações, conhecimentos e experiências trazidas por outros membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | 2ª etapa |
| 3.6 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 3ª etapa |
| 3.7 Os resultados produzidos são validados internamente (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 4ª etapa |
| 3.8 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 4ª etapa |
| 3.9 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 6ª etapa |
| 3.10 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | 6ª etapa |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jorge (2017).

Cada uma das afirmativas foi estruturada de forma a verificar o nível de concordância do respondente com a situação apresentada, com a utilização da escala de Likert, trazendo as seguintes classificações: concordo plenamente, concordo, neutro, discordo e discordo plenamente.

Identificou-se que o Codem possui 165 integrantes, distribuídos entre as oito CTs avaliadas. O questionário foi disponibilizado por meio de um formulário eletrônico e os membros tiveram o período total de 25 dias para preenchimento do questionário, compreendendo os meses de novembro e dezembro de 2022. Durante o período de coleta dos dados, 69 integrantes responderam ao questionário. O Gráfico 1 mostra a distribuição das respostas por Câmara Técnica:

Gráfico 1 – Distribuição das respostas por Câmara Técnica



Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que foi possível obter respostas de todas as CTs que o Codem possui atualmente, o que garantiu uma abrangência de diferentes perspectivas, de acordo com a vivência e particularidades de cada CT. A CT de Inovação Tecnológica foi a que teve o maior número de participantes. Alguns respondentes não identificaram a qual CT pertencem, por isso estão agrupados na categoria “Não informada”.

De forma complementar, a Tabela 2 demonstra, além do número de respostas, o número de membros de cada CT e o % de respondentes de cada uma delas:

Tabela 2 – Número de membros e respostas ao questionário por Câmara Técnica

| Câmara Técnica | Nº de membros | Nº de respostas | % de respondentes |
|--------------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|
| Inovação Tecnológica | 25 | 14 | 56,0% |
| Educação | 23 | 12 | 52,2% |
| Gestão Pública e Desenvolvimento Econômico | 22 | 12 | 54,5% |
| Planejamento Urbano e Mobilidade | 42 | 10 | 23,8% |
| Saúde | 12 | 7 | 58,3% |
| Turismo e Economia Criativa | 20 | 6 | 30,0% |
| Smart | 8 | 6 | 75,0% |
| Saneamento Ambiental | 13 | 5 | 38,5% |
| Não informada | - | 5 | - |
| | 165 | 77 | 41,8% |

Fonte: elaborado pela autora.

É importante ressaltar que a diferença entre o número de respostas (77) e o número de indivíduos que preencheram a pesquisa (69) se deve ao fato de que algumas pessoas atuam em mais de uma Câmara Técnica e, por isso, sinalizaram mais de uma CT em sua resposta. Por isso o número total de respostas na Tabela 2 corresponde a 77 integrantes, uma vez que três integrantes sinalizaram a participação em mais de uma CT e cinco integrantes não sinalizaram a CT da qual participam. As respostas do questionário estão apresentadas no Apêndice G.

No item 1, ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos, buscou-se compreender como os membros das Câmaras Técnicas enxergam a estrutura organizacional e como elas impactam no processo de GC.

A afirmativa 1.1 visa verificar o quanto os membros estão familiarizados com o direcionamento estratégico estabelecido pelo Codem. Nesta questão, 33 (trinta e três) (47,8%) dos integrantes concordam plenamente com a afirmativa, 30 (trinta) (43,5%) concordam, 2 (dois) (2,9%) são neutros, 2 (dois) (2,9%) discordam e 2 (dois) (2,9%) discordam plenamente da afirmativa. Observa-se que 63 (sessenta e três) integrantes (91,3%) afirmam estar familiarizados com a missão, visão e valores do Codem. Dessa forma, é possível esperar que as atividades executadas pelos integrantes estejam alinhadas com os objetivos definidos pelo conselho.

É verificado na assertiva 1.2 o envolvimento dos membros do conselho na escolha dos objetivos a serem desenvolvidos durante as atividades da CT. Do total de integrantes que responderam, 26 (vinte e seis) (37,7%) concordam plenamente, 22 (vinte e dois) (31,9%) concordam, 9 (nove) (13,0%) são neutros, 8 (oito) (11,6%) discordam e 4 (quatro) (5,8%) discordam plenamente da afirmação. Embora mais de 90% dos membros afirmem conhecer o direcionamento estratégico do Codem, um número menor de integrantes, 48 (quarenta e oito) (69,6%), declara que participou da escolha dos objetivos que irão trabalhar, o que evidencia que 21 (vinte e um) (30,4%) não se identificam como participantes ativos desta escolha. Destaca-se aqui que o envolvimento dos integrantes no processo de escolha dos objetivos trabalhados pode contribuir para seu engajamento futuro do desenvolvimento das atividades que visam alcançar estes objetivos.

De forma complementar aos itens 1.1 e 1.2, a afirmativa 1.3 objetiva verificar se os integrantes enxergam um planejamento dos objetivos e ações que serão realizados pela CT. Das respostas dadas, 31 (trinta e um) (44,9%) concordam plenamente, 26 (vinte e seis) (37,7%) concordam, 6 (seis) (8,7%) são neutros, 5 (cinco) (7,3%) discordam e 1 (um) (1,4%) discorda plenamente. É possível observar que 57 (cinquenta e sete) (82,6%) integrantes enxergam a existência de um planejamento das atividades realizadas, enquanto 12 (doze) (17,4%) não concordam que exista este planejamento. A concordância da maioria dos membros com esta afirmativa demonstra um planejamento das ações, o que colabora com o processo de GC na organização.

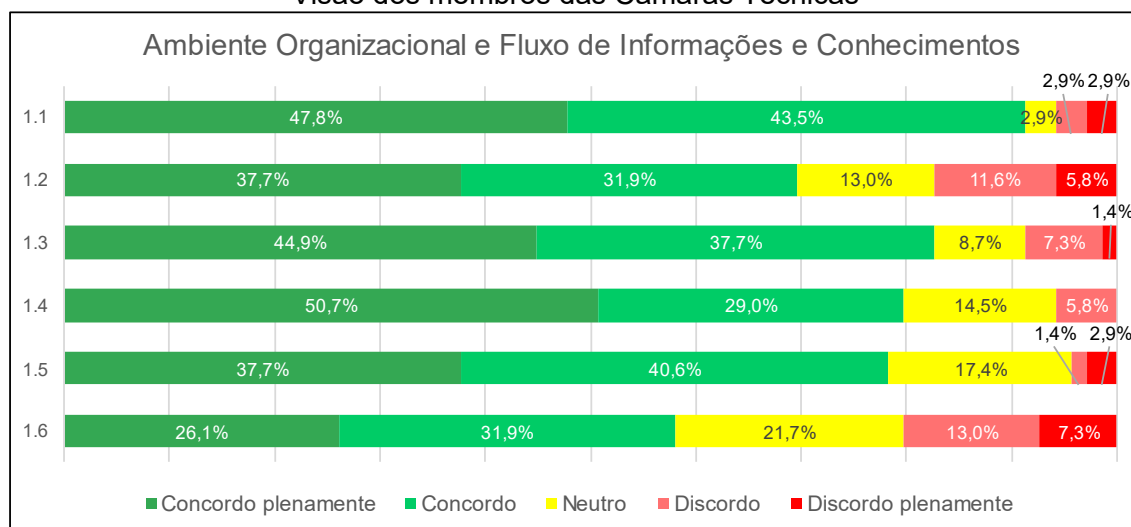
Procurou-se observar por meio da afirmativa 1.4 os fluxos de informação e comunicação estabelecidos nas reuniões das CTs. Neste cenário, 35 (trinta e cinco) (50,7%) concordam plenamente, 20 (vinte) (29,0%) concordam, 10 (dez) (14,5%) são neutros, 4 (quatro) (5,8%) discordam e nenhum integrante discorda plenamente. As respostas mostram que 55 (cinquenta e cinco) (79,7%) integrantes conseguem observar a interação, troca de informações e conhecimentos durante as reuniões, enquanto 14 (catorze) (20,3%) não enxergam de forma evidente esta interação. Estas respostas evidenciam a existência de fluxos informacionais dentro do conselho, mesmo que estes fluxos não sejam formalizados.

A afirmativa 1.5 visa verificar se os integrantes enxergam suas contribuições valorizadas pelos gestores. Nesta situação, 26 (vinte e seis) (37,7%) concordam plenamente, 28 (vinte e oito) (40,6%) concordam, 12 (doze) (17,4%) são neutros, 1 (um) (1,4%) discorda e 2 (dois) (2,9%) discordam plenamente da afirmativa. Desta forma, é possível perceber que a maioria dos integrantes, ou seja, 54 (cinquenta e quatro) (78,3%) percebem que as atividades que realizam são valorizadas, o que pode ser um fator de impacto no desempenho como um todo e 15 (quinze) (21,7%) integrantes não percebem claramente suas contribuições sendo valorizadas. Este aspecto é de extrema importância, pois contribui para a motivação e continuidade dos trabalhos das CTs, o que se reforça pela constituição destas câmaras por voluntários. Sentindo seu trabalho valorizado, os voluntários tendem a continuar motivados e desenvolvendo as atividades.

A assertiva 1.6 busca compreender se os integrantes do conselho enxergam o compartilhamento do conhecimento não só dentro das atividades da Câmara Técnica, mas com a relação com outras CTs também. Nesse sentido, 18 (dezoito) (26,1%) concordam plenamente, 22 (vinte e dois) (31,9%) concordam, 15 (quinze) (21,7%) são neutros, 9 (nove) (13,0%) discordam e 5 (cinco) (7,3%) discordam plenamente. As respostas a esta questão mostram que, embora a maioria dos integrantes estejam de acordo com a afirmativa – 40 (quarenta) (58,0%) – se faz necessária uma reflexão acerca deste resultado, já que 29 (vinte e nove) (42,0%) dos integrantes que participaram da pesquisa não enxergam o compartilhamento do conhecimento entre as CTs. O compartilhamento de informações e conhecimentos entre as CTs, além de ser um processo crucial para a GC, fortalece as ações realizadas, pois permite a interação entre os sujeitos, enriquece as ações realizadas e permite a troca de experiências e aprendizado com integrantes de áreas de atuação e com visões diferentes. Esta prática tende a favorecer a inovação, evitar processos de GC repetitivos acontecendo em diferentes Câmaras Técnicas, proporcionar a cooperação, trazendo soluções e boas práticas que foram utilizadas para os demais ambientes, aumentando assim a efetividade das ações realizadas.

O Gráfico 2 resume as respostas dadas pelos membros das CTs para as questões relacionadas ao ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos.

Gráfico 2 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos –
Visão dos membros das Câmaras Técnicas



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar no Gráfico 2 que todas as afirmativas obtiveram mais de 50% de concordância, o que evidencia o alinhamento dos integrantes das CTs com o ambiente organizacional em que estão inseridos e a ocorrência de fluxos informacionais consistentes.

A segunda seção tem o objetivo de verificar como os membros das CTs compreendem a importância da informação e conhecimento para o desenvolvimento de suas atividades.

A afirmativa 2.1 buscou verificar se os membros concordam que a informação é importante para o desempenho de suas funções. Observou-se que 45 (quarenta e cinco) (65,2%) concordam plenamente, 18 (dezoito) (26,2%) concordam, 3 (três) (4,3%) são neutros, 3 (três) (4,3%) discordam e nenhum integrante discorda plenamente da afirmativa. Esta resposta demonstra que os integrantes tendem a reconhecer massivamente a importância da informação para a realização de suas atividades, uma vez que 63 (sessenta e três) (91,4%) integrantes concordam com ela e somente 6 (seis) (8,6%) integrantes não concordam.

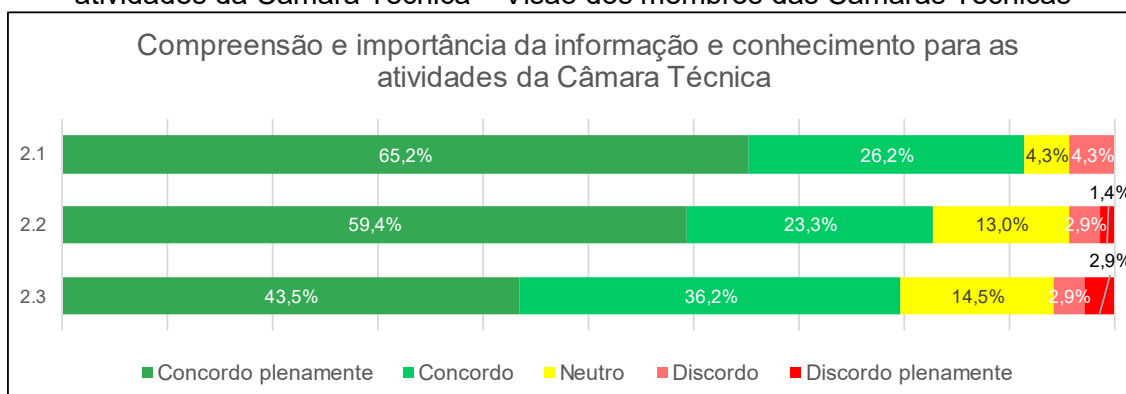
É investigado na assertiva 2.2 se os integrantes das CTs utilizam os conhecimentos que possuem nas atividades realizadas. Com esta afirmativa, 45 (quarenta e cinco) (59,4%) integrantes concordam plenamente, 16 (dezesesseis) (23,3%) concordam, 9 (nove) (13,0%) são neutros, 2 (dois) (2,9%) discordam e 1 (um) (1,4%) discorda plenamente. As respostas demonstram um

empenho por parte dos integrantes a utilizarem o conhecimento que possuem nas atividades realizadas, já que 57 (cinquenta e sete) (82,7%) integrantes sinalizaram concordância com a afirmativa, enquanto 12 (doze) (17,3%) não sinalizaram concordância. Esta assertiva busca verificar diretamente se os integrantes colocam em prática os conhecimentos que possuem. Embora a maioria dos indivíduos afirme que utiliza seus conhecimentos a serviço do Codem, este número é um pouco menor que o da afirmativa anterior, o que demonstra que eles reconhecem a importância da informação e conhecimento para o desempenho de suas funções, mas uma pequena parte nem sempre coloca em prática a utilização destes conhecimentos.

A afirmativa 2.3 procura verificar se os membros realizam esforços no sentido de buscar informações externas para o desempenho de suas funções. Verificou-se que 30 (trinta) (43,5%) integrantes concordam plenamente, 25 (vinte e cinco) (36,2%) concordam, 10 (dez) (14,5%) são neutros, 2 (dois) (2,9%) discordam e 2 (dois) (2,9%) discordam plenamente. Observa-se que um grande número de integrantes – 55 (cinquenta e cinco) (79,7%) - respondeu que realizam pesquisas em fontes externas para a construção das atividades das CTs, enquanto 14 (catorze) (20,3%) integrantes não afirmaram realizar esta prática. Observa-se um leve decréscimo com relação à concordância a esta assertiva, quando comparada às duas anteriores. No entanto, a grande maioria dos integrantes busca novas informações para auxiliar na execução das atividades, o que favorece a construção de novos conhecimentos, bem como sua gestão.

O Gráfico 3 demonstra as respostas aos questionários dadas pelos membros das Câmaras Técnicas relacionadas à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da CT.

Gráfico 3 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão dos membros das Câmaras Técnicas



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Gráfico 3 um alto índice de concordância com as afirmativas, de pelo menos 79% dos respondentes, o que demonstra que os membros das CTs reconhecem a importância de suas contribuições, bem como das informações e conhecimentos que trazem e aplicam em prol do desenvolvimento das ações do Codem.

A terceira e última seção do questionário submetido aos membros das CTs objetiva verificar como os mesmos enxergam o processo de inteligência.

A afirmativa 3.1 diz que existe um planejamento das atividades que a CT realiza. Nas respostas dadas, 25 (vinte e cinco) (36,2%) concordam plenamente, 25 (vinte e cinco) (36,2%) concordam, 14 (catorze) (20,3%) são neutros, 5 (cinco) (7,3%) discordam e nenhum integrante discorda plenamente. Observa-se assim que do total de integrantes, 50 (cinquenta) (72,4%) enxergam a realização de um planejamento das atividades, enquanto 5 (7,2%) não enxergam e 14 (20,3%) demonstraram incerteza sobre a resposta. A afirmação de que há um planejamento pela maioria dos inquiridos demonstra concordância com as afirmativas relacionadas ao planejamento estratégico e organização das ações apresentadas na seção 1 deste questionário.

Foi verificado com a afirmativa 3.2 se são definidos responsáveis por cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela CT. Com esta afirmativa, 21 (vinte e um) (30,4%) concordam plenamente, 29 (vinte e nove) (42,0%) concordam, 16 (dezesesseis) (23,3%) são neutros, 2 (dois) (2,9%) discordam e 1 (um) (1,4%) discorda plenamente. Dessa forma, é possível verificar que 50 (cinquenta) (72,4%) integrantes percebem que há uma distribuição das atividades para os integrantes, enquanto 3 (três) (4,3%) não enxergam este

processo, e ainda 16 (dezesesseis) (23,3%) integrantes não estão certos de que este processo acontece. Nesta assertiva obteve-se o mesmo número de concordância que na anterior, o que demonstra um alinhamento com o processo de planejamento das ações para o desenvolvimento dos produtos de inteligência.

A afirmativa 3.3 tem a intenção de verificar se é realizado um levantamento de fontes de informações internas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a Câmara Técnica está trabalhando. 19 (27,5%) membros responderam que concordam plenamente, 21 (vinte e um) (30,5%) concordam, 21 (vinte e um) (30,5%) são neutros, 7 (sete) (10,1%) discordam e 1 (um) (1,4%) discorda plenamente. As respostas evidenciam que 40 (quarenta) (58,0%) membros das CTs enxergam este processo ocorrendo, enquanto 8 (oito) (11,5%) não enxergam este processo e ainda 21 (vinte e um) (30,5%) não têm certeza se este processo ocorre. Nesta afirmativa, embora mais de 50% dos respondentes concordem, chama atenção o número considerável de respondentes que são neutros, ou seja, não têm certeza se ocorre o levantamento de fontes de informação internas para o desenvolvimento das atividades. Estes números indicam a necessidade de o conselho observar e reforçar a realização desta prática.

De forma similar ao item 3.3, a assertiva 3.4 busca verificar se é realizado um levantamento de fontes de informações externas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a CT está trabalhando. Desta questão, 25 (36,2%) concordam plenamente, 26 (vinte e seis) (37,7%) concordam, 15 (quinze) (21,8%) são neutros, 2 (dois) (2,9%) discordam e 1 (um) (1,4%) discorda plenamente. É possível observar assim que 51 (cinquenta e um) (73,9%) membros percebem que há uma pesquisa de fontes externas de conhecimento para a realização das atividades, enquanto 3 (três) (4,3%) não percebem e 15 (21,8%) não enxergam claramente esta pesquisa ocorrendo. Em comparação com a resposta anterior, observa-se que os sujeitos envolvidos no processo de inteligência acabam priorizando a busca de fontes externas de informação que o aproveitamento das informações e conhecimentos que o conselho já possui. Dessa forma, recomenda-se que o Codem reforce a importância da consulta às fontes de informação que já possui e que estão identificadas e mapeadas, o que pode agilizar o processo de

inteligência com a utilização de informações que já foram previamente processadas e estão disponíveis.

A afirmativa 3.5 tem o objetivo de compreender como os integrantes das CTs enxergam a importância das contribuições realizadas por seus pares. Neste cenário, 31 (45,0%) concordam plenamente, 25 (vinte e cinco) (36,2%) concordam, 10 (dez) (14,5%) são neutros, 3 (três) (4,3%) discordam e nenhum membro discorda plenamente. É possível verificar então que 56 (cinquenta e seis) (81,2%) integrantes enxergam que as ações realizadas pelos demais membros contribuem para o desenvolvimento das atividades, enquanto 3 (três) (4,3%) não enxergam estas contribuições e 10 (dez) (14,5%) não se posicionaram quanto às contribuições realizadas pelos demais integrantes. Estas respostas demonstram como os integrantes valorizam e reconhecem a importância das ações realizadas por seus pares, reforçando o trabalho em equipe.

A questão 3.6 avalia se as informações coletadas são analisadas pela equipe envolvida no processo de inteligência. 25 (vinte e cinco) (36,2%) membros concordam plenamente com a afirmativa, 25 (vinte e cinco) (36,2%) concordam, 14 (catorze) (20,3%) são neutros, 5 (cinco) (7,3%) discordam e nenhum membro discorda plenamente. Assim, observa-se que 50 (cinquenta) (72,4%) dos membros enxergam que é realizada uma análise das informações coletadas pelas equipes e/ou grupos de trabalho, enquanto 5 (cinco) (7,3%) integrantes não enxergam a realização desta análise e ainda 14 (catorze) (20,3%) não sabem opinar sobre a existência deste processo. Estas respostas reforçam que a verificação e análise das informações são realizadas, o que é de extrema importância, visto que este é um processo central na produção de inteligência.

É verificada na assertiva 3.7 se existe uma validação do produto de inteligência pela equipe e/ou pelos solicitantes. Com esta afirmativa, 27 (vinte e sete) (39,1%) dos integrantes concordam plenamente, 24 (vinte e quatro) (34,8%) concordam, 11 (onze) (15,9%) são neutros, 5 (cinco) (7,3%) discordam e 2 (dois) (2,9%) discordam plenamente. Dessa forma, 51 (cinquenta e um) (73,9%) dos integrantes acreditam que o resultado produzido é validado internamente, 7 (sete) (10,2%) integrantes não enxergam a validação do resultado do trabalho produzido e 11 (onze) (15,9%) dos integrantes não estão

certos sobre a ocorrência desta validação. Estes resultados acompanham os observados na afirmativa anterior, o que demonstra a realização da validação do produto de inteligência na maioria dos casos.

Dando continuidade à afirmativa 3.7, na afirmativa 3.8 verifica-se se os apontamentos realizados são utilizados para a realização de ajustes no produto de inteligência. 24 (vinte e quatro) (34,8%) dos integrantes concordam plenamente com esta afirmativa, 22 (vinte e dois) (31,9%) concordam, 16 (dezesesseis) (23,2%) são neutros, 6 (seis) (8,7%) discordam e 1 (um) (1,4%) integrante discorda plenamente. Observa-se que 46 (quarenta e seis) (66,7%) dos integrantes afirmam que são realizados ajustes na produção de acordo com os apontamentos realizados, enquanto 16 (dezesesseis) (23,2%) não se posicionaram quanto a realização destas alterações e 7 (sete) (10,1%) integrantes disseram que estes ajustes não acontecem. Nesta assertiva um número ligeiramente menor concorda com a sua execução quando comparada à assertiva anterior, mas ainda assim a maioria dos respondentes afirmou que os apontamentos realizados são levados em consideração e utilizados para fazer ajustes no produto de inteligência.

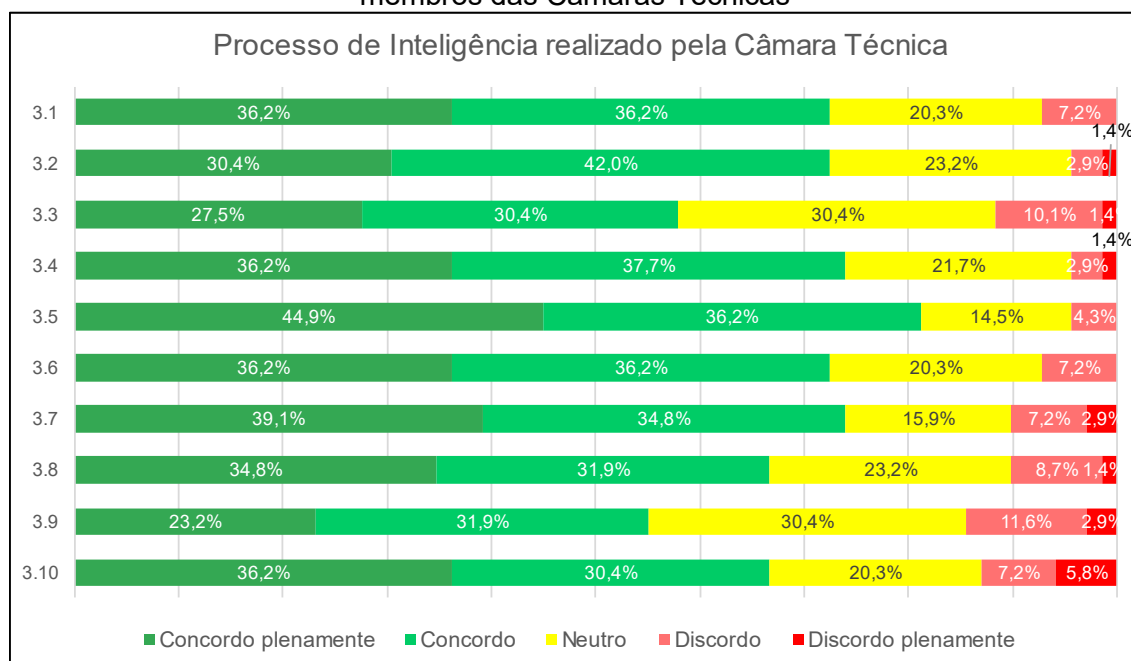
Na afirmativa 3.9 verifica-se se, ao final do processo, é realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo. Com esta afirmativa, 16 (dezesesseis) (23,2%) dos integrantes concordam plenamente, 22 (vinte e dois) (31,9%) concordam, 21 (vinte e um) (30,4%) são neutros, 8 (oito) (11,6%) discordam e 2 (dois) (2,9%) discordam plenamente. É possível assim compreender que 38 (trinta e oito) (55,1%) dos respondentes confirmam que acontece um processo de avaliação dos resultados, enquanto 21 (vinte e um) (30,4%) desconhecem a existência desta avaliação e 10 (dez) (14,5%) se opõem a essa afirmativa. De todas as etapas do processo de inteligência verificadas, esta foi a que teve o menor índice de concordância, o que demonstra a necessidade de a gestão reforçar a realização desta prática, já que quase metade dos integrantes não a enxerga acontecendo.

Por fim, observa-se se os integrantes possuem acesso às informações sobre as atividades realizadas na afirmativa 3.10. Para esta afirmativa, 25 (vinte e cinco) (36,2%) responderam que concordam plenamente, 21 (vinte e um) (30,4%) concordam, 14 (catorze) (20,3%) são neutros, 5 (cinco) (7,3%) discordam e 4 (quatro) (5,8%) discordam plenamente. Assim, é possível

observar que 46 (quarenta e seis) (66,6%) integrantes possuem acesso às informações, 14 (20,3%) não sabem se possuem acesso e 9 (nove) (13,1%) dos integrantes não possuem acesso ou não acessaram estas informações. Embora a maioria dos integrantes afirme que possui acesso às informações, é importante ressaltar a relevância desta ação, pois este acesso pode colaborar no desenvolvimento de atividades futuras, já que os produtos de inteligência se convertem em novos conhecimentos.

O Gráfico 4 demonstra as respostas aos questionários dadas pelos membros das Câmaras Técnicas relacionadas à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da CT.

Gráfico 4 – Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica – Visão dos membros das Câmaras Técnicas



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 4 demonstra que mais de 50% dos integrantes concordam com as afirmativas, o que evidencia que a maioria deles enxerga o processo de inteligência acontecendo em suas atividades.

Em um panorama geral dos resultados do questionário aplicado aos membros das CTs, observa-se que todas as afirmativas receberam mais de 50% de concordância, somando as respostas concordo e concordo plenamente.

As afirmativas que obtiveram o menor índice positivo foram as questões 3.9. “É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados” com 55,1% de concordância, 3.3 “São verificadas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas” com 58,0% de concordância e 1.6 “Existe a interação com outras Câmaras Técnicas para troca de informações e experiências” com 58,0% de concordância. Estes pontos merecem atenção por parte da gestão, pois, embora o número de pessoas questionadas que responderam que concordam com as afirmações ultrapasse 50%, existe a evidência de que uma parte considerável dos integrantes não está alinhada com estes processos.

Em contrapartida, as questões que obtiveram o maior índice positivo de concordância foram a 1.1 “Conheço a missão, visão e valores do Codem” e 2.1 “Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções”, ambas com 91,3% de respostas concordo plenamente e concordo, o que demonstra o alinhamento dos integrantes com o direcionamento estratégico do conselho, além da consciência da importância da informação para o desenvolvimento das atividades, o que colabora para a realização da GC e Inteligência na organização.

6.3 Coordenadores das Câmaras Técnicas

Além de atuar na execução dos processos do Codem em conjunto com os membros das Câmaras Técnicas, os coordenadores e vice coordenadores reúnem-se periodicamente para a discussão dos assuntos inerentes à área de atuação da CT, coordenando os trabalhos realizados.

São responsáveis ainda pelo planejamento das ações a serem realizadas, interlocução com a mesa diretora e equipe executiva, levando demandas, necessidades e oportunidades para o desenvolvimento das atividades.

