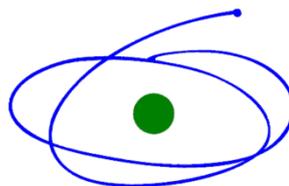




UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (UNESP)
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS (FFC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Juliete Susann Ferreira de Souza

**TEORIA DOS JOGOS
APLICADA À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DA CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO**



C A P E S

**Marília
2016**

Juliete Susann Ferreira de Souza

**TEORIA DOS JOGOS APLICADA À INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DA
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

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

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília
2016**

Souza, Juliete Susann Ferreira de.
S729t Teoria dos jogos aplicada à inteligência competitiva organizacional no âmbito da ciência da informação / Juliete Susann Ferreira de Souza. – Marília, 2016.
252 f. ; 30 cm.

Orientador: Marta Lígia Pomim Valentim.
Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2016.
Bibliografia: f. 236-247

1. Teoria dos jogos. 2. Comportamento informacional.
3. Processo decisório. 4. Inteligência competitiva (Administração). I. Título.

CDD 658.472

Juliete Susann Ferreira de Souza

**Teoria dos Jogos aplicada à inteligência competitiva
organizacional no âmbito da Ciência da Informação**

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Marta Lúgia Pomim Valentim
Faculdade de Filosofia e Ciências – Unesp
Orientadora

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo
Faculdade de Filosofia e Ciências – Unesp
Membro

Profa. Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Álvares
Universidade de Brasília – UnB
Membro

Data de Aprovação: 02 de Março de 2016.

“...Só o amor constrói pontes indestrutíveis...”
Charlie Brown Jr.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais **Florilda** e **Orlando** e aos meus irmãos **Sheyla** e **Vander** pelo apoio, pelo estímulo, pelo exemplo de dedicação e perseverança, pela compreensão de muitas vezes me ausentar, pelo carinho e amor sempre recebido na minha formação acadêmica, sem vocês eu não conseguiria realizar este sonho. Eu amo vocês!

Agradeço também ao meu namorado, grande amigo e também excelente arquivista **Rafael Vanci**, pela pessoa maravilhosa que é, pelo carinho, pelo companheirismo, pela paciência e incentivo durante essa trajetória. Meu amor, obrigada por aguentar todas as minhas crises durante este ano de estudo. Lembre-se sempre dessa frase: *Stand by me, ok? P.T.S.*

Agradeço, em especial, a minha orientadora **Marta Lígia Pomim Valentim**, por toda a orientação e atenção recebida em todos estes anos de trabalho conjunto, e por acreditar na minha pesquisa, contribuindo, sobremaneira, com o meu amadurecimento como pesquisadora;

Aos membros da banca de qualificação e defesa **Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo** e **Profa. Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Álvares** pelas contribuições dadas para a melhoria da pesquisa;

À todos os membros do Grupo de Pesquisa “**Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional**”, pelas importantes contribuições com o desenvolvimento do projeto e pelas relevantes discussões realizadas nas reuniões do grupo;

À **CAPES** pelo financiamento durante a pesquisa, proporcionando dedicação exclusiva à pesquisa;

Ao **Centro Incubador de Marília** e a **todas as empresas** que dele fazem parte, por acreditarem e apoiarem a execução da pesquisa;

À minha grande amiga **Cássia Dias Santos** por contribuir com discussões teóricas, sem as quais alguns dos pressupostos defendidos neste trabalho não teriam amadurecido. Essa amizade certamente seguirá por muito tempo;

Aos meus amigos **Jenifer Crescêncio**, **Beatriz Casarini**, **Heloá Oliveira**, **Maíra Prado**, **Elaine Lopes**, **Fernando Tadeu**, **Bruno Machado**, **Natacha Kajimoto**, **Natália Nascimento**, **Camila Araújo**, **Carlos Bitencourt**, **Ramon Ordonhes** e **Heliomar Cavati** pela força que me deram no início dessa jornada, pela amizade e carinho.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O foco desta pesquisa centra-se nos processos e atividades de cooperação e competição [coopetição] que as organizações contemporâneas desenvolvem visando estratégias de ação de curto, médio e longo prazo, no intuito de obter melhoria contínua em seus processos organizacionais, em especial o processo decisório. As ações voltadas à cooperação e à competição realizadas pelas organizações instigam o compartilhamento de informação e de conhecimento que, por sua vez, impulsionam a criação de alianças estratégicas entre as organizações envolvidas. No entanto, evidencia-se que cooperar para competir ainda é um dilema para as organizações, uma vez que, ainda, não possuem a percepção de que ao criarem alianças estratégicas e estabelecerem acordos de cooperação, geram benefícios que contribuem significativamente para uma melhor atuação frente ao mercado altamente competitivo em que atuam. Nessa perspectiva, buscou-se a Teoria dos Jogos para compreender a evolução do comportamento cooperativo e competitivo entre diferentes agentes, como uma maneira de gerar benefícios para as organizações envolvidas. O objetivo geral desta pesquisa é propor um modelo baseado na Teoria dos Jogos contemplando o comportamento informacional e a competência em informação essencial para o ambiente de coopetição. No que tange aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritivo e exploratória, cuja pesquisa de campo foi realizada no Centro Incubador “Miguel Silva”, pois vem contribuindo efetivamente para a economia local e regional. Para realização da coleta e análise dos dados da pesquisa de campo optou-se pela entrevista semiestruturada e pelo método ‘Análise Textual Discursiva’. Como resultado acredita-se que houve a contribuição efetiva para o avanço dos estudos relacionados ao processo de inteligência competitiva organizacional, mais especificamente nos aspectos relativos à cultura informacional, ao comportamento informacional e à competência em informação. Foi possível evidenciar a partir da análise dos dados que, as organizações incubadas ainda não cooperam entre si para competir. Os sujeitos de pesquisa possuem a percepção da importância de tal ação para gerar compartilhamento, aprendizagem, inovação e desenvolvimento mútuo. No entanto, ainda necessitam reconhecer as próprias competências existentes, bem como as existentes nas outras empresas, para alcançar o equilíbrio entre cooperar e competir, de modo a agir coletivamente quando necessário e, assim, gerar diferenciais competitivos e obter vantagem competitiva no mercado em que atuam.

Palavras-Chave: Teoria dos Jogos; Comportamento Informacional; Competência em Informação; Processo Decisório; Inteligência Competitiva Organizacional.

ABSTRACT

The focus of this research is centered on processes and activities of cooperation and competition [coopetition] that contemporary organizations aiming to develop action strategies the short, medium and long term in order to achieve continuous improvement in their organizational processes, particularly decision-making process. The actions aimed at cooperation and competition of the organizations instigate the information and knowledge sharing that, in turn, boost the creation of strategic alliances between the organizations involved. However, it is evident that cooperate to compete is still a dilemma for organizations, because do not yet have the perception that by creating strategic alliances and establish cooperation agreements, generate benefits that contribute significantly to a better performance front of highly competitive market in which they operate. From this perspective, we sought to Game Theory to understand the evolution of cooperative and competitive behavior between different agents, as a way to generate benefits for the organizations involved. The objective of this research is to propose a model based on game theory contemplating the information behavior and competence in essential information for coopetition environment. Regarding the methodological procedures, the research is qualitative, descriptive and exploratory, of which field research will be held at the Incubator Center 'Miguel Silva', that has contributed effectively to the local and regional economy. As a result it is believed that there was the effective contribution to the advancement of studies related to organizational competitive intelligence process, specifically on aspects relating to information culture, the information behavior and information literacy. It became clear from the analysis of the data, the incubated organizations not cooperate to compete. Research individuals have the awareness of the importance for such action to generate sharing, learning, innovation and mutual development. However, still need to recognize their own existing skills as well as the existing in other companies to reach equilibrium between cooperation and competition in order to act collectively when needed and thus generate competitive differentiators and gain competitive advantage in the market in which act.

Keywords: Game Theory; Informational Behavior; Information Literacy; Decision Making; Organizational Competitive Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

		P.
Figura 1	- Dilema do prisioneiro.....	041
Figura 2	- Hierarquia das necessidades dos indivíduos.....	049
Figura 3	- Modelo de comportamento informacional de Wilson e Walsh.....	062
Figura 4	- Modelo do processo de busca de informação de Kuhlthau.....	063
Figura 5	- Metáfora do modelo <i>sense-making</i> de Dervin.....	064
Figura 6	- Sete pilares da competência em informação.....	072
Figura 7	- Dimensão da competência em informação e coopetição.....	092
Figura 8	- Etapas do processo decisório.....	106
Figura 9	- Organização do conhecimento.....	124
Figura 10	- Vantagem competitiva.....	126
Figura 11	- Ciclo de inteligência competitiva.....	133
Figura 12	- Proposta de modelo de coopetição.....	226

LISTA DE QUADROS

		P.
Quadro 1	- Evolução da Teoria dos Jogos.....	026
Quadro 2	- Os atributos da qualidade da informação.....	027
Quadro 3	- Pressupostos concorrenciais.....	036
Quadro 4	- Sujeitos competentes em informação.....	076
Quadro 5	- Responsabilidades e ações/recomendações para o profissional da informação no âmbito da competência em informação.....	080
Quadro 6	- Processos para o desenvolvimento de competências.....	085
Quadro 7	- Competências profissionais.....	087
Quadro 8	- Padrões básicos ou indicadores de competência em informação.....	089
Quadro 9	- Necessidades, busca e uso da informação na tomada de decisão.....	114
Quadro 10	- Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão.....	115
Quadro 11	- Dado, informação e conhecimento.....	118
Quadro 12	- Modos de uso da informação.....	122
Quadro 13	- Normas para transcrição de entrevistas gravadas.....	148
Quadro 14	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 1.....	150
Quadro 15	- Criação das categorias – Questão 1.....	153
Quadro 16	- Criação do metatexto – Questão 1.....	153
Quadro 17	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 2.....	154
Quadro 18	- Criação das categorias – Questão 2.....	156
Quadro 19	- Criação do metatexto – Questão 2.....	157
Quadro 20	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 3.....	157
Quadro 21	- Criação das categorias – Questão 3.....	161
Quadro 22	- Criação do metatexto – Questão 3.....	161
Quadro 23	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 4.....	161
Quadro 24	- Criação das categorias – Questão 4.....	164
Quadro 25	- Criação do metatexto – Questão 4.....	164
Quadro 26	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 5.....	164
Quadro 27	- Criação das categorias – Questão 5.....	167
Quadro 28	- Criação do metatexto – Questão 5.....	168
Quadro 29	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 6.....	168
Quadro 30	- Criação das categorias – Questão 6.....	170
Quadro 31	- Criação do metatexto – Questão 6.....	171
Quadro 32	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 7.....	171
Quadro 33	- Criação das categorias – Questão 7.....	173
Quadro 34	- Criação do metatexto – Questão 7.....	173
Quadro 35	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 8.....	174
Quadro 36	- Criação das categorias – Questão 8.....	176

Quadro 37	- Criação do metatexto – Questão 8.....	176
Quadro 38	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 9.....	177
Quadro 39	- Criação das categorias – Questão 9.....	178
Quadro 40	- Criação do metatexto – Questão 9.....	178
Quadro 41	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 10.....	179
Quadro 42	- Criação das categorias – Questão 10.....	181
Quadro 43	- Criação do metatexto – Questão 10.....	181
Quadro 44	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 11.....	181
Quadro 45	- Criação das categorias – Questão 11.....	183
Quadro 46	- Criação do metatexto – Questão 11.....	183
Quadro 47	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 12.....	183
Quadro 48	- Criação das categorias – Questão 12.....	186
Quadro 49	- Criação do metatexto – Questão 12.....	186
Quadro 50	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 13.....	187
Quadro 51	- Criação das categorias – Questão 13.....	189
Quadro 52	- Criação do metatexto – Questão 13.....	189
Quadro 53	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 14.....	189
Quadro 54	- Criação das categorias – Questão 14.....	191
Quadro 55	- Criação do metatexto – Questão 14.....	191
Quadro 56	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 15.....	191
Quadro 57	- Criação das categorias – Questão 15.....	194
Quadro 58	- Criação do metatexto – Questão 15.....	194
Quadro 59	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 16.....	195
Quadro 60	- Criação das categorias – Questão 16.....	196
Quadro 61	- Criação do metatexto – Questão 16.....	196
Quadro 62	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 17.....	196
Quadro 63	- Criação das categorias – Questão 17.....	199
Quadro 64	- Criação do metatexto – Questão 17.....	199
Quadro 65	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 18.....	199
Quadro 66	- Criação das categorias – Questão 18.....	201
Quadro 67	- Criação do metatexto – Questão 18.....	201
Quadro 68	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 19.....	201
Quadro 69	- Criação das categorias – Questão 19.....	204
Quadro 70	- Criação do metatexto – Questão 19.....	204
Quadro 71	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 20.....	204
Quadro 72	- Criação das categorias – Questão 20.....	207
Quadro 73	- Criação do metatexto – Questão 20.....	207
Quadro 74	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 21.....	207
Quadro 75	- Criação das categorias – Questão 21.....	210
Quadro 76	- Criação do metatexto – Questão 21.....	211
Quadro 77	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 22.....	211
Quadro 78	- Criação das categorias – Questão 22.....	215
Quadro 79	- Criação do metatexto – Questão 22.....	215
Quadro 80	- Desconstrução do documento <i>corpus</i> – Questão 23.....	215

Quadro 81 - Criação das categorias – Questão 23.....	219
Quadro 82 - Criação do Metatexto – Questão 23.....	219

LISTA DE SIGLAS

ACRL	- <i>Association of College and Research Library</i>
ALA	- <i>American Library Association</i>
ANPROTEC	- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ATD	- Análise Textual Discursiva
CIEM	- Centro Incubador De Empresas
ICO	- Inteligência Competitiva Organizacional
ISP	- <i>Information Search Process</i>
NFIL	- <i>Nation Forum on Information Literacy</i>
PNI	- Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas
SCONUL	- <i>Society of College National and University Libraries</i>
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	- Tecnologia de Informação e Comunicação
UNESCO	- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura
UNIVEM	- Fundação “Eurípides Soares da Rocha”

SUMÁRIO

	P.
1 INTRODUÇÃO.....	016
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	022
2.1 Teoria dos Jogos.....	022
2.1.1 <i>História da Teoria dos Jogos</i>	022
2.1.2 <i>Conceitos e Princípios da Teoria dos Jogos</i>	027
2.1.3 <i>Equilíbrio de Nash</i>	039
2.1.4 <i>Dilema do Prisioneiro</i>	041
2.1.5 <i>Relação da Teoria dos Jogos com a Ciência da Informação</i>	043
2.2 Comportamento Informacional.....	047
2.2.1 <i>Importância do Sujeito Organizacional</i>	047
2.2.2 <i>Comportamento Humano e Comportamento Organizacional</i>	050
2.2.3 <i>Comportamentos Informacionais em Organizações</i>	055
2.2.3.1 <i>Modelos de Comportamento Informacional</i>	060
2.3 Competência em Informação.....	066
2.3.1 <i>Aspectos Históricos e Conceituais</i>	066
2.3.2 <i>Competência em Informação em Contextos Organizacionais</i>	082
2.4 Processo Decisório.....	093
2.4.1 <i>Aspectos Conceituais da Decisão</i>	093
2.4.2 Tomada de Decisão.....	100
2.4.3 Processo Decisório.....	105
2.4.3.1 <i>Modelos de Tomada de Decisão</i>	109
2.5 Inteligência Competitiva Organizacional.....	116
2.5.1 <i>Informação no Âmbito Organizacional</i>	116
2.5.2 <i>Informação como Vantagem Competitiva</i>	120
2.5.3 <i>Inteligência Competitiva</i>	127
2.6 O Contexto das Incubadoras de Empresas.....	135
2.6.1 <i>Definição e Tipos de Incubadoras</i>	136
2.6.2 <i>Origem das Incubadoras</i>	138
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	140
3.1 Universo de Pesquisa.....	141
3.2 População Alvo/Sujeitos de Pesquisa.....	142
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	143
3.4 Procedimentos de Análise de Dados.....	145
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	148
4.1 Tabulação e Análise dos Dados.....	148
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	230

REFERÊNCIAS.....	236
APÊNDICES.....	248
APÊNDICE A – Carta de Apresentação.....	249
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....	251
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....	252

1 INTRODUÇÃO

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

Nesse contexto, a informação e o conhecimento se tornaram o centro das atenções de todo tipo de organização que buscasse elevar sua eficácia, a qualidade de produtos e serviços, a eficiência do processo decisório, bem como a geração de diferenciais competitivos visando à inovação.

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

Diante do exposto, evidencia-se que cooperar para competir se constitui em um dilema para a organização contemporânea, porquanto exige que as partes envolvidas entrem em um acordo para produzir benefícios mútuos, cuja base está alicerçada em informação e conhecimento que, poderão apoiar o aprendizado, o compartilhamento, a inovação e o desenvolvimento contínuo.

Esta pesquisa pretende evidenciar a relevância de se estudar a Teoria dos Jogos, enfocando o comportamento informacional dos sujeitos organizacionais tomadores de decisão, no que tange as informações e conhecimentos gerados, apropriados e utilizados para tal ação. Nessa perspectiva, a Teoria dos Jogos será

estudada no contexto Ciência da Informação, em um estudo interdisciplinar, buscando analisar as ações colaborativas e cooperativas, baseadas em informação e conhecimento, desenvolvidas no Centro Incubador de Empresas 'Miguel Silva' situado na Cidade de Marília, Estado de São Paulo, de base tecnológica. Além disso, serão identificadas as competências requeridas aos sujeitos organizacionais, no que tange ao acesso e uso da informação para a construção de conhecimento individual e coletivo.

Diante desses fatos, uma das principais alternativas que as organizações passaram a utilizar para enfrentar os desafios da economia internacionalizada, refere-se à criação de redes de colaboração/cooperação, cujo objetivo principal é gerar diferenciais para obter vantagem competitiva. Entretanto, por mais que a criação de redes colaborativas ou cooperativas possa gerar ganhos coletivos, o desafio para os sujeitos organizacionais é tentar colocá-los em prática.

Nessa perspectiva, evidencia-se que as organizações necessitam aprender a reconhecer as próprias competências e limitações, bem como as de outras, a fim de alcançar um equilíbrio entre cooperar e competir coletivamente, tornando-as mais rentáveis e valiosas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Com isso, esta pesquisa parte da **hipótese** de que é pouco explorada a ideia de que as empresas que criam alianças, usualmente estabelecidas por interações cooperativas, também possam ser competitivas ou, ainda, que é possível se estabelecer relações simultâneas de cooperação e competição.

A constatação desta lacuna na literatura conduz à formulação dos seguintes **problemas** de pesquisa: Como a cooperação pode ser utilizada de modo estratégico para a obtenção de maior competitividade empresarial? Quais as competências, habilidades, atitudes e comportamentos informacionais podem ser desenvolvidos para garantir ou incentivar a cooperação entre os sujeitos organizacionais (neste contexto, os chamados jogadores)? Quais são os aspectos informacionais relevantes que podem proporcionar a cooperação entre os sujeitos organizacionais?

Assim, **justifica-se** esta pesquisa devido a um novo cenário econômico que vem sendo construído ao longo do tempo, gerando incertezas e novos desafios, ocasionado pela revolução da informação, bem como pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Segundo Prahalad e Hamel (1990, p.32) as incertezas e os riscos são grandes, "[...] pois a riqueza de uma empresa [...] depende amplamente do seu papel na criação dos mercados de amanhã e de sua

capacidade de captar fatia desproporcional de receitas e lucros”. Nesse panorama, a competitividade tem impulsionado as organizações à criação de alianças interorganizacionais, visando desenvolver competências para a geração, compartilhamento, acesso e uso de informação relevante para a construção de conhecimento organizacional, além de requerer o desenvolvimento de habilidades específicas relacionadas à informação e ao conhecimento.

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

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

Ela detém propriedades matemáticas passíveis de serem aplicadas a distintos problemas econômicos, políticos, organizacionais etc., sendo importante e útil para a realização da análise de situações de interação estratégica e de interdependência.

Vale ressaltar que o uso dos conceitos da Teoria dos Jogos para tratar da inteligência competitiva organizacional no âmbito da Ciência da Informação é raro na literatura deste campo científico e, por isso é necessário apropriar de seus estudos, métodos e paradigmas. Sendo assim, pretende-se preencher um hiato teórico-metodológico acerca da evolução do comportamento cooperativo e competitivo entre os diferentes agentes organizacionais.

Sendo assim, esta pesquisa se propõe a contribuir no que tange a construção de novos conhecimentos sobre essa temática no contexto da Ciência da Informação. Acredita-se que o resultado desta pesquisa, possa fornecer dados e informações relevantes para um novo prisma reflexivo, no que tange às temáticas

comportamento informacional e competência em informação para a tomada de decisão no contexto da inteligência competitiva organizacional.

Também se justifica a pesquisa, por esta dar continuidade à pesquisa de iniciação científica realizada durante a graduação, cujos resultados finais obtidos evidenciaram a necessidade de estender a investigação, para a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho das organizações em cenários competitivos, e os estudos sobre a relação entre cooperação e competição tornaram-se relevante e oportuno.

Mediante a isso, definiu-se como **objetivo geral** desta pesquisa propor um modelo baseado na Teoria dos Jogos contemplando o comportamento informacional e a competência em informação essenciais para o ambiente de cooperação. Como **objetivos específicos**, delimitou-se: a) analisar os principais conceitos, definições e modelos teóricos existentes no âmbito da Teoria dos Jogos relativo às interações entre os sujeitos organizacionais e agentes (neste contexto chamado de jogadores); b) diagnosticar e analisar a relação entre cooperação e competição por meio da Teoria dos Jogos, enfocando o comportamento informacional e a competência em informação para o processo de inteligência competitiva organizacional das empresas do Centro Incubador “Miguel Silva” da cidade de Marília; c) diagnosticar e caracterizar os fatores organizacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; d) diagnosticar e caracterizar os comportamentos informacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; e) diagnosticar e caracterizar a competência em informação que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores].

No que tange aos procedimentos metodológicos que, serão mais bem detalhados na Seção 3, para a operacionalização dos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo descritivo e exploratória, cuja pesquisa de campo foi realizada no Centro Incubador “Miguel Silva”. Para a realização da coleta e análise dos dados da pesquisa de campo optou-se pela entrevista semiestruturada e pelo método ‘Análise Textual Discursiva’.

Para melhor compreensão do tema em estudo e das situações que envolvem o trabalho, optou-se por organizar os capítulos na seguinte sequência:

Seção 1 – Introdução: descreve de modo geral a temática abordada na pesquisa expondo de maneira objetiva a importância que a cooperação entre

empresas traz para o ambiente organizacional, porquanto exige que as partes mesmo quando competem entre si, também cooperem para produzir benefícios mútuos. Esta Seção também apresenta a problemática, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e uma síntese sobre os procedimentos metodológicos adotados, uma vez que haverá uma seção especificamente para abordar este conteúdo.

A Seção 2, Revisão de Literatura, mais especificamente na Subseção 2.1 - Teoria dos Jogos: buscou-se apresentar a origem da Teoria dos Jogos, suas abordagens e características, uma vez que se compreende que a referida Teoria busca entender o comportamento cooperativo e competitivo [coopetição] entre distintos jogadores, como uma maneira de gerar diferenciais competitivos para àquelas organizações que estabelecem relações interorganizacionais.

Na Subseção 2.2 - Comportamento Informacional: buscou-se realizar uma discussão teórica sobre os conceitos e fenômenos relacionados como, por exemplo, a informação e o conhecimento, visando compreender os tipos de comportamentos realizados pelos sujeitos organizacionais no processo que abrange a percepção, apropriação e uso de informação e conhecimento.

Na Subseção 2.3 - Competência em Informação: debate-se o entendimento desta como um dos fatores-chave para auxiliar as organizações a aprenderem a reconhecer as próprias competências e, também, as próprias limitações, no intuito de auxiliá-las na busca, uso e disseminação da informação e do conhecimento gerado dentro do ambiente organizacional. Além disso, procurou-se por meio deste estudo, também, compreender melhor as competências essenciais para auxiliar as organizações no alcance do equilíbrio entre cooperar e competir coletivamente.

Na Subseção 2.4 - Processo Decisório: discutiu-se sobre os conceitos e fatores relacionados as decisões e atuações organizacionais, visando tratar da capacidade de antecipação dos sujeitos organizacionais, de modo a aproveitarem as oportunidades para obtenção de vantagem competitiva. Nessa perspectiva, aborda-se o processo decisório como subsídio às organizações, no que tange a valorar as informações, isto é, utilizá-las de modo estratégico para alcançar a competitividade almejada.