Para a compreensão de como os coordenadores e vice coordenadores das CTs percebem o conhecimento e inteligência no desenvolvimento de suas atividades, foi aplicado um questionário dividido em três seções:

1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – contendo 10 afirmativas com o objetivo de verificar como os integrantes

enxergam a dinâmica do ambiente em que estão inseridos, como as informações e conhecimentos são organizados e percorrem as atividades realizadas pelas CTs. Verificou também aspectos relacionados à gestão e comunicação realizados pelos coordenadores, devido à sua importância para a realização da GC e processo de Inteligência;

2. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – contendo cinco afirmativas que examinaram a percepção dos membros sobre a importância dos recursos informacionais para o desempenho de suas funções, sua utilização dentro das atividades executadas e características dos integrantes das CTs;

3. Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica – contendo 23 afirmativas que descreveram as etapas do processo de inteligência e averiguaram como os integrantes enxergam a ocorrência de cada uma destas etapas durante a execução de suas funções e atividades.

Cada uma das afirmativas foi estruturada de forma a verificar o nível de concordância do respondente com a situação apresentada, com a utilização da escala de Likert, trazendo as seguintes classificações: concordo plenamente, concordo, neutro, discordo e discordo plenamente.

As afirmativas foram elaboradas levando em consideração as etapas do modelo integrado de Gestão e Conhecimento proposto por Jorge (2017). O Quadro 16 traz a relação das afirmativas do questionário destinado aos coordenadores das CTs e a etapa correspondente do modelo.

Quadro 16 – Relação do questionário destinado aos coordenadores das CTs e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência

| Afirmativa | Etapa do Modelo Integrado de GC e Inteligência |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 1ª etapa |
| 1.2 Participei do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 1.3 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 1ª etapa |
| 1.4 As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 2ª etapa |
| 1.5 As reuniões e atividades realizadas pela Câmara Técnica são registradas | 2ª etapa |
| 1.6 Valorizo as contribuições que os membros da Câmara Técnica realizam para as atividades | 2ª etapa |
| 1.7 Possui um canal de comunicação com a mesa diretora | 1ª etapa |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 4ª etapa |
| 1.8 De maneira geral, os membros da Câmara Técnica são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 2ª etapa 3ª etapa |
| 1.9 Me comunico frequentemente com os coordenadores de outras Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | 1ª etapa 2ª etapa |
| 1.10 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Câmara Técnica | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 2ª etapa |
| 2.4 Os membros da Câmara Técnica possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | 1ª etapa 2ª etapa |
| 2.5 A Câmara Técnica possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 3.1 Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | 1ª etapa |
| 3.2 Existe um planejamento e organização para a realização das atividades da Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.3 São definidas as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.4 São definidas formas de mensurar os resultados que se pretende alcançar com a atividade desenvolvida pela Câmara Técnica (indicadores, metas, etc.) | 1ª etapa |
| 3.5 Possuo autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.6 A definição das atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica é realizada de forma coletiva | 1ª etapa |
| 3.7 São verificadas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 2ª etapa |
| 3.8 São identificadas ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | 2ª etapa |
| 3.9 São buscadas outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 2ª etapa |
| 3.10 As informações trazidas por outros membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | 2ª etapa |
| 3.11 Os conhecimentos e experiências dos membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | 2ª etapa |
| 3.12 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 3ª etapa |
| 3.13 São desenvolvidos produtos (relatórios, análises, | 4ª etapa |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| estudos) com base nas informações coletadas | |
| 3.14 Reviso os produtos desenvolvidos antes de seu compartilhamento e validação | 3ª etapa |
| 3.15 Os resultados produzidos são validados internamente (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 4ª etapa |
| 3.16 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 3ª etapa |
| 3.17 A mesa diretora, equipe executiva ou outra área revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | 4ª etapa |
| 3.18 Os resultados produzidos são apresentados / enviados para os solicitantes | 5ª etapa |
| 3.19 É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | 6ª etapa |
| 3.20 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 6ª etapa |
| 3.21 O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | 6ª etapa |
| 3.22 Após a finalização do projeto / atividade, inicia-se um novo processo | 6ª etapa |
| 3.23 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas outras Câmaras Técnicas | 2ª etapa 6ª etapa |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jorge (2017).

Atualmente, o Codem possui oito CTs e cada uma delas possui um coordenador e um vice coordenador, totalizando 16 membros ocupando esta posição. O questionário foi disponibilizado por meio de um formulário eletrônico e os coordenadores tiveram o período total de 25 dias para preenchimento, compreendendo os meses de novembro e dezembro de 2022. Durante o período de coleta dos dados, nove coordenadores e vice coordenadores responderam ao questionário, totalizando uma amostra de 56,25% da população.

As respostas do questionário estão apresentadas no Apêndice H.

A seção 1, referente ao ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos, investiga como os coordenadores e vice coordenadores das CTs entendem a estrutura organizacional e sua importância para o processo de GC.

A afirmativa 1.1 verificou o quanto os coordenadores estão familiarizados com o direcionamento estratégico estabelecido pelo Codem por meio de sua missão, visão e valores. Com esta afirmativa, 5 (cinco) (55,6%) concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são

neutros e não houveram respostas discordando da afirmativa. É possível observar que 7 (sete) (77,8%) declaram estar familiarizados com este direcionamento estratégico, desta forma, espera-se que a coordenação das ações esteja alinhada com as estratégicas e objetivos definidos pelo conselho.

Na assertiva 1.2 é verificado se os coordenadores participaram da escolha dos objetivos a serem desenvolvidos pelas CTs. Neste cenário, 5 (cinco) (55,6%) coordenadores concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam, 1 (um) (11,1%) é neutro e 1 (um) (11,1%) discorda. Este número é próximo às respostas dadas ao item 1.1, o que demonstra participação dos coordenadores no processo de definição dos objetivos estabelecidos. Ressalta-se ainda que a participação dos coordenadores, assim como dos membros das CTs na definição dos objetivos que foram estabelecidos, auxilia no engajamento destes atores no trabalho, aumentando assim a probabilidade de sucesso nas entregas esperadas.

A afirmativa do item 1.3 identifica se os coordenadores enxergam um planejamento dos objetivos e ações que serão realizados pela CT. Do total de coordenadores, 3 (três) (33,3%) concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e não houve respostas discordando da afirmativa. Estas respostas demonstram que os coordenadores se preocupam com a realização de um planejamento das ações e atividades que serão executadas pela CT. Da mesma forma, o planejamento está interligado com a realização da GC e Inteligência no conselho.

Observa-se na afirmativa 1.4 se os fluxos de informação e comunicação são estabelecidos nas reuniões das CTs. Com esta afirmativa, 2 (dois) (22,2%) concordam plenamente, 7 (sete) (77,8%) concordam e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. Desta forma, todos os coordenadores concordam que há interações nas reuniões e existe compartilhamento do conhecimento nas reuniões realizadas. Reforça-se ainda que este ponto é crucial no estabelecimento de um processo de GC e Inteligência na organização.

O item 1.5 verifica se há o registro das informações e conhecimentos produzidos durante as reuniões da CT. 3 (três) (33,3%) coordenadores concordam plenamente com a afirmativa, 5 (cinco) (55,6%) concordam, 1 (um) (11,1%) é neutro e não houve respostas discordando da afirmativa. Estas

respostas evidenciam que a maioria dos coordenadores (88,9%) afirma que as reuniões são registradas. Estes registros são fundamentais para que as informações e conhecimentos existentes no conselho sejam identificados e mapeados, colaborando para as atividades de GC e Inteligência no conselho.

A afirmativa 1.6 verifica se os coordenadores valorizam as contribuições realizadas pelos integrantes das CTs. Do total de coordenadores, 5 (cinco) (55,6%) concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. Dessa forma, observa-se que a totalidade dos coordenadores acredita que valorizam as contribuições realizadas pelos integrantes das CTs.

A assertiva 1.7 investiga se existe um canal de comunicação entre a mesa diretora e os coordenadores. Com esta afirmativa, 4 (quatro) (44,4%) concordam plenamente, 1 (um) (11,1%) concorda, 3 (três) (33,3%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda. As respostas dadas evidenciam que, embora 5 (cinco) (55,5%) dos coordenadores afirmem que existe este canal de comunicação com a mesa diretora, 4 (quatro) (44,4%) dos coordenadores não concordam com esta afirmação. As respostas evidenciam a necessidade de atenção com este ponto, uma vez que quase metade dos coordenadores não percebem a existência de um fluxo de comunicação efetiva com a mesa diretora. Esta comunicação é fundamental para o desenvolvimento das atividades das CTs, uma vez que os coordenadores garantem o bom funcionamento das CTs e necessitam de suporte da mesa diretora para tal finalidade.

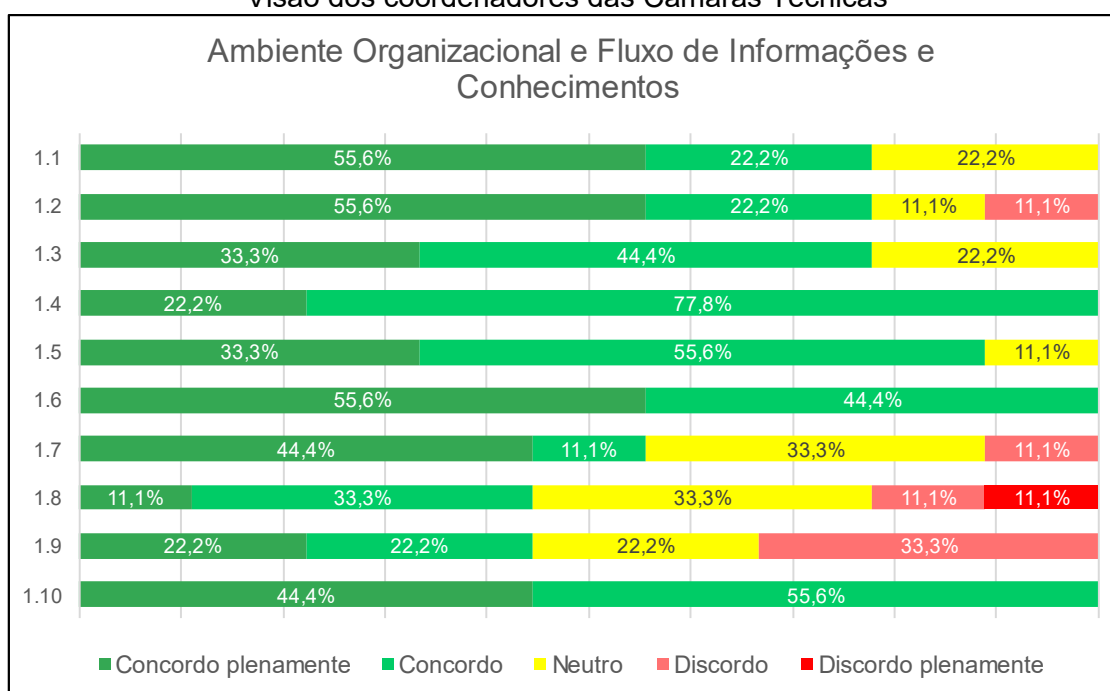
A afirmativa 1.8 busca averiguar a percepção dos coordenadores com relação ao engajamento dos integrantes das CTs nas atividades. Com esta afirmação, 1 (um) (11,1%) coordenador concorda plenamente, 3 (três) (33,3%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros, 1 (um) (11,1%) discorda e 1 (um) (11,1%) discorda plenamente. É possível verificar que 4 (quatro) (44,4%) coordenadores concordam com a afirmativa, enquanto 5 (cinco) (55,5%) coordenadores não concordam com esta assertiva, o que evidencia que a maioria dos coordenadores não enxerga efetivamente a contribuição dos integrantes nas ações realizadas pelas CTs, o que deve ser observado pela gestão do conselho.

A assertiva 1.9 investiga se os coordenadores se comunicam com os coordenadores de outras CTs para troca de informações e conhecimentos. 2 (dois) (22,2%) concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e 3 (três) (33,3%) coordenadores discordam da afirmativa. Observa-se que 4 (quatro) (44,4%) coordenadores afirmam se comunicar com outros coordenadores e 5 (cinco) (55,5%) coordenadores não concordam com a afirmação. Destaca-se a importância desta ação, pois permite a troca de conhecimentos e experiências entre os coordenadores, facilitando assim a construção de novos conhecimentos e desenvolvimento das atividades.

Na afirmativa 1.10 observa-se a percepção dos coordenadores quanto à importância da tecnologia para o desenvolvimento das atividades da CT. Com esta questão, 4 (quatro) (44,4%) concordam plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. Estas respostas evidenciam que a totalidade dos coordenadores concordam com a importância das tecnologias de informação e comunicação para a execução das atividades realizadas pela CT.

O Gráfico 5 demonstra as respostas dadas pelos coordenadores a estas questões.

Gráfico 5 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas



O Gráfico 5 evidencia que, com exceção dos itens 1.8 e 1.9, relacionados ao engajamento e comunicação dentro das CTs, os coordenadores em sua maioria concordam que os processos relacionados ao ambiente organizacional e fluxos informacionais acontecem dentro do Codem.

A seção 2 tem o objetivo de verificar como os coordenadores das Câmaras Técnicas compreendem a importância da informação e conhecimento para o desenvolvimento das atividades.

O item 2.1 buscou verificar se os coordenadores concordam que a informação é importante para o desempenho de suas funções. 8 (oito) (88,9%) coordenadores concordam plenamente, 1 (um) (11,1%) concorda e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. As respostas evidenciam que a totalidade dos coordenadores reconhecem a importância da informação para o desempenho de suas funções, o que demonstra uma predisposição dos coordenadores em utilizar as informações e conhecimentos que possuem, bem como buscar novas informações quando não possuem, contribuindo para a realização de GC e inteligência no conselho. As afirmativas dos itens 2.2 e 2.3 complementam esta afirmativa.

É investigado na afirmativa 2.2 se os coordenadores das CTs utilizam os conhecimentos que possuem nas atividades realizadas. Com esta afirmativa, 7 (sete) (77,8%) coordenadores concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. Observa-se assim que todos os coordenadores informaram que buscam utilizar os conhecimentos que possuem para as atividades que realizam.

A afirmativa 2.3 procura verificar se os coordenadores buscam informações externas para o desempenho de suas funções. 6 (seis) (66,7%) coordenadores concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam, 1 (um) (11,1%) é neutro e não houve respostas discordando da afirmativa. É possível verificar que 8 (oito) (88,9%) coordenadores afirmam realizar pesquisas no sentido de contribuir para as atividades.

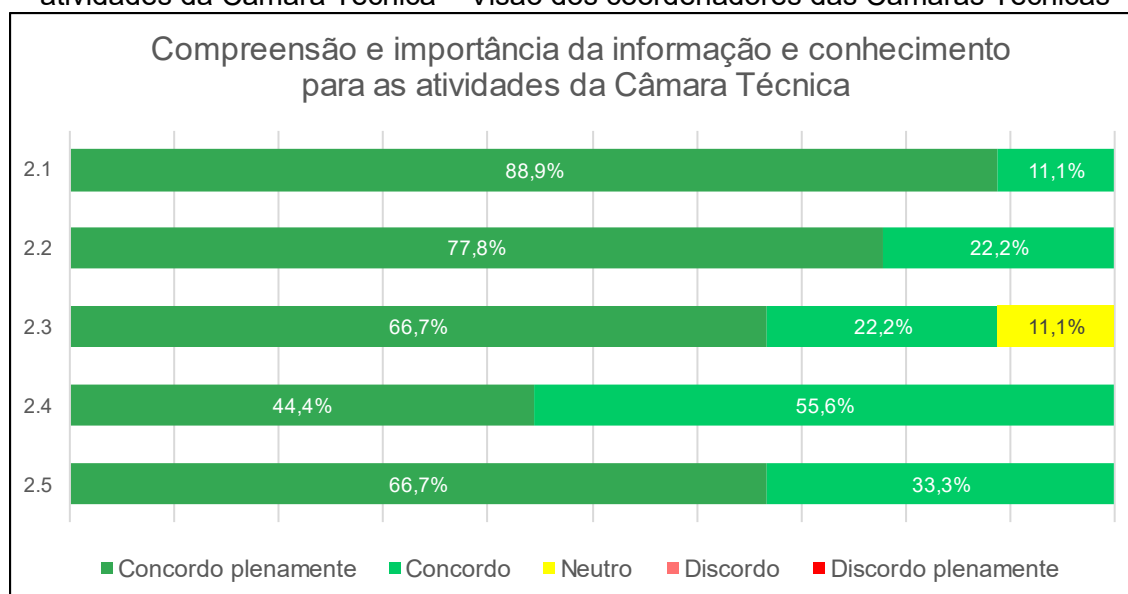
Na assertiva 2.4 investiga-se a percepção dos coordenadores quanto aos conhecimentos e experiências dos membros da CT para o desenvolvimento das atividades. Dos coordenadores que responderam ao questionário, 4 (quatro) (44,4%) concordam plenamente, 5 (cinco) (55,6%)

concordam e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. As respostas mostram que a totalidade de coordenadores veem as experiências e conhecimentos dos integrantes das CTs como importantes para o desenvolvimento das atividades.

A afirmativa 2.5 procura verificar a diversidade das formações e origem dos integrantes das CTs. Com esta afirmativa, 6 (seis) (66,7%) concordam plenamente, 3 (três) (33,3%) concordam e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. Este resultado evidencia que na visão de todos os coordenadores participantes da pesquisa, os integrantes das CTs possuem diferentes formações e de diferentes órgãos, entidades e organizações da sociedade civil, o que contribui para a multiplicidade de conhecimentos para a construção das atividades.

O Gráfico 6 demonstra a percepção dos coordenadores das CTs com relação à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da CT.

Gráfico 6 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados demonstrados no Gráfico 6 demonstram que os coordenadores quase em sua totalidade enxergam a importância das contribuições dadas no que concerne à informação e conhecimento, com

exceção do item 2.3, relacionado à busca de informações externas para o exercício de suas funções.

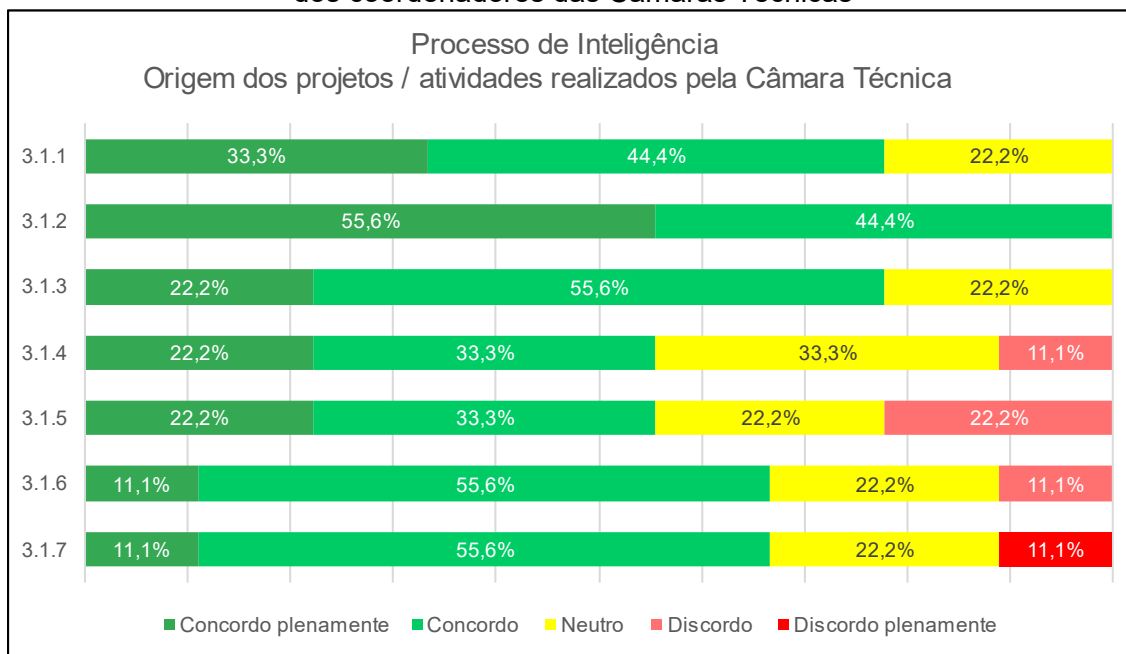
Com relação ao processo de inteligência realizado pela CT, inicialmente buscou-se verificar de onde se originam os projetos e atividades realizados. Para isso, foram consideradas as seguintes origens: planejamento e estudo prévio; necessidades identificadas na população / sociedade; demandas de outras organizações / empresas privadas; demandas do executivo / legislativo; demandas de instituições de ensino; demandas de organizações sem fins lucrativos e demandas da mesa diretora. As respostas a estas questões foram:

- 3.1.1 – Planejamento e estudo prévio: 3 (três) (33,3%) concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam e 2 (dois) (22,2%) são neutros;
- 3.1.2 – Necessidades identificadas na população / sociedade: 5 (cinco) (55,6%) concordam plenamente e 4 (quatro) (44,4%) concordam;
- 3.1.3 – Demandas de outras organizações / empresas privadas: 2 (dois) (22,2%) concordam plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam e 2 (dois) (22,2%) são neutros;
- 3.1.4 – Demandas do executivo / legislativo: 2 (dois) (22,2%) concordam plenamente, 3 (três) (33,3%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda;
- 3.1.5 – Demandas de instituições de ensino: 2 (dois) (22,2%) concordam plenamente, 3 (três) (33,3%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e 2 (dois) (22,2%) discordam.
- 3.1.6 – Demandas de organizações sem fins lucrativos: 1 (um) (11,1%) concorda plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda;
- 3.1.7 – Demandas da mesa diretora: 1 (um) (11,1%) concorda plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda plenamente.

Observa-se que as origens com maior concordância por parte dos coordenadores foram as necessidades identificadas na população / sociedade com os 9 (nove) (100,0%) dos coordenadores concordando, seguido de planejamento e estudo prévio e demandas de outras organizações / empresas

privadas, com 7 (sete) (77,8%) coordenadores concordando. O Gráfico 7 demonstra a percepção dos coordenadores com relação à origem dos projetos / atividades realizados pela CT.

Gráfico 7 – Origem dos projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas



Fonte: Elaborado pela autora.

É evidenciado no Gráfico 7 que todas as fontes de demandas para as atividades realizadas pelas CTs são identificadas pelos coordenadores, sendo a mais frequente as necessidades identificadas na população/sociedade.

A seção 3 do questionário submetido aos coordenadores investiga como os mesmos enxergam o processo de inteligência realizado pelas Câmaras Técnicas.

O item 3.2 afirmou que existe um planejamento das atividades que a CT realiza. Com esta afirmativa, 3 (três) (33,3%) coordenadores concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 1 (um) (11,1%) é neutro e 1 (um) (11,1%) discorda. As respostas evidenciam que 7 (sete) (77,7%) coordenadores afirmam existir um planejamento das atividades realizadas, o que contribui para o desenvolvimento do processo de inteligência.

Foi investigado na afirmativa 3.3 se são definidos responsáveis entre os integrantes por cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela CT. Nas respostas dadas, 4 (quatro) (44,4%) concordam plenamente, 3 (três)

(33,3%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e não houve respostas discordando da afirmativa. Dessa forma, é possível verificar que 7 (sete) (77,7%) coordenadores apontaram que há uma distribuição das atividades para os integrantes para a realização das ações de inteligência definidas.

É verificada na assertiva 3.4 se são definidas métricas para a mensuração dos resultados que se pretende alcançar. 2 (dois) (22,2%) coordenadores afirmaram que concordam plenamente com a afirmativa, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda. A partir das respostas, evidencia-se que 6 (seis) (66,6%) coordenadores percebem a definição de métricas de acompanhamento dos resultados da atividade de inteligência.

O item 3.5 averigua se os coordenadores acreditam que possuem autonomia para definir as prioridades da CT. Com esta afirmativa, 2 (dois) (22,2%) concordam plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam e 2 (dois) (22,2%) discordam. Observa-se assim que 7 (sete) (77,8%) coordenadores relatam que tem autonomia para a definição dos projetos que serão executados pela CT.

De forma complementar ao item 3.5, a assertiva 3.6 verifica se a definição das atividades a serem realizadas pela Câmara Técnica é feita de forma coletiva, ou seja, em conjunto com os integrantes da CT. Com esta questão, 3 (três) (33,3%) concordam plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam e 1 (um) (11,1%) discorda. Demonstra-se assim que 8 (oito) (88,9%) coordenadores buscam definir as atividades que serão realizadas em conjunto com a CT.

O alto índice de concordância com as afirmativas dos itens 3.5 e 3.6 demonstram que os coordenadores enxergam autonomia para a escolha das atividades de inteligência que são trabalhadas e fazem isto em conjunto com os integrantes das CTs, o que garante o engajamento da equipe para o desenvolvimento das atividades de inteligência.

A assertiva 3.7 tem a intenção de verificar se é realizado um levantamento de fontes de informações internas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a CT está trabalhando. Com esta assertiva, 1 (um) (11,1%) coordenador concorda plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam e 4 (quatro) (44,4%) são neutros. É possível observar que 5 (cinco) (55,5%) coordenadores

afirmam que existe um levantamento prévio destas informações, enquanto 4 (quatro) (44,4%) coordenadores não souberam afirmar se este processo ocorre.

O item 3.8 busca verificar se são identificadas ações e boas práticas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a CT está trabalhando. 4 (quatro) (44,4%) coordenadores responderam que concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam e 1 (um) (11,1%) é neutro. Assim, a maior parte dos coordenadores, ou seja, 8 (oito) (88,8%) declaram que são buscadas informações de boas práticas para o desenvolvimento das atividades.

De forma similar ao item 3.7, a questão 3.9 busca verificar se é realizado um levantamento de fontes de informações externas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a Câmara Técnica está trabalhando. 3 (três) (33,3%) coordenadores responderam que concordam plenamente, 6 (seis) (66,7%) que concordam com a afirmativa e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. Estas respostas demonstram que a totalidade dos coordenadores apontam o levantamento de informações externas para o desenvolvimento das atividades.

É importante ressaltar que os coordenadores enxergam o processo de busca de informações em meios externos acontecendo com mais frequência que a utilização de fontes de informação que o conselho já possui.

A afirmativa 3.10 procura entender se os coordenadores acreditam que as informações trazidas pelos integrantes da CT contribuem para o desenvolvimento das atividades. Verifica-se que 4 (quatro) (44,4%) coordenadores concordam plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa.

O item 3.11 tem o objetivo de verificar a percepção dos coordenadores quanto à importância do conhecimento que os membros trazem para as ações realizadas. Nas respostas dadas, 6 (seis) (66,7%) concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam, 1 (um) (11,1%) é neutro e não houve respostas discordando da afirmativa. É possível observar que 8 (oito) (88,9%) coordenadores tendem a concordar que o conhecimento dos integrantes é importante para o desenvolvimento das atividades da CT.

A análise das respostas dadas às afirmativas dos itens 3.10 e 3.11 evidenciam que os coordenadores de maneira geral demonstram concordância

sobre a contribuição que as informações e conhecimentos dos membros da CT trazem para as ações realizadas, o que demonstra a qualidade destes insumos informacionais trazidos para as CTs para o desenvolvimento dos produtos de inteligência.

A assertiva 3.12 avalia se as informações coletadas são analisadas pela equipe. 4 (quatro) (44,4%) coordenadores concordam plenamente, 5 (cinco) (55,6%) concordam com a afirmativa e não houve respostas neutras ou discordando da afirmativa. Assim, a totalidade dos coordenadores concorda que ocorre a análise das informações coletadas pela equipe, etapa fundamental para a construção dos produtos de inteligência.

Com a afirmativa 3.13 observa-se se são desenvolvidos produtos de inteligência com as informações coletadas. As respostas evidenciam que 1 (um) (11,1%) concorda plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e 2 (dois) (22,2%) discordam. Dessa forma, é possível verificar que 5 (cinco) (55,5%) coordenadores afirmam que são desenvolvidos produtos de inteligência após a análise das informações coletadas e 4 (quatro) (44,4%) coordenadores não assinalaram concordância com a afirmativa. É possível observar por estas respostas que não há total clareza, na visão dos coordenadores, sobre a concretização do processo de inteligência, que resultaria na entrega de um produto.

O item 3.14 verifica se os coordenadores realizam uma revisão da produção da Câmara Técnica antes de validar e compartilhar com os solicitantes. Do total de respostas dadas pelos coordenadores, 2 (dois) (22,2%) concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros e não houve respostas discordando da assertiva. É possível observar então que 6 (seis) (66,6%) coordenadores realizam uma revisão do produto de inteligência, enquanto 3 (três) (33,3%) são neutros com relação a esta questão. Portanto, evidencia-se que existe uma preocupação dos coordenadores de forma geral de revisar o conteúdo produzido pela CT antes de sua utilização ou submissão ao solicitante.

É verificada na assertiva 3.15 se existe uma validação do produto de inteligência pela CT e/ou pelos solicitantes. Com esta afirmativa, 3 (três) (33,3%) coordenadores concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda. Assim, 5 (cinco) (55,5%)

coordenadores tendem a concordância com a existência de um processo de validação do produto de inteligência, enquanto 4 (quatro) (44,4%) coordenadores não demonstraram concordância com a afirmação.

A afirmativa 3.16 analisa se os coordenadores compreendem que são realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pelos solicitantes. Observa-se que 3 (três) (33,3%) coordenadores concordam plenamente com a afirmativa, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e não houveram respostas discordando da assertiva.