Na Subseção 2.5 - Inteligência Competitiva Organizacional: explana-se sobre os fatores-chave para as organizações gerarem diferenciais no contexto em que atuam. Nessa perspectiva, discutiu-se as conceitos e fatores que se relacionam a

este fenômeno como, por exemplo, a informação no ambiente organizacional, a informação como vantagem competitiva, bem como o próprio conceito de inteligência competitiva.

Na Subseção 2.6 - Contexto das Incubadoras de Empresas: procurou-se apresentar o conceito e o entendimento destas, de modo a mais bem contextualizar o universo de pesquisa. Assim, apresenta-se uma discussão sobre a temática 'incubadoras de empresas', relacionando o desenvolvimento de micro e pequenas empresas iniciantes a ambientes ou espaços que promovam e instiguem o espírito cooperativo entre as empresas participantes.

Na Seção 3 - Procedimentos Metodológicos: traz elementos relacionados ao tipo, natureza e método da pesquisa, bem como informações detalhadas sobre o universo, população alvo, sujeitos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Na Seção 4 - Análise e Apresentação dos Resultados: apresenta-se os resultados obtidos, tabulados e analisados, bem como algumas interpretações iniciais resultantes da aplicação do instrumento da coleta de dados (entrevista).

Na Seção 5 - Considerações Finais: em que se explana as reflexões iniciais sobre o desenvolvimento da pesquisa até o presente momento, evidenciando de que maneira os objetivos propostos inicialmente estão sendo atingidos, bem como algumas sugestões e recomendações iniciais.

E por fim, são apresentadas as referências utilizadas na realização desta pesquisa, bem como os apêndices que completam as informações contidas no texto.

Contudo, espera-se que essa dissertação contribua com os estudos voltados para a Teoria dos Jogos - sobretudo da cooperação - no âmbito da Ciência da Informação, oferecendo reflexões, aportes teóricos e aplicação aos processos de inteligência competitiva nas organizações atuais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TEORIA DOS JOGOS

2.1.1 *História da Teoria dos Jogos*

Os primeiros esforços para a implantação da Teoria dos Jogos ocorreram nas Ciências Exatas – mais especificamente no campo da Matemática –, em meados de 1713, do Século XVIII, quando o matemático James Waldegrave propôs uma solução estratégica que havia feito a partir do jogo de cartas *Le Her* – jogo de azar geralmente jogado por duas pessoas, cujo resultado final é a existência de apenas um vencedor. Waldegrave procurou analisar por meio deste jogo os problemas, as oportunidades e os impactos ocasionados pelas ações que cada jogador desempenhava frente aos seus concorrentes/adversários. Sua proposta, portanto, era compreender a realidade vivenciada pelos jogadores para melhorar a sua tomada de decisão. No entanto, como nesta época não havia interesse científico e, nem incentivo para tal, Waldegrave não deu continuidade aos seus estudos teóricos a respeito da Teoria dos Jogos (SARTINI *et al.*, 2004).

A Teoria dos Jogos apenas se destaca novamente em 1838, com o economista e matemático Antoine Augustin Cournot. Este pesquisador retomou os estudos realizado por Waldegrave, conseguindo formalizar o estudo da Teoria dos Jogos em um trabalho de duopólio, que ficou conhecido por demonstrar as diversas reações de interdependência entre os jogadores em termos da competição monopolística, situação em que apenas um vendedor controla toda a demanda de mercadoria ou serviço de um mercado (SARTINI *et al.*, 2004). Esse tipo de competição evidencia que o poder existirá apenas para um produtor, sendo que este pode estabelecer o preço que julgar conveniente em suas mercadorias. Entretanto, esta ação tem que ser efetuada visando um equilíbrio do preço com a demanda de mercado. Dessa maneira, o monopolista estabelece um preço que atraia o máximo de consumidores daquele mercado ao qual está inserido.

Destaca-se que foi a partir deste estudo realizado por Cournot nos Anos de 1838 que a Teoria dos Jogos começou a se desenvolver e a influenciar outros autores. A primeira influência posterior a isso, aconteceu em 1913 quando Ernst

Zermelo criou o primeiro teorema matemático, mais conhecido como 'Teorema de Zermelo'. Seu teorema procurou mostrar que as inter-relações estabelecidas entre os jogadores – entendidos aqui, como sendo uma pessoa ou uma empresa que participa ou atua em um determinado jogo - eram sempre tidas de modo egoísta. Esta análise foi efetuada por meio dos jogos de xadrez e, evidenciou que, o jogador que tivesse de posse de uma estratégia vitoriosa teria ao menos um empate em certas interações (DIAMAND; DIAMAND, 1996). Evidenciando, assim, que àquele jogador que estabelecesse a melhor estratégia na interação com seu adversário teria ao menos um empate no jogo, logo sairia em vantagem.

Em decorrência disso, em 1927 a Teoria dos Jogos alcançou um patamar, até então desconhecido, com o matemático e político Emile Borel. Este pesquisador se apropriou dos estudos feitos até aquele momento conseguindo esboçar, por meio de melhorias, as primeiras formulações para a combinação de estratégias. Foi devido a este estudo que a solução *minimax* foi descoberta e aplicada em jogos de soma zero. Este método tinha como objetivo minimizar a perda máxima possível das escolhas de cada jogador de modo que estes conseguissem tomar decisões mais assertivas frente aos seus concorrentes (FIANI, 2006).

Entretanto, esta combinação de estratégia só alcançou notoriedade dentro da academia no ano seguinte, isto é, em 1928, quando o matemático John Von Neumann forneceu uma descrição completa de um jogo. Segundo muitos estudiosos seu estudo procurava ampliar a compreensão das estratégias ótimas desenvolvidas pelos jogadores em um determinado jogo, a fim de diminuir as chances de perdas que pudessem ser geradas. A partir disso, os jogos estratégicos poderiam ser aplicados em diferentes contextos sociais. Sua trajetória histórica foi importante para a evolução do tema, e, desde então, a Teoria começou a se destacar e a ser objeto de estudo de muitas instituições de ensino e pesquisa (SARTINI *et al.*, 2004).

Por meio dessas descobertas e com o aumento dos interesses científicos da época, iniciou-se um avanço significativo para identificar e analisar as técnicas mais adequadas nos estudos de estratégias de jogos. Assim, Von Neumann encontrou uma oportunidade para divulgar os seus estudos sobre as estratégias para jogos de soma zero. Nessa perspectiva, Von Neumann e o economista Oscar Morgenstern dividiram a clássica publicação "*The Theory of Games and Economic Behavior*", publicado em 1944. Essa obra é considerada até os dias de hoje o marco principal e de grande relevância na história da Teoria dos Jogos por mostrar os diversos

movimentos e comportamentos desempenhados pelos jogadores na busca de uma posição favorável para si frente ao adversário (FIANI, 2006).

Outra contribuição importante para o desenvolvimento do tema aconteceu em 1945, com o matemático Albert Tucker. Tucker ficou conhecido por ter criado o 'Dilema do Prisioneiro', uma proposta metodológica que procura entender o conjunto de estratégias que cada jogador elabora e aplica em uma determinada situação de conflito. O conflito ocorre mediante uma decisão sobre o ponto de vista individual *versus* coletivo. Além disso, Tucker evidenciou que este jogo possibilita a existência tanto de uma colaboração quanto de um conflito de interesse entre as partes. O Dilema do Prisioneiro é um clássico no âmbito da Teoria dos Jogos, devido as suas contribuições para o desenvolvimento do 'Equilíbrio de Nash' que será apresentado a seguir (DIAMAND; DIAMAND, 1996).

A Teoria dos Jogos alavancou de vez e, nos anos de 1950, ganhou seu reconhecimento, com os matemáticos e economistas John F. Nash Jr., John C. Harsanyi, Reinhard Selten e Robert J. Aumann que criaram instrumentos que mudaram a percepção dos jogos no âmbito desta Teoria. Para uma melhor compreensão, a seguir serão apresentadas de modo breve as contribuições e peculiaridades de cada um desses autores no âmbito da temática (FIANI, 2006).

O primeiro teórico a se destacar foi John F. Nash Jr., matemático norte-americano que descobriu o conceito de equilíbrio, denominado de Equilíbrio de Nash evidenciando que a solução de um jogo não precisa necessariamente acarretar na derrota de um e na vitória do outro – como fora apresentado desde o surgimento da Teoria –, mas ao contrário, que o resultado das ações pode ser favorável para ambos os jogadores. Haneke e Saddi (1995, p.59-61) afirmam que esta descoberta é até hoje a mais valiosa e é o que de fato caracteriza a Teoria dos Jogos.

Nessa perspectiva, o Equilíbrio de Nash é considerado pela maioria dos autores como sendo:

A combinação de estratégias ótimas de cada jogador, ou seja, as melhores respostas às estratégias dos outros jogadores. Uma vez atingido o Equilíbrio de Nash, nenhum jogador tem incentivo para desviar-se dele, dado que os outros jogadores também não desviam (TAVARES, 1995, p.37).

Observa-se que Nash teve uma participação significativa em relação aos estudos da Teoria dos Jogos, pois foi por meio de seus estudos que se ampliaram os horizontes para outros tipos de jogos, sem se restringir apenas aos conhecidos:

jogos de soma zero. É importante ressaltar que os jogos de soma zero é conhecido dentro da teoria dos jogos como sendo um jogo em que a vitória de um jogador, sempre será a perda do outro jogador. Esse conceito evidencia a ideia de que a competição está muito presente nesses tipos de jogos.

Enquanto que a contribuição do economista John C. Harsanyi se relaciona à 'informação privilegiada', isto é, ele evidenciou que em determinados jogos, alguns jogadores possuem mais informações do que outros. Este tipo de situação demonstra a existência de uma assimetria informacional. A partir da contribuição de Harsanyi iniciaram-se os estudos para entender as situações estratégicas que envolvem a assimetria de informação (FIANI, 2006).

O matemático e economista Reinhard Selten criou a noção de 'Equilíbrio Perfeito' em subjogos, isto é, uma estratégia equilibrada necessita que todos os possíveis desdobramentos do processo de interação estratégica sejam ótimos. Esse aprimoramento do Equilíbrio de Nash foi, segundo Fiani (2006, p.37) fundamental para analisar os tipos de estratégias em sua plenitude, porquanto permitiu identificar e analisar com precisão, quais eram as ameaças mais perigosas que as outras.

Graças aos estudos do matemático Robert J. Aumann, os estudiosos da Teoria dos Jogos conseguiram demonstrar que, em uma relação de interdependência, todos podem sair ganhando, pois a cooperação se estabelece trazendo benefícios mútuos, isto é, a interação, as atitudes e compromissos assumidos, as necessidades de ambas as partes, e os objetivos e as ações em comum tendem a fortalecer a base daquelas que têm a percepção da importância de se cooperar entre si para obtenção de vantagem competitiva (FIANI, 2006).

A partir dos estudos anteriormente citados houve significativo desenvolvimento no âmbito da Teoria dos Jogos e, em 1990, foi contemplada com várias premiações no Nobel de Economia. Com isso, a atenção de pesquisadores de distintos campos científicos como, por exemplo, Biologia, Psicologia, Economia e Administração, devido à compatibilidade nos estudos sobre interação entre pares. Ressalta-se que essas áreas procuram analisar e entender, por meio da Teoria dos Jogos as diversas ações e reações dos indivíduos – jogadores – que, influenciam sobremaneira o comportamento de outros indivíduos no que tange convivência dentro de um determinado ambiente (FIANI, 2006).

O Quadro 1, a seguir, apresenta a evolução da Teoria dos Jogos, bem como seus estudiosos.

Quadro 1: Evolução da Teoria dos Jogos.

Ano	Autores / Pesquisadores	Criação / Contribuição	Descrição da Ideia
1713	James Waldegrave	Precursor da Teoria dos Jogos	Sua proposta era entender as situações que afetavam os jogos.
1838	Antonie Augustin Cournot	Criou o Modelo de Duopólio	É um modelo econômico utilizado para descrever uma estrutura de indústria, em que as empresas competem entre si de acordo com a quantidade produzida pelos seus concorrentes, existindo uma grande interdependência nas decisões dos agentes.
1913	Ernst Zermelo	Criou o Teorema dos Conjuntos	Mostrou por meio do Teorema dos Conjuntos que só sairá vitorioso, aquele jogador que adotar a melhor estratégia frente as estratégias de seu concorrente.
1927	Emile Borel	Esboçou a primeira Solução <i>Minimax</i> para jogos de soma zero	Este método tinha como objetivo minimizar a perda das escolhas de cada jogador.
1928	John Von Neumann	Forneceu a primeira descrição completa de um jogo	A primeira descrição completa de um jogo enfatizava a importância das estratégias para a tomada de decisão.
1944	John Von Neumann e Oscar Morgenstern	Publicaram a obra clássica ' <i>The theory of Games and Economic Behavior</i> '	Compreender o comportamento estratégico dos jogadores em situações em que o resultado é interdependente.
1945	Albert Tucker	Criação do Dilema do Prisioneiro	Visa mostrar a competição e/ou a cooperação existente em uma tomada de decisão.
1950	John Nash	Criação do Equilíbrio de Nash	Mostra que nenhum jogador pode alterar sua decisão se o outro jogador não o fizer. Sendo assim, mostra que o resultado final vai depender da cooperação entre as partes.
1950	John C. Harsanyi	Apresenta o conceito de Assimetria Informacional	Procurou mostrar que alguns jogadores possuem mais informações do que outros.
1950	Reinhard Selten	Criou o Equilíbrio Perfeito de Subjogos	Descreve que uma estratégia para ser considerada ótima, deve apresentar todos os desdobramentos de um processo de interação estratégica.
1950	Robert J. Aumann	Aspectos cooperativos em jogos estratégicos	Enfatiza que a cooperação deve existir em jogos de interação estratégica.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Uma vez feitas às considerações teóricas a respeito da evolução e desenvolvimento da Teoria dos Jogos, destaca-se a necessidade de conceituá-la para uma melhor compreensão.

2.1.2 Conceitos e Princípios da Teoria dos Jogos

O jogo faz parte da convivência social em distintas idades, da infância à idade adulta são exemplos o esconde-esconde, xadrez, dama, tênis, futebol, vídeo game, entre tantos outros. Evidencia-se que os jogos estão presentes na vida dos seres humanos. No entanto, é justamente por ser tão presente na vida cotidiana das pessoas que, a maioria não leva a sério a palavra ‘jogo’, pois o relaciona com lazer e recreação. Contudo, ao se fazer uma reflexão aprofundada é possível observar que a palavra ‘jogo’ possui um significado mais amplo do que se imagina, denotando uma percepção mais séria acerca do termo. Tal fato pode ser evidenciado quando empregamos, por exemplo, expressões do tipo ‘jogo da política internacional’, ‘jogo da livre concorrência’, ‘jogo de negócios’, entre outras, bem como observa-se que há conceitos subliminares agregados como: tomada de decisão, negociação, estratégia, entre outros.

Nessa perspectiva, ressaltam-se duas abordagens sobre jogos: os de azar e os estratégicos. Chiang (1982, p.646) menciona que nos jogos de azar (aqueles voltados ao divertimento) não é necessário nenhuma habilidade e talento para se jogar; enquanto que nos jogos de estratégia – abordagem que nos interessa no âmbito desta pesquisa –, o resultado depende de conhecimentos, competências e habilidades dos jogadores para identificar e escolher a melhor informação, isto é, a informação de qualidade para compor as estratégias de ação.

De acordo com O’Brien (2002, p.25) os indivíduos – jogadores – necessitam cada vez mais de informações de alta qualidade, isto é, precisam de produtos de informação que possibilitem torná-los valiosos para elas. Desse modo, o mesmo autor descreve a importância de se pensar a informação sobre o aspecto de três dimensões: tempo, conteúdo e forma - que será melhor demonstrado no quadro 2.

Quadro 2: Os atributos da qualidade da informação.

Dimensão do Tempo	
Prontidão	A informação deve ser fornecida quando necessária
Aceitação	A informação deve estar atualizada quando for fornecida
Frequência	A informação deve ser fornecida tantas vezes quantas forem necessárias
Período	A informação pode ser fornecida sobre períodos passados, presentes e futuros.
Dimensão do Conteúdo	
Precisão	A informação deve estar isenta de erros
Relevância	A informação deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica

Integridade	Toda a informação que for necessária deve ser fornecida
Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida
Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou estreito, ou um foco interno ou externo
Desempenho	A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, progresso realizado ou recursos acumulados
Dimensão da Forma	
Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma que seja fácil de compreender
Detalhe	A informação pode ser fornecida em forma detalhada ou resumida
Ordem	A informação pode ser organizada em uma sequência predeterminada
Apresentação	A informação pode ser apresentada em forma narrativa, numérica, gráfica ou outras
Mídia	A informação pode ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo ou outras mídias

Fonte: O'Brien – 2002 – p.25.

Essas três dimensões – tempo, conteúdo e forma –, adotadas por O'Brien (2002) descrevem exatamente os processos que uma informação precisa passar para ser tida de qualidade e possuir valor para as organizações, bem como para os indivíduos – jogadores - que dela necessita. Uma vez realizado essas etapas, a informação cria valor e tende a auxiliar os tomadores de decisões a atingirem seus objetivos e metas estratégicas, a fim de criarem uma vantagem maior perante àqueles que não tem essa percepção de valor da informação.

Com isso, torna-se importante ressaltar que se compreende que, em qualquer das duas abordagens – seja nos jogos de azar ou estratégicos -, há a necessidade de os jogadores possuírem informação de qualidade, competências e habilidades para jogar. No entanto, na abordagem estratégica, essa condição é *sine qua non* para os jogadores. Os jogos só são realizados da melhor maneira quando os jogadores tomam suas decisões em situação de interação estratégica, isto é, quando os participantes, sejam indivíduos ou organizações, reconhecem, por sua vez, a interdependência mútua de suas decisões (FIANI, 2006, p.2). Nesse aspecto, sempre que:

[...] um conjunto de indivíduos, empresas, partido políticos etc., estiver envolvido em uma situação de interdependência recíproca, em que as decisões tomadas influenciam-se reciprocamente, pode-se dizer que eles se encontram em um jogo (FIANI, 2006, p.2).

Ferreira (2009, p.1158) conceitua o termo 'jogo' como sendo qualquer atividade composta por regras no qual um sujeito ou grupo vence, enquanto o outro perde. Nesse tipo de ação, evidencia-se que a competitividade está presente entre os pares, pois a vitória de um acarreta a derrota do outro. Essa visão ganhou

destaque no momento em que a Teoria dos Jogos começou a ser desenvolvida em meados do Século XVIII. Os jogos eram compreendidos como ações de conflito, em que uma das partes sempre sairia vitoriosa, ou seja, o sucesso depende da melhor estratégia e decisão tomada frente às decisões dos concorrentes.

Sauaia e Kallás (2007, p.82) corroboram com Fiani (2006, p.43) e acrescentam que um jogo em sua plenitude é caracterizado por um conjunto de regras estabelecidas, que representam e descrevem toda a realidade na qual os jogadores estão inseridos. Trata-se, portanto, da descrição de todos os movimentos e ações a ser realizado pelos jogadores, o que inclui a escolha das estratégias adotadas e as competências e habilidades em relação a informação [percepção, acesso, seleção, análise, apropriação e uso/aplicação], ambas fundamentais para tomar uma decisão eficiente, a fim de atingir os objetivos e metas anteriormente definidos.

Evidencia-se que a informação e o conhecimento têm papéis essenciais no âmbito de um jogo, pois é por meio deles que a organização busca entender e construir um cenário favorável, que lhes proporcione uma melhor atuação em um ambiente marcado pela incerteza, ambiguidade e de conflito. Dessa maneira, o jogo é composto por diversas informações e conhecimentos que, quando recebem atenção especial, nutrem a organização para garantir a sobrevivência, aumentando a produtividade e gerando diferenciais competitivos.

Observa-se que a informação é sem dúvida um elemento de extrema importância no contexto de um jogo e, por isso mesmo, deve ser analisada com atenção. O processo de análise enfoca que tipo de informação os jogadores possuem e conhecem, uma vez que se tornará a base da tomada de decisão. Além disso, Fiani (2006, p.52) acrescenta que, a hipótese mais utilizada para caracterizar o conhecimento dos jogadores é a hipótese do conhecimento comum. No âmbito da Teoria dos Jogos, quando uma situação é de conhecimento comum, isso indica que todos os jogadores sabem o que realmente está acontecendo e, por isso, cooperam cada vez mais para que o resultado do jogo seja eficiente para todos.

Partindo-se desta premissa, a Teoria dos Jogos aborda duas categorias em relação à disponibilidade de informação em jogos de estratégia: informação perfeita e imperfeita; e informação completa e incompleta, ambas serão melhor detalhadas a seguir.

Gremaud e Braga (2004, p.248-249) e Fiani (2006, p.39) compartilham da mesma ideia, pois compreendem que os jogos de *informação perfeita* ocorrem quando todos os jogadores envolvidos conhecem tudo que está em jogo, desde a história do jogo até as ações finais e, após isso, escolhem a melhor estratégia para seguir em frente na sua atuação. Se acontecer o contrário e o jogador não conhecer exatamente a história do jogo, compreende-se que o jogo se insere no que se denomina de *informação imperfeita*, ou seja, a vantagem será de uma das partes envolvidas no jogo.

Osborne e Rubinstein (1994, p.86) acrescentam a essa compreensão, destacando que os jogos de *informação perfeita* ocorrem quando todos os jogadores possuem informações suficientes acerca dos movimentos realizados e a ser realizados pelos adversários. Enquanto que jogos de *informação imperfeita* ocorrem quando se tem uma assimetria de informação, isto é, quando um dos lados possui mais informações do que o outro. Essa visão acontece quando as características dos jogadores não são de conhecimento comum, tendo sérias consequências sobre as recompensas dos jogadores.

Por outro lado, os jogos de *informação completa* procuram mostrar todos os tipos de informação que estão disponíveis para que os jogadores adotem a melhor estratégia e realizem decisões mais eficazes. Nesse tipo de jogo, as recompensas dos jogadores são, portanto, de conhecimento comum. O contrário acontece em jogos de *informação incompleta*, pois estes são caracterizados quando faltam informações básicas que auxiliem os jogadores a encontrar a solução do jogo, impedindo que estes realizem decisões que possam lhe garantir uma vantagem perante os demais (GREMAUD; BRAGA, 2004, p.248-249; FIANI, 2006).

Nessa perspectiva, a Teoria dos Jogos tenta encontrar uma maneira de incorporar a ideia de conhecimento mútuo para uma melhor atuação dos jogadores no contexto do mercado – jogo, pois a escolha de um jogador sempre dependerá das escolhas do outro jogador, por isso torna-se natural que antes de decidir, cada qual se concentre nas informações geradas e contidas no jogo para que, assim, consigam entender as estratégias adotadas pelos seus adversários. Mas, para que a informação e o conhecimento tragam essa vantagem para o negócio, os jogadores devem estar atentos e se movimentarem de acordo com o conjunto de estratégias que possuem, sem se esquecer de que sua ação interfere diretamente nas ações dos outros jogadores devido aos componentes estarem interligados.

Essa interligação segundo Brandenburger e Nalebuff (1996, p.56) ocorre “[...] no espaço e no tempo, pois um jogo em um determinado lugar pode afetar os jogos de outros lugares, além de um jogo realizado hoje, pode afetar os realizados amanhã”. Evidencia-se que nenhum jogo é isolado, ao contrário os jogos estão interconectados, e, portanto, entendê-los é acima de tudo a primeira etapa para conseguir atingir o objetivo desejado. Ter a percepção da importância desta interdependência neste novo cenário econômico é agir estrategicamente, tomando decisões mais precisas, pautadas não só em informações atuais, mas em informações retrospectivas de outros jogos, enxergando o presente na sua totalidade (CAPRA, 1982).

É importante destacar as eventualidades que podem surgir em um determinado jogo, por isso é sempre bom estudar o passado, o presente e as ações futuras de todas as partidas, simulando cenários que tragam maior segurança na atuação da organização frente aos adversários. Esse tipo de precaução ajuda o jogador a escolher uma estratégia adequada que maximize seu resultado, aumentando os ganhos e diminuindo as perdas, mesmo que nem sempre a estratégia escolhida seja a que de fato traga os melhores resultados (STONE, 1948).