Complementando a questão 3.16, o item 3.17 verifica se outras áreas como mesa diretora e equipe executiva revisam os produtos apresentados antes do envio para o solicitante. Nesta situação, 2 (dois) (22,2%) coordenadores concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 1 (um) (11,1%) é neutro, 1 (um) (11,1%) discorda e 1 (um) (11,1%) discorda plenamente. Desta forma, verifica-se que 6 (seis) (66,6%) coordenadores concordam que outras áreas verificam o produto final antes da entrega para o solicitante.

As afirmativas dos itens 3.15, 3.16 e 3.17, relacionadas à revisão dos produtos de inteligência, evidenciam que a maioria dos coordenadores concorda com a existência deste processo dentro das atividades executadas pela CT.

O item 3.18 objetiva compreender se os resultados produzidos são apresentados e/ou enviados para os solicitantes. Neste caso, 3 (três) (33,3%) concordam plenamente, 3 (três) (33,3%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros e não houveram respostas discordando da assertiva. As respostas evidenciam que 6 (seis) (66,6%) coordenadores afirmam que os resultados produzidos são enviados aos solicitantes, o que é essencial para garantir a aplicação dos produtos de inteligência e o alcance dos resultados pretendidos.

A afirmativa 3.19 objetiva verificar se há um monitoramento após a entrega do produto para o demandante, para verificar se alcançou os resultados esperados. Neste cenário, 1 (um) (11,1%) coordenador concorda plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda. Assim compreende-se que 5 (cinco) (55,5%) respondentes confirmam que acontece um processo de monitoramento dos

resultados, enquanto 3 (três) (33,3%) desconhecem a existência deste processo e 1 (um) (11,1%) se opõe a essa afirmativa. Embora exista uma concordância da maioria dos coordenadores quanto à existência de um processo de monitoramento das entregas realizadas, é importante para o Codem realizar a revisão deste processo, o que se justifica pelo número de coordenadores que se posicionaram como neutros ou discordaram da existência deste processo.

Na questão 3.20, verifica-se se, ao final do processo de inteligência, é realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo. Com esta afirmativa, 2 (dois) (22,2%) coordenadores concordam plenamente, 4 (quatro) (44,4%) concordam, 2 (dois) (22,2%) são neutros e 1 (um) (11,1%) discorda. É possível assim compreender que 6 (seis) (66,6%) respondentes confirmam que acontece um processo de avaliação dos resultados, enquanto 2 (dois) (22,2%) desconhecem a existência desta avaliação e 1 (um) (11,1%) se opõe a essa afirmativa. Ressalta-se aqui que a análise dos resultados alcançados, bem como *feedback* com os responsáveis pela execução da atividade, reforça o aprendizado e melhoria contínua do processo de GC e Inteligência, garantindo assim sua efetividade e perenidade.

O item 3.21 refere-se ao armazenamento do conteúdo produzido internamente, em meio físico ou eletrônico. 3 (três) (33,3%) coordenadores concordam plenamente com a afirmativa, 3 (três) (33,3%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros e não houveram respostas discordando da assertiva. Observa-se desta maneira que 6 (seis) (66,6%) coordenadores afirmam que é realizado o armazenamento do conteúdo produzido, enquanto 3 (três) (33,3%) coordenadores desconhecem a realização deste processo. Destaca-se aqui novamente que o armazenamento adequado destes produtos é essencial para a GC e Inteligência, pois estes registros servem de insumos e se tornam uma fonte de informação sempre que for necessário, tanto para consulta posterior, quanto para a criação de novos conhecimentos.

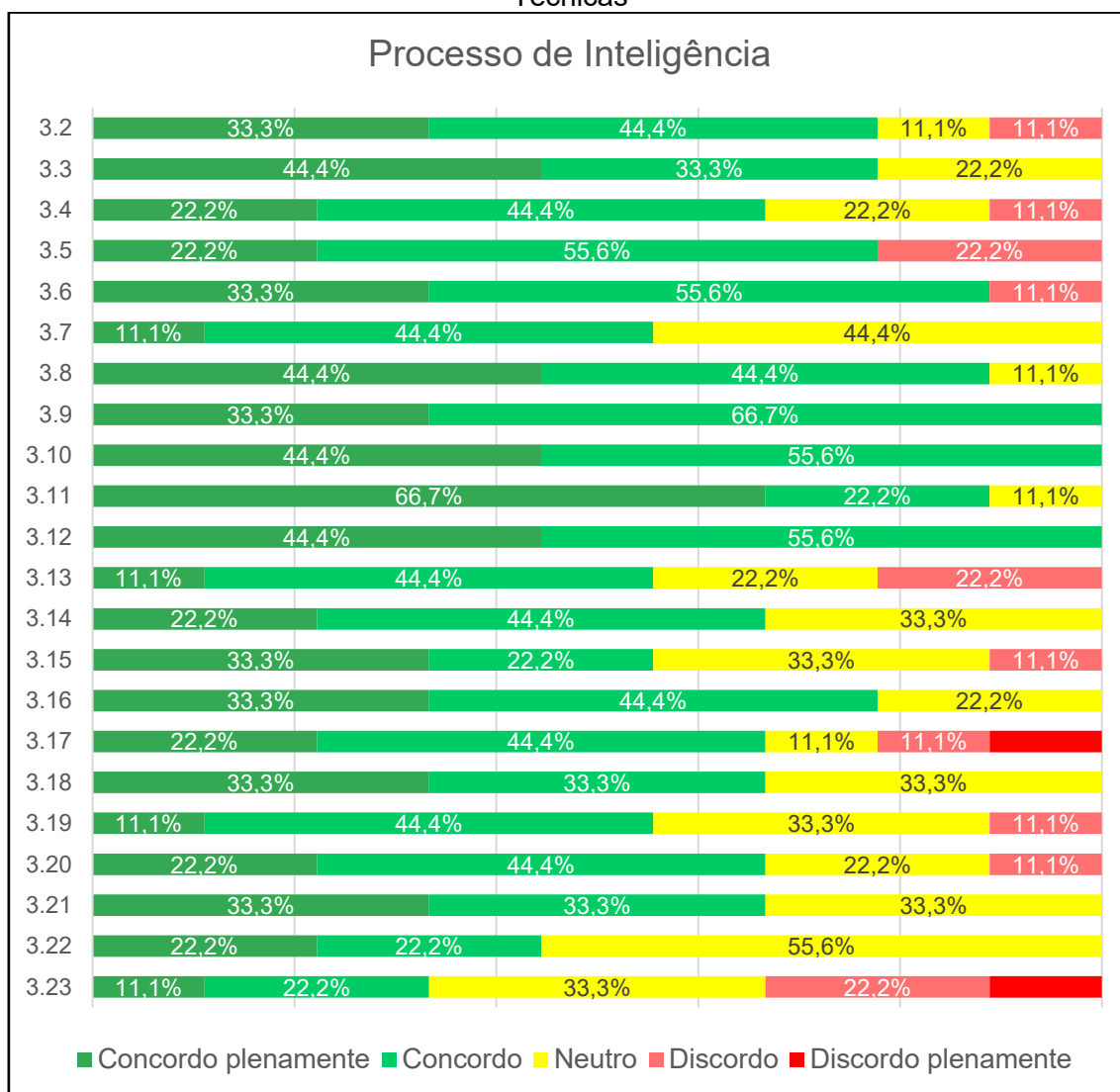
A afirmativa 3.22 busca verificar se, após a finalização do projeto executado, inicia-se um novo processo de inteligência. Para esta afirmação, 2 (dois) (22,2%) coordenadores responderam que concordam plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam e 5 (cinco) (55,6%) são neutros. Nesse sentido, 4 (quatro) (44,4%) coordenadores afirmam que é reiniciado um novo processo de

inteligência quando o outro é finalizado e 5 (cinco) (55,6%) coordenadores não estão familiarizados com este processo. Ressalta-se a importância de se reforçar junto a estes atores a importância deste processo, pois ele garante a continuidade não só da GC e Inteligência no conselho, como colabora para o desenvolvimento das atividades em si.

Por fim, observa-se se os coordenadores possuem acesso às informações sobre as atividades realizadas na afirmativa 3.23: Para esta afirmativa, 1 (um) (11,1%) coordenador respondeu que concorda plenamente, 2 (dois) (22,2%) concordam, 3 (três) (33,3%) são neutros, 2 (dois) (22,2%) discordam e 1 (um) (11,1%) discorda plenamente. Evidencia-se assim que 3 (três) (33,3%) coordenadores confirmaram que possuem acesso às informações, 3 (três) (33,3%) demonstraram não conhecer este processo e 3 (três) (33,3%) disseram que não possuem acesso às informações sobre as atividades desenvolvidas. O grande número de coordenadores que não afirmam ter acesso às informações demonstra a importância de se repensar como estas informações estão sendo disponibilizadas, principalmente pelo uso das TICs, além de reforçar para estes indivíduos as formas de acesso às informações no desenvolvimento de suas atividades.

O Gráfico 8 demonstra as respostas aos questionários dadas pelos coordenadores das Câmaras Técnicas relacionadas à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da CT.

Gráfico 8 – Processo de Inteligência – Visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à visão dos coordenadores das Câmaras Técnicas, observa-se que no contexto do ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos, os itens de maior concordância foram o 1.4, que afirma que as reuniões permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos, item 1.6, onde os coordenadores afirmam que valorizam as contribuições realizadas pelos integrantes da CT e ainda o item 1.10, que diz respeito ao uso de TICs para o desenvolvimento das atividades da CT, com 100% dos coordenadores concordando com as afirmativas. Já os itens com menor concordância foram o 1.8, que afirma que os integrantes são engajados nas atividades realizadas e 1.9 que diz respeito à comunicação com outros coordenadores de CTs, com 44,4% de concordância com as afirmativas.

Sobre a compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da CT, de maneira geral há uma concordância com as afirmativas, com exceção do item 2.3, relacionado à busca de informações externas para a contribuição das atividades, em que 1 (um) (11,1%) coordenador respondeu que é neutro. Todos os demais itens tiveram 100% dos coordenadores concordando com as afirmativas.

Na origem dos projetos e atividades realizadas pela CT, apenas o item 3.1.2 – necessidades da população / sociedade – obteve 100% de respostas concordando com a afirmação. Os demais itens possuem uma variação nas respostas dos coordenadores, o que pode ser justificado pelo fato de cada CT ter uma especialidade diferente, impactando na origem das demandas a serem trabalhadas.

Com relação ao processo de inteligência realizado pela Câmara Técnica, é possível observar maior concordância por parte dos coordenadores nos itens 3.9 e 3.10, que dizem respeito às contribuições que as informações, conhecimentos e experiências dos integrantes das CTs para o desenvolvimento das atividades, com 100% de concordância por parte dos coordenadores. Já as afirmativas com menor concordância por parte dos coordenadores são as 3.22, que diz que após a finalização de um processo de inteligência inicia-se um novo, com 44,4% de concordância e 3.23, que afirma que os coordenadores possuem acesso às informações realizadas por outras CTs, com 33,3% de concordância com a afirmativa.

6.4 Mesa Diretora

Responsável pelo direcionamento estratégico das atividades do Codem, a mesa diretora se reúne periodicamente com os coordenadores, equipe executiva e plenária para a condução dos trabalhos.

Com o objetivo de compreender como os integrantes da mesa diretora percebem o conhecimento e inteligência no desenvolvimento de suas atividades, foi aplicado um questionário dividido em três seções:

1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – contendo 10 afirmativas com o objetivo de verificar como os integrantes enxergam a dinâmica do ambiente em que estão inseridos e como as informações e conhecimentos são organizadas e percorrem as atividades

realizadas pelas CTs. Verificou também aspectos relacionados à gestão e comunicação realizadas pela mesa diretora, devido à sua importância para a realização da GC e processo de Inteligência;

2. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – contendo cinco afirmativas que examinaram a percepção dos membros sobre a importância dos recursos informacionais para o desempenho de suas funções, sua utilização dentro das atividades executadas e características dos integrantes das CTs;

3. Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica – contendo 20 afirmativas que descreveram as etapas do processo de inteligência e averiguaram como os integrantes enxergam a ocorrência de cada uma destas etapas durante a execução de suas funções e atividades.

Cada uma das afirmativas foi estruturada de forma a verificar o nível de concordância dos diretores com a situação apresentada, com a utilização da escala de Likert, trazendo as seguintes classificações: concordo plenamente, concordo, neutro, discordo e discordo plenamente.

As afirmativas foram elaboradas levando em consideração as etapas do modelo integrado de Gestão e Conhecimento proposto por Jorge (2017). O Quadro 17 traz a relação das afirmativas do questionário destinado aos integrantes da Mesa Diretora e a etapa correspondente do modelo.

Quadro 17 – Relação do questionário destinado a Mesa Diretora e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência

| Afirmativa | Etapa do Modelo Integrado de GC e Inteligência |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 1ª etapa |
| 1.2 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 1ª etapa |
| 1.3 As Câmaras Técnicas participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 1ª etapa |
| 1.4 A Equipe Executiva participou do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 1ª etapa |
| 1.5 Valorizo as contribuições realizadas pelas Câmaras Técnicas | 2ª etapa |
| 1.6 Valorizo as contribuições realizadas pela Equipe Executiva | 2ª etapa |
| 1.7 De maneira geral, os coordenadores das Câmaras Técnicas se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas | 1ª etapa 4ª etapa |
| 1.8 Me comunico frequentemente com os coordenadores das | 1ª etapa |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | 4ª etapa |
| 1.9 Me comunico frequentemente com a Equipe Executiva para trocas de informações e experiências | 1ª etapa 4ª etapa |
| 1.10 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Mesa Diretora | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da mesa diretora | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da mesa diretora | 2ª etapa |
| 2.4 Os membros da mesa diretora possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | 1ª etapa 2ª etapa |
| 2.5 A mesa diretora possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 3.1 Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | 1ª etapa |
| 3.2 São estabelecidas pela mesa diretora diretrizes para a realização das atividades da Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.3 Os coordenadores possuem autonomia para definir as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.4 Os coordenadores possuem autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 3.5 São disponibilizadas para as Câmaras Técnicas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 2ª etapa |
| 3.6 As Câmaras Técnicas recebem apoio para identificar ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | 2ª etapa |
| 3.7 As Câmaras Técnicas recebem outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 2ª etapa |
| 3.8 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para padronização da análise das informações coletadas | 2ª etapa |
| 3.9 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 3ª etapa |
| 3.10 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para o desenvolvimento de produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | 3ª etapa |
| 3.11 Os produtos desenvolvidos pelas Câmaras Técnicas são revisados pela mesa diretora antes de seu compartilhamento e validação | 3ª etapa |
| 3.12 Os resultados produzidos são validados pela mesa diretora antes da validação pelos solicitantes | 4ª etapa |
| 3.13 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pela mesa diretora | 3ª etapa |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 3.14 A mesa diretora revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | 3ª etapa |
| 3.15 São definidas diretrizes para apresentação / envio dos resultados para os solicitantes | 5ª etapa |
| 3.16 É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | 6ª etapa |
| 3.17 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 6ª etapa |
| 3.18 O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | 6ª etapa |
| 3.19 Com o término do processo, é iniciado um novo projeto / atividade | 6ª etapa |
| 3.20 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | 2ª etapa 6ª etapa |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jorge (2017).

A estrutura da mesa diretora do Codem é dividida entre os cargos de presidente, vice-presidente e secretário. O questionário foi disponibilizado por meio de um formulário eletrônico e os integrantes tiveram o período total de 25 dias para preenchimento do questionário, compreendendo os meses de novembro e dezembro de 2022. Durante o período de coleta dos dados, dois integrantes da mesa diretora responderam ao questionário, totalizando uma amostra de 66,67% da população. Uma vez que os cargos não foram identificados durante o preenchimento do questionário, na análise das respostas os mesmos foram denominados diretores ou membros da mesa diretora.

As respostas do questionário estão apresentadas no Apêndice I.

A seção 1, referente ao ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos, investiga como os integrantes da mesa diretora entendem a estrutura organizacional e sua importância para o processo de Gestão do Conhecimento.

A afirmativa 1.1 verificou o quanto os diretores estão familiarizados com o direcionamento estratégico estabelecido pelo Codem por meio de sua missão, visão e valores. Com esta afirmativa, 1 (um) (50,0%) concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. É possível observar que todos os diretores declaram estar familiarizados com este direcionamento estratégico, desta forma, espera-se que as ações da mesa diretora estejam alinhadas com os objetivos definidos pelo conselho.

A afirmativa do item 1.2 identifica se os diretores enxergam um planejamento dos objetivos e ações que serão realizados pelo conselho. Do total de diretores, 1 (um) (50,0%) concorda e 1 (um) (50,0%) é neutro com relação à afirmativa. Estas respostas demonstram uma não concordância sobre a visão de um planejamento das ações e atividades que serão executadas pelo conselho.

A assertiva 1.3 verifica se as Câmaras Técnicas participaram da escolha dos objetivos a serem desenvolvidos pelo conselho. Neste cenário, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) é neutro com relação à afirmativa. Este número demonstra descontento sobre a participação das CTs em relação à escolha dos objetivos a serem trabalhados pelo conselho.

A assertiva 1.4 verifica se a equipe executiva participou da escolha dos objetivos a serem desenvolvidos pelo conselho. Com esta afirmativa, 1 (um) (50,0%) diretor concorda e 1 (um) (50,0%) discorda. Este número demonstra descontento sobre a participação da equipe executiva em relação à escolha dos objetivos a serem trabalhados pelas CTs.

As afirmativas 1.5 e 1.6 visam compreender se a mesa diretora valoriza as contribuições realizadas pelos diferentes atores envolvidos com as ações do conselho, sendo que a afirmativa 1.5 tem enfoque nas Câmaras Técnicas e a 1.6 na equipe executiva. Para ambas as questões 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) é neutro com relação à afirmativa. Este número demonstra discordância sobre a participação das CTs e equipe executiva com relação às contribuições realizadas.

A afirmativa 1.7 busca averiguar a percepção da mesa diretora de como os coordenadores das CTs se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas. Com esta afirmação, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) é neutro com relação à afirmativa. As respostas demonstram uma não concordância com relação a como os coordenadores percebem o engajamento dos integrantes das CTs nas atividades.

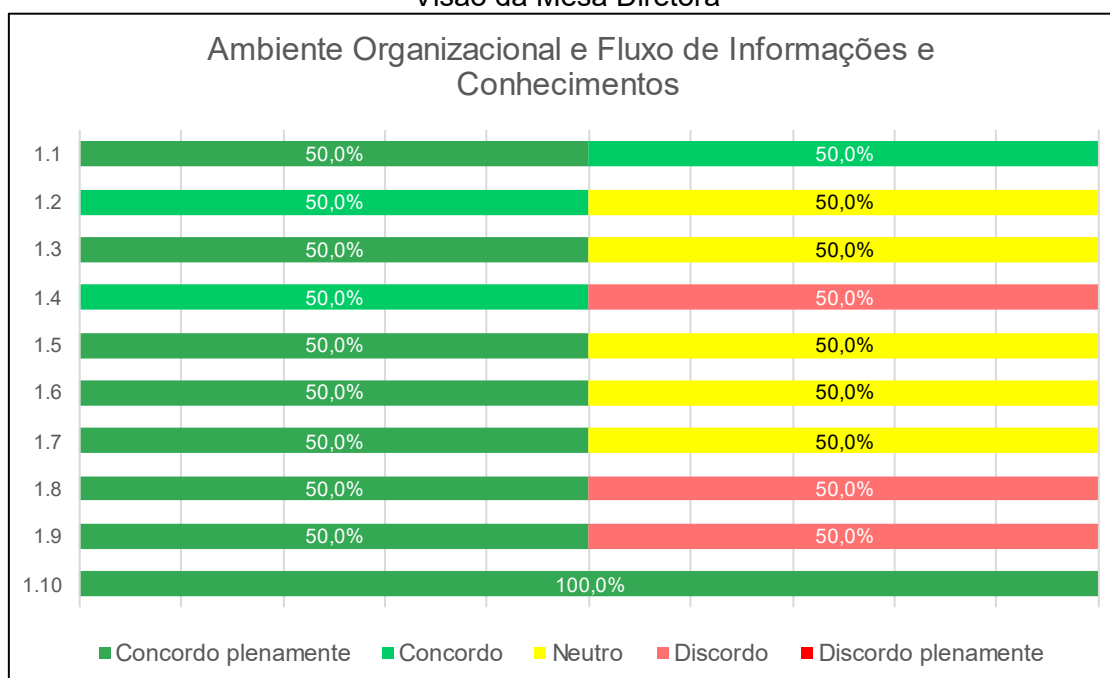
As afirmativas 1.8 e 1.9 investigam como ocorre a comunicação da mesa diretora para troca de informações e conhecimentos com os diferentes atores, sendo a 1.8 relacionado aos coordenadores das Câmaras Técnicas e a

1.9 com enfoque na equipe executiva. Em ambos os casos, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) discorda da afirmativa. Observa-se pelas respostas uma discordância entre a comunicação da mesa diretora com as coordenações das CTs e equipe diretora.

A assertiva 1.10 observa a percepção dos diretores quanto à importância da tecnologia para o desenvolvimento de suas atividades. Com esta afirmação, os 2 (dois) (100,0%) concordam plenamente, o que demonstra a importância da tecnologia para a realização de suas funções.

O Gráfico 9 demonstra as respostas dadas pelos diretores.

Gráfico 9 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos – Visão da Mesa Diretora



Fonte: Elaborado pela autora.

A observação do Gráfico 9, em conjunto com os dados apresentados, evidencia que quando se trata do ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos, a maioria das questões não apresenta convergência de entendimento entre os diretores respondentes, sendo que apenas sobre o conhecimento da missão, visão e valores do Codem e a importância da tecnologia para o desenvolvimento das atividades da mesa diretora existe um consenso nas respostas, pois ambos tendem a concordar com as afirmativas.

A seção 2 tem o objetivo de verificar como os diretores compreendem a importância da informação e conhecimento para o desenvolvimento das atividades.

A afirmativa 2.1 buscou verificar se os diretores concordam que a informação é importante para o desempenho de suas funções. Com esta questão, os 2 (dois) (100,0%) diretores concordam plenamente com a afirmativa, o que demonstra que os diretores reconhecem a importância da informação para o desempenho de suas funções.

É investigado pela assertiva 2.2 se os diretores utilizam os conhecimentos que possuem nas atividades realizadas. Com esta afirmativa os 2 (dois) (100,0%) diretores concordam plenamente com a afirmativa. Observa-se assim que todos os diretores informaram que buscam utilizar os conhecimentos que possuem para as atividades que realizam.

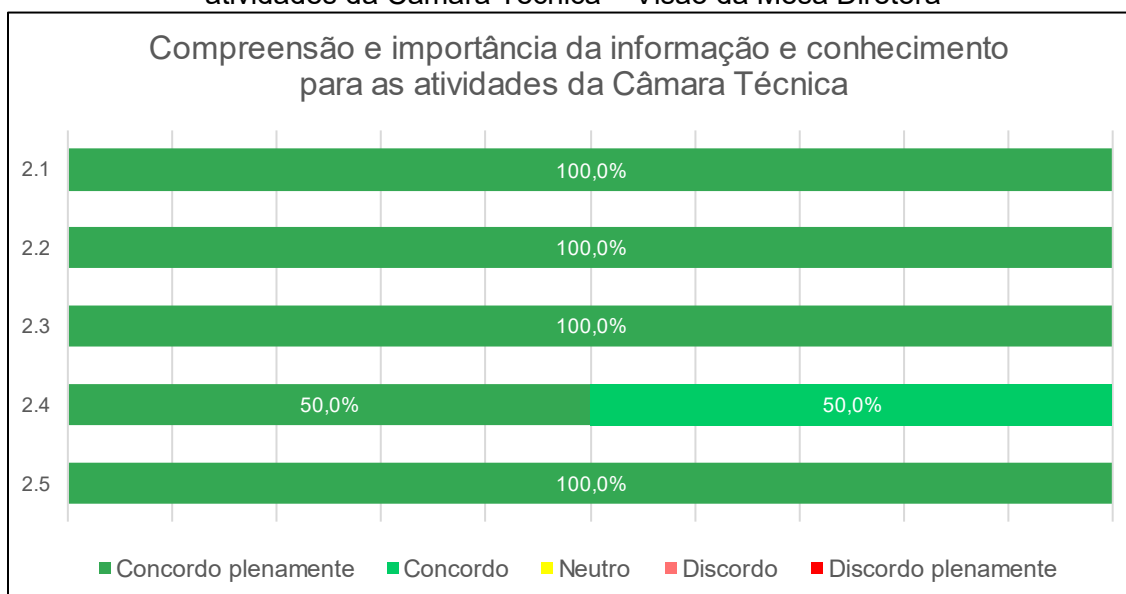
A afirmativa 2.3 procura verificar se os diretores buscam informações externas para o desempenho de suas funções. Os 2 (dois) (100,0%) diretores concordam plenamente com a afirmativa. É possível verificar que a totalidade dos diretores afirmam realizar pesquisas no sentido de contribuir para as atividades do conselho.

Na assertiva 2.4 investiga-se a percepção dos diretores quanto aos conhecimentos e experiências que possuem para o desenvolvimento das atividades. Dos diretores que responderam ao questionário, 1 (um) (50,0%) concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda com a afirmativa. As respostas mostram que a totalidade de diretores veem suas experiências e conhecimentos como importantes para o desenvolvimento das atividades.

A afirmativa 2.5 procura verificar a diversidade das formações e origem dos diretores. Com esta afirmativa, os 2 (dois) (100,0%) diretores concordam plenamente. Este resultado evidencia que na visão de todos os diretores participantes da pesquisa possuem diferentes formações e de diferentes órgãos, entidades e organizações da sociedade civil, o que contribui para a multiplicidade de conhecimentos para a construção das atividades.

O Gráfico 10 demonstra a percepção da mesa diretora com relação à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da CT.

Gráfico 10 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão da Mesa Diretora



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à compreensão e importância da informação e conhecimento para o desenvolvimento das atividades das Câmaras Técnicas, o Gráfico 10 evidencia-se que existe uma sintonia nas respostas às afirmativas, pois ambas tendem a concordância em todas as 5 afirmativas. Assim, pode-se concluir que a mesa diretora consegue enxergar a importância dos pontos abordados nas assertivas para as CTs e atividades realizadas.

A seção 3 do questionário submetido aos diretores investiga como os mesmos enxergam o processo de inteligência realizado pelas CTs.

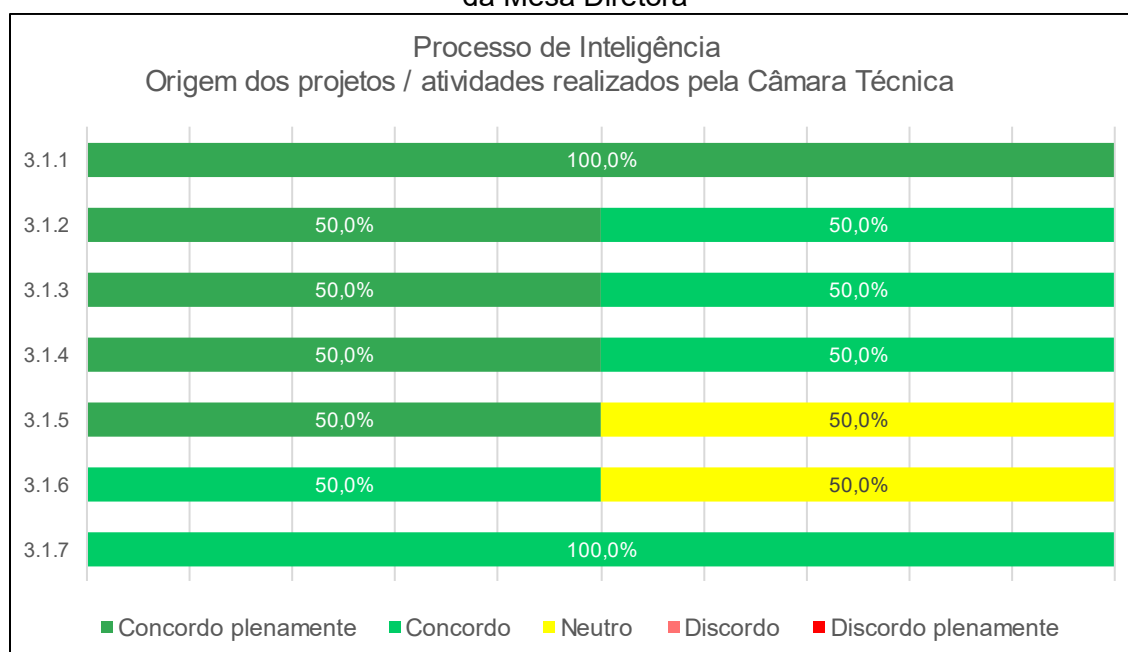
Com relação ao processo de inteligência realizado pela CT, inicialmente foi verificado de onde se originam os projetos e atividades realizados. Para isso, foram consideradas as seguintes origens: planejamento e estudo prévio; necessidades identificadas na população / sociedade; demandas de outras organizações / empresas privadas; demandas do executivo / legislativo; demandas de instituições de ensino; demandas de organizações sem fins lucrativos e demandas da mesa diretora. As respostas a estas questões foram:

- 3.1.1 – Planejamento e estudo prévio: 2 (dois) (100,0%) concordam plenamente;
- 3.1.2 – Necessidades identificadas na população / sociedade: 1 (um) (50,0%) concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda;

- 3.1.3 – Demandas de outras organizações / empresas privadas: 1 (um) (50,0%) concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda;
- 3.1.4 – Demandas do executivo / legislativo: 1 (um) (50,0%) concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda;
- 3.1.5 – Demandas de instituições de ensino: 1 (um) (50,0%) concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) é neutro;
- 3.1.6 – Demandas de organizações sem fins lucrativos: 1 (um) (50,0%) concorda e 1 (um) (50,0%) é neutro;
- 3.1.7 – Demandas da mesa diretora: 2 (dois) (100,0%) concordam.