Frente ao exposto, evidencia-se que todo jogo possui jogadores atuando dentro do ambiente que, por sua vez, são capazes de identificar, analisar, interpretar e escolher as informações necessárias e de qualidade, considerando os riscos e oportunidades envolvidas, para tomarem decisões frente a um mercado dotado de incertezas. Os resultados das ações tornam-se capazes de influenciar e ser influenciados, positivamente ou negativamente por decisões autônomas e imprevisíveis de outros tomadores de decisão que possuem outros interesses em jogo (COSTA; BOTTURA, 2006, p.20).

Na Teoria dos Jogos, os jogadores, muitas vezes, precisam se preocupar e tentar entender o pensamento e os movimentos dos adversários para que, assim, possam planejar seus próprios movimentos, escolher a melhor estratégia e optar pela melhor ação. Nessa perspectiva, Day e Reibstein (1999, p.145) afirmam que “[...] os bons jogadores estratégicos devem sempre prever as futuras ações estratégicas dos outros – devem considerar as futuras jogadas ao escolher a estratégia atual” (DAY; REIBSTEIN, 1999, p.145). Nessa dinâmica, um indivíduo que deseja alcançar seus objetivos, por meio de uma ação racional, primeiramente necessita formular uma hipótese inicial sobre a melhor maneira de agir para atingir

os objetivos. Definida a hipótese inicial, é necessário recolher informações para testar a validade da referida hipótese. No processo de coleta de informações, a hipótese pode permanecer válida, ser corrigida ou mesmo ser substituída por outra hipótese mais adequada. Finalmente, com base na hipótese final que resulta da coleta de informação, os agentes escolhem a melhor ação a ser seguida (FIANI, 2006, p.9). Entretanto, a melhor ação a ser seguida depende da estratégia adotada pelos jogadores. Sobre esse aspecto, entende-se que a estratégia é um conjunto de ações adotadas pelos jogadores, cuja base é especificar quais as melhores competências e habilidades a serem adotadas no momento da tomada de decisão.

Abrantes (2004) descreve que junto às estratégias estão os *payoffs* obtidos por meio do sucesso de cada ação. Os *payoffs* são entendidos como sendo todos os ganhos e benefícios que os jogadores obtêm a cada possível resultado em um jogo. Nesse aspecto, Silva (2004) e Pombo (1999) descrevem que todos os jogadores buscam maximizar os resultados, e mesmo que não o consigam, se empenham para que isso ocorra, obtendo-se conseqüentemente a isso os *payoffs* como os resultados, ganhos ou recompensas que acontecem sempre ao final de cada jogo, mediante as próprias escolhas e a dos concorrentes.

Entretanto, para que o jogo possa ser desempenhado de maneira eficiente e obter *payoffs* positivos, é preciso estabelecer regras, que geralmente abarcam:

Técnicas de análise preestabelecida que precisam estar em constante adaptação a cada início de jogo, pois novas informações surgem, novas estratégias são utilizadas e novas decisões são tomadas, sendo, portanto, a modificação e a adaptação ao contexto atual a que trará resultados satisfatórios (FIANI, 2006, p.43).

Diante disso, percebe-se que a regra é um dos elementos que também compõe um jogo, bem como o determina. Seu objetivo é descrever com precisão a realidade, o contexto e as possíveis ações e reações dos jogadores. Nesses atos, os jogadores por meio dos resultados obtidos anteriormente, tomam suas próprias decisões, a fim de atingir os objetivos e aumentar os *payoffs*.

Entende-se, assim, que os elementos que compõem a Teoria dos Jogos acima mencionados – jogadores, estratégia, *payoffs* e regras – merecem atenção, pois são esses elementos que propiciam que as organizações tenham um papel decisivo no desenvolvimento de uma situação de interação estratégica. Além disso, vale destacar que existem autores como, por exemplo, Brandenburger e Nalebuff

(1996, p.24-25) que acrescentam mais um elemento – os valores adicionados – nesse quadro de fatores contribuintes de um jogo.

Jogadores: São clientes, fornecedores, substitutos e complementares. Nenhum destes jogadores tem posição fixa. A posição muda de acordo com a ação observada.

Valores adicionados: É aquilo que cada um dos jogadores traz para o jogo. Ao longo do jogo busca-se aumentar os seus valores adicionados.

Regras: Dão a estrutura dos jogos. Nos negócios não existem conjunto fixos de regras. Estas podem vir de leis, costumes, práticas ou contratos, por exemplo.

Táticas: São os movimentos usados para representar a forma como os jogadores percebem o jogo e tendem a se comportar.

Escopo: Define os limites da amplitude do jogo. Os jogadores podem expandir ou contrair estes limites (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996, p.24-25).

Nessa abordagem, os valores adicionados como anteriormente mencionado é o elemento novo. O seu enfoque é tentar mostrar que cada jogador carrega consigo informação, conhecimento e experiências que, uma vez compartilhados com os demais, adicionam valores ao jogo proporcionando benefícios mútuos e desempenhando papéis assimétricos entre as partes (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996, p.25). Esse elemento tende a mostrar a importância e os benefícios que as inter-relações entre as partes tem no processo de gerar novas experiências, novas ideias e inovações para àqueles que compartilham uns com os outros em um determinado jogo.

Os autores, ainda, acrescentam e descrevem que os valores adicionais ocorrem quando se consegue:

[...] encontrar maneiras de fazer o bolo crescer em vez de brigar com os competidores em torno de um bolo de tamanho fixo. Para se beneficiar *insight*, deve-se pensar em como expandir o bolo criando novos complementos ou tornando os já existentes mais acessíveis (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996, p.25).

A ideia central está no fato de que atualmente não se pode mais pensar e agir como se as coisas fossem separadas, ao contrário, é preciso pensar nas inter-relações estabelecidas entre os jogadores e a influência que isso tem nas distintas ações desempenhadas, em um determinado jogo.

Dessa maneira, a Teoria dos Jogos propicia compreender conflitos que envolvem a disputa de interesses entre dois ou mais jogadores, no qual cada um adota sua melhor estratégia, de acordo com as regras preestabelecidas no jogo.

Entretanto, para que isso seja alcançado, a Teoria se fundamenta na premissa de que os jogadores agem de maneira racional. Merofa e Bueno (2009, p.2) defendem que a racionalidade se faz presente em um ambiente de tomada de decisão, porque há a ocorrência de um índice de interação e de um conjunto de regras preestabelecidas para que o jogo possa se desenvolver.

O intuito desta premissa refere-se a prever o comportamento dos jogadores e, a única maneira de fazê-lo, é partindo do princípio que estes obedeçam a um padrão lógico de comportamentos, pois, caso contrário, com os jogadores se comportando de maneira aleatória seria quase impossível fazer qualquer tipo de previsão (TAVARES, 1995, p.12). Merofa e Bueno (2009, p.2) complementam destacando que o objetivo desta Teoria é estudar situações nas quais os tomadores de decisão – jogadores – ao interagirem entre si, escolhem diferentes estratégias, visando maximizar os ganhos e/ou minimizar as perdas em relação aos oponentes, através da pressuposição de comportamentos que podem ser realizados pela outra parte.

Raposo (2007, p.3) por sua vez sintetiza em uma definição o que foi mencionado sobre a Teoria dos Jogos até o momento, e a explica da seguinte maneira:

Encontrar alternativas racionais em situações de tomada de decisão, cujo resultado final depende não só das opções do sujeito organizacional [jogador], mas também da natureza e das opções dos outros agentes [jogadores] – situações caracterizadas pela interdependência e interação entre os agentes (RAPOSO, 2007, p.3).

Evidencia-se que a Teoria dos Jogos pode propiciar melhores condições para entender de maneira precisa o processo decisório dos jogadores, as distintas interações de interdependências que ocorrem, bem como a lógica do contexto em que estão envolvidos. Além disso, esta Teoria pode auxiliar a desenvolver nos jogadores a capacidade de raciocinar de maneira estratégica, explorando com isso as diversas e possíveis interações entre eles.

Ao estudá-la, são identificadas duas perspectivas no que tange a sua contribuição, a saber:

- a) Ajuda a entender teoricamente o processo de decisão de agentes que interagem entre si, a partir da compreensão da lógica da situação em que estão envolvidos. Ou seja, irá permitir identificar a lógica do processo de interação estudado, desde que sejam respeitadas as hipóteses dessa teoria, e aplicado um modelo adequado às circunstâncias específicas do caso.

- b) Ajuda a desenvolver a capacidade de raciocinar estrategicamente, explorando as possibilidades de interação dos agentes, possibilidades estas que nem sempre correspondem à intuição (FIANI, 2006, p.9-10).

A partir dessas constatações, percebe-se que cada organização deve procurar identificar, analisar e compreender seu próprio contexto, para poder agir de maneira mais eficiente perante as ações adotadas pelos concorrentes. Nos jogos de estratégia prever como os competidores reagirão aos movimentos e antecipar-se às próximas ações, se constitui em uma vantagem. A Teoria dos Jogos é relevante pois sua base é justamente analisar e identificar os movimentos mais adequados a se fazer, de acordo com os movimentos efetuados pelos adversários.

Ho e Weigelt (1999, p.250) afirmam que “[...] a teoria dos jogos fornece uma metodologia formal para o conhecimento de si mesmo e de seus competidores”, pois permite diagnosticar e antecipar os movimentos estratégicos dos adversários, mostrando, por meio disso, a conexão existente entre eles. Esse tipo de ação, segundo Tavares (1995, p.15), refere-se a estratégias significativas para a obtenção de melhores resultados, porquanto demonstra que para obter sucesso não é necessário que uma das partes perca, ao contrário, a interdependência evidencia que todos podem ganhar quando se desenvolve ações conjuntas.

Ao contrário desta visão, Costa e Bottura (2006, p.20) entendem que uma questão básica que envolve situações de conflito de interesses entre jogadores é a mesma maneira pela qual um jogador específico observa seu oponente. Para entender esse tipo de comportamento, adotam-se três posturas implícitas em qualquer confronto:

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

Observa-se que a Teoria dos Jogos fornece um estudo sobre distintas perspectivas de conflitos no que tange à competição e à cooperação, uma vez que visa encontrar estratégias racionais em situações em que o resultado não depende

apenas da própria estratégia adotada, mas sim das estratégias adotadas pelos adversários, bem como das condições do contexto. Esses pressupostos concorrenciais são melhor detalhados no Quadro 2.

Quadro 3: Pressupostos concorrenciais.

Pressupostos	Rival	Individualista	Associativo
Situações típicas	Concorrência predatória	Concorrência leal	Alianças, consórcios e parcerias.
Resultados desejados	Eliminar ou reduzir os concorrentes	Vencer e sobreviver	O melhor possível para o todo
Pressupostos éticos	“Vale tudo para sobreviver”	“Vencer, sim, mas com dignidade”	“Estamos todos no mesmo barco”
Frases-lema típica	“Todos são contra mim!”	“Cada qual por si, e que vença o melhor”	“Um por todos e todos por um”

Fonte: Costa e Bottura – 2006 - p.20-21.

Os pressupostos supracitados estão presentes nas situações de conflitos de interesses, sendo que a melhor opção adotada vai depender da percepção e perspectiva de mundo que cada jogador faz em relação às estratégias a serem adotadas. A partir disso, percebe-se que a Teoria dos Jogos possui duas orientações estratégicas: a primeira é a de que há conflitos e, a segunda, é que mesmo tendo a ocorrência de conflitos é possível que haja cooperação e negociação entre os jogadores, ou seja, tudo depende da percepção e perspectiva dos participantes acerca do contexto em que estão inseridos. Nesse tipo de situação a comunicação se torna primordial, pois é ela que proporciona a construção da relação e troca entre os participantes do jogo. E é por meio dela que o compartilhamento de informação e conhecimento se faz presente entre os jogadores.

Levando-se em conta tais aspectos, Raposo (2007, p.45) afirma que a Teoria dos Jogos passou a ser reconhecida por sua capacidade de abordar tanto os jogos cooperativos de soma não zero, como jogos não cooperativos de soma zero. Tavares (1995, p.7) explica esses conceitos da seguinte maneira:

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

Contudo, observa-se que os jogos não cooperativos de soma zero são aqueles que independentemente das ações realizadas pelos jogadores, o resultado

final dos *payoffs* se mantem do mesmo jeito, sem alteração. Enquanto que, os jogos cooperativos de soma não zero, visam todas as ações efetuadas pelos diversos jogadores, cujas contribuições que ocorreram durante o jogo, por meio do compartilhamento e troca constante, de modo que no final ocorresse modificação dos *payoffs*.

Fiani (2006, p.4) corrobora com a definição anterior e explica que a Teoria dos Jogos apresenta uma contribuição para o binômio competição e cooperação. Essa dinâmica aumenta o desempenho dos jogadores, tanto em nível individual quanto em nível coletivo, em ambientes altamente competitivos. No entanto, a tomada de decisão deve estar pautada sobre essas duas perspectivas, pois só assim a Teoria dos Jogos consegue responder aos reais motivos de sua existência.

Tal evidência enfoca que formar alianças estratégicas atualmente, marcado pelo advento da Sociedade da Informação e do Conhecimento, se torna um diferencial competitivo, pois preenche lacunas relativas a competências e habilidades que individualmente gera eficiência e eficácia, além de potencializar e unificar todos os tipos de recursos de informação que uma organização possui, de maneira que possa contribuir com a adaptação às complexidades e as incertezas ocasionadas pelo ambiente em que está inserida.

Percebe-se que o ambiente de negócios está adquirindo uma nova configuração caracterizada pela competitividade exacerbada entre as organizações. Adotar, portanto, estratégias que combinem competição e cooperação, buscando aumentar a velocidade de resposta às mudanças do mercado, por meio do compartilhamento de informação e conhecimento, visando uma posição mais vantajosa frente aos adversários, têm sido um diferencial competitivo cada vez mais requisitado e respeitado nesses ambientes, pois acarreta a sobrevivência de muitas organizações no mercado (MEROFA; BUENO, 2009, p.1).

À vista disso, a cooperação se tornou uma alternativa para as organizações que desejem adquirir bons níveis de competitividade, o bastante para mantê-las no mercado econômico. Rennó e Judice (2008, p.137-138) enfatizam que “[...] as formas organizacionais cooperativas são estruturas que privilegiam as relações de parcerias sem, no entanto, eliminar a competição e conflito”, ou seja, o fato de as empresas criarem alianças e agirem de maneira cooperativa não significa que elas deixaram de concorrer entre elas. A diferença está no fato de que quando elas se aliam geram diferentes inovações e criam novos produtos e serviços, fator que

aumenta o desempenho competitivo dentro da rede da qual fazem parte. Fazer concessões para alcançar acordos, negociar para produzir benefícios mútuos, obter informações para gerar vantagens são táticas que segundo Sauaia e Kallás (2007, p.78) produzem resultados e satisfaz os desejos e necessidades daqueles que mantem relações interativas.

Brandenburger e Nalebuff (1996, p.65) criaram, em 1995, o conceito de 'Coopetição', formado pela conexão dos termos competição e cooperação. Isso significa buscar situações "*win-win*" (ganha-ganha) que envolve cooperação, mas também buscar situações "*win-lose*" (ganha-perde) que envolve competição, ou seja, não basta apenas competir, também é preciso cooperar para obter resultados mútuos cada vez mais positivos diante de um mercado em constante mutação.

Nessa perspectiva, Brandenburger e Nalebuff (1996, p.66) e Zampese e Zilber (2011, p.2) partilham da mesma ideia quando afirmam que a coopetição ocorre quando os concorrentes são, ao mesmo tempo, aliados em busca de sinergias que levem a vantagem competitiva e, também, concorrente por buscar uma fatia maior no mercado em que atuam.

Zineldin (2004, p.780) entende a coopetição como sendo "[...] um jogo de soma não zero, que visa beneficiar a todos os jogadores que fazem parte da coalisão gerando benefícios mútuos e maximizando seus resultados". A cooperação e a competição são partes de uma mesma moeda, pois as diferentes partes cooperam entre si e coordenam as tarefas, visando alcançar com mais facilidade os objetivos e, em contrapartida, competem entre si para obter uma rentabilidade melhor para si, ignorando a atuação e desempenho dos demais jogadores. Se essa solução existir, como bem destaca Costa e Bottura (2006, p.23) ela será caracterizada pela situação em que nenhum dos jogadores conseguirá melhorar seus próprios resultados alterando a decisão. Tal conjunto de decisões é chamado de ponto de 'Equilíbrio de Nash', conforme mencionado anteriormente, e tema que será abordado na próxima subseção.

Entretanto, cooperar para competir, ainda, é um dilema para as organizações, pois muitas delas ainda não têm a percepção de que podem obter resultados muito favoráveis quando fazem acordos e estabelecem coalisões. Em relação a isso, Contractor e Lorange (1988) explicam que o maior desafio na formação de alianças reside na dificuldade em saber lidar com o conhecimento, principalmente, no que

tange a apropriação do conhecimento e o processo de transferência desse conhecimento. Zampese e Zilber (2011, p.3) mencionam que:

Alianças entre empresas com grande desnível de conhecimento, podem ser maléficas para a parte que entrar com maior nível de informações, devido ao risco de apropriação do conhecimento por aliados que em um dado momento poderiam se tornar concorrentes. Entretanto, os autores argumentam que o conhecimento e a informação estão tão enraizados nas organizações que tornaria muito difícil os aliados apropriarem destes conhecimentos, o que requer tempo para ocorrer (ZAMPESE; ZILBER, 2011, p.3).

Assim, a cooperação só será eficiente quando os jogadores compreenderem a importância de se criar alianças estratégicas, deixando de lado o medo e a ganância, dando abertura para que as decisões e escolhas sejam realizadas, tanto no nível individual quanto coletivo. Desse modo, quando os jogadores optam por compartilhar informações sobre seu modo de atuação é possível que se encontre o ponto de equilíbrio entre cooperação e competição, ou seja, a cooperação.

2.1.3 Equilíbrio de Nash

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

Esse conceito segundo Fiani (2006, p.18) foi criado com o intuito de abordar tanto os jogos de soma zero, quanto os jogos de soma não zero, uma vez que cada jogador acaba adotando a estratégia que julga ser a melhor resposta às estratégias dos demais jogadores. Evidencia-se que o ponto de equilíbrio se faz presente quando cada jogador não consegue e não pode mudar de modo algum a própria estratégia se os demais não o fizerem. Sobre essa mesma perspectiva Davis (1973, p.41) explica que:

[...] duas estratégias estão em equilíbrio quando nenhum dos jogadores tem vantagem ao alterar unilateralmente sua estratégia. O resultado (por vezes chamado lucro) corresponde a esse par de estratégias e é definido como sendo o ponto de equilíbrio (DAVIS, 1973, p.41).

Nota-se que nenhuma organização tem estímulo para mudar arbitrariamente sua ação concernente ao nível de produção, uma vez que cada uma delas obtém o melhor resultado, mediante as decisões das outras empresas competidoras.

Para melhor visualização a respeito deste conceito, Ho e Weigelt (1999, p.140) reafirmam e enfatizam esta ideia, ao identificarem três características relacionadas às estratégias de equilíbrio, estabilidade, caráter ideal e racionalidade:

[...] a primeira, nenhum jogador tem incentivo para afastar-se unilateralmente de sua estratégia de equilíbrio. A segunda trata-se de uma estratégia de melhor resposta mútua: minha opção de ação é ótima, desde que a dos outros também sejam ótima, enquanto que a terceira e última, todos os jogadores são racionais e acreditam que os outros também o sejam (HO; WEIGELT, 1999, p.140).

John Nash procurou mostrar que os jogadores de maneira individual não poderiam melhorar a sua posição modificando apenas a própria estratégia, se isso acontecesse não poderiam estabelecer relações cooperativas, ao contrário estariam apenas pensando em si mesmos. Nessa perspectiva, a análise do jogo fica bastante facilitada se o jogador combinar as próprias estratégias com as do concorrente, de modo que o resultado possa ser positivo para ambos. Quando isso ocorre as organizações usufruem de melhorias coletivas, no que tange ao desempenho, realizando atividades conjuntas em um determinado mercado e, também, podendo competir entre si por meio de ações independentes para melhoria do próprio desempenho.

Considera-se que o atual ambiente de negócios está se voltando para o aspecto cooperativo e competitivo [coopetição]. Desse modo, as empresas estão tendo que se unir por meio da criação de redes ou alianças, uma vez que isso pode propiciar a competitividade que almejam e, ao mesmo tempo, as ajudam a enfrentar as oscilações constantes do mercado. É por meio da cooperação que as empresas compartilham informações e conhecimento, reduzem os custos e combinam em larga escala as suas competências e habilidades, inovando cada vez mais em seu campo de atuação (LEITE; LOPES; SILVA, 2009, p.66).

A combinação de estratégias constitui o que se denomina 'Equilíbrio de Nash', isto é, quando os jogadores estão pensando cooperativamente uns nos outros e, devido a isso, não modificam suas estratégias de uma hora para outra sem que os demais jogadores saibam.

O desafio a partir desse paradoxo, segundo Fiani (2006, p.40-41), está no fato de as organizações aprenderem balancear as suas próprias competências e as das outras organizações, a fim de alcançar o equilíbrio entre a competitividade coletiva, obtida por meio da cooperação e a competitividade individual, que torna a empresa rentável e valiosa ante as demais organizações com as quais coopera.

2.1.4 Dilema do Prisioneiro

O dilema do prisioneiro é um exemplo clássico no âmbito da Teoria dos Jogos, uma vez que visa explicar os diferentes comportamentos dos jogadores em situações de conflito entre as partes. O conflito geralmente acontece devido às divergências relacionadas às decisões, em que o individual nem sempre está de acordo com o coletivo. Fiani (2006, p.57) argumenta que o jogo é caracterizado pelas diferenças de opiniões quando há cooperação, sem deixar de lado os interesses próprios. Um exemplo deste fato foi descrito em um contexto policial:

Dois ladrões, A e B, são capturados e acusados de um mesmo crime. Presos em salas separadas e sem poderem se comunicar entre si, o delegado de plantão faz a seguinte proposta: cada um pode escolher entre confessar ou negar o crime. Se nenhum confessar, ambos serão submetidos a uma pena de 1 mês. Se os dois confessarem, então ambos terão pena de 1 ano. Mas, se um confessar e o outro negar, então o que confessou será libertado e o outro condenado a 5 anos de prisão (SARTINI *et al.*, 2004, p.6).

Figura 1: Dilema do prisioneiro.

		JOGADOR A	
		NÃO CONFESSA	CONFESSA
JOGADOR B	NÃO CONFESSA	 1 MÊS	 5 ANOS 1 SEMANA
	CONFESSA	 5 ANOS 1 SEMANA	 1 ANO

Fonte: Adaptado por D'Amico – 2008 - p.66.

Nessa perspectiva, Fiani (2006) propõe aplicar o Equilíbrio de Nash para determinar o resultado mais provável do jogo.

A melhor resposta que qualquer um dos dois ladrões pode adotar para a estratégia [não confessa] do outro é [confessa]. Por outro lado, a melhor resposta à estratégia [confessa] é, também, [confessa] – que produz um ano na cadeia, contra dois anos no caso de [não confessa] –. Logo, os dois ladrões, se agirem racionalmente, confessarão o roubo: se um deles escolhesse, seria prejudicado pelo outro, que reduziria sua pena significativamente confessando (FIANI, 2006, p.73).

Nota-se que o resultado obtido no dilema dos prisioneiros é derivado da condição de que os sujeitos – prisioneiros – não podem se comunicar; o que pressupõe que as decisões são realizadas em nível individual. Nozick (1993) explica que o dilema visa justamente compreender e prever as ações dos outros jogadores.

Percebe-se que esse conceito tem sido apropriado por diversas áreas, pois demonstra da melhor maneira a realidade na qual os jogadores se encontram, abre um leque de possibilidades para que haja cooperação e, também, conflito. Destaca-se que neste exemplo, o contexto se deu entre dois criminosos, podendo também ser aplicado em qualquer tipo de organização.

Dessa maneira, se este exemplo for transportado para o mundo dos negócios, é possível perceber que as organizações contemporâneas vivenciam o Dilema do Prisioneiro, pois têm que competir para aumentar a fatia de mercado e/ou cooperar entre si para obter lucros aceitáveis. Gremaud e Braga (2004, p.246) explicam que no Dilema do Prisioneiro, dois jogadores tomam a decisão simultaneamente, sem que haja possibilidade de cooperação, mas que a situação e o resultado final dependem da coerência entre as duas decisões.

Nesse contexto, um jogador é considerado um tomador de decisão que, individualmente ou coletivamente, toma suas decisões levando em conta os diversos riscos e oportunidades que estas podem ocasionar, podendo influenciar, contudo, positivamente ou negativamente as ações a serem realizadas pelos demais tomadores de decisão.