O Gráfico 11 demonstra a percepção dos diretores com relação à origem dos projetos / atividades realizados pela CT.

Gráfico 11 – Origem dos projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica – Visão da Mesa Diretora



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Gráfico 11 que a origem com maior concordância por parte dos diretores foi planejamento e estudo prévio, com os 2 (dois) (100,0%) diretores concordando plenamente. Não há concordância apenas nas respostas com relação a demandas de instituições de ensino e de organizações sem fins lucrativos, sendo que nos demais itens há concordância nas respostas dos dois diretores.

Na afirmativa 3.2 afirmou-se que existe um estabelecimento de diretrizes para a realização das atividades que a CT realiza. Com esta afirmativa, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. As respostas evidenciam que a totalidade da mesa diretora acredita definir diretrizes para as atividades realizadas.

Foi investigado na assertiva 3.3 se os coordenadores possuem autonomia para definir os responsáveis por cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela Câmara Técnica. Nas respostas dadas, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. Dessa forma, é possível verificar que todos os diretores apontaram que há autonomia na distribuição das atividades para os integrantes por parte dos coordenadores.

O item 3.4 averigua se os coordenadores possuem autonomia para definir as prioridades da CT. Com esta afirmativa, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. Observa-se assim que os diretores relatam que os coordenadores têm autonomia para a definição dos projetos que serão executados pela CT.

A afirmativa 3.5 tem a intenção de verificar se é realizado um levantamento de fontes de informações internas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a CT está trabalhando. Com esta assertiva, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. É possível observar que todos os diretores afirmam que existe um levantamento prévio destas informações.

A assertiva 3.6 busca verificar se é oferecido apoio para a identificação de ações e boas práticas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a Câmara Técnica está trabalhando. 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda com a assertiva. Assim, todos os diretores declaram que é oferecido suporte para a busca de informações de boas práticas para o desenvolvimento das atividades.

De forma similar ao item 3.6, a afirmativa 3.7 busca verificar se é oferecido suporte no levantamento de fontes de informações externas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a CT está trabalhando. 1 (um) (50,0%) diretor respondeu que concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) que é neutro com relação à afirmativa. Estas respostas demonstram que não existe

consenso sobre a realização de atividades para levantamento de fontes de informações externas para o desenvolvimento das atividades.

A afirmativa 3.8 objetiva analisar se são passadas orientações para as CTs no sentido de padronização dos produtos de inteligência entregues. Com esta afirmativa, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente, enquanto 1 (um) (50,0%) diretor discorda. Observa-se assim que há uma discordância sobre a padronização das entregas realizadas pelas CTs.

A assertiva 3.9 avalia se a mesa diretora entende que as informações coletadas são analisadas pelas equipes de trabalho. Nesta questão, 1 (um) (50,0%) diretor respondeu que concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) que é neutro. Assim, é possível verificar que não há congruência sobre a existência de um processo de análise das informações coletadas pelas Câmaras Técnicas.

Na afirmativa 3.10 observa-se se são fornecidas diretrizes para as CTs com relação ao desenvolvimento de produtos de inteligência com as informações coletadas. As respostas evidenciam que 1 (um) (50,0%) diretor concorda e 1 (um) (50,0%) é neutro com relação à afirmativa. Dessa forma, verifica-se que não há consenso com relação às diretrizes para que as CTs desenvolvam produtos de inteligência.

Os itens 3.11 e 3.12 verificam se a mesa diretora realiza uma revisão da produção da CT e do resultado final antes de validar e compartilhar com os solicitantes. Para as duas questões, do total de respostas dadas pelos diretores, 1 (um) (50,0%) concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. É possível observar então que a mesa diretora entende que há um processo de revisão das informações antes do envio e validação pelos solicitantes.

A afirmativa 3.13 analisa se os diretores compreendem que são realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pelos solicitantes. Observa-se que 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda com a afirmativa, o que demonstra que este processo é realizado de acordo com o entendimento da mesa diretora.

De forma similar, o item 3.14 analisa se os diretores realizam a revisão dos conteúdos após os ajustes necessários. Neste cenário, os 2 (dois) (100,0%) diretores concordam com a afirmativa, o que evidencia que é realizada uma revisão antes do envio do produto aos solicitantes.

A assertiva 3.15 objetiva compreender se os resultados produzidos são apresentados e/ou enviados para os solicitantes. Neste caso, os 2 (dois) (100,0%) diretores concordam com a assertiva. É possível observar então que a mesa diretora afirma que é feito o envio dos resultados produzidos para os solicitantes.

A afirmativa 3.16 objetiva verificar se há um monitoramento após a entrega do produto para o demandante, para verificar se alcançou os resultados esperados. Neste cenário, 1 (um) (50,0%) diretor concorda e 1 (um) (50,0%) é neutro com relação ao questionamento. Assim compreende-se que não há um consenso com relação ao monitoramento dos resultados do produto de inteligência realizado de acordo com a percepção da mesa diretora.

Na afirmação 3.17, verifica-se se, ao final do processo de inteligência, é realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo. Com esta afirmativa, 1 (um) (50,0%) diretor concorda e 1 (um) (50,0%) discorda. É possível assim compreender que não existe concordância entre os respondentes sobre a realização de um processo de avaliação dos resultados.

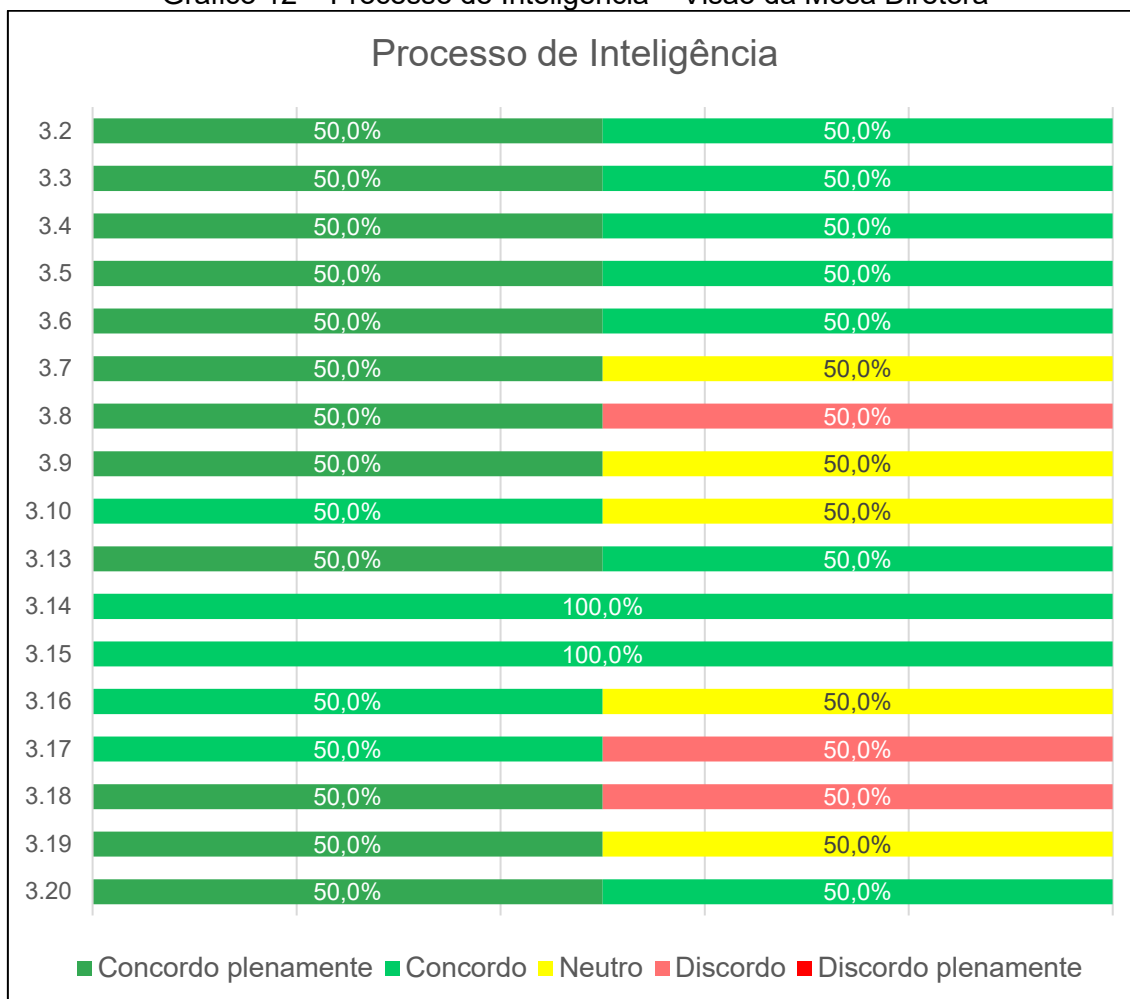
O item 3.18 refere-se ao armazenamento do conteúdo produzido internamente, em meio físico ou eletrônico. Nesse questionamento, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) discorda. Observa-se desta maneira que não existe consenso sobre o processo de armazenamento do conteúdo produzido.

A afirmativa 3.19 busca verificar se, após a finalização do projeto executado, inicia-se um novo processo de inteligência. Para esta afirmação, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) é neutro. Nesse sentido, não é possível observar concordância quanto ao reinício de um novo processo de inteligência quando o outro é finalizado.

Por fim, observa-se se os diretores possuem acesso às informações sobre as atividades realizadas na questão 3.20. Para esta afirmativa, 1 (um) (50,0%) diretor concorda plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. Evidencia-se assim que a mesa diretora possui acesso às informações sobre as atividades desenvolvidas.

O Gráfico 12 demonstra as respostas aos questionários dadas pelos coordenadores das Câmaras Técnicas relacionadas à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da CT.

Gráfico 12 – Processo de Inteligência – Visão da Mesa Diretora



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme é possível observar no Gráfico 12, o processo de inteligência apresenta discordância nas respostas aos itens 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.16, 3.17, 3.18 e 3.19, ou seja, mais de 40% das afirmativas apresentadas, o que demonstra que em quase metade do processo de inteligência realizado dentro do conselho não há concordância entre os integrantes da mesa diretora sobre como ocorre.

6.5 Equipe Executiva

Dentro da estrutura do Codem, a equipe executiva é responsável pelo acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelas Câmaras Técnicas, o que envolve desde questões operacionais e administrativas ao suporte na execução dos projetos. Também é responsável pelo suporte à mesa diretora, comitê estratégico e gestor e plenária.

Por estar no centro do funcionamento do conselho, a equipe executiva tem um papel estratégico para garantir o alcance dos objetivos propostos. Por isso, com a equipe executiva foram aplicados dois instrumentos de pesquisa que serão detalhados a seguir

6.5.1 Questionário

Com o objetivo de compreender como os integrantes da equipe executiva percebem o conhecimento e inteligência no desenvolvimento de suas atividades, foi aplicado um questionário dividido em cinco seções:

1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com as Câmaras Técnicas – contendo 11 afirmativas com o objetivo de verificar como a equipe executiva enxerga a dinâmica do ambiente em que está inserida e como as informações e conhecimentos são organizadas e percorrem as atividades realizadas pelas CTs. Verificou também aspectos relacionados à gestão e comunicação realizadas pela equipe executiva em relação às CTs, devido à sua importância para a realização da GC e processo de Inteligência;

2. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Mesa Diretora – contendo 11 afirmativas com o objetivo de verificar como a equipe executiva enxerga a dinâmica do ambiente em que está inserida, como as informações e conhecimentos são organizados e percorrem as atividades realizadas pela mesa diretora. Verificou também aspectos relacionados à gestão e comunicação realizadas pela equipe executiva em relação à mesa diretora, devido à sua importância para a realização da GC e processo de Inteligência;

3. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Plenária – contendo nove afirmativas com o objetivo de verificar como a equipe executiva enxerga a dinâmica do ambiente em que está inserida e como as informações e conhecimentos são organizados e percorrem as atividades realizadas pela Plenária. Verificou também aspectos relacionados à gestão e comunicação realizadas pela equipe executiva em relação às CTs, devido à sua importância para a realização da GC e processo de Inteligência;

4. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da equipe executiva – contendo cinco afirmativas que examinaram a percepção da equipe executiva sobre a importância dos recursos

informativas para o desempenho de suas funções, sua utilização dentro das atividades executadas e características de seus integrantes;

5. Processo de Inteligência realizado pelas Câmaras Técnicas – contendo 20 afirmativas que descreveram as etapas do processo de inteligência e averiguaram como a equipe executiva enxerga a ocorrência de cada uma destas etapas durante a execução das atividades das CTs.

Por sua posição central, interagindo com os principais componentes do conselho, optou-se por verificar a visão da equipe executiva além da interação principal, ou seja, com as CTs, buscando compreender como se dá a visão dos integrantes com relação à mesa diretora e à plenária.

Cada uma das afirmativas foi estruturada de forma a verificar o nível de concordância do respondente com a situação apresentada, com a utilização da escala de Likert, trazendo as seguintes classificações: concordo plenamente, concordo, neutro, discordo e discordo plenamente.

As afirmativas foram elaboradas levando em consideração as etapas do modelo integrado de Gestão e Conhecimento proposto por Jorge (2017). O Quadro 18 traz a relação das afirmativas dos questionários destinados aos integrantes da Equipe Executiva e a etapa correspondente do modelo.

Quadro 18 – Relação do questionário destinado à Equipe Executiva e etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência

| Afirmativa | Etapas do Modelo Integrado de GC e Inteligência |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 1ª etapa |
| 1.2 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 1ª etapa |
| 1.3 As Câmaras Técnicas participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 1ª etapa |
| 1.4 As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 2ª etapa |
| 1.5 As reuniões e atividades realizadas pela Câmara Técnica são registradas | 2ª etapa |
| 1.6 As contribuições realizadas pelas Câmaras Técnicas são valorizadas pelos gestores | 2ª etapa |
| 1.7 Posuo um canal de comunicação com as Câmaras Técnicas para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 1ª etapa 4ª etapa |
| 1.8 De maneira geral, os membros das Câmaras Técnicas são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 2ª etapa 3ª etapa |
| 1.9 De maneira geral, os coordenadores das Câmaras Técnicas se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas | 2ª etapa 3ª etapa |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1.10 Me comunico frequentemente com os coordenadores das Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | 1ª etapa 2ª etapa |
| 1.11 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades das Câmaras Técnicas | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.1 A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com as Câmaras Técnicas | 1ª etapa |
| 2.2 A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com a Plenária | 1ª etapa |
| 2.3 A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com a Equipe Executiva | 1ª etapa |
| 2.4 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 1ª etapa |
| 2.5 As reuniões realizadas pela mesa diretora permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 2ª etapa |
| 2.6 As reuniões e atividades realizadas pela mesa diretora são registradas | 2ª etapa |
| 2.7 As contribuições realizadas pelos membros da Equipe Executiva são valorizadas pela mesa diretora | 2ª etapa |
| 2.8 Possuo um canal de comunicação com a mesa diretora para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 1ª etapa 4ª etapa |
| 2.9 De maneira geral, os membros da mesa diretora são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 2ª etapa 3ª etapa |
| 2.10 Me comunico frequentemente com a mesa diretora para trocas de informações e experiências | 1ª etapa 2ª etapa |
| 2.11 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da mesa diretora | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 3.1 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas com a Plenária | 1ª etapa |
| 3.2 Os membros da Plenária participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 1ª etapa |
| 3.3 As reuniões realizadas com a Plenária permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 2ª etapa |
| 3.4 As reuniões e atividades realizadas com a Plenária são registradas | 2ª etapa |
| 3.5 As contribuições realizadas pelos membros da Plenária são valorizadas | 2ª etapa |
| 3.6 Possuo um canal de comunicação com os membros da plenária para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 1ª etapa 4ª etapa |
| 3.7 De maneira geral, os membros da Plenária são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 2ª etapa 3ª etapa |
| 3.8 Me comunico frequentemente com os membros da Plenária para trocas de informações e experiências | 1ª etapa 2ª etapa |
| 3.9 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Plenária | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 4.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 4.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades e funções da equipe executiva | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 4.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da equipe executiva | 2ª etapa |
| 4.4 Os membros da equipe executiva possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | 2ª etapa |
| 4.5 A equipe executiva possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | 1ª etapa 2ª etapa 3ª etapa |
| 5.1 Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | 1ª etapa |
| 5.2 São estabelecidas pela mesa diretora diretrizes para a realização das atividades da Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 5.3 Os coordenadores possuem autonomia para definir as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 5.4 Os coordenadores possuem autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | 1ª etapa |
| 5.5 São disponibilizadas para as Câmaras Técnicas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 2ª etapa |
| 5.6 A Câmara Técnica recebe apoio para identificar ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | 2ª etapa |
| 5.7 A Câmara Técnica recebe outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 2ª etapa |
| 5.8 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para padronização da análise das informações coletadas | 2ª etapa |
| 5.9 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 3ª etapa |
| 5.10 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para o desenvolvimento de produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | 3ª etapa |
| 5.11 Os produtos desenvolvidos pelas Câmaras Técnicas são revisados pela equipe executiva antes de seu compartilhamento e validação | 3ª etapa |
| 5.12 Os resultados produzidos são validados pela equipe executiva antes da validação pelos solicitantes | 4ª etapa |
| 5.13 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pela equipe executiva | 3ª etapa |
| 5.14 A equipe executiva revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | 3ª etapa |
| 5.15 São definidas diretrizes para apresentação / envio dos resultados para os solicitantes | 5ª etapa |
| 5.16 É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | 6ª etapa |
| 5.17 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 6ª etapa |
| 5.18 O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | 6ª etapa |
| 5.19 Com o término do processo, é iniciado um novo projeto / | 6ª etapa |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| atividade | |
| 5.20 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | 2ª etapa 6ª etapa |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jorge (2017).

O Codem possui uma equipe executiva composta por uma diretora executiva e bolsistas de pós-graduação. O questionário foi disponibilizado por meio de um formulário eletrônico e os membros tiveram o período total de 25 dias para preenchimento do questionário, compreendendo os meses de novembro e dezembro de 2022. Durante o período de coleta dos dados, os quatro integrantes da equipe executiva, incluindo a diretora executiva, responderam ao questionário, totalizando uma amostra de 100,00% da população.

As respostas do questionário estão apresentadas no Apêndice J.

A seção 1 refere-se ao ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos com as Câmaras Técnicas e investiga como os integrantes da equipe executiva entendem a estrutura organizacional e sua importância para processo de Gestão do Conhecimento.

A afirmativa 1.1 verificou o quanto os executivos estão familiarizados com o direcionamento estratégico estabelecido pelo Codem por meio de sua missão, visão e valores. Com esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. É possível observar que 3 (três) (75,0%) executivos declaram estar familiarizados com este direcionamento estratégico e 1 (um) (25,0%) não manifestou opinião, desta forma, espera-se que as ações da equipe executiva estejam alinhadas com os objetivos definidos pelo conselho.

A afirmativa do item 1.2 observa se os executivos enxergam um planejamento dos objetivos e ações que serão realizados pelo conselho. Do total de integrantes da equipe executiva, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. Estas respostas demonstram que a equipe executiva em sua totalidade enxerga um planejamento das ações e atividades que serão executadas pelo conselho.

O item 1.3 verifica se na visão da equipe executiva as CTs participaram da escolha dos objetivos a serem desenvolvidos pelo conselho. Neste cenário, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda.

Este número demonstra que todos os integrantes da equipe executiva entendem que as CTs tiveram papel na escolha dos objetivos a serem trabalhados pelo conselho.

O item 1.4 verifica se existe interação e troca de ideias, informações e conhecimentos nas reuniões das Câmaras Técnicas de acordo com a percepção da equipe executiva. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Observa-se assim que os integrantes em sua totalidade acreditam que haja interações e troca de ideias, informações e conhecimentos nas reuniões das CTs.

A assertiva 1.5 investiga se são realizados registros das reuniões realizadas pelas CTs. Com este cenário, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Dessa forma é possível perceber que todos os integrantes concordam que as reuniões realizadas são registradas.

A afirmativa 1.6 visa compreender se a equipe executiva percebe se as contribuições realizadas pelas Câmaras Técnicas são valorizadas pelos gestores. 2 (dois) (50,0%) respondentes concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. Este número demonstra concordância entre os participantes da pesquisa sobre a importância das CTs com relação às contribuições realizadas.

A assertiva 1.7 objetiva verificar se existe canais de comunicação entre as CTs e a equipe executiva para apoio no desenvolvimento das atividades. Nesta questão, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. As afirmativas revelam que a maioria dos integrantes da equipe executiva (75,0%) concordam que têm um canal estabelecido para a comunicação entre CT e equipe executiva.

O item 1.8 investiga se a equipe executiva percebe o envolvimento e engajamento dos integrantes das Câmaras Técnicas na execução das atividades. Com esta questão, 1 (um) (25,0%) integrante concorda plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 2 (dois) (50,0%) são neutros. Estas respostas mostram que 2 (dois) (50,0%) integrantes enxergam o engajamento dos integrantes das CTs nas atividades, enquanto os outros 2 (dois) (50,0%) não opinaram sobre esta afirmativa.

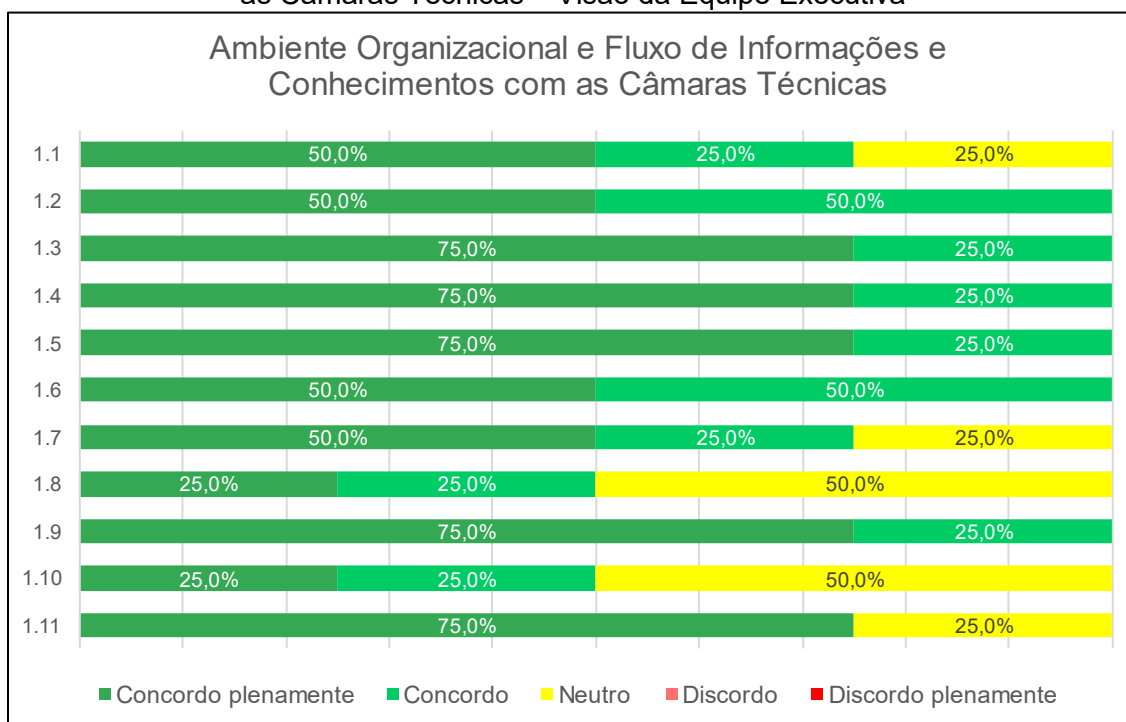
A afirmativa 1.9 busca averiguar a percepção da equipe executiva de como os coordenadores das CTs se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas. Com esta afirmação, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (50,0%) concorda. As respostas demonstram uma concordância com relação à preocupação dos coordenadores com relação ao engajamento dos integrantes das Câmaras Técnicas nas atividades.

O item 1.10 investiga se os executivos se comunicam com os coordenadores das CTs para troca de informações e conhecimentos. Com esta questão, 1 (um) (25,0%) integrante concorda plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 2 (dois) (50,0%) são neutros. Estas respostas mostram que 2 (dois) (50,0%) integrantes afirmaram que mantêm a comunicação com os coordenadores das CTs, enquanto os outros 2 (dois) (50,0%) não opinaram sobre esta afirmativa.

Na questão 1.11 observa-se a percepção dos executivos quanto à importância da tecnologia para o desenvolvimento de suas atividades. Com esta questão, 3 (três) (75,0%) concordam plenamente com a afirmativa e 1 (um) (25,0%) é neutro, o que demonstra a importância da tecnologia para a realização de suas funções para a maioria dos integrantes da equipe executiva.

Ressalta-se ainda que em nenhuma das 11 afirmativas foram sinalizadas as opções discordo ou discordo plenamente. O Gráfico 13 demonstra as respostas dadas pelos integrantes da equipe executiva.

Gráfico 13 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com as Câmaras Técnicas – Visão da Equipe Executiva



Analisando as respostas às afirmativas da seção 1 e o Gráfico 13, é possível verificar uma concordância com a maior parte delas, no entanto as afirmativas 1.8, que trata do envolvimento dos integrantes das Câmaras Técnicas com as atividades e 1.10, que trata da comunicação com os coordenadores das CTs, possuem o menor índice de concordância, ou seja, 50% das respostas. Estes pontos devem ser observados com atenção pela gestão do conselho, uma vez que são pontos essenciais para o desenvolvimento do processo de GC e inteligência na organização.

A seção 2 refere-se ao ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos com a mesa diretora e investiga como os integrantes da equipe executiva entendem a estrutura organizacional e sua importância para processo de Gestão do Conhecimento.

A afirmativa 2.1 verifica se a mesa diretora realiza a escolha dos objetivos a serem trabalhados com as CTs. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. É possível observar que a totalidade dos executivos declara que a escolha dos objetivos é compartilhada com as CTs.

A assertiva 2.2 verifica se a mesa diretora realiza a escolha dos objetivos a serem trabalhados em conjunto com a plenária. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) é neutro. É possível observar que a maioria dos executivos (75,0%) declara que a escolha dos objetivos é compartilhada com a plenária, enquanto 1 (um) (25,0%) não manifestou concordância nem discordância.

A afirmação 2.3 investiga se a mesa diretora realiza a escolha dos objetivos a serem trabalhados em conjunto com a equipe executiva. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) é neutro. É possível observar que a maioria dos executivos (75,0%) declara que a escolha dos objetivos é compartilhada com a equipe executiva, enquanto 1 (um) (25,0%) não manifestou concordância nem discordância.

A afirmativa do item 2.4 observa se os executivos enxergam um planejamento dos objetivos e ações que serão realizados pelo conselho por parte da mesa diretora. Do total de integrantes da equipe executiva, 3 (três) (75,0%) concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Estas respostas demonstram que a equipe executiva em sua totalidade enxerga um planejamento das ações e atividades que serão executadas pela mesa diretora.

O item 2.5 verifica se nas reuniões realizadas com a mesa diretora existe interação e troca de ideias, informações e conhecimentos, de acordo com a percepção da equipe executiva. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Observa-se assim que os integrantes em sua totalidade acreditam que haja interações e troca de ideias, informações e conhecimentos nas reuniões com a mesa diretora.

A assertiva 2.6 investiga se são realizados registros das reuniões realizadas com a mesa diretora. Com este cenário, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Dessa forma é possível perceber que todos os integrantes concordam que as reuniões realizadas são registradas.

A afirmativa 2.7 visa compreender se a equipe executiva percebe suas contribuições sendo valorizadas pela mesa diretora. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) respondentes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Este número demonstra concordância entre os participantes da

pesquisa sobre a importância da equipe executiva com relação às contribuições realizadas.

A assertiva 2.8 objetiva verificar se existem canais de comunicação entre a mesa diretora e a equipe executiva para apoio no desenvolvimento das atividades. Nesta questão, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) é neutro. As afirmativas revelam que a maioria dos integrantes da equipe executiva (75,0%) concorda que tem um canal estabelecido para a comunicação entre a mesa diretora e equipe executiva.