Assim, quanto mais os jogadores buscarem entender o jogo e criarem estratégias para prever como os adversários irão reagir aos movimentos e antecipar-se às próximas ações, constitui-se em uma vantagem competitiva. É sob esta perspectiva que a Teoria dos Jogos adquire importância, pois propicia a identificação e a análise dos movimentos mais adequados a se realizar frente as ações dos concorrentes (AZEVEDO *et al.*, 2002, p.67).

Balestrin e Verschoore (2008, p.41) enfatizam que a aplicação da Teoria dos Jogos no mundo dos negócios tem relação com a interação e a interdependência das decisões dos jogadores, isto é, todas as ações realizadas estarão sendo influenciadas umas pelas outras, seja positivamente e/ou negativamente. Dessa maneira, a melhor estratégia a ser efetuada por um dos jogadores depende, em grande parte, das estratégias já efetuadas pelos outros jogadores. Assim, a decisão só será realizada com sucesso mediante as decisões dos demais jogadores. Por isso se faz importante olhar para as próprias ações e, também, voltar olhares para os outros jogadores que estão atuando no mesmo contexto, visando obter lucros rentáveis para o negócio por meio das ações que contribuam significativamente para o desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

2.1.5 Relação da Teoria dos Jogos com a Ciência da Informação

Conforme mencionado anteriormente, a Teoria dos Jogos é um estudo desenvolvido primeiramente sobre o viés da Matemática, mas que começou a ser apropriada por outras áreas como, por exemplo, a Economia, a Biologia, a Psicologia e a Administração. No entanto, a Teoria pode ser estudada também no âmbito da Ciência da Informação, pois como descreve Borko (1968, p.1) esta última é uma Ciência interdisciplinar que investiga as diversas propriedades e comportamentos que envolvem a informação, visando sua melhor acessibilidade e usabilidade. Seu objeto de estudo é a informação e compreender os fenômenos relacionados a ela é seu principal foco.

Partindo deste princípio percebe-se que há uma multiplicidade de possíveis aproximações entre a Teoria dos Jogos e a Ciência da Informação. Desse modo, sentiu-se a necessidade de demonstrar como os três conceitos selecionados, quais sejam: informação, compartilhamento e redes de cooperação, aproximam essas áreas. Considera-se de antemão que a Teoria dos Jogos e a Ciência da Informação são distintas uma da outra, mas não se pode deixar de ressaltar que ambas são elementos constitutivos da Ciência como um todo.

Sendo assim, o primeiro ponto de contato entre a Teoria dos Jogos e a Ciência da Informação, relaciona-se à questão da informação. Para a Teoria dos Jogos a informação é um elemento de constante preocupação, pois todo tipo de jogo tem disponível vários tipos de informação para que os jogadores possam atuar de

maneira estratégica, na realidade na qual estão inseridos. Com isso, a informação adquire um papel importante, pois visa subsidiar a tomada de decisão, bem como toda ação que os jogadores vão desempenhar para alcançar o objetivo. Nessa perspectiva, a Teoria dos Jogos levanta duas categorias em relação à disponibilidade de informação: informação perfeita e imperfeita, e informação completa e incompleta – conforme já mencionado anteriormente. Essas categorias de informação têm como objetivo mostrar que em um determinado jogo as informações podem contribuir ou não para uma determinada ação, dependendo essencialmente dos tipos de informação que cada jogador possui, bem como a maneira que estes vão utilizá-las em suas decisões. Em decorrência disso, a Teoria dos Jogos procura encontrar uma maneira de trabalhar a ideia de conhecimento mútuo para obter o melhor desempenho dos jogadores, no mercado altamente competitivo em que atuam. Tal percepção quando construída no âmbito organizacional, oferece a criação de conhecimento e impulsiona gradativamente o compartilhamento da competência em informação de cada jogador objetivando o aprimoramento dos negócios.

Nota-se que no âmbito da Ciência da Informação, mais especificamente na linha de gestão da informação e gestão do conhecimento, isso também é abordado, pois acredita-se que a informação é um componente intrínseco de quase todas as ações desempenhadas por uma organização – entendida aqui como jogadoras –, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório.

É neste aspecto que se destaca a importância de se ter uma informação de qualidade dentro de um determinado jogo, como forma de subsidiar o tomador de decisão em todas as suas ações. Porquanto ela precisa sempre ser atualizada visando eliminação de erros e, além disso, ela deve estar disponível e ser fornecida de uma forma que seja de fácil compreensão, pois é isso que facilitará o tomador de decisão na realização de suas ações, ou seja, é isso que fará com que os jogadores compreendam o jogo no qual estão inseridos, interpretando as informações neles contidas, captando as informações de que necessitam para tomarem decisões com maior precisão, pois isto, é a base de novos caminhos de aprendizagem no contexto organizacional. Se não houver esse cuidado com relação a informação, o jogo será prejudicado, podendo proporcionar impactos negativos por não haver informação de qualidade.

Além disso, a informação e o conhecimento são elementos gerados e produzidos na interação entre os sujeitos, cujas construções são realizadas a partir do binômio individual/coletivo. Nessas relações o indivíduo gera, compartilha e usa a informação e o conhecimento e, por meio dessas ações, alimenta todo o ambiente organizacional – jogo – do qual faz parte. Esse ponto é considerado o segundo que rege as aproximações das áreas. Sobre este aspecto, Valentim (2007, p.10) explica que:

O sujeito corporativo gera, compartilha e usa a informação e conhecimento e, por meio dessas ações/atividades, alimenta toda a estrutura organizacional, que o retroalimenta com informação e conhecimento. Essa dinâmica é inerente ao sujeito corporativo e à organização (VALENTIM, 2007, p.10).

Posta a proximidade no que tange ao compartilhamento de informação e conhecimento, sente-se a necessidade de abordar a criação de redes de cooperação, como um modo de minimizar as dificuldades e barreiras individuais mediante as soluções compartilhadas. A criação de redes de cooperação visa proporcionar uma visão panorâmica do ambiente de negócios, que neste caso refere-se ao jogo estabelecido, visando sustentar a capacidade de ação e reação dos concorrentes – jogadores. Assim, o modo de compartilhamento realizado, por meio das redes pode melhorar e promover o desenvolvimento das organizações.

Balestrin e Verschoore (2008, p.3) descrevem que a união de distintas organizações com o objetivo de obter soluções coletivas vem recebendo total atenção nos estudos e práticas organizacionais. O propósito central ao estabelecer redes de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas. Dessa maneira, os resultados obtidos coletivamente acabam se tornando elementos importantes para o aprofundamento da relação entre as organizações.

As possibilidades de aprendizagem ocorrem de diferentes maneiras na relação entre as organizações, podendo se dar por meio da interação e de práticas rotineiras de colaboração, do desenvolvimento de competências e de habilidades coletivas, bem como propicia que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de

problemas e o desenvolvimento de seus negócios (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.5).

Observando o contexto de cooperação interempresarial, Neves e Silva (2003, p.2) reforçam a ideia e destacam que as necessidades das organizações podem ser sanadas da seguinte maneira:

- a) Combinar competências e utilizar *Know-how* de outras empresas;
- b) Dividir o ônus compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- c) Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- d) Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- f) Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- g) Fortalecer o poder de compra;
- h) Obter maior força, para atuar nos mercados internacionais (NEVES; SILVA, 2003, p.2).

Balestrin e Verschoore (2008, p.6) descrevem que tanto a aprendizagem quanto a inovação constituem-se em ganhos das redes de cooperação. Assim, definem aprendizagem e inovação como o compartilhamento de ideias e de experiências entre os sujeitos e as ações de cunho inovadoras desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Entretanto, é preciso saber quais os tipos de informação estão circulando no ambiente – jogo -, quais são tidos como relevantes e que podem ser usados para a construção de conhecimento coletivo/mútuo abordado na Teoria dos Jogos.

Em decorrência disso, a Ciência da Informação vem de encontro a esses fatores, para contribuir de uma maneira mais precisa as diversas ações que os jogadores desempenham em relação à percepção, acesso, apropriação, compartilhamento e uso inteligente da informação para a construção de conhecimento individual/coletivo.

Nessa perspectiva, observa-se a necessidade de se compreender o comportamento informacional e a competência em informação dos jogadores para atuarem nesse novo contexto em que as organizações estão inseridas. Saber buscar, identificar, selecionar, filtrar, analisar e usar são questões básicas estudadas pela Ciência da Informação e, portanto, pode contribuir de maneira efetiva para a

construção de conhecimento individual e coletivo em um determinado ambiente – jogo.

2.2 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

2.2.1 Importância do Sujeito no Ambiente Organizacional

Na sociedade contemporânea, o processo produtivo é realizado dentro de algum tipo de organização como, por exemplo, em organizações industriais, educacionais, financeiras, entre outros. Nesses ambientes, o sujeito organizacional age e atua, por meio do exercício de sua função, atividades e tarefas desempenhadas.

Nessa perspectiva, evidencia-se que todos os tipos de organizações são constituídos por pessoas que agem dentro desses ambientes, agregando valor em seus processos e decisões a serem executados. Destaca-se que o sujeito organizacional passa a maior parte de seu tempo no ambiente da organização e, estas, por sua vez, procuram satisfazer as necessidades destes, tanto internamente: aprender, desempenhar atividades e tarefas, tomar decisões, auto realização etc.; quanto externamente: viver em sociedade, bem-estar, saúde, segurança, ou seja, satisfazer as necessidades humanas (CHIAVENATO, 2000, p.43).

Freitas (2005, p.88) argumenta que “[...] o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também, afetivos, imaginários e psicológicos”. Isso ocorre porque as organizações têm o poder de transmitir, por meio de seu espaço, segurança, realizar desejos e satisfazer as necessidades dos indivíduos, criando com isso, uma imagem idealizadora acerca do que a organização pode oferecer. Assim, a organização tem a capacidade de abstrair as angústias e fracassos dos sujeitos, transformando energia individual em força de trabalho. Dessa maneira, acredita-se que o sujeito no contexto sociocultural em que está inserido, desenvolve ao longo da vida um espírito cooperativo e harmônico entre as partes, objetivando alcançar as metas centrais estabelecidas.

Percebe-se que há uma relação e uma troca recíproca entre os indivíduos e as organizações, em que:

[...] o trabalhador cria vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e desenvolve concomitantemente, afetos

positivos para com a organização (comprometimento afetivo), notadamente quando o empregado percebe que a organização se preocupa com o seu bem estar (percepção de suporte), retribui suas contribuições (percepção de reciprocidade) e, ainda, consegue avaliar suas perdas caso haja rompimento das relações de trabalho (comprometimento calculativo) (PALAZOLLI, 2000, p.1).

Isto só é possível porque as organizações são entendidas como sendo:

[...] unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que as organizações são propositadas e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são construídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço (CHIAVENATO, 2000, p.44).

Observa-se que uma organização sempre está em constante movimento e mudança, uma vez que se trata de um sistema aberto constituído por pessoas que possuem necessidades e desejos que se modificam constantemente. Esses indivíduos, portanto, não vivem isolados dentro do ambiente organizacional, ao contrário sofrem influência da cultura organizacional que, por sua vez, tem a capacidade de modificar seu comportamento, bem como a maneira como interpretam a realidade que os envolvem.

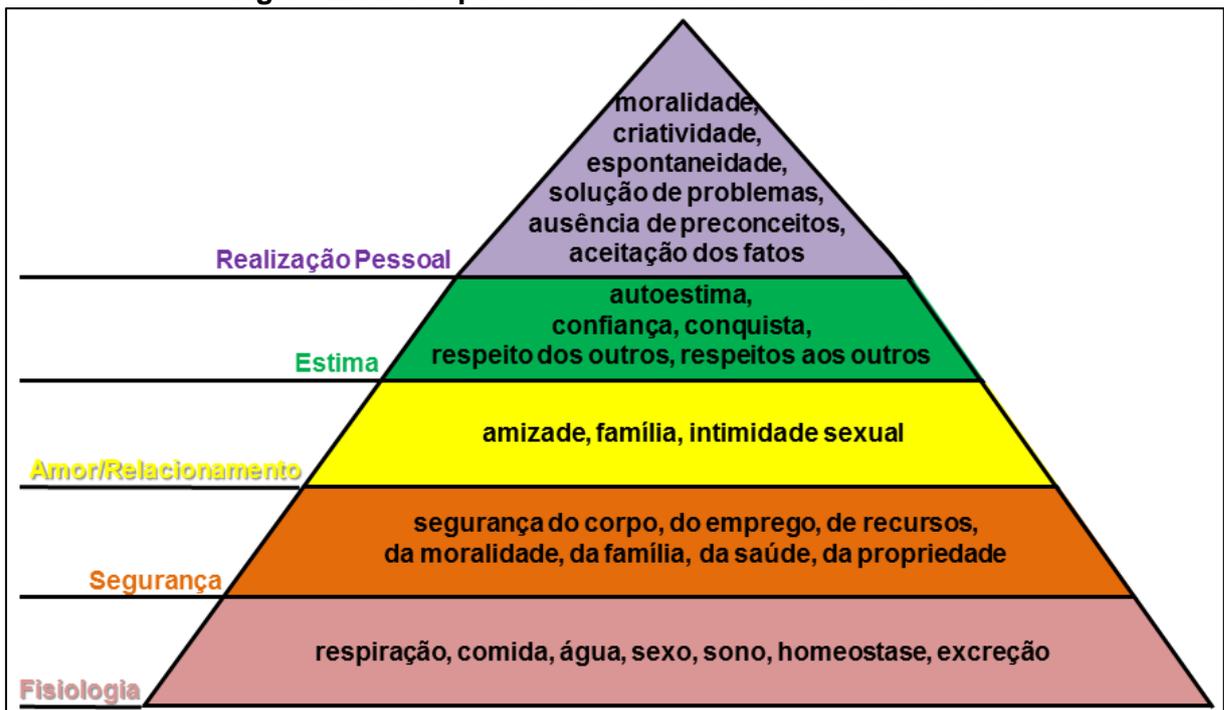
Cavalcante (2010, p.40) acrescenta que “[...] do mesmo modo que o indivíduo não está alheio ao ambiente que o cerca, ele também não está alheio as suas emoções, sentimentos, necessidades intrínsecas”, podendo tanto receber influência quanto influenciar o coletivo. Essa visão tem início em meados de 1940, quando Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades dos indivíduos. Segundo este autor o que motiva as pessoas a adquirirem comportamentos distintos e agirem são as necessidades que possuem e que, ainda, não foram satisfeitas. O progresso acerca desse fator é “[...] causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às lacunas existentes, pois as pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas” (CAVALCANTE, 2010, p.40). Assim, uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

Nesse âmbito, Lacombe e Heilborn (2009, p.314) explicam que:

[...] há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento destas, procura-se satisfazer as de segurança, e, a seguir, as de associação, as de *status* e as de auto-realização (LACOMBE; HEILBORN, 2009, p.314).

O indivíduo adota uma postura diferenciada acerca desses fatores e é motivado a realizar um determinado comportamento que, se manifestam em níveis de importância. Parte-se das necessidades fisiológicas (básicas) e, ao final, as de realização pessoal, sendo que cada necessidade do indivíduo influencia fortemente seu comportamento, evidenciando certa hierarquia no que tange a satisfação das próprias necessidades (Figura 2).

Figura 2: Hierarquia das necessidades dos indivíduos.



Fonte: Maslow – 1987.

Destaca-se, também, os quatro conceitos que caracterizam a natureza dos seres humanos, a saber:

- 1) **Diferenças individuais:** As pessoas têm muito em comum, mas cada pessoa no mundo é também individualmente diferente.
- 2) **A pessoa como um todo:** Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo da pessoa.
- 3) **O comportamento motivado:** A psicologia ensina que o comportamento normal tem certas causas. Elas podem estar relacionadas com as necessidades da pessoa e ou às consequências que resultam de suas ações. A motivação é essencial ao funcionamento organizacional. Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.
- 4) **Valor da pessoa (dignidade humana):** Este conceito é de natureza diferente dos outros três porque é mais uma filosofia

ética do que uma conclusão científica. Ele sustenta que as pessoas devem ser tratadas de forma diferente dos outros fatores de produção porque elas pertencem à ordem superior do universo. O conceito de dignidade humana rejeita a velha ideia de usar os empregados como instrumentos econômicos (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p.10-11).

Evidencia-se que o ambiente organizacional é composto por vários elementos que, por sua vez, influenciam gradativamente o comportamento dos indivíduos. Desse modo, é importante uma maior compreensão destes para que possam auxiliá-los em relação ao desempenho e desenvolvimento no ambiente organizacional.

2.2.2 *Comportamento Humano e Comportamento Organizacional*

Tradicionalmente o homem é influenciado de diversas maneiras e assume comportamentos distintos para obter informações que possam responder aos próprios desejos e anseios. Essa necessidade de o indivíduo modificar o ambiente em que vive, tem como objetivo melhorar as condições de sobrevivência e criar novos conhecimentos, para uma melhor atuação. Dessa maneira, o indivíduo assume em seu cotidiano diferentes tipos de comportamentos, sendo influenciado tanto por fatores internos – como, por exemplo, a própria personalidade –, quanto por fatores externos, como a cultura, os diferentes papéis sociais assumidos e as experiências anteriormente vivenciadas. Esse conjunto de elementos auxilia o indivíduo a se comportar de distintos modos, dependendo do contexto e situações em que se encontra, ou seja, o comportamento humano é fruto da combinação desses fatores.

Calva Gonzáles (2004, p.25, tradução nossa) explica que os indivíduos “[...] sentem necessidades em qualquer nível como, por exemplo, as necessidades fisiológicas, como a sede e, em consequência, se vê motivado a apresentar um comportamento particular para buscar a satisfação de tal necessidade”.

Sendo assim, cada indivíduo ao sentir algum tipo de necessidade desenvolve um comportamento específico para preencher a lacuna existente. Nesse panorama, Kanaane (1999, p.81) enfatiza a ideia de que os comportamentos são definidos como sendo:

As reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente (KANAANE, 1999, p.81).

Torna-se perceptível, como já enfatizado anteriormente que, o indivíduo é influenciado por fatores internos e externos e, este por sua vez, modifica seu arcabouço de conhecimento até então adquirido, devido as combinações estabelecidas entre os distintos sujeitos. Essa mudança se deve ao fato de os indivíduos viverem em sistemas sociais, estabelecendo relações a todo o momento com diferentes pessoas, organizações e instituições, que os instigam a buscarem por informações e, assim, gerarem conhecimento.

Segundo Nassif (2008, p.6) os indivíduos vivem em:

[...] domínios de ação (*empresa, família, lazer, amigos, etc.*), fazendo parte de diferentes redes de relações e interações. Cada domínio de ação pelos quais transitam possibilita aos indivíduos estabelecerem redes de relações e interações que, embora distintas, influenciam as suas condutas no meio, a sua linguagem e as suas pré-disposições em determinarem ou não algo como informação.

Perante a isso, a informação passa a ser objeto de socialização entre os diversos indivíduos nos distintos ambientes em que estão inseridos. Essa socialização e interação acabam por modelar o comportamento dos sujeitos, frente a uma determinada necessidade. Tais fatores não se diferem nos contextos organizacionais, visto que são entendidos como um sistema social, em que os indivíduos criam laços, estabelecem relações, trocam experiências e informação para a criação de conhecimento, tanto no nível individual, quanto no nível coletivo.

Essa visão ganha atenção especial, bem como notoriedade no campo, a partir dos Anos de 1930 com o advento da Escola de Relações Humanas e seu precursor Elton Mayo (MAXIMIANO, 2000, p.23). Foi a partir dos estudos de Mayo que se sentiu a necessidade de valorizar os indivíduos e os grupos sociais no ambiente organizacional, uma vez que é por meio deles que as organizações criam conhecimento para uma melhor atuação no mercado em que atuam.

Essa Teoria se consolidou a partir dos estudos empíricos realizados pela Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, mais especificamente na fábrica conhecida como *Western Electric Company*, em *Hawthorne*, que visavam identificar, analisar, verificar e interpretar todas as ações dos trabalhadores que ali atuavam:

- a) O desempenho das pessoas era determinado não apenas pelo método de trabalho, mas pelo o comportamento;
- b) A qualidade do trabalho dispensado aos trabalhadores pela gerência influencia fortemente seu desempenho; e

- c) O sistema social, formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo que é mais legal ao grupo do que à organização (MAXIMIANO, 2000, p.26).

Foi por meio desta experiência que os sujeitos organizacionais começaram a ser vistos como um elemento modificador dentro das organizações, pois anteriormente eram vistos como máquinas de produção. Com o passar dos anos o indivíduo passou a ser considerado um elemento primordial para a sobrevivência das organizações.

Os estudos em *Hawthorne* possibilitou a compreensão de que o fator motivador dos colaboradores estava contido na atenção que lhes era dada pela alta administração da empresa. A partir disso, os interesses e preocupações com fatores relacionados a motivação dos sujeitos organizacionais ganham atenção especial (LACOMBE; HEILBORN, 2009, p.311). Certamente esta Teoria impulsionou e despertou o interesse de outras áreas como a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia e a própria Ciência da Informação, uma vez que perceberam o quão importante é voltar olhares para o indivíduo e seu comportamento. Essas disciplinas reconhecem que o cerne de qualquer organização são os sujeitos, pois são eles que movem o sistema, por meio de suas ações e reações.

A partir dessa nova percepção sobre a organização, Chiavenato (2000, p.123) explica os seguintes aspectos:

- O comportamento das organizações é orientado para objetivos mais ou menos compreendidos por seus membros;
- A organização é formada por sistemas psicossociais, isto é, por pessoas que trabalham em grupos;
- A organização é formada por sistemas tecnológicos – isto é, por pessoas que usam o conhecimento e técnicas – e utiliza conhecimentos e técnicas para cumprir suas tarefas;
- A organização é uma integração de atividades estruturadas, isto é, pessoas que trabalham juntas em relacionamentos interdependentes;
- Como uma organização implica integração e coordenação de atividades individuais ou grupais, torna-se inevitável o aparecimento de algum conflito, que pode ser aberto ou velado, funcional ou disfuncional, dependendo do fato de levar a um desempenho organizacional eficaz e eficiente (CHIAVENATO, 2000, p.123).

Em outras palavras, as relações estabelecidas entre os indivíduos e as organizações deveriam ser mais cooperativas do que conflituosas, mas nem sempre isso ocorre, porque cada qual visa seus próprios interesses, ou seja, os sujeitos

buscam satisfazer suas próprias necessidades e, por sua vez, as organizações as suas, impedindo sinergias inter-relacionadas para o alcance dos objetivos propostos.

Robbins (2005, p.6) descreve que os estudos sobre o comportamento organizacional objetiva compreender o comportamento dos indivíduos no âmbito da organização e como este pode afetar e/ou contribuir no desenvolvimento organizacional. O mesmo autor destaca que existem três categorias que podem ser estudadas no contexto organizacional: indivíduos, grupos e estrutura.

Nessa perspectiva, observa-se que as organizações são alicerçadas, a partir da união desses três elementos, sendo, os indivíduos elementos indispensáveis para a sua sobrevivência e permanência no mercado.

Desse modo, os indivíduos merecem atenção especial no contexto organizacional, pois segundo Robbins (2005, p.18) “[...] podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança, ou também podem ser seu principal bloqueio”, isto é, são as pessoas por meio de seus comportamentos as responsáveis pela dinâmica organizacional e, portanto, são elas que produzem, compartilham e usam a informação e o conhecimento, visando o funcionamento de uma determinada organização.

Assim, no ambiente organizacional os sujeitos assumem diversos tipos de comportamentos que, podem ser classificados como:

- a) **Comportamento individual:** retrata as reações do indivíduo e suas condutas no contexto organizacional;
- b) **Comportamento grupal:** refere-se a gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo. O comportamento grupal retrata as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos;
- c) **Comportamento organizacional:** refere-se às manifestações emergentes no contexto da organização, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnicos administrativos (KANAANE,1999, p.171).

Esses tipos de comportamentos demonstram que o ambiente interno da organização não é estático e imutável, ao contrário é dinâmico e interativo. Assim, é necessário se adaptar constantemente, fator influenciador da mudança de comportamento dos sujeitos organizacionais, perante determinadas situações. As relações existentes entre os diferentes tipos de comportamento evidenciam que os indivíduos são interdependentes e recebem em todos os momentos diversas influências.

O comportamento organizacional se faz complexo porque se refere aos indivíduos que atuam nesse ambiente. As diferenças entre as pessoas que fazem parte desse ambiente evidenciam o quanto é difícil compreender o comportamento organizacional, uma vez que envolve a maneira de pensar