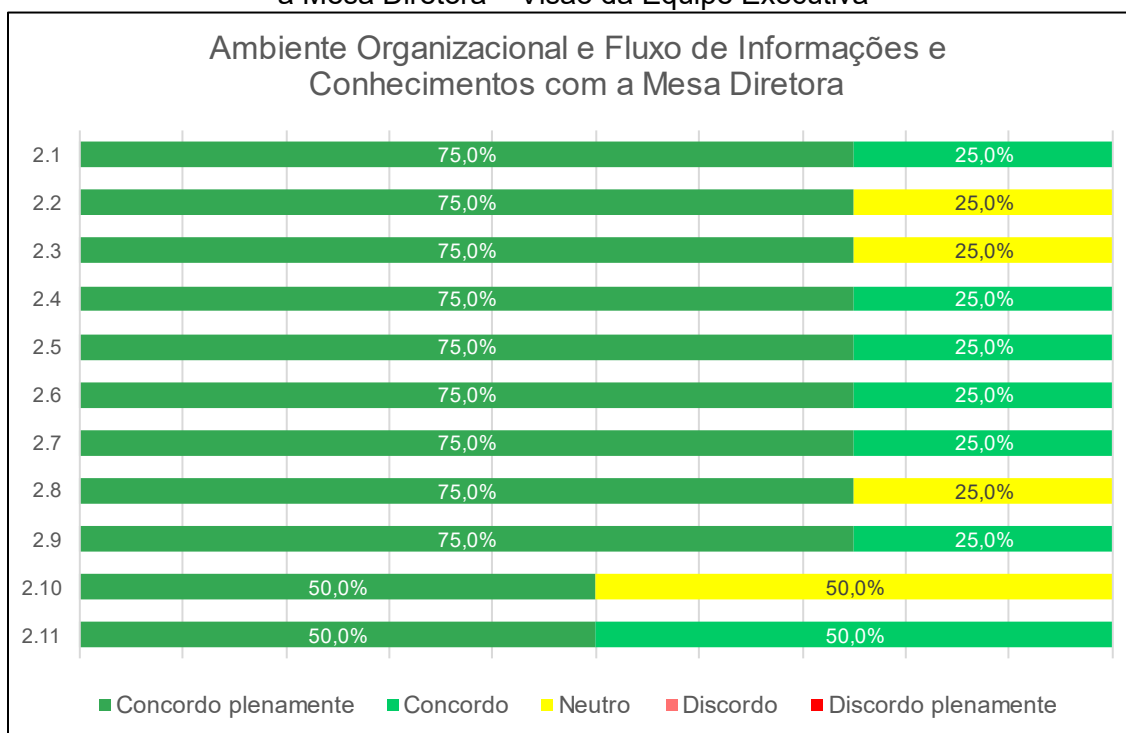
O item 2.9 investiga se a equipe executiva percebe o envolvimento e engajamento da mesa diretora na execução das atividades. Com esta questão, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Estas respostas demonstram que a totalidade dos integrantes enxerga o engajamento dos integrantes da mesa diretora nas atividades.

O item 2.10 investiga se os executivos se comunicam com a mesa diretora com frequência para troca de informações e conhecimentos. Com esta questão, 2 (dois) (50,0%) integrantes concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) são neutros. Estas respostas mostram que 2 (dois) (50,0%) integrantes afirmaram que mantêm a comunicação com a mesa diretora, enquanto os outros 2 (dois) (50,0%) não opinaram sobre esta afirmativa.

Na afirmativa 2.11 observa-se a percepção dos executivos quanto à importância da tecnologia para o desenvolvimento das atividades da mesa diretora. Com esta questão, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente com a afirmativa e 2 (dois) (50,0%) concordam, o que demonstra a importância da tecnologia para a realização das atividades da mesa diretora para a totalidade dos integrantes da equipe executiva.

Ressalta-se ainda que em nenhuma das 11 afirmativas da seção 2 foram sinalizadas as opções discordo ou discordo plenamente. O Gráfico 14 demonstra as respostas dadas pelos integrantes da equipe executiva.

Gráfico 14 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Mesa Diretora – Visão da Equipe Executiva



Observa-se no Gráfico 14 e nas respostas da seção 2 um alto índice de concordância com a maioria das afirmativas, com exceção da questão 2.10, que verifica a comunicação com a mesa diretora para trocas de informações e experiências, que possui 50% das respostas concordando com a afirmativa. As afirmativas 2.2, referente ao compartilhamento da escolha dos objetivos com a plenária, 2.3, referente ao compartilhamento da escolha dos objetivos com a equipe executiva e 2.8, que diz respeito à existência de um canal de comunicação com a mesa diretora, apresentam 75% de concordância. Nas demais afirmativas, todos os executivos sinalizaram que concordam totalmente ou concordam.

A terceira seção analisa o ambiente organizacional e fluxo de informações e conhecimentos com a plenária e investiga como os integrantes da equipe executiva entendem a estrutura organizacional e sua importância para processo de Gestão do Conhecimento.

A afirmativa 3.1 verifica se a plenária possui objetivos definidos e ações planejadas. Com esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. É possível observar assim que 3 (três) (75,0%) executivos declaram que a plenária possui um

planejamento de suas atividades, enquanto 1 (um) (25,0%) não manifestou concordância nem discordância com a assertiva.

A assertiva 3.2 verifica se a mesa diretora realiza a escolha dos objetivos a serem trabalhados em conjunto com a plenária. Com esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. É possível observar que a maioria dos executivos (75,0%) declara que a escolha dos objetivos é compartilhada com a plenária, enquanto 1 (um) (25,0%) não manifestou concordância nem discordância.

O item 3.3 verifica se nas reuniões realizadas com a plenária existe interação e troca de ideias, informações e conhecimentos, de acordo com a percepção da equipe executiva. Com esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. Observa-se assim que 3 (três) (75,0%) integrantes acreditam que haja interações e troca de ideias, informações e conhecimentos com a plenária e 1 (um) (25,0%) não manifestou concordância nem discordância com a afirmativa.

A assertiva 3.4 investiga se são realizados registros das reuniões realizadas com a plenária. Com este cenário, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Dessa forma é possível perceber que todos os integrantes concordam que as reuniões realizadas são registradas.

A afirmativa 3.5 visa compreender se a equipe executiva percebe a valorização das contribuições realizadas pela plenária. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) respondentes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Este número demonstra concordância entre os participantes da pesquisa sobre a importância da plenária com relação às contribuições realizadas.

A afirmação 3.6 objetiva verificar se existe canais de comunicação com a plenária para apoio no desenvolvimento das atividades. Nesta questão, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. As afirmativas revelam que a maioria dos integrantes da equipe executiva (75,0%) concorda que dispõe de um canal para a comunicação com a plenária.

O item 3.7 investiga se a equipe executiva percebe o envolvimento e engajamento da plenária com as atividades. Com esta questão, 2 (dois)

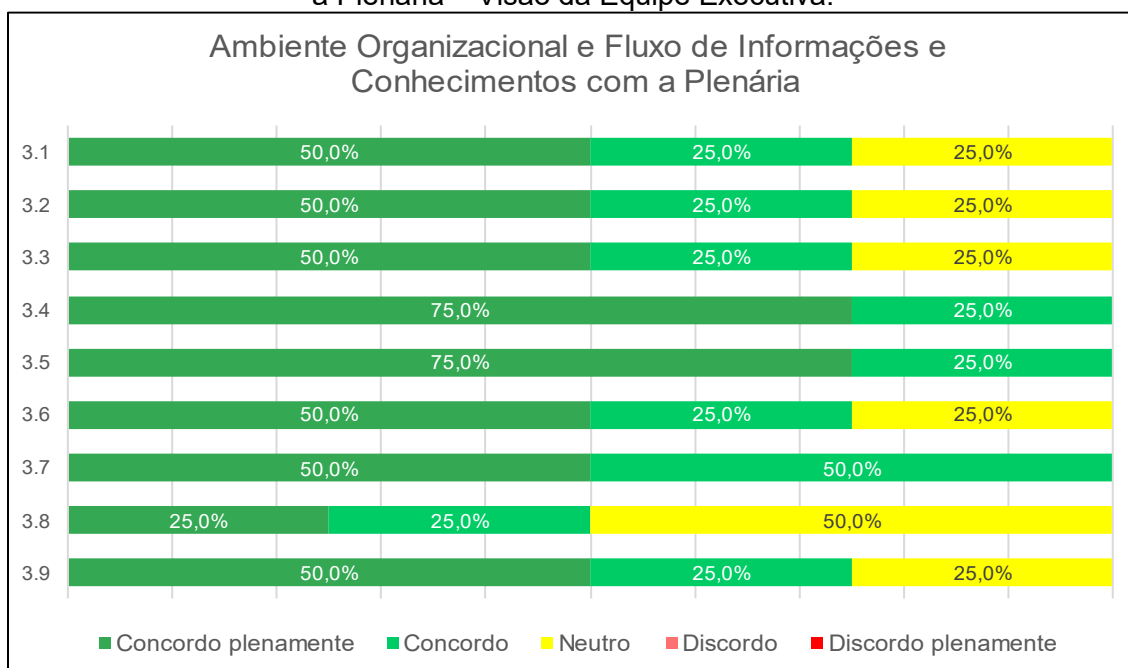
(50,0%) integrantes concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. Estas respostas demonstram que a totalidade dos integrantes enxerga o engajamento dos integrantes da plenária nas atividades.

O item 3.8 investiga se os executivos se comunicam com a plenária com frequência para troca de informações e conhecimentos. Com esta questão, 1 (um) (25,0%) integrante concorda plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 2 (dois) (50,0%) são neutros. Estas respostas mostram que 2 (dois) (50,0%) integrantes afirmaram que mantêm a comunicação com a plenária, enquanto os outros 2 (dois) (50,0%) não opinaram sobre esta afirmativa.

Na afirmativa 3.9 observa-se a percepção dos executivos quanto à importância da tecnologia para o desenvolvimento das atividades da plenária. Com esta questão, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente com a afirmativa, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro, o que demonstra a importância da tecnologia para a realização das atividades da plenária para a totalidade dos integrantes da equipe executiva.

Ressalta-se ainda que em nenhuma das 9 afirmativas da seção 3 foram sinalizadas as opções discordo ou discordo plenamente. O Gráfico 15 demonstra as respostas dadas pelos integrantes da equipe executiva.

Gráfico 15 – Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Plenária – Visão da Equipe Executiva.



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Gráfico 15 que as respostas da seção 3 que possuem concordância total com as afirmativas são as questões 3.4, que diz respeito ao registro das reuniões, 3.5, que averigua a valorização das contribuições da plenária e 3.7, que avalia o envolvimento e engajamento da plenária com as ações realizadas. Já a questão que possui menor concordância é a 3.8, que diz respeito à comunicação com a plenária para troca de informações e experiências.

A seção 4 tem o objetivo de verificar como os integrantes da equipe executiva compreendem a importância da informação e conhecimento para o desenvolvimento das atividades.

O item 4.1 buscou verificar se os executivos concordam que a informação é importante para o desempenho de suas funções. Com esta questão, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente com a afirmativa e 1 (um) (25,0%) concorda, o que demonstra que os integrantes da equipe executiva reconhecem a importância da informação para o desempenho de suas funções.

É investigado pela afirmativa 4.2 se os integrantes utilizam os conhecimentos que possuem nas atividades realizadas. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente com a afirmativa e 1 (um) (25,0%) concorda. Observa-se assim que todos os integrantes da equipe executiva informaram que buscam utilizar os conhecimentos que possuem para as atividades que realizam.

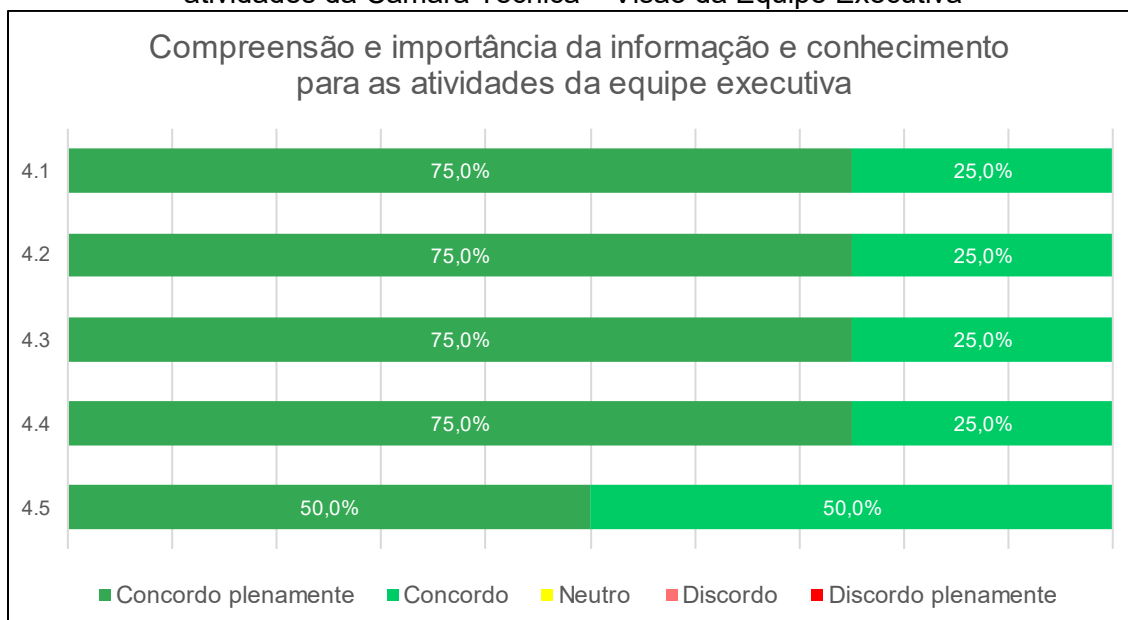
A afirmativa 4.3 procura verificar se a equipe executiva busca informações externas para o desempenho de suas funções. 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente com a afirmativa e 1 (um) (25,0%) concorda. É possível verificar que a totalidade dos executivos afirma realizar pesquisas no sentido de contribuir para as atividades desempenhadas.

Na assertiva 4.4 investiga-se a percepção dos integrantes da equipe executiva quanto aos conhecimentos e experiências que possuem para o desenvolvimento das atividades. Dos executivos que responderam ao questionário, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente com a afirmativa e 1 (um) (25,0%) concorda com a afirmativa. As respostas mostram que a totalidade dos executivos vê suas experiências e conhecimentos como importantes para o desenvolvimento das atividades.

A afirmativa 4.5 procura verificar a diversidade das formações e origem dos executivos. Com esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. Este resultado evidencia que na visão de todos os executivos participantes da pesquisa, a equipe executiva possui diferentes formações e origem de diferentes órgãos, entidades e organizações da sociedade civil, o que contribui para a multiplicidade de conhecimentos para a construção das atividades.

O Gráfico 16 demonstra a percepção da equipe executiva com relação à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades.

Gráfico 16 – Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica – Visão da Equipe Executiva



Fonte: Elaborado pela autora.

A seção 4 e o Gráfico 16 demonstram concordância nas afirmativas apresentadas, sendo que para as cinco afirmativas todos os integrantes responderam que concordam plenamente ou concordam.

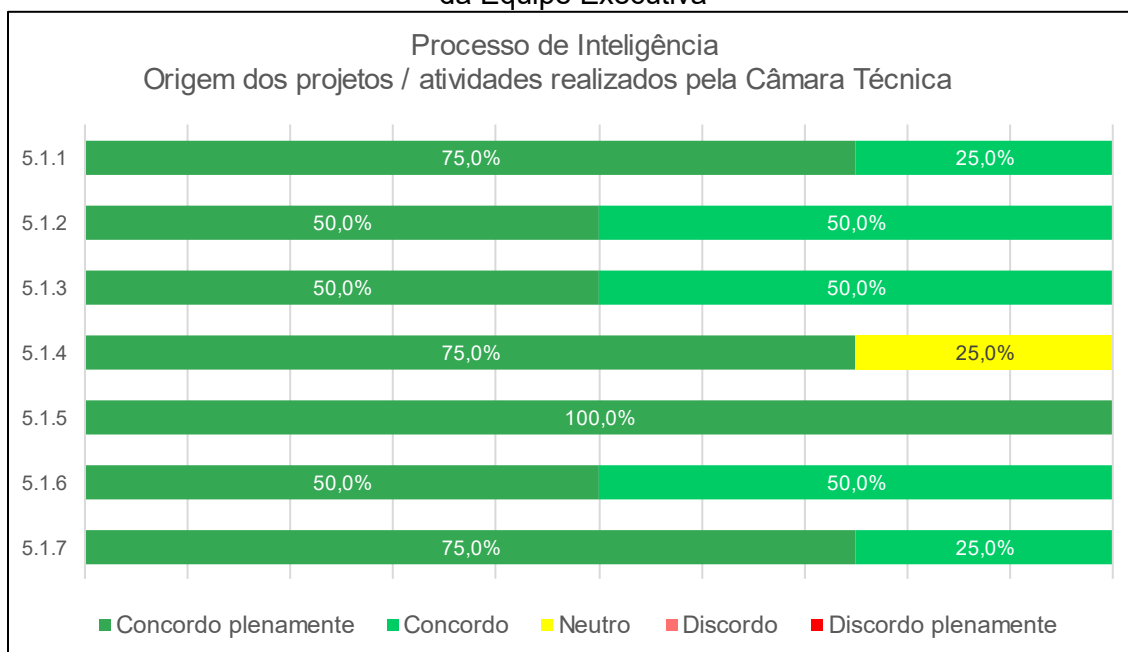
A seção 5 investiga o processo de inteligência realizado pela CT. Inicialmente foi verificada a origem dos projetos e atividades realizados. Para isso, foram consideradas as seguintes origens: planejamento e estudo prévio; necessidades identificadas na população / sociedade; demandas de outras organizações / empresas privadas; demandas do executivo / legislativo;

demandas de instituições de ensino; demandas de organizações sem fins lucrativos e demandas da mesa diretora. As respostas a estas questões foram:

- 5.1.1 – Planejamento e estudo prévio: 3 (três) (75,0%) concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda;
- 5.1.2 – Necessidades identificadas na população / sociedade: 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam;
- 5.1.3 – Demandas de outras organizações / empresas privadas: 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam;
- 5.1.4 – Demandas do executivo / legislativo: 3 (três) (75,0%) concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) é neutro;
- 5.1.5 – Demandas de instituições de ensino: 4 (quatro) (100,0%) concordam plenamente;
- 5.1.6 – Demandas de organizações sem fins lucrativos: 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam;
- 5.1.7 – Demandas da mesa diretora: 3 (três) (75,0%) concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda.

O Gráfico 17 demonstra a percepção dos diretores com relação à origem dos projetos / atividades realizados pela CT.

Gráfico 17 – Origem dos projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica – Visão da Equipe Executiva



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se no Gráfico 17 que com exceção do item 5.1.4, demandas do executivo / legislativo, os executivos sinalizaram que todas as origens apontadas são utilizadas pelas Câmaras Técnicas.

O item 5.2 afirmou que existe um estabelecimento de diretrizes para a realização das atividades que a CT realiza. Com esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente, 1 (um) (25,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. As respostas evidenciam que 3 (três) (75,0%) integrantes da equipe executiva concordam que existem diretrizes definidas pela mesa diretora para a realização das atividades.

Foi investigado pela afirmativa 5.3 se os coordenadores possuem autonomia para definir os responsáveis por cada uma das atividades a serem desenvolvidas pela Câmara Técnica. Nas respostas dadas, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Dessa forma, é possível verificar que todos os executivos apontaram que há autonomia na distribuição das atividades para os integrantes por parte dos coordenadores.

O item 5.4 averigua se os coordenadores possuem autonomia para definir as prioridades da CT. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Observa-se assim que os executivos relatam que os coordenadores têm autonomia para a definição dos projetos que serão executados pela CT.

A afirmativa 5.5 tem a intenção de verificar se é realizado um levantamento de fontes de informações internas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a CT está trabalhando. Com esta assertiva, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. É possível observar que todos os executivos afirmam que existe um levantamento prévio das informações históricas.

O item 5.6 busca verificar se é oferecido apoio para a identificação de ações e boas práticas relacionadas à atividade e/ou projeto em que a Câmara Técnica está trabalhando. 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda com a assertiva. Assim, todos os integrantes da equipe executiva declaram que é oferecido suporte para a busca de informações de boas práticas para o desenvolvimento das atividades.

De forma similar ao item 5.6, a assertiva 5.7 busca verificar se é oferecido suporte no levantamento de fontes de informações externas

relacionadas à atividade e/ou projeto em que a CT está trabalhando. 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda com a afirmativa. Estas respostas demonstram que não existe consenso sobre a realização de atividades para levantamento de fontes de informações externas para o desenvolvimento das atividades.

A afirmativa 5.8 objetiva analisar se são passadas orientações para as CTs no sentido de padronização dos produtos de inteligência entregues. Com esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Observa-se assim que há uma concordância sobre a padronização das entregas realizadas pelas CTs.

A assertiva 5.9 avalia se a mesa diretora entende que as informações coletadas são analisadas pelas equipes de trabalho. Nesta questão, 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Assim, é possível verificar que há congruência sobre a existência de um processo de análise das informações coletadas pelas CTs.

Na afirmativa 5.10 observa-se se são fornecidas diretrizes para as Câmaras Técnicas com relação ao desenvolvimento de produtos de inteligência com as informações coletadas. As respostas evidenciam que 3 (três) (75,0%) integrantes concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda com a afirmativa. Dessa forma, verifica-se que há consenso com relação às diretrizes para que as CTs desenvolvam produtos de inteligência.

O item 5.11 verifica se os produtos desenvolvidos são revisados pela equipe executiva antes de seu compartilhamento e validação. Para esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) integrantes concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. As respostas evidenciam que a totalidade da equipe executiva afirma que realiza a revisão das informações antes do seu compartilhamento.

A afirmativa 5.12 verifica se a equipe executiva realiza uma revisão da produção da CT e do resultado final antes de validar e compartilhar com os solicitantes. Para esta questão, do total de respostas dadas pelos executivos, 2 (dois) (50,0%) concordam plenamente, 1 (um) (50,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. É possível observar então que 3 (três) (75,0%) integrantes da equipe executiva entendem que há um processo de revisão das informações antes do envio e validação pelos solicitantes.

A assertiva 5.13 analisa se os integrantes da equipe executiva compreendem que são realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pelos solicitantes. Observa-se que 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente, 1 (um) (50,0%) concorda e 1 (um) (25,0%) é neutro. As respostas demonstram que para 3 (três) (75,0%) executivos este processo é realizado pela equipe executiva.

De forma similar, o item 5.14 analisa se a equipe executiva realiza a revisão dos conteúdos após os ajustes necessários. Neste cenário, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam com a afirmativa, o que evidencia que é realizada uma revisão antes do envio do produto aos solicitantes para a totalidade dos respondentes.

O item 5.15 objetiva compreender se os resultados produzidos são apresentados e/ou enviados para os solicitantes. Neste caso, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam com a assertiva. É possível observar então que a equipe executiva afirma que é feito o envio dos resultados produzidos para os solicitantes.

A afirmativa 5.16 objetiva verificar se há um monitoramento após a entrega do produto para o demandante, para verificar se alcançou os resultados esperados. Neste cenário, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam com o questionamento. Assim compreende-se que há um consenso com relação ao monitoramento dos resultados do produto de inteligência realizado de acordo com a percepção da equipe executiva.

Na assertiva 5.17, verifica-se se, ao final do processo de inteligência, é realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo. Com esta afirmativa, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. É possível assim compreender que existe concordância entre os respondentes sobre a realização de um processo de avaliação dos resultados.

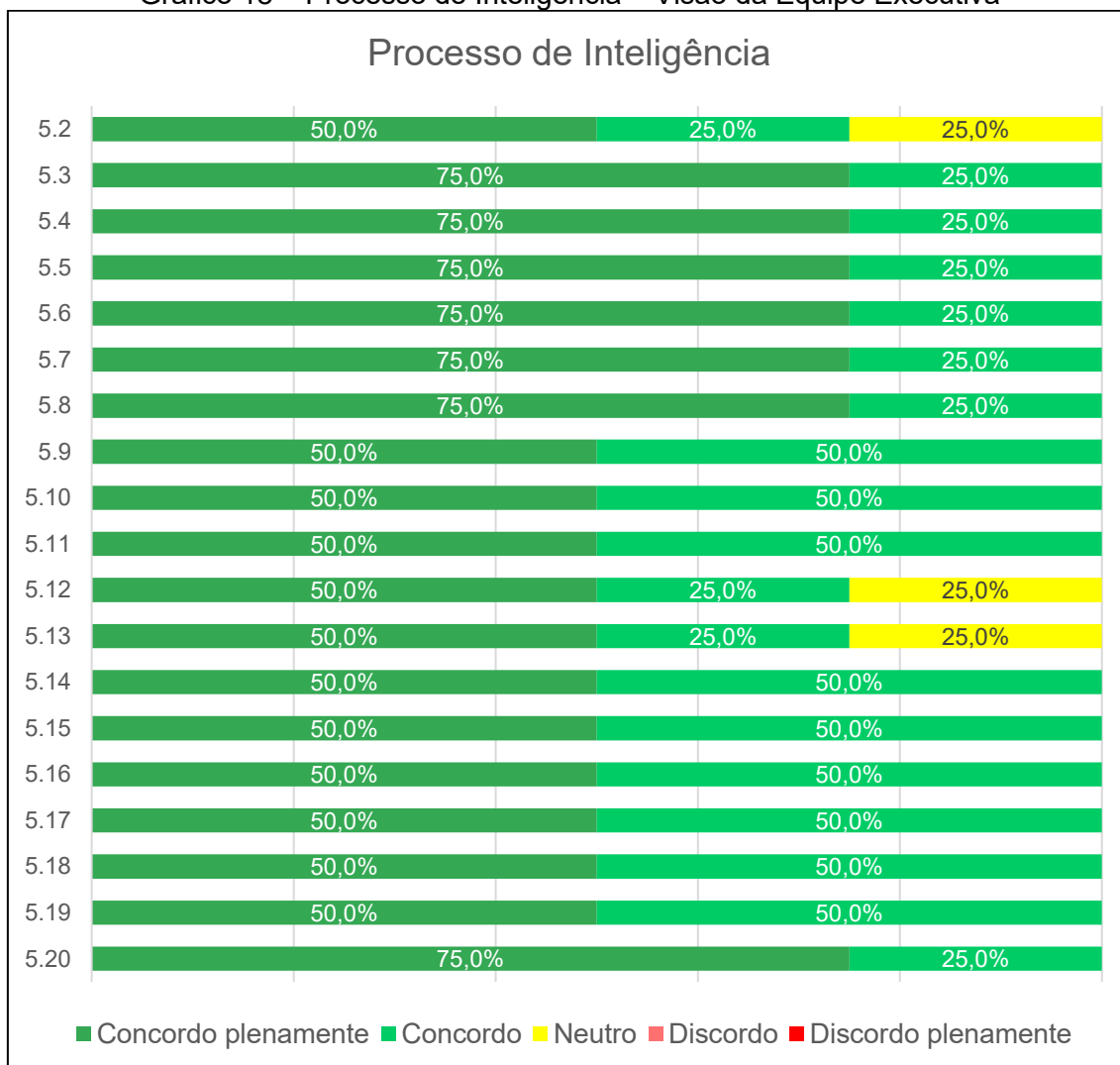
O item 5.18 refere-se ao armazenamento do conteúdo produzido internamente, em meio físico ou eletrônico. Nesse questionamento, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. Observa-se desta maneira que existe consenso sobre o processo de armazenamento do conteúdo produzido.

A afirmativa 5.19 busca verificar se, após a finalização do projeto executado, inicia-se um novo processo de inteligência. Para esta afirmação, 2 (dois) (50,0%) executivos concordam plenamente e 2 (dois) (50,0%) concordam. Nesse sentido, é possível observar concordância quanto ao reinício de um novo processo de inteligência quando o outro é finalizado.

Por fim, observa-se se os diretores possuem acesso às informações sobre as atividades realizadas na questão 3.20. Para esta afirmativa, 3 (três) (75,0%) executivos concordam plenamente e 1 (um) (25,0%) concorda. Evidencia-se assim que a equipe executiva possui acesso às informações sobre as atividades desenvolvidas.

O Gráfico 18 demonstra as respostas aos questionários dadas pela equipe executiva, relacionadas à compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica.

Gráfico 18 – Processo de Inteligência – Visão da Equipe Executiva



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 18 demonstra que o processo de inteligência apresenta concordância na maioria das respostas, com exceção dos itens 5.2, relacionado ao estabelecimento de diretrizes para a realização das atividades da CT e 5.12, referente à validação da equipe executiva dos resultados produzidos, com 75% de concordância. Nos demais itens, todos os integrantes da equipe executiva responderam que concordam totalmente ou concordam com as afirmativas.

6.5.2 Entrevista Estruturada

Para a realização da entrevista estruturada, foi selecionada a diretora executiva do Codem. A escolha se deu devido à sua posição no organograma e atividades desempenhadas pela mesma, uma vez que esta ocupa posição

central tanto nas operações do conselho como na comunicação entre os diferentes atores, realizando interlocução entre Câmaras Técnicas, plenária, mesa diretora, comitê estratégico e comitê gestor. Esta posição garante um amplo conhecimento sobre a estrutura do conselho, suas características, potencialidades e necessidades, refletindo assim em um retrato mais realista de como as operações são executadas atualmente e como a informação, conhecimento e inteligência navegam nestes fluxos.

O roteiro da entrevista foi estruturado dentro dos seguintes aspectos, de acordo com os parâmetros sugeridos por Davenport e Prusak (1998b):

- Valores;
- Normas e Costumes;
- História;
- Heróis;
- Liderança;
- Comunicação Organizacional;
- Comunicação Interna/ Estratégica;
- Rede de Comunicação: formal e informal;
- Aprendizagem e Conhecimento Organizacional;
- Inovação e mudança;
- Inteligência Organizacional.

Quando questionada sobre os valores que direcionam o conselho, a entrevistada citou: comprometimento, transparência, ética, legalidade e impessoalidade. É importante ressaltar que estes valores, junto com a missão e visão do Codem, estão registrados em seu caderno de propostas (MARÍLIA, 2020).

Com relação às normas e costumes que norteiam as atividades do conselho, foi informado pela entrevistada que o Codem possui normas formalizadas em manuais para a equipe executiva e colocadas em prática nas CTs de acordo com as necessidades e acontecimentos que são observados.

No que diz respeito às ferramentas de transmissão da informação e TICs, a executiva respondeu que são utilizados grupos de transmissão de aplicativo de mensagens instantâneas para o envio de informações, e-mail,

redes sociais e ferramentas/softwarewares de gestão de tarefas para acompanhamento dos processos em andamento.

Ressalta-se ainda que o conselho possui uma lei municipal que regulamenta seu funcionamento e traz importantes diretrizes com relação a sua atuação.

Para fazer uma análise do histórico do conselho, questionou-se quais foram os principais momentos e fatos históricos que o conselho vivenciou, ao que a entrevistada citou que o conselho é recente (formalizado em julho de 2020), porém muito bem estruturado. A criação do caderno de proposta, conhecido como “Book do Codem”, foi um marco importante, pois concentra informações importantes e auxilia na organização das metas e pautas, sendo distribuído de forma impressa e digital. Destaca ainda a ampliação da comunicação com a população, pela utilização de redes sociais e jornais para informar à sociedade civil sobre os avanços e conquistas realizadas.

Com relação à existência de heróis ou pessoas que marcaram a história do conselho, a entrevistada comenta que todos os integrantes das Câmaras Técnicas são marcantes por darem sua contribuição de maneira voluntária, participando de uma iniciativa que pode mudar e melhorar a cidade em muitos aspectos. Destaca os coordenadores das CTs que marcam o ritmo das ações e movimentam positivamente o conselho, cita ainda como um dos grandes exemplos o Sr. Rangel Pietraroia, que coordena a CT de Planejamento Urbano e Mobilidade.

Quando questionada sobre a influência dos líderes no comportamento voltado à informação, a entrevistada citou que as lideranças no conselho podem escolher qual abordagem a ser utilizada a partir dos fatos e necessidades da CT. Destaca ainda que o caráter voluntário das atividades, principalmente no fluxo de informações e trabalho das Câmaras Técnicas, faz com que não seja evidente um processo de liderança e subordinação no conselho, sendo que todos participam de forma coletiva e colaborativa em todas as ações, no entanto, a comunicação é feita pelas reuniões mensais, atas de reuniões, etc.

A respeito de eventuais barreiras na comunicação entre líderes e subordinados, a executiva respondeu que não sente barreiras estabelecidas neste sentido.

Durante a entrevista, foi relatado que os líderes buscam envolver as pessoas na execução das atividades, distribuindo-as entre os participantes. Relata ainda que existe a confiança entre as pessoas no que tange ao compartilhamento da informação e que esta confiança se dá pois os integrantes participam da construção destas informações de forma coletiva e são acompanhados por uma equipe qualificada.

Relacionado à utilização de sistemas ou processos de gerenciamento de informações, foi relatado que são utilizadas ferramentas para a gestão das informações e que as mesmas são atualizadas com frequência, mas não foi informada qual esta frequência e que tipos de ferramentas são utilizadas.

A comunicação interna é realizada por meio das reuniões principalmente, mas também pelos grupos de aplicativo de mensagens instantâneas e por e-mail. Foi mencionado que esta comunicação é frequente e que todos os integrantes das CTs sabem tudo o que ocorre pelas atas de reuniões e grupos de mensagens instantâneas, mas não foi informado com qual frequência estes processos ocorrem.

Referente aos comportamentos informacionais observados no conselho, a entrevistada informou que as informações são passadas de forma integral e participativa entre os membros do conselho e que é reprovada a disseminação de informações que não possam ser verificadas quanto à sua veracidade (*fake news*).

A entrevistada também afirma que a informação possui um papel estratégico no conselho, sendo que a comunicação constante e participativa colabora para a construção de uma cultura voltada à informação. Defende ainda que os sistemas formais de comunicação formal são importantes para o compartilhamento das informações, sendo que existe uma atualização constante dos registros para que os membros tenham acesso às informações atualizadas.

Com relação à comunicação informal, a entrevistada afirma que, mesmo quando acontecem, é realizado um esforço para que estas informações fiquem registradas e sejam compartilhadas. Não foram evidenciadas como funcionam as comunicações informais pela entrevistada.

No que diz respeito à aprendizagem organizacional, a entrevistada diz que acredita que o conhecimento se adquire a partir do processo de

aprendizagem e que existe uma disposição dos membros em aprender, sempre que são notados aspectos a serem melhorados. Relata ainda que há um envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional, estimulando-o positivamente. A transmissão do conhecimento junto aos novos colaboradores e voluntários ocorre pelos mesmos canais utilizados habitualmente para a comunicação, tais como aplicativo de mensagem instantânea, reuniões, eventos e redes sociais.

De acordo com a entrevistada, a exteriorização do conhecimento é incentivada, principalmente por parte dos membros considerados de notório saber e durante as reuniões. É incentivado também o compartilhamento do conhecimento como mecanismo para que o conselho se mantenha forte e atualizado.

No tocante à inovação, a entrevistada relata que os diretores são abertos a melhorias sugeridas e que os colaboradores e voluntários são receptivos diante das inovações sugeridas pelo conselho. Menciona também que a comunicação tem grande importância no processo de mudança, pois sem comunicação não há mudanças e que as pessoas são envolvidas nas mudanças que ocorrem no conselho expressando suas opiniões, escolhas e necessidades.

Quanto ao impacto das tecnologias de informação e comunicação nas ações, a entrevistada informa que, independentemente das tecnologias utilizadas, as comunicações sejam feitas com informações previamente construídas afim de que não haja dúvidas nas informações passadas. Existe também um cuidado para a identificação de diferentes fontes especializadas como revistas, bases de dados, entre outros e que estas informações são utilizadas nas atividades realizadas.

Acerca das necessidades de informações das pessoas e CTs, a entrevistada expõe que a equipe executiva procura estar sempre atenta a estas necessidades de informações e suprir sempre que possível. É realizada também a disseminação das informações, principalmente as ações executadas para o atingimento de metas.

De acordo com a percepção da diretora executiva, o conselho pratica a inteligência, por meio de processos e uma estruturação da organização e suas ações.

6.6 Redes de Conhecimento

Dentro dos instrumentos de pesquisa realizados neste estudo de caso, um deles foi a verificação das redes de conhecimento, ou seja, como este conhecimento percorre as relações entre os diferentes sujeitos.

Para isso, junto ao questionário, buscou-se verificar a quem estes sujeitos recorrem quando tem dúvidas com relação às questões relacionadas à atuação das Câmaras Técnicas e também com relação às questões administrativas. Estas questões foram abertas, de forma que os respondentes poderiam informar os cargos e/ou nomes das pessoas ocupantes destas funções, uma vez que nem sempre os integrantes sabem identificar os cargos de todas as pessoas com as quais se relacionam. Estes cargos foram agrupados em quatro categorias: integrantes das CTs, coordenadores das CTs, Equipe Executiva e Mesa Diretora. Responderam esta questão 84 (oitenta e quatro) indivíduos, os mesmos que responderam ao questionário, por meio de pergunta aberta colocada no final do questionário, sendo 69 (sessenta e nove) integrantes das CTs, 9 (nove) coordenadores de CTs, 4 (quatro) integrantes da Equipe Executiva e 2 (dois) integrantes da Mesa Diretora.

A Tabela 3 apresenta os diferentes atores e quais são os acessos que eles realizam quando se tratam das ações específicas que as Câmaras Técnicas executam.

Tabela 3 – Matriz social do Codem – Questões de Atuação da Câmara Técnica

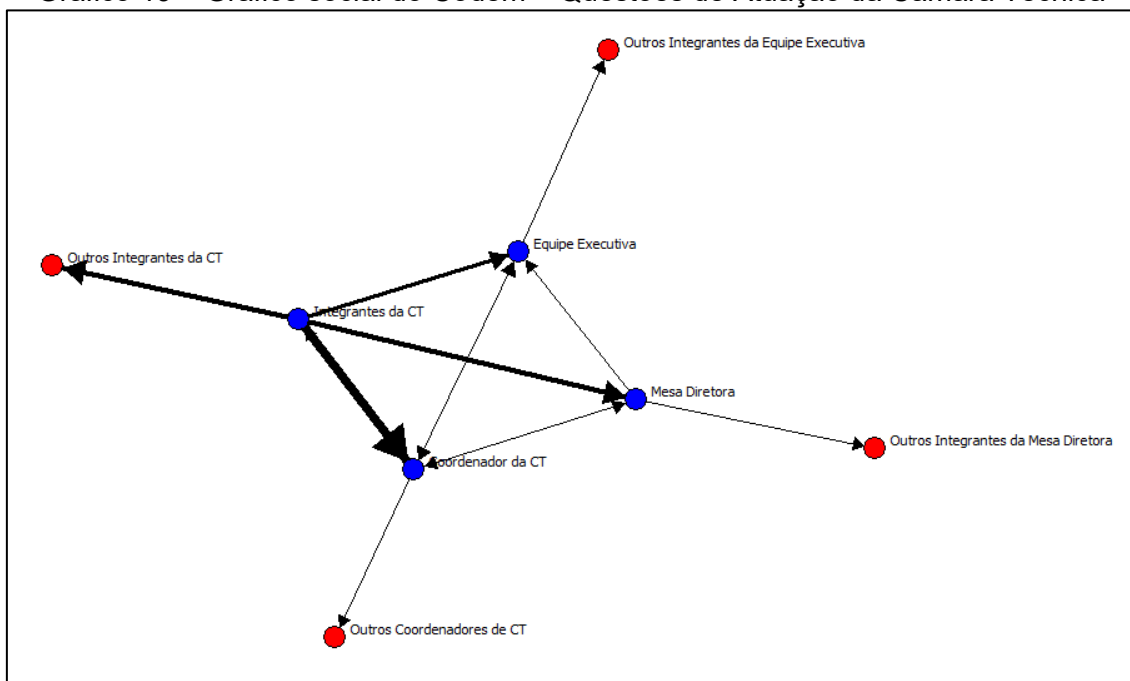
| Sou \ Acesso a | Integrante da CT | Coordenador da CT | Equipe Executiva | Mesa Diretora |
|-------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Integrante da CT | 18 | 38 | 11 | 17 |
| Coordenador da CT | 1 | 1 | 4 | 2 |
| Equipe Executiva | | 3 | 2 | |
| Mesa Diretora | | 1 | 1 | 1 |
| Total | 19 | 43 | 18 | 19 |

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 19 demonstra como estes fluxos informacionais se conectam e formam as redes de conhecimento no que diz respeito às questões de atuação das Câmaras Técnicas, sendo as setas a direção das comunicações e

sua espessura a frequência desta comunicação, ou seja, quanto mais espessa a seta, maior a frequência de comunicação com o ator em questão.

Gráfico 19 – Gráfico social do Codem – Questões de Atuação da Câmara Técnica



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os dados da Tabela 3 e Gráfico 19, é possível perceber que o maior volume de acesso referente à assuntos de atuação da CT diz respeito aos coordenadores, com 43 (quarenta e três) acessos apontados pelos respondentes. Verifica-se ainda que os integrantes das Câmaras Técnicas e Mesa Diretora vêm em seguida, com 19 (dezenove) apontamentos e por fim a Equipe Executiva com 18 (dezoito) requisições.

A Tabela 4 apresenta os diferentes atores e quais são os acessos que eles realizam quando se trata de questões administrativas executam.

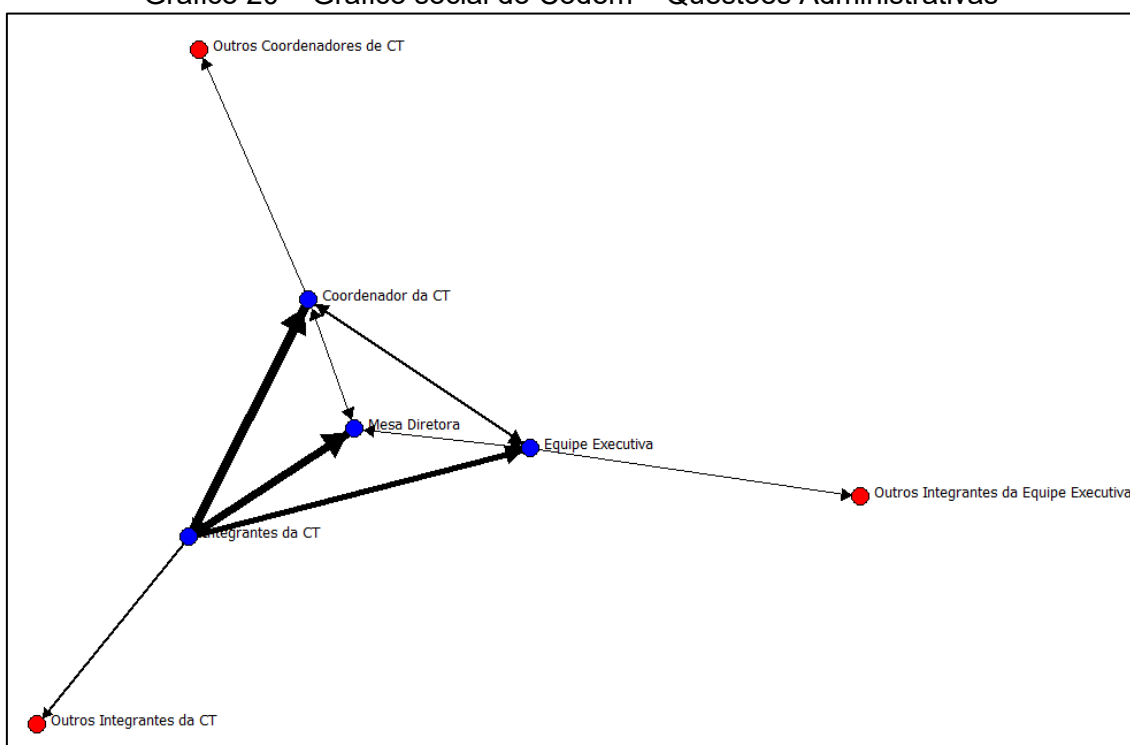
Tabela 4 – Matriz social do Codem – Questões Administrativas

| Sou \ Acesso a | Integrante da CT | Coordenador da CT | Equipe Executiva | Mesa Diretora |
|-------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Integrante da CT | 7 | 30 | 19 | 24 |
| Coordenador da CT | 1 | 1 | 5 | 2 |
| Equipe Executiva | | 2 | 1 | 1 |
| Mesa Diretora | | 1 | 2 | |
| Total | 8 | 34 | 27 | 27 |

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 20 demonstra como estes fluxos informacionais se conectam e formam as redes de conhecimento no que diz respeito às questões administrativas, sendo as setas a direção das comunicações e sua espessura a frequência desta comunicação, ou seja, quanto mais espessa a seta, maior a frequência de comunicação com o ator em questão.

Gráfico 20 – Gráfico social do Codem – Questões Administrativas



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados da Tabela 4 e Gráfico 20 evidenciam que o maior volume de acesso referentes à assuntos administrativos ocorre com os coordenadores, com 34 (trinta e quatro) indicações realizadas pelos respondentes. Verifica-se ainda que a Equipe Executiva e Mesa Diretora vêm em seguida, com 27 (vinte e sete) apontamentos cada e os integrantes das CTs com 8 (oito) acessos.

Um olhar para os dados levantados traz importantes considerações sobre as redes de conhecimento estabelecidas no conselho. É possível observar que os coordenadores das Câmaras Técnicas ocupam uma posição central como referência quando se trata de informações, principalmente as de caráter técnico, mas também relacionado à questões administrativas em um âmbito menor. Mesmo assim, os coordenadores das CTs são os indivíduos mais acessados. Embora a Equipe Executiva seja formalmente responsável pelas questões operacionais e administrativas do conselho, ela não é a mais

acessada neste quesito, ficando em segundo lugar, empatada com a Mesa Diretora. Observa-se ainda que a mesa diretora, que ocupa uma posição no nível estratégico da organização, é apontada por 19 (dezenove) respondentes nas questões de atuação das Câmaras Técnicas e 27 (vinte e sete) nas questões administrativas. Estes números correspondem a 22,35% e 32,14% dos 84 (oitenta e quatro) indivíduos que responderam à pesquisa, o que demonstra um engajamento da mesa diretora com os demais indivíduos, independentemente de sua atuação dentro do conselho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As OSCs cada vez mais desempenham um importante papel na construção de políticas públicas e diretrizes para a gestão das cidades, especialmente no que diz respeito aos conselhos de desenvolvimento.

Os esforços de pesquisa incluíram a construção das bases teóricas que embasaram a realização do estudo de caso de forma a se obter resultados consistentes com a realidade e que possam refletir o cenário das organizações da mesma natureza. O referencial teórico trouxe os fundamentos necessários para desenvolvimento adequado da pesquisa e demonstração dos ambientes analisados.

O capítulo 2 mostrou como ocorre a GC nas organizações, mas antes disso trouxe os conceitos base e contexto histórico de seu desenvolvimento nas mais variadas esferas, demonstrando a importância do assunto não só para as organizações, mas para a formação da sociedade como um todo. A apresentação dos modelos de GC auxiliou a examinar como este fenômeno acontece de forma prática nas organizações, fornecendo diretrizes para que se enxergue de forma mais clara como ela ocorre na organização pesquisada no estudo de caso.

Raciocínio similar foi utilizado na construção do capítulo 3, que explorou os conceitos de inteligência, inicialmente de forma ampla, demonstrando os diferentes contextos em que se apresenta e posteriormente se concentrando na GI e diferentes modelos, também com o objetivo de analisar como este processo acontece nas organizações de forma geral, servindo como base para a compreensão do objeto de estudo.

O levantamento da bibliografia sobre as organizações realizado no capítulo 4 evidenciou o papel e importâncias das organizações, sua influência na sociedade e na forma como ela é estruturada. Demonstrou também as organizações sem fins lucrativos e os conselhos municipais como estruturas que suportam o desenvolvimento, atuando na intersecção da esfera pública e privada, como articuladoras e defensoras das demandas e necessidades da sociedade, visando a construção de ambientes que promovam o bem-estar social e com maior igualdade.

Uma análise dos conceitos apresentados demonstra que a GC proporciona recursos importantes e que podem representar ganho de diferencial para as organizações que realizam estes processos de forma sistemática. Com isso, é possível gerar um melhor aproveitamento dos recursos, inovação, e a tomada de decisão de maneira estratégica, fazendo com que as organizações obtenham melhores resultados e ganhem vantagem competitiva. Evidencia-se também que estes processos podem ser realizados em qualquer tipo de organização, independentemente de seu tamanho, área de atuação, objetivos e setor, seja ele público, privado ou organizações sem fins lucrativos.

O estudo de caso evidenciou características do Codem que são inerentes aos conselhos de desenvolvimento. Possui uma lei municipal que regulamenta seu funcionamento, as competências e atribuições, composição, comitês, Câmaras Técnicas, Equipe Executiva, Mesa Diretora, eleições, origem e aplicação dos recursos públicos e privados, entre outras (MARÍLIA, 2020). Observa-se que os conselhos de desenvolvimento possuem atuação com foco no longo prazo e estratégias de desenvolvimento das cidades, um corpo de executivos remunerados para o exercício das atividades, suas atividades são de caráter consultivo e a formação das CTs e demais organismos compostos por profissionais de notório saber.

Observando os dados coletados durante o estudo de caso, pela observação, aplicação dos questionários com os diferentes sujeitos, entrevista e redes de conhecimento, é possível verificar os movimentos relacionados à GC e Inteligência. Organismos com o Codem tratam demandas e necessidades públicas, por isso interagem fortemente com o ambiente externo, sendo influenciados constantemente por agentes públicos, sociedade e organizações. Dessa forma, a GC neste tipo de organização precisa considerar com cautela as demandas externas e conciliá-las com os objetivos definidos para o alcance de resultados positivos. Além dos agentes externos, fatores como cultura, desenvolvimento e recursos do local, maturidade da organização e aceitação da população podem influenciar nesses resultados. Embora os conselhos de desenvolvimento não visem lucro financeiro, é importante ressaltar que isso não os impede de buscar maior eficiência, assim entregando melhores

resultados com o menor uso de recursos, sejam eles intelectuais, materiais ou financeiros.

A dinâmica das reuniões realizadas, principalmente as das Câmaras Técnicas, evidencia a geração e compartilhamento de conhecimento, pois se tratam de indivíduos que atuam profissionalmente com o assunto que determinada CT aborda e trazem suas contribuições e experiência para a construção de propostas. Além disso, a pesquisa de fontes diversas de informações e combinação com a realidade e necessidades do município refletem o processo de inteligência, visto que existe uma coleta de fontes externas de informação em conjunto com a análise do ambiente interno, no caso, o município de Marília.

As respostas ao questionário evidenciam que de maneira geral há uma concordância entre os respondentes sobre como o ambiente organizacional está estruturado para favorecer o fluxo de informações e conhecimento, uma vez que existe uma concordância sobre o conhecimento do planejamento estratégico do conselho, geração e compartilhamento do conhecimento, comunicação e uso das TICs como facilitadores deste processo.

Demonstra-se também uma concordância com a percepção dos participantes da pesquisa com relação a importância da informação e conhecimento para a execução de suas atividades, dessa forma, é possível assumir que os indivíduos que colaboram com as práticas realizadas no conselho têm consciência de seu papel na organização, assim como procuram aplicar suas experiências nas funções desenvolvidas e realizar pesquisas a fim de complementar as informações que já possuem.

Em relação ao processo de inteligência realizado pela atividade central do conselho, ou seja, a atuação da CT, buscou-se verificar como os sujeitos envolvidos entendem este processo e se ele ocorre, mesmo que de forma espontânea e não sistematizada. Constatou-se pelas respostas aos questionários que majoritariamente os respondentes entendem que este processo ocorre, sendo que alguns pontos obtiveram maior concordância que outros.

A análise dos instrumentos de pesquisa e o cruzamento das informações pode destacar alguns pontos que devem ser levados em consideração pela gestão do conselho, com o objetivo de melhorar suas

práticas de GC e Inteligência. Com relação aos integrantes, o que diz respeito ao nível operacional das ações, as respostas com menor índice de concordância podem indicar pontos a serem reforçados em sua prática, principalmente no que diz respeito ao seu envolvimento na escolha dos objetivos a serem trabalhados, interação com outras CTs, avaliação dos resultados e consequente feedback, além do acesso às informações de maneira mais fácil.

Na esfera tática da organização, olhando para os coordenadores, que ocupam papel central e estratégico, o que foi evidenciado pelas redes de conhecimento, deve-se considerar especial atenção para estratégias com o objetivo de melhorar o engajamento dos integrantes das Câmaras Técnicas nas atividades, interação com os pares de outras CTs, início de um novo projeto quando o anterior é finalizado e acesso às informações produzidas.

Ainda no nível tático, considerando as respostas e evidências coletadas junto à equipe executiva, podem ser adotadas com a finalidade de reforçar a comunicação com os diferentes sujeitos envolvidos nos processos e operações executadas, além da definição clara de diretrizes e monitoramento pela mesa diretora.

Avaliando o nível estratégico da organização, que concerne à mesa diretora, os pontos de divergência entre as respostas dos dois sujeitos devem ser levados em consideração, como a comunicação com os demais atores envolvidos nos processos, definição de diretrizes para a realização das atividades, avaliação dos resultados e armazenamento das informações.

Dessa forma, considerando o referencial teórico coletado, as características da organização e as evidências apontadas no estudo de caso, é apresentado o seguinte modelo de GC e IO, que pode ser adotado para a execução das atividades das CTs, no Quadro 19, adaptado do modelo de GC e inteligência proposto por Jorge (2017).

Quadro 19 – GC e Inteligência: sugestão de aplicação no Codem

| Etapa | Atividades |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1ª Etapa: Análise Inicial e Planejamento | <ul style="list-style-type: none"> - Definição da ação a ser realizada, de acordo com o caderno de propostas ou demandas de agentes externos; - Planejamento do cronograma de ações: entrega a ser realizada (relatório técnico, projeto, análise ou estudo de determinada situação), atividades a serem realizadas, definição dos responsáveis e prazo de conclusão previsto; - Definir indicadores de avaliação dos resultados. |
| 2ª Etapa: Resgate, Prospecção das Fontes e Coletas de Insumos | <ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de informações históricas e atual contexto relacionado à ação; - Levantamento de práticas similares já realizadas, caso haja (referências nacionais e/ou internacionais); - Pesquisa e levantamento de informações com os agentes envolvidos no processo; - Articulação com agentes externos para coleta de informações sobre a ação a ser realizada; |
| 3ª Etapa: Análise Intermediária e Geração | <ul style="list-style-type: none"> - Análise, filtro e combinação dos recursos informacionais coletados pela CT; - Elaboração da versão preliminar do produto a ser entregue, conforme definido na 1ª etapa. |
| 4ª Etapa: Compartilhamento e Validação | <ul style="list-style-type: none"> - Análise da versão preliminar pela CT; - Revisão e validação do produto pela Equipe Executiva e/ou Mesa Diretora; - Validação pelo demandante (quando for externo ao conselho); - Caso seja aprovado, envio para a etapa seguinte; - Caso seja apontada a necessidade de ajustes, retorna para a etapa anterior. |
| 5ª Etapa: Aplicação | <ul style="list-style-type: none"> - Envio do produto para demandante; - Utilização das propostas pela CT e/ou demandante. |
| 6ª Etapa: Análise Final e Armazenamento | <ul style="list-style-type: none"> - Quando o produto for utilizado pela CT, analisar os resultados alcançados; - Quando o produto for destinado para um demandante externo, monitorar sua utilização e resultados alcançados; - Armazenamento e publicação do produto no suporte correspondente (quando for o caso); - Avaliação do processo realizado pela equipe para identificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados; - Reinício do processo com a definição de um novo projeto. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jorge (2017).

Sugere-se ao conselho a criação de documentos norteadores, com as informações essenciais necessárias para cada uma das etapas de GC e Inteligência apresentadas. Para auxiliar o conselho na aplicação neste processo, o Quadro 20 apresenta uma sugestão de formulário de registro e acompanhamento das atividades realizadas pelas CTs.

Quadro 20 – Modelo de formulário para registro e acompanhamento das atividades das Câmaras Técnicas

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Título e descrição do projeto: |
| O projeto tem aderência com a proposta do CODEM (missão, visão e valores)? |
| CT responsável pelo projeto: |
| Já existem informações sobre o projeto? |
| Quais as necessidades de informação para o andamento do projeto? |
| Membros da CT envolvidos no projeto e áreas de atuação: |
| Existe a necessidade de pessoas de outras áreas de conhecimento? Se sim, quais? |
| Existe a necessidade de participação de outras CTs? Se sim, quais? |
| Outros recursos necessários para a execução do projeto (materiais, financeiros, etc.): |
| Cronograma preliminar: |
| Qual será a entrega do projeto? |
| Quais serão os indicadores avaliados? |
| Quais são os resultados esperados? |
| A quem se destina o projeto? |
| Qual o formato da entrega? |
| Material complementar / links / informações adicionais |

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, é de extrema importância que o conselho leve em consideração os aspectos críticos que influenciam na implantação do processo de GC e Inteligência em suas atividades, com o intuito de aumentar as chances de sucesso. Os principais aspectos críticos, levando em consideração as características do Codem, estão descritos no Quadro 21.

Quadro 21 – Aspectos críticos de GC e Inteligência no contexto do Codem.

| Aspectos Críticos | Etapa(s) Modelo Integrado de GC e Inteligência | Parâmetros para aplicação |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão de Liderança e Apoio | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • As lideranças do Codem devem não só apoiar a implantação, como destacar sua importância nas reuniões realizadas com os coordenadores, equipe executiva e demais atores envolvidos. • Destacar benefícios trazidos pelo modelo, com enfoque em como irá auxiliar os indivíduos a alcançar melhores resultados e impactar nas entregas a serem realizadas para a sociedade civil; • Os líderes (Mesa Diretora) devem fazer parte do processo de construção das necessidades de inteligência e conhecimento em conjunto com as coordenações e equipe executiva, demonstrando o engajamento e reforçando para as equipes sua importância. |
| Cultura | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar apoio e valorização para todos os atores que atuam dentro das etapas propostas pelo modelo integrado; Dessa maneira toda contribuição com externalização de conhecimento ou busca de informação no ambiente externo realizada pelos integrantes das CTs e equipe executiva (atores que estão à frente deste processo) deve ser reconhecida e valorizada pelas coordenações e mesa diretora, positivando assim a cultura e as ações voltadas para o conhecimento e inteligência. |
| Tecnologia da Informação | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • Criação de base de documentos e informações (podem ser utilizados sistemas de armazenamento em nuvem) para registro dos insumos coletados, tais como dados dos projetos, indicadores, documentos técnicos, registro de reuniões, etc.; • Criação de planilha ou utilização de sistema de gestão de tarefas para inserção e acompanhamento das atividades de registros de inteligência e conhecimento. Sugere-se o acompanhamento por ação/projeto; • Compartilhar as informações com todas as CTs, para que saibam as atividades que estão sendo realizadas e assim possam contribuir mutuamente por meio do compartilhamento do conhecimento; • Criação e ampla divulgação de canais de comunicação digitais do conselho com a sociedade civil, para a coleta de informações externas, demandas e necessidades. |
| Estratégia e Propósito | 1ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar a estratégia do Codem (missão, visão e valores) com as atividades do modelo proposto, a fim de proporcionar a construção de conhecimento e inteligência; • Alinhar a visão e o conjunto de objetivos, indicadores, metas e ações propostas das CTs com o modelo, para monitoramento e mensuração dos resultados alcançados. |
| Mensuração | 1ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • Utilização das métricas das CTs (visão, objetivo, indicadores e metas) para mensurar os resultados da implantação do modelo, verificando quantos projetos foram implantados depois de sua implantação; • A equipe executiva pode desenvolver uma sistemática de acompanhamento para dar suporte às atividades das CTs, informando periodicamente a situação das métricas. Este processo também pode ser automatizado pela |

| | | |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>utilização de <i>dashboards</i>, abertos para acompanhamento pelas CTs e Mesa Diretora;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar ampla divulgação às métricas e resultados alcançados, para com isso manter o apoio das lideranças da organização e engajamento dos voluntários nas atividades; • Utilizar as mensurações para demonstrar o impacto das ações realizadas na sociedade e retorno para a população; |
| Infraestrutura Organizacional | <p>1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Criação de espaços digitais como fóruns para permitir a troca de informações e conhecimentos entre integrantes das Câmaras Técnicas; • Criação de momentos para integração e trocas de experiências, principalmente entre as diferentes CTs, para estimular o compartilhamento do conhecimento; • Criação de momentos para integração e trocas de experiências com representantes da sociedade civil, para estimular a coleta de informações externas; • Utilização da infraestrutura de parceiros para promoção de encontros e realização de reuniões. |
| Processos e Atividades | <p>1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar as atividades das CTs por meio de rotinas e processos. A equipe executiva pode estabelecer como padrão para todas as reuniões a informação do status dos projetos, atualizações, dificuldades encontradas, necessidades de informações, etc.; • Disponibilizar as informações sobre os projetos e ações executadas de forma resumida para acompanhamento de todas as CTs, equipe executiva e Mesa Diretora; • Criação de um cronograma semestral com as atividades a serem desenvolvidas para planejamento prévio dos integrantes das CTs e demais envolvidos; • Criar processo para a documentação de demandas de conhecimento e inteligência de processos e atividades, bem como novas construções oriundas das atividades e processos. |
| Auxílios Motivacionais | <p>1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar nas reuniões as ações realizadas e esforço dos voluntários para concretização dos objetivos; • Dar destaque para os voluntários além do ambiente interno do Codem, promovendo as ações realizadas por meio de mídias e publicidade; • Reforçar a importância do retorno dado à sociedade civil e população mariliense e como a implantação do modelo integrado de GC e Inteligência contribui para isso e para a melhoria das atividades executadas para os indivíduos envolvidos; • Articular com parceiros formas de reconhecimento das atividades dos voluntários; • Para os profissionais contratados (equipe executiva), desenvolver auxílios com base nas metas atingidas, como, por exemplo, número de projetos finalizados. |
| Recursos | <p>1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, utilizar ferramentas gratuitas para GC e Inteligência, tais como aplicativos de mensagem instantânea, sistemas gratuitos de gestão de tarefas, sistemas gratuitos de produção de documentos, formulários e armazenamento em nuvem; • Mensurar o tempo dispendido pelos voluntários para a realização dos processos de GC e Inteligência e seu reflexo na eficácia dos projetos; • Organizar os recursos em termos de horas da equipe |

| | | |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>executiva para dar suporte à implantação da GC e Inteligência, dentro da disponibilidade e levando em consideração as outras atribuições. No entanto, é importante que a equipe executiva tenha uma parte do seu tempo dedicado para tal finalidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articular com os parceiros a mobilização de recursos para auxiliar nas atividades de GC e Inteligência, tais como recursos materiais, de treinamentos e capacitações, etc. |
| Treinamento e educação | <p>1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar apoio da liderança para que os colaboradores e voluntários participem de treinamentos, cursos e educação formal, o que pode ser viabilizado por meio dos parceiros que o conselho possui; • A equipe executiva pode ser capacitada em termos de ferramentas para implantação da GC e inteligência, como gestão de projetos, metodologias ágeis, utilização de ferramentas de suporte, etc. • Podem ser pensadas capacitações também voltadas para o desenvolvimento de competências específicas dos voluntários para que tenham condições de desenvolver as atividades atribuídas a eles. Sugere-se a realização de um mapeamento de competência e busca de treinamentos para desenvolver as competências necessárias (podem ser em plataformas de ensino à distância e educação executiva, ou ainda com as instituições de ensino parceiras); • O fornecimento de treinamentos e capacitações também pode ser visto como um auxílio motivacional, uma vez que o conselho está investindo na formação das pessoas vinculadas a ele. |
| Gestão de Recursos Humanos | <p>1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa.</p> | <p>A gestão de recursos humanos para o Codem deve ser pensada por duas vertentes: para os voluntários e para os profissionais da equipe executiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar ações voltadas para o engajamento e permanência dos voluntários, destaque da importância do serviço prestado e retorno para a sociedade; • Articulação de um clube de benefícios para os voluntários e profissionais que atuam no Codem em conjunto com os parceiros, como forma de reconhecer o trabalho realizado e oferecer uma contrapartida; • Criação de uma política de estímulo à diversidade nos ambientes do Codem, permitindo assim a ampliação de pessoas com diferentes perspectivas, origens e experiências. Esta ação aumenta o impacto do compartilhamento do conhecimento e experiências e faz com que o quadro de profissionais e voluntários reflita as características da população onde está inserida; • Monitorar as ações realizadas relacionadas à GC e Inteligência pela equipe executiva e recompensá-las de acordo com os resultados alcançados; |
| Fontes Informacionais | <p>1ª Etapa; 2ª Etapa; 6ª Etapa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Registrar junto com as atas de reuniões as ações relacionadas às fontes informacionais: quais fontes foram mapeadas, como está disponível para acesso e em qual projeto foi utilizado; • A equipe executiva pode desenvolver mecanismos para compartilhamento das fontes informacionais trazidas pelos sujeitos do conselho, disponibilizando para todas as CTs utilizarem em suas operações; • Utilizar ferramentas on-line gratuitas de monitoramento |

| | | |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | de fontes externas como alertas de notícias de acordo com os termos estabelecidos por exemplo. |
| Mercado | 1ª Etapa; 2ª Etapa; 3ª Etapa; 4ª Etapa; 5ª Etapa; 6ª Etapa. | <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar informações sobre ações que acontecem nas áreas de atuação das CTs por meio de e-mails, SMS, grupos de mensagem instantânea, auxilia os sujeitos a ter uma visão macro desta área, bem como estimular os indivíduos a construir novos conhecimentos e a busca de novas informações no ambiente externo, o que pode ser feito por meio da produção de informativos periódicos. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jorge (2017).

Espera-se que a utilização do modelo proposto pelo conselho auxilie no desenvolvimento das atividades com a utilização cada vez mais efetiva do conhecimento que permeia praticamente todas as ações executadas. Evidencia-se que os profissionais e voluntários que atuam no Codem colocam à serviço do conselho os conhecimentos que possuem para a construção de políticas públicas e iniciativas que beneficiem a sociedade civil. Por isso, estes recursos devem ser utilizados da maneira mais eficaz possível para impulsionar os resultados entregues em termos da informação e do conhecimento obtidos, gerados e compartilhados.

É importante ressaltar o papel da equipe executiva neste processo, uma vez que são responsáveis pelo direcionamento administrativo e operacional das ações realizadas, assim sendo, seu envolvimento e engajamento é fundamental para o sucesso da aplicação do modelo proposto. Da mesma forma, a colaboração dos coordenadores das CTs e da Mesa Diretora torna-se essencial para a realização do direcionamento estratégico, demonstrando para os colaboradores e voluntários a importância das ações executadas e retorno esperado, beneficiando a todos os envolvidos.

Embora as sugestões apresentadas sejam resultado de um amplo estudo teórico e de campo realizados, é importante ressaltar que sua aplicação quando monitorada e acompanhada ganha maior possibilidade de sucesso. Para isso, recomenda-se também a realização de estudos posteriores para medir a aplicação dos instrumentos e os resultados percebidos, com a finalidade de verificar se os resultados esperados foram alcançados e comprovação da eficácia das ações propostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKGÜN, A. E.; BYRNE, J.; KESKIN, H. Organizational intelligence: a structuration view. **Journal of Organizational Change Management**. v. 20, n. 3, p. 272-289, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09534810710740137>. Acesso em 09 abr. 2022.

ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2021.

ALMEIDA, M. H. T. Recentralizando a federação? **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 24, p. 29-40, jun. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782005000100004>. Acesso em: 10 set. 2022.

AMORA, C. O. **Inteligência económica: modelos empresariais e estatais**. 2011. 54f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/4704>. Acesso em: 27 fev. 2022.

ARENAS, E. O. Inteligencia económica. *In*: FERNÁNDEZ, A. M. D. (Dir.) **Conceptos fundamentales de inteligencia**. Espanha: Tirant lo Blanch, 2016.

AYRES JÚNIOR, A. C. **Aprimoramento das técnicas e práticas de geomarketing para suporte à tomada de decisão de negócios**. 177f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF. 2010. Disponível em: https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/1301/1/Alexandre_Ayres.pdf. Acesso em: 29 mar. 2022.

BARBOZA, P. *et al.* Evaluation of epidemic intelligence systems integrated in the early alerting and reporting project for the detection of A/H5N1 influenza events. **PLoS One**, v.8, n.3, p.1-9, 2013. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0057252>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. C. **M: Management**. 3. ed. McGraw-Hill Higher Education, 2012.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004. 137 p.

BERKELEY, G. **Tratado sobre os princípios do conhecimento humano: Três diálogos entre Hílas e Filonous em oposição aos céticos e ateus.** Abril Cultural, 1980.

BOCCHI, O. H. **O terceiro setor: uma visão estratégica para projetos de interesse público.** 2. ed. Curitiba: InterSaber, 2022.

BRASIL. Secretaria-Geral - Subchefia para Assuntos Jurídicos **Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015.** Estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil [...]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm. Acesso em 26 mai. 2022.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** São Paulo: Bookman, 2005.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. v.1. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

CHERN, C.-C.; LEE, A.; WEI, C.-P. Introduction to the special issue on “Data analytics for marketing intelligence”. **Information Systems & e-Business Management**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 399–402, 2015. DOI 10.1007/s10257-014-0270-3. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-014-0270-3>. Acesso em: 26 fev. 2022.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions.** Digital Libraries Conference. 03-1995; Anais, p. 81-99. Singapore: National Computer Board of Singapore, 1995. Disponível em: <http://choo.ischool.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.pdf>. Acesso em 10 abr. 2022.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e Organizações: Uma introdução à teoria e prática.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CODEM – Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília. **Marília do Futuro:** Ano 2020. Disponível em:

https://www.codemmarilia.com.br/pdf/anuario_codem_2020_digital.pdf. Acesso em: 15 nov. 2021.

CRONIN, B.; DAVENPORT, E. Social intelligence. *In*: WILLIAMS, M. (Org.). **Annual Review of Information Science and Technology**. Medford, NJ: LearnedInformation, 1993.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DAGNINO, E. Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil. *In*: DAGNINO, E. (org.). **Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002. Cap. 1. p. 9-15.

DAVENPORT, T H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998a.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998b.

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

DRUCKER P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. F. **Drucker on Nonprofits and the Public Sector**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2020.

FADEL, B. *et al.* Gestão, Mediação e Uso da Informação. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171.pdf>. Acesso em 15 nov. 2021.

FERNANDES, F. C. Inteligência ou Informações? *In*: **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: Abin, v. 2, n. 3, p.7-21, set. 2006. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/revista-brasileira-de-inteligencia/RBI3.pdf>. Acesso em 28 jan. 2022.

FERNANDES, F. C. Inteligência e Gestão Estratégica: uma relação sinérgica. *In*: **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: Abin, n. 7, p.21-30, jul. 2012.

Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/revista-brasileira-de-inteligencia/RBI7.pdf>. Acesso em 28 jan. 2022.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como práticas de suporte para a decisão estratégica. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 102-114, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79059/83131>. Acesso em 15 jan. 2022.

FLORIDI, L. **The Blackwell guide to the philosophy of computing and information**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2004.

GALDINO, J. F. Reflexos da Era do Conhecimento e da 4a Revolução Industrial na Defesa. **Revista de Tecnologia da Informação e Comunicação**, v.8, n.2, p.24-34. Disponível em: <http://rtic.com.br/index.php/rtic/article/download/102/100>. Acesso em: 21 abr. 2022.

GARCÍA, A. C. Ciclo de Inteligencia. *In*: FERNÁNDEZ, A. M. D. (Dir.) **Conceptos fundamentales de inteligencia**. Espanha: Tirant lo Blanch, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas em Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas: 2008. 200 p.

GUIDO, G. Marketing Intelligence. **Wiley Encyclopedia of Management**, p. 1-1, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118785317.weom090159>. Acesso em 26 fev. 2022.

HALÉVY, M. **A era do conhecimento: Princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI**. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARARI, Y. N. **Sapiens: Uma breve história da humanidade**. 38. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2018.

HESSEN, J. **Teoria do Conhecimento**. Coimbra: Arménio Amado, 1952.

HIPÓLITO, A. **Inteligência Financeira para Gestores de Escritório de Advocacia**. 2010. Disponível em:

<https://www.estrategianaadvocacia.com.br/artigos2.asp?id=444#.XsWQYERKip>
o. Acesso em 26 fev. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de informações básicas municipais**: perfil dos municípios brasileiros: 2020. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. 118 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101871.pdf>. Acesso em: 24 set. 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **MUNIC**: Pesquisa de Informações Básicas Municipais. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html>. Acesso em: 24 set. 2022.

ILHARCO, F. **Filosofia da Informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mapa das Organizações da Sociedade Civil**. 2020. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br>. Acesso em 16 set. 2020.

IVENS, B.; PARDO, C. The Role of Key Account Management in Marketing and Sales Intelligence. **Marketing Review St. Gallen**, v.31, n. 4, p. 32–41, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1365/s11621-014-0379-2>. Acesso em 26 fev. 2022.

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. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/93635>. Acesso em 15 nov. 2021.

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. 2017. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152376>. Acesso em 15 nov. 2021.

JORGE, C. F. B. *et al.* Inteligência financeira organizacional: estratégia competitiva no contexto gerencial da ACIM. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, [S. l.], v. 26, p. 01-37, 2021. DOI:

10.5007/1518-2924.2021.e77513. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/77513>. Acesso em: 26 maio.
2022.

JORGE, C. F. B.; ARÁUJO, A. S. Análise espacial no processo de inteligência competitiva como estratégia para a construção de produtos e serviços de inteligência voltados às organizações. **Ciência da Informação**, v. 48, n. 1, p. 218-234, 2019. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4287/4107>. Acesso em: 29 mar. 2022.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 152-172, mar. 2016. ISSN 19815344. Disponível em:
<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2533>. Acesso em: 29 ago. 2022.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1996.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCAning®**. Editions EMS. 2003.

LICHTENTHALER, E. Third generation management of technology intelligence processes. **R&d Management**, v. 33, n. 4, p. 361-375, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9310.00304>. Acesso em 26 fev. 2022.

LOPEZ, F. G. org. **Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018. 176 p. Disponível em:
<http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/docs/CGCAT/manuais/publicacao-IPEA-perfil-osc-Brasil.pdf>. Acesso em 29 ago. 2022.

MARÍLIA. Poder Executivo. **Lei nº 8556, de 01 de julho de 2020**. Dispõe sobre a Criação do Conselho de Desenvolvimento Estratégico de Marília - Codem e do Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico e Social - Fmdes e dá outras providências. Disponível em:

https://www.marilia.sp.gov.br/publicos/leinr8556_05014834.pdf. Acesso em 26 mai. 2022.

MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, N. A. C.; BRANCO, V. R. C. **Inteligência de Mercado**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.

MARR, B. **The intelligent company**: Five steps to success with evidence-based management. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2010.

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**, Ciudad de La Habana, v.13, n.6, nov.-dez. 2005. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600008&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 04 abr. 2022.

MILLER, J. P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, R. C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 28, n. 3, 1999. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/832>. Acesso em: 28 nov. 2021.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 30, n. 2, 2001. DOI: 10.18225/ci.inf.v30i2.923. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923>. Acesso em: 04 abr. 2022.

MORIN E. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MORIN E. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge company**: how Japanese companies create the dynamic of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

ORTEGA, M. **Inteligência em vendas**: o manual para os melhores líderes em vendas. São Paulo: Saraiva, 2009.

OSINSKI, I. C; BRUNO, A. S. Categorias de resposta en escalas tipo Likert. **Psicothema**, v. 10, n. 3, p. 623-631, 1998. Disponível em: <https://www.psicothema.com/pdf/191.pdf>. Acesso em 26 mar. 2023.

PONJUÁN-DANTE, G. Inteligencia Organizacional, Gestión De Información, Gestión del Conocimiento: Vinculos y Complementariedad. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.) **Inteligência Organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.

PRESCOTT, J. E. The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a process for action. **Proposal Management: APMP Professional Journal**, v. 21, n. 4, 1999.

RODRIGUES-JÚNIOR, A. L. A inteligência epidemiológica como modelo de organização em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 797-805, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300027>. Acesso em 04 abr. 2022.

SALAMON, L. M. *et al.* **Global Civil Society**: Dimensions of the Nonprofit Sector. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies: Baltimore, MD, 1999.

SANTOS, P. R. Conselhos de Desenvolvimento Econômico e Social: inovações no campo da participação nos estados e municípios brasileiros. **I Seminário Internacional de Ciência Política**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: https://www.ufrgs.br/sicp/wp-content/uploads/2015/09/04_SANTOS_Conselhos-de-Desenvolvimento-Econo%2%A6%C3%A9mico-e-Social-Inovac%2%A6%C2%BAo%2%A6%C3%A2es-no-campo-da-participac%2%A6%C2%BAa%2%A6%C3%A2o-nos-estados-e-munici%2%A6%C3%BCpios-brasileiros.pdf. Acesso em: 07 set. 2022.

SANTOS, W. G. *et al.* Cidadania e participação. *In*: REZENDE; TAFNER (ed.). **Brasil**: o estado de uma nação. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. p. 113-156. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3054>. Acesso em: 24 set. 2022.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SCHEUNEMANN, A. V.; RHEINHEIMER, I. **Administração do Terceiro Setor**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SCHMIDT, V. V. Sociedade Civil Organizada, Políticas Públicas e Políticas de Saúde no Brasil. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, v. 3, n. 1, 2006. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/viewFile/745/10827>. Acesso em 26 mai. 2022.

SCIP. Strategic & Competitive Intelligence Professionals. **What Is Competitive Intelligence?** 2022. Disponível em: <https://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub>. Acesso em: 04 abr. 2022.

TAKEUCHI, K.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. Inteligência social e inteligência competitiva. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n. especial, p. 11-26, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/289> . Acesso em: 20 jan. 2022.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Ibict, UNESCO, 2006.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **DataGramZero**, v. 9, n. 2, 2008. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/6257>. Acesso em: 29 ago. 2022.

TRIANA, H. I. Inteligência Competitiva. *In*: FERNÁNDEZ, A. M. D. (dir.) **Conceptos fundamentales de inteligencia**. Espanha: Tirant lo Blanch, 2016.

UNITED NATIONS, *et al.* **System of National Accounts 1993**. Brussels/Luxembourg, New York, Paris, Washington, D.C.: United Nations Statistical Commission, 1993. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/1993sna.pdf>. Acesso em 06 ago. 2022.

UNITED NATIONS. **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**. New York: United Nations Publication - Department of Economic and Social Affairs Statistics Division, 2003. Disponível em: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf. Acesso em 06 ago. 2022.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago.

2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/43613> . Acesso em: 20 jan. 2022.

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 set. 2022.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Informação como Insumo para a Inteligência Organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (org.) **Inteligência Organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.

WIIG, K. M. **Knowledge sense of the organization**: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993a.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. v. 1. Arlington, TX: Schema Press, 1993b.

WILLIAMS, C. **ADM: Princípios de Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 30 jun. 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>. Acesso em 29 ago. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Observação

1. Componentes dos Conselhos:

- 1.1. Quem são?
- 1.2. Quantos são?
- 1.3. Quais atividades/processos os conectam?
- 1.4. Como se relacionam/interagem?
- 1.5. Quais as funções exercidas no conselho?
- 1.6. Qual a origem de sua função (contratação, indicação de entidade, espontânea)?
- 1.7. Quais são os agrupamentos existentes?
- 1.8. Qual a dedicação (remunerada ou não-remunerada, exclusiva ou parcial)?
- 1.9. Quais são as áreas/funções em que estão alocados?

2. Cenários

- 2.1. Quais os locais em que as pessoas atuam?
- 2.2. Quais as características desses locais?
- 2.3. Os locais são integrados facilitando a comunicação entre as pessoas?
- 2.4. Quais locais acomodam os agrupamentos e áreas da organização?

3. Comportamentos e Comunicação

- 3.1. Como as pessoas se comportam socialmente (há comportamentos que merecem destaque)?
- 3.2. Como as pessoas se comportam quanto a aquisição e uso de informações?
- 3.3. Como as pessoas se comportam quanto ao compartilhamento de informações?
- 3.4. Como as pessoas se relacionam?
- 3.5. Quando ocorre o relacionamento, de que maneira o mesmo é realizado? (Quais são as formas? Por exemplo: Comunica-se pessoalmente ou por outros meios? Quais fatores restringem o relacionamento das pessoas? As TIC estão presentes nessa relação? De que forma?)
- 3.6. Qual tipo de linguagem utilizam?
- 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. Aonde as pessoas buscam informações quando precisam?

4. Frequências

- 4.1. Qual a frequência nos 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?
- 4.3. 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).

APÊNDICE B – Questionário para Membros das Câmaras Técnicas

Legenda:

1. Discordo plenamente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo plenamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos | | | | | |
| 1.1 | Conheço a missão, visão e valores do Codem | | | | | |
| 1.2 | Particpei do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados pela Câmara Técnica | | | | | |
| 1.3 | Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | | | | | |
| 1.4 | As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | | | | | |
| 1.5 | A gestão valoriza as contribuições que realizo para as atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 1.6 | Existe a interação com outras Câmaras Técnicas para troca de informações e experiências | | | | | |
| 2. | Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 2.1 | Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | | | | | |
| 2.2 | Procuro utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 2.3 | Procuro buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais) para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 3. | Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.1 | Existe um planejamento e organização para a realização das atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 3.2 | São definidas as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.3 | São verificadas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | | | | | |
| 3.4 | São buscadas outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | | | | | |
| 3.5 | As informações, conhecimentos e experiências trazidas por outros membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 3.6 | As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | | | | | |
| 3.7 | Os resultados produzidos são validados internamente (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | | | | | |
| 3.8 | São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | | | | | |
| 3.9 | É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | | | | | |

| | | | | | | |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3.10 | Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | | | | | |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

4. Redes de Conhecimento

4.1 Quando você busca informações sobre questões da atuação da Câmara Técnica, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

4.2 Quando você busca informações sobre questões administrativas, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

APÊNDICE C – Questionário para Coordenadores e Vice-coordenadores das Câmaras Técnicas

Legenda:

1. Discordo plenamente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo plenamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos | | | | | |
| 1.1 | Conheço a missão, visão e valores do Codem | | | | | |
| 1.2 | Participei do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados pela Câmara Técnica | | | | | |
| 1.3 | Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | | | | | |
| 1.4 | As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | | | | | |
| 1.5 | As reuniões e atividades realizadas pela Câmara Técnica são registradas | | | | | |
| 1.6 | Valorizo as contribuições que os membros da Câmara Técnica realizam para as atividades | | | | | |
| 1.7 | Possuo um canal de comunicação com a mesa diretora para auxiliar no desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 1.8 | De maneira geral, os membros da Câmara Técnica são envolvidos e engajados nas atividades executadas | | | | | |
| 1.9 | Me comunico frequentemente com os coordenadores de outras Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | | | | | |
| 1.10 | Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 2. | Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 2.1 | Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | | | | | |
| 2.2 | Procuro utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 2.3 | Procuro buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais) para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 2.4 | Os membros da Câmara Técnica possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 2.5 | A Câmara Técnica possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | | | | | |
| 3. | Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.1 | Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | | | | | |
| 3.1.1 | Planejamento e estudo prévio | | | | | |
| 3.1.2 | Necessidades identificadas na população / sociedade | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3.1.3 | Demandas de outras organizações / empresas privadas | | | | | |
| 3.1.4 | Demandas do executivo / legislativo | | | | | |
| 3.1.5 | Demandas de instituições de ensino | | | | | |
| 3.1.6 | Demandas de organizações sem fins lucrativos | | | | | |
| 3.1.7 | Demandas da mesa diretora | | | | | |
| 3.2 | Existe um planejamento e organização para a realização das atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 3.3 | São definidas as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.4 | São definidas formas de mensurar os resultados que se pretende alcançar com a atividade desenvolvida pela Câmara Técnica (indicadores, metas, etc.) | | | | | |
| 3.5 | Possuo autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.6 | A definição das atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica é realizada de forma coletiva | | | | | |
| 3.7 | São verificadas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | | | | | |
| 3.8 | São identificadas ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | | | | | |
| 3.9 | São buscadas outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | | | | | |
| 3.10 | As informações trazidas por outros membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 3.11 | Os conhecimentos e experiências dos membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 3.12 | As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | | | | | |
| 3.13 | São desenvolvidos produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | | | | | |
| 3.14 | Reviso os produtos desenvolvidos antes de seu compartilhamento e validação | | | | | |
| 3.15 | Os resultados produzidos são validados internamente (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | | | | | |
| 3.16 | São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | | | | | |
| 3.17 | A mesa diretora, equipe executiva ou outra área revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | | | | | |
| 3.18 | Os resultados produzidos são apresentados / enviados para os solicitantes (Exemplos: mesa diretora, entidades que iniciaram a demanda, membros do legislativo/executivo, etc.) | | | | | |
| 3.19 | É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados (Exemplo: se uma proposta de mudança de uma política pública foi realizada, ela foi implementada?) | | | | | |
| 3.20 | É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | | | | | |
| 3.21 | O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | | | | | |
| 3.22 | Após a finalização do projeto / atividade, inicia-se um novo | | | | | |

| | | | | | | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | processo | | | | | |
| 3.23 | Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas outras Câmaras Técnicas | | | | | |

4. Redes de Conhecimento

4.1 Quando você busca informações sobre questões da atuação da Câmara Técnica, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

4.2 Quando você busca informações sobre questões administrativas, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

APÊNDICE D – Questionário para Mesa Diretora

Legenda:

1. Discordo plenamente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo plenamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com as Câmaras Técnicas e Equipe Executiva | | | | | |
| 1.1 | Conheço a missão, visão e valores do Codem | | | | | |
| 1.2 | Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | | | | | |
| 1.3 | As Câmaras Técnicas participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | | | | | |
| 1.4 | A Equipe Executiva participou do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | | | | | |
| 1.5 | Valorizo as contribuições realizadas pelas Câmaras Técnicas | | | | | |
| 1.6 | Valorizo as contribuições realizadas pela Equipe Executiva | | | | | |
| 1.7 | De maneira geral, os coordenadores das Câmaras Técnicas se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas | | | | | |
| 1.8 | Me comunico frequentemente com os coordenadores das Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | | | | | |
| 1.9 | Me comunico frequentemente com a Equipe Executiva para trocas de informações e experiências | | | | | |
| 1.10 | Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Mesa Diretora | | | | | |
| 2. | Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da mesa diretora | | | | | |
| 2.1 | Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | | | | | |
| 2.2 | Procuro utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades e funções da mesa diretora | | | | | |
| 2.3 | Procuro buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais) para contribuir com as atividades da mesa diretora | | | | | |
| 2.4 | Os membros da mesa diretora possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 2.5 | A mesa diretora possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | | | | | |
| 3. | Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.1 | Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | | | | | |
| 3.1.1 | Planejamento e estudo prévio | | | | | |
| 3.1.2 | Necessidades identificadas na população / sociedade | | | | | |
| 3.1.3 | Demandas de outras organizações / empresas privadas | | | | | |
| 3.1.4 | Demandas do executivo / legislativo | | | | | |
| 3.1.5 | Demandas de instituições de ensino | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3.1.6 | Demandas de organizações sem fins lucrativos | | | | | |
| 3.1.7 | Demandas da mesa diretora | | | | | |
| 3.2 | São estabelecidas pela mesa diretora diretrizes para a realização das atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 3.3 | Os coordenadores possuem autonomia para definir as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.4 | Os coordenadores possuem autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | | | | | |
| 3.5 | São disponibilizadas para as Câmaras Técnicas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | | | | | |
| 3.6 | A Câmara Técnica recebe apoio para identificar ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | | | | | |
| 3.7 | A Câmara Técnica recebe outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | | | | | |
| 3.8 | As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para padronização da análise das informações coletadas | | | | | |
| 3.9 | As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | | | | | |
| 3.10 | As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para o desenvolvimento de produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | | | | | |
| 3.11 | Os produtos desenvolvidos pelas Câmaras Técnicas são revisados pela mesa diretora antes de seu compartilhamento e validação | | | | | |
| 3.12 | Os resultados produzidos são validados mesa diretora antes da validação pelos solicitantes | | | | | |
| 3.13 | São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pela mesa diretora | | | | | |
| 3.14 | A mesa diretora revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | | | | | |
| 3.15 | São definidas diretrizes para apresentação / envio dos resultados para os solicitantes | | | | | |
| 3.16 | É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | | | | | |
| 3.17 | É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | | | | | |
| 3.18 | O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | | | | | |
| 3.19 | Com o término do processo, é iniciado um novo projeto / atividade | | | | | |
| 3.20 | Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | | | | | |

4. Redes de Conhecimento

4.1 Quando você busca informações sobre questões da atuação da Câmara Técnica, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

4.2 Quando você busca informações sobre questões administrativas, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

APÊNDICE E – Questionário para Equipe Executiva

Legenda:

1. Discordo plenamente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo plenamente

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. | Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com as Câmaras Técnicas | | | | | |
| 1.1 | Conheço a missão, visão e valores do Codem | | | | | |
| 1.2 | Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | | | | | |
| 1.3 | As Câmaras Técnicas participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | | | | | |
| 1.4 | As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | | | | | |
| 1.5 | As reuniões e atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas são registradas | | | | | |
| 1.6 | As contribuições realizadas pelas Câmaras Técnicas são valorizadas | | | | | |
| 1.7 | Possuo um canal de comunicação com as Câmaras Técnicas para auxiliar no desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 1.8 | De maneira geral, os membros das Câmaras Técnicas são envolvidos e engajados nas atividades executadas | | | | | |
| 1.9 | De maneira geral, os coordenadores das Câmaras Técnicas se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas | | | | | |
| 1.10 | Me comunico frequentemente com os coordenadores das Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | | | | | |
| 1.11 | Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades das Câmaras Técnicas | | | | | |
| 2. | Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a mesa diretora | | | | | |
| 2.1 | A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com as Câmaras Técnicas | | | | | |
| 2.2 | A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com a Plenária | | | | | |
| 2.3 | A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com a Equipe Executiva | | | | | |
| 2.4 | Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | | | | | |
| 2.5 | As reuniões realizadas pela mesa diretora permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | | | | | |
| 2.6 | As reuniões e atividades realizadas pela mesa diretora são registradas | | | | | |
| 2.7 | As contribuições realizadas pelos membros da Equipe Executiva são valorizadas pela mesa diretora | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 2.8 | Possuo um canal de comunicação com a mesa diretora para auxiliar no desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 2.9 | De maneira geral, os membros da mesa diretora são envolvidos e engajados nas atividades executadas | | | | | |
| 2.10 | Me comunico frequentemente com a mesa diretora para trocas de informações e experiências | | | | | |
| 2.11 | Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da mesa diretora | | | | | |
| 3. | Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Plenária | | | | | |
| 3.1 | Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas com a Plenária | | | | | |
| 3.2 | Os membros da plenária participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | | | | | |
| 3.3 | As reuniões realizadas com a Plenária permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | | | | | |
| 3.4 | As reuniões e atividades realizadas com a Plenária são registradas | | | | | |
| 3.5 | As contribuições realizadas pelos membros da Plenária são valorizadas | | | | | |
| 3.6 | Possuo um canal de comunicação com os membros da plenária para auxiliar no desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 3.7 | De maneira geral, os membros das Plenária são envolvidos e engajados nas atividades executadas | | | | | |
| 3.8 | Me comunico frequentemente com os membros da Plenária para trocas de informações e experiências | | | | | |
| 3.9 | Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Plenária | | | | | |
| 4. | Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da equipe executiva | | | | | |
| 4.1 | Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | | | | | |
| 4.2 | Procuro utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades e funções da equipe executiva | | | | | |
| 4.3 | Procuro buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais) para contribuir com as atividades da equipe executiva | | | | | |
| 4.4 | Os membros da equipe executiva possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | | | | | |
| 4.5 | A equipe executiva possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | | | | | |
| 5. | Processo de Inteligência | | | | | |
| 5.1 | Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | | | | | |
| 5.1.1 | Planejamento e estudo prévio | | | | | |
| 5.1.2 | Necessidades identificadas na população / sociedade | | | | | |
| 5.1.3 | Demandas de outras organizações / empresas privadas | | | | | |
| 5.1.4 | Demandas do executivo / legislativo | | | | | |
| 5.1.5 | Demandas de instituições de ensino | | | | | |
| 5.1.6 | Demandas de organizações sem fins lucrativos | | | | | |
| 5.1.7 | Demandas da mesa diretora | | | | | |
| 5.2 | São estabelecidas pela mesa diretora diretrizes para a realização das atividades da Câmara Técnica | | | | | |
| 5.3 | Os coordenadores possuem autonomia para definir as | | | | | |

| | | | | | | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | peessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | | | | | |
| 5.4 | Os coordenadores possuem autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | | | | | |
| 5.5 | São disponibilizadas para as Câmaras Técnicas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | | | | | |
| 5.6 | A Câmara Técnica recebe apoio para identificar ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | | | | | |
| 5.7 | A Câmara Técnica recebe outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | | | | | |
| 5.8 | As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para padronização da análise das informações coletadas | | | | | |
| 5.9 | As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | | | | | |
| 5.10 | As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para o desenvolvimento de produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | | | | | |
| 5.11 | Os produtos desenvolvidos pelas Câmaras Técnicas são revisados pela equipe executiva antes de seu compartilhamento e validação | | | | | |
| 5.12 | Os resultados produzidos são validados equipe executiva antes da validação pelos solicitantes | | | | | |
| 5.13 | São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pela equipe executiva | | | | | |
| 5.14 | A equipe executiva revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | | | | | |
| 5.15 | São definidas diretrizes para apresentação / envio dos resultados para os solicitantes | | | | | |
| 5.16 | É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | | | | | |
| 5.17 | É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | | | | | |
| 5.18 | O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | | | | | |
| 5.19 | Com o término do processo, é iniciado um novo projeto / atividade | | | | | |
| 5.20 | Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | | | | | |

6. Redes de Conhecimento

6.1 Quando você busca informações sobre questões da atuação da Câmara Técnica, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

6.2 Quando você busca informações sobre questões administrativas, você recorre a quem (citar os cargos e/ou funções)?

APÊNDICE F – Entrevista Estruturada

Entrevista Estruturada – Nível Tático – Diretora Executiva

Valores

Defina os valores que norteiam o conselho.

Normas e Costumes

O conselho possui normas em relação ao trabalho com a informação e ao uso das tecnologias de informação e comunicação? Estas normas estão formalizadas? Se sim, de que forma?

Caso possua:

Quais são as normas prioritárias em relação à informação e às tecnologias de informação e comunicação?

História

Cite os principais momentos que o conselho passou (fatos ocorridos no decorrer da trajetória do conselho), principalmente os que influenciaram aspectos relacionados à informação e às tecnologias de informação.

Heróis

Existem heróis no conselho? Identifique-os ou destaque alguma ação ou característica desse herói (casos de destaque).

Liderança

Os líderes exercem influência no comportamento voltado à informação? De que maneira?

Como se processa a comunicação entre líderes e subordinados (oralmente, memorandos etc.) De que maneira avalia essa função no conselho (positiva ou negativamente em relação ao compartilhamento de informação)?

Especificamente em relação à comunicação entre líderes e subordinados, observa alguma barreira nesse processo?

O líder busca a participação dos colaboradores? Em quais momentos?

Existe confiança entre os colaboradores e os líderes, no que diz respeito ao compartilhamento de informação?

As pessoas confiam nas informações que recebem? Por quê?

Comunicação Organizacional

O conselho utiliza algum tipo de sistema de informação ou processo de gerenciamento das informações? Explique.

Comunicação Interna/ Estratégica

Como o conselho realiza a comunicação interna?

A comunicação interna praticada pelo conselho facilita a interação entre as pessoas? De que maneira?

Quais comportamentos informacionais são aprovados no conselho? E quais são reprovados?

A comunicação desempenha algum papel estratégico no conselho?

Como a comunicação colabora para a construção de uma cultura voltada à informação?

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 informação?

Em relação à comunicação informal (conversas que acontecem no cotidiano, mesmo entre pessoas e níveis hierárquicos não autorizados ou previstos) como é vista na organização em relação ao compartilhamento de informação?

Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

Acredita que a aprendizagem vem anterior ao conhecimento? Por quê?

Em relação ao conselho, ele tem disposição em aprender? Modifica seus comportamentos de acordo com os aprendizados? De que forma?

Como observa o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional?

Como o conselho transmite conhecimento junto aos novos colaboradores e voluntários?

Há incentivo do conselho no que diz respeito à exteriorização do conhecimento adquirido pelos colaboradores e voluntários? Como isso acontece?

O conhecimento é compartilhado no conselho ou cada pessoa guarda para si o que aprendeu? Cite um exemplo considerando sua experiência organizacional.

Inovação e mudança

Qual seria a predisposição dos diretores em relação às inovações (processos, formas de executar cada atividade, dentre outras) do conselho?

Qual é o posicionamento dos colaboradores e voluntários diante das inovações (processos, formas de executar cada atividade, dentre outras) sugeridas pelo conselho?

Qual função a comunicação desempenha em um processo de mudança?

De que maneira as pessoas são envolvidas nas mudanças que ocorrem no conselho?

Quanto às tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelo conselho, qual o impacto ou reação que ela transmite?

Inteligência Organizacional

O conselho se preocupa em identificar as fontes de informação (informações tecnológicas como ferramentas administrativas, técnicas, novos processos etc.); (informações estratégicas como capital financeiro, legais, informações dos colaboradores e voluntários, etc.) necessárias? De que maneira as identifica (em base de dados, em revistas especializadas, em conversas informais)?

As pessoas usam a informação que recebem? Em quais situações? (construir mais conhecimento, para tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, para inovar etc.).

O conselho se preocupa em identificar as necessidades de informação das pessoas e Câmaras Técnicas? De que forma?

O conselho dissemina a informação que encontra no ambiente? De que maneira?

O conselho pratica a inteligência organizacional? (Sim/Não. Por quê?).

APÊNDICE G – Respostas ao questionário fechado – Membros das Câmaras Técnicas

(continua)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---------------------|-----|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos | | | | | | | | | | |
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 33 | 47,8 | 30 | 43,5 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 |
| 1.2 Participei do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados pela Câmara Técnica | 26 | 37,7 | 22 | 31,9 | 9 | 13,0 | 8 | 11,6 | 4 | 5,8 |
| 1.3 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 31 | 44,9 | 26 | 37,7 | 6 | 8,7 | 5 | 7,3 | 1 | 1,4 |
| 1.4 As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 35 | 50,7 | 20 | 29,0 | 10 | 14,5 | 4 | 5,8 | 0 | - |
| 1.5 A gestão valoriza as contribuições que realizo para as atividades da Câmara Técnica | 26 | 37,7 | 28 | 40,6 | 12 | 17,4 | 1 | 1,4 | 2 | 2,9 |
| 1.6 Existe a interação com outras Câmaras Técnicas para troca de informações e experiências | 18 | 26,1 | 22 | 31,9 | 15 | 21,7 | 9 | 13,0 | 5 | 7,3 |
| 2. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica | | | | | | | | | | |
| 2.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 45 | 65,2 | 18 | 26,2 | 3 | 4,3 | 3 | 4,3 | 0 | - |
| 2.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 41 | 59,4 | 16 | 23,3 | 9 | 13,0 | 2 | 2,9 | 1 | 1,4 |
| 2.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 30 | 43,5 | 25 | 36,2 | 10 | 14,5 | 2 | 2,9 | 2 | 2,9 |

| | (conclusão) | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---------------------|-----|
| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
| N = Número de respostas / % = Percentual | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| 3. Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica | | | | | | | | | | |
| 3.1 Existe um planejamento e organização para a realização das atividades da Câmara Técnica | 25 | 36,2 | 25 | 36,2 | 14 | 20,3 | 5 | 7,3 | 0 | - |
| 3.2 São definidas as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 21 | 30,4 | 29 | 42,0 | 16 | 23,3 | 2 | 2,9 | 1 | 1,4 |
| 3.3 São verificadas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 19 | 27,5 | 21 | 30,5 | 21 | 30,5 | 7 | 10,1 | 1 | 1,4 |
| 3.4 São buscadas outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 25 | 36,2 | 26 | 37,7 | 15 | 21,8 | 2 | 2,9 | 1 | 1,4 |
| 3.5 As informações, conhecimentos e experiências trazidas por outros membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | 31 | 45,0 | 25 | 36,2 | 10 | 14,5 | 3 | 4,3 | 0 | - |
| 3.6 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 25 | 36,2 | 25 | 36,2 | 14 | 20,3 | 5 | 7,3 | 0 | - |
| 3.7 Os resultados produzidos são validados internamente (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 27 | 39,1 | 24 | 34,8 | 11 | 15,9 | 5 | 7,3 | 2 | 2,9 |
| 3.8 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 24 | 34,8 | 22 | 31,9 | 16 | 23,2 | 6 | 8,7 | 1 | 1,4 |
| 3.9 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 16 | 23,2 | 22 | 31,9 | 21 | 30,4 | 8 | 11,6 | 2 | 2,9 |
| 3.10 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | 25 | 36,2 | 21 | 30,4 | 14 | 20,3 | 5 | 7,3 | 4 | 5,8 |

APÊNDICE H – Respostas ao questionário fechado – Coordenadores das Câmaras Técnicas

(continua)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---------------------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos | | | | | | | | | | |
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 5 | 55,6 | 2 | 22,2 | 2 | 22,2 | 0 | - | 0 | - |
| 1.2 Participei do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados pela Câmara Técnica | 5 | 55,6 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 1.3 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 3 | 33,3 | 4 | 44,4 | 2 | 22,2 | 0 | - | 0 | - |
| 1.4 As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 2 | 22,2 | 7 | 77,8 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.5 As reuniões e atividades realizadas pela Câmara Técnica são registradas | 3 | 33,3 | 5 | 55,6 | 1 | 11,1 | 0 | - | 0 | - |
| 1.6 Valorizo as contribuições que os membros da Câmara Técnica realizam para as atividades | 5 | 55,6 | 4 | 44,4 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.7 Possuo um canal de comunicação com a mesa diretora para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 4 | 44,4 | 1 | 11,1 | 3 | 33,3 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 1.8 De maneira geral, os membros da Câmara Técnica são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 1 | 11,1 | 3 | 33,3 | 3 | 33,3 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 |
| 1.9 Me comunico frequentemente com os coordenadores de outras Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | 2 | 22,2 | 2 | 22,2 | 2 | 22,2 | 3 | 33,3 | 0 | - |
| 1.10 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Câmara Técnica | 4 | 44,4 | 5 | 55,6 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---------------------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 2. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Câmara Técnica | | | | | | | | | | |
| 2.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 8 | 88,9 | 1 | 11,1 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 7 | 77,8 | 2 | 22,2 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da Câmara Técnica | 6 | 66,7 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 0 | - | 0 | - |
| 2.4 Os membros da Câmara Técnica possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | 4 | 44,4 | 5 | 55,6 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.5 A Câmara Técnica possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | 6 | 66,7 | 3 | 33,3 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3. Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica | | | | | | | | | | |
| 3.1 Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | | | | | | | | | | |
| 3.1.1 Planejamento e estudo prévio | 3 | 33,3 | 4 | 44,4 | 2 | 22,2 | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.2 Necessidades identificadas na população / sociedade | 5 | 55,6 | 4 | 44,4 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.3 Demandas de outras organizações / empresas privadas | 2 | 22,2 | 5 | 55,6 | 2 | 22,2 | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.4 Demandas do executivo / legislativo | 2 | 22,2 | 3 | 33,3 | 3 | 33,3 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.1.5 Demandas de instituições de ensino | 2 | 22,2 | 3 | 33,3 | 2 | 22,2 | 2 | 22,2 | 0 | - |
| 3.1.6 Demandas de organizações sem fins lucrativos | 1 | 11,1 | 5 | 55,6 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.1.7 Demandas da mesa diretora | 1 | 11,1 | 5 | 55,6 | 2 | 22,2 | 0 | - | 1 | 11,1 |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 3.2 Existe um planejamento e organização para a realização das atividades da Câmara Técnica | 3 | 33,3 | 4 | 44,4 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.3 São definidas as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 4 | 44,4 | 3 | 33,3 | 2 | 22,2 | 0 | - | 0 | - |
| 3.4 São definidas formas de mensurar os resultados que se pretende alcançar com a atividade desenvolvida pela Câmara Técnica (indicadores, metas, etc.) | 2 | 22,2 | 4 | 44,4 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.5 Possuo autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | 2 | 22,2 | 5 | 55,6 | 0 | - | 2 | 22,2 | 0 | - |
| 3.6 A definição das atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica é realizada de forma coletiva | 3 | 33,3 | 5 | 55,6 | 0 | - | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.7 São verificadas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 1 | 11,1 | 4 | 44,4 | 4 | 44,4 | 0 | - | 0 | - |
| 3.8 São identificadas ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | 4 | 44,4 | 4 | 44,4 | 1 | 11,1 | 0 | - | 0 | - |
| 3.9 São buscadas outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 3 | 33,3 | 6 | 66,7 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.10 As informações trazidas por outros membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | 4 | 44,4 | 5 | 55,6 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.11 Os conhecimentos e experiências dos membros da Câmara Técnica contribuem para o desenvolvimento das atividades | 6 | 66,7 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 0 | - | 0 | - |
| 3.12 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 4 | 44,4 | 5 | 55,6 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | (conclusão) Discordo plenamente | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|------------------------------------|------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 3.13 São desenvolvidos produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | 1 | 11,1 | 4 | 44,4 | 2 | 22,2 | 2 | 22,2 | 0 | - |
| 3.14 Reviso os produtos desenvolvidos antes de seu compartilhamento e validação | 2 | 22,2 | 4 | 44,4 | 3 | 33,3 | 0 | - | 0 | - |
| 3.15 Os resultados produzidos são validados internamente (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 3 | 33,3 | 2 | 22,2 | 3 | 33,3 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.16 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados (pelos membros da Câmara Técnica ou solicitantes) | 3 | 33,3 | 4 | 44,4 | 2 | 22,2 | 0 | - | 0 | - |
| 3.17 A mesa diretora, equipe executiva ou outra área revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | 2 | 22,2 | 4 | 44,4 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 | 1 | 11,1 |
| 3.18 Os resultados produzidos são apresentados / enviados para os solicitantes | 3 | 33,3 | 3 | 33,3 | 3 | 33,3 | 0 | - | 0 | - |
| 3.19 É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | 1 | 11,1 | 4 | 44,4 | 3 | 33,3 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.20 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 2 | 22,2 | 4 | 44,4 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 | 0 | - |
| 3.21 O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | 3 | 33,3 | 3 | 33,3 | 3 | 33,3 | 0 | - | 0 | - |
| 3.22 Após a finalização do projeto / atividade, inicia-se um novo processo | 2 | 22,2 | 2 | 22,2 | 5 | 55,6 | 0 | - | 0 | - |
| 3.23 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas outras Câmaras Técnicas | 1 | 11,1 | 2 | 22,2 | 3 | 33,3 | 2 | 22,2 | 1 | 11,1 |

APÊNDICE I – Respostas ao questionário fechado – Mesa Diretora

(continua)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|----------|------|--------|------|----------|------|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos | | | | | | | | | | |
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.2 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 0 | - | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.3 As Câmaras Técnicas participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.4 A Equipe Executiva participou do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - |
| 1.5 Valorizo as contribuições realizadas pelas Câmaras Técnicas | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.6 Valorizo as contribuições realizadas pela Equipe Executiva | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.7 De maneira geral, os coordenadores das Câmaras Técnicas se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.8 Me comunico frequentemente com os coordenadores das Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - |
| 1.9 Me comunico frequentemente com a Equipe Executiva para trocas de informações e experiências | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - |
| 1.10 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Mesa Diretora | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|----------|-------|--------|------|----------|---|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 2. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da Mesa Diretora | | | | | | | | | | |
| 2.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades da mesa diretora | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da mesa diretora | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.4 Os membros da mesa diretora possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.5 A mesa diretora possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3. Processo de Inteligência realizado pela Câmara Técnica | | | | | | | | | | |
| 3.1 Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | | | | | | | | | | |
| 3.1.1 Planejamento e estudo prévio | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.2 Necessidades identificadas na população / sociedade | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.3 Demandas de outras organizações / empresas privadas | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.4 Demandas do executivo / legislativo | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.5 Demandas de instituições de ensino | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.6 Demandas de organizações sem fins lucrativos | 0 | - | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.1.7 Demandas da mesa diretora | 0 | - | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|------|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 3.2 São estabelecidas pela mesa diretora diretrizes para a realização das atividades da Câmara Técnica | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.3 Os coordenadores possuem autonomia para definir as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.4 Os coordenadores possuem autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.5 São disponibilizadas para as Câmaras Técnicas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.6 As Câmaras Técnicas recebem apoio para identificar ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.7 As Câmaras Técnicas recebem outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.8 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para padronização da análise das informações coletadas | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - |
| 3.9 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.10 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para o desenvolvimento de produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | 0 | - | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.11 Os produtos desenvolvidos pelas Câmaras Técnicas são revisados pela mesa diretora antes de seu compartilhamento e validação | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | (conclusão) Discordo plenamente | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|-------|--------|------|----------|------|------------------------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 3.12 Os resultados produzidos são validados mesa diretora antes da validação pelos solicitantes | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.13 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pela mesa diretora | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.14 A mesa diretora revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | 0 | - | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.15 São definidas diretrizes para apresentação / envio dos resultados para os solicitantes | 0 | - | 2 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.16 É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | 0 | - | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.17 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - |
| 3.18 O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - |
| 3.19 Com o término do processo, é iniciado um novo projeto / atividade | 1 | 50,0 | 0 | - | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.20 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | 1 | 50,0 | 1 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

APÊNDICE J – Respostas ao questionário fechado – Membros da Equipe Executiva

(continua)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|---|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 1. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com as Câmaras Técnicas | | | | | | | | | | |
| 1.1 Conheço a missão, visão e valores do Codem | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.2 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.3 As Câmaras Técnicas participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.4 As reuniões realizadas pela Câmara Técnica permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.5 As reuniões e atividades realizadas pela Câmara Técnica são registradas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.6 As contribuições realizadas pelas Câmaras Técnicas são valorizadas pelos gestores | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.7 Posso um canal de comunicação com as Câmaras Técnicas para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.8 De maneira geral, os membros das Câmaras Técnicas são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.9 De maneira geral, os coordenadores das Câmaras Técnicas se preocupam com o envolvimento e engajamento dos membros nas atividades executadas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 1.10 Me comunico frequentemente com os coordenadores das Câmaras Técnicas para trocas de informações e experiências | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 1.11 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades das Câmaras Técnicas | 3 | 75,0 | 0 | - | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|---|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 2. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Mesa Diretora | | | | | | | | | | |
| 2.1 A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com as Câmaras Técnicas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.2 A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com a Plenária | 3 | 75,0 | 0 | - | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 2.3 A mesa diretora compartilha o processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados com a Equipe Executiva | 3 | 75,0 | 0 | - | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 2.4 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.5 As reuniões realizadas pela mesa diretora permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.6 As reuniões e atividades realizadas pela mesa diretora são registradas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.7 As contribuições realizadas pelos membros da Equipe Executiva são valorizadas pela mesa diretora | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.8 Possui um canal de comunicação com a mesa diretora para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 3 | 75,0 | 0 | - | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 2.9 De maneira geral, os membros da mesa diretora são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 2.10 Me comunico frequentemente com a mesa diretora para trocas de informações e experiências | 2 | 50,0 | 0 | - | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 2.11 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da mesa diretora | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|---|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 3. Ambiente Organizacional e Fluxo de Informações e Conhecimentos com a Plenária | | | | | | | | | | |
| 3.1 Existem objetivos definidos e um planejamento das ações a serem realizadas com a Plenária | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.2 Os membros da Plenária participaram do processo de escolha dos objetivos a serem trabalhados | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.3 As reuniões realizadas com a Plenária permitem a interação e troca de ideias, informações e conhecimentos | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.4 As reuniões e atividades realizadas com a Plenária são registradas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.5 As contribuições realizadas pelos membros da Plenária são valorizadas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.6 Possuo um canal de comunicação com os membros da plenária para auxiliar no desenvolvimento das atividades | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.7 De maneira geral, os membros da Plenária são envolvidos e engajados nas atividades executadas | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 3.8 Me comunico frequentemente com os membros da Plenária para trocas de informações e experiências | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - |
| 3.9 Considero as tecnologias da informação e comunicação essenciais para o desenvolvimento das atividades da Plenária | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|----------|------|--------|------|----------|---|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 4. Compreensão e importância da informação e conhecimento para as atividades da equipe executiva | | | | | | | | | | |
| 4.1 Acredito que a informação é importante para o desempenho de minhas funções | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 4.2 Procuo utilizar os conhecimentos que possuo para contribuir com as atividades e funções da equipe executiva | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 4.3 Procuo buscar informações externas (internet, livros, revistas, jornais, redes sociais, etc.) para contribuir com as atividades da equipe executiva | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 4.4 Os membros da equipe executiva possuem conhecimentos e experiências úteis para o desenvolvimento das atividades | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 4.5 A equipe executiva possui pessoas com diferentes formações e oriundas de diferentes contextos | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5. Processo de Inteligência | | | | | | | | | | |
| 5.1 Os projetos / atividades realizados pela Câmara Técnica possuem origem em: | | | | | | | | | | |
| 5.1.1 Planejamento e estudo prévio | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.1.2 Necessidades identificadas na população / sociedade | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.1.3 Demandas de outras organizações / empresas privadas | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.1.4 Demandas do executivo / legislativo | 3 | 75,0 | 0 | - | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 5.1.5 Demandas de instituições de ensino | 4 | 100,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.1.6 Demandas de organizações sem fins lucrativos | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.1.7 Demandas da mesa diretora | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

(continuação)

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | Discordo plenamente | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|---|---------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 5.2 São estabelecidas pela mesa diretora diretrizes para a realização das atividades da Câmara Técnica | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 5.3 Os coordenadores possuem autonomia para definir as pessoas responsáveis por cada uma das etapas da atividade a ser desenvolvida pela Câmara Técnica | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.4 Os coordenadores possuem autonomia para definir os objetivos que serão priorizados e as atividades/projetos que serão executados pela Câmara Técnica | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.5 São disponibilizadas para as Câmaras Técnicas informações históricas sobre atividades similares já desenvolvidas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.6 A Câmara Técnica recebe apoio para identificar ações e boas práticas realizadas por outras cidades e/ou outros conselhos | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.7 A Câmara Técnica recebe outras fontes de conhecimento já produzidas (estudos, publicações, informações técnicas, indicadores) | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.8 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para padronização da análise das informações coletadas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.9 As informações coletadas são analisadas em equipes / grupos de trabalho | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.10 As Câmaras Técnicas recebem diretrizes para o desenvolvimento de produtos (relatórios, análises, estudos) com base nas informações coletadas | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |

| | Concordo plenamente | | Concordo | | Neutro | | Discordo | | (conclusão) Discordo plenamente | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|----------|------|--------|------|----------|---|------------------------------------|---|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| N = Número de respostas / % = Percentual | | | | | | | | | | |
| 5.11 Os produtos desenvolvidos pelas Câmaras Técnicas são revisados pela equipe executiva antes de seu compartilhamento e validação | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.12 Os resultados produzidos são validados equipe executiva antes da validação pelos solicitantes | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 5.13 São realizados ajustes na produção inicial, de acordo com os apontamentos realizados pela equipe executiva | 2 | 50,0 | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - |
| 5.14 A equipe executiva revisa o produto apresentado antes de sua apresentação / envio para os solicitantes | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.15 São definidas diretrizes para apresentação / envio dos resultados para os solicitantes | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.16 É realizado um monitoramento para verificar se o conteúdo apresentado alcançou os resultados esperados | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.17 É realizada uma avaliação com as pessoas envolvidas no processo para verificação dos êxitos, necessidades de melhorias e aprendizados | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.18 O conteúdo apresentado é armazenado internamente (seja de forma física ou em um suporte eletrônico) | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.19 Com o término do processo, é iniciado um novo projeto / atividade | 2 | 50,0 | 2 | 50,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 5.20 Tenho acesso às informações sobre as atividades realizadas pelas Câmaras Técnicas | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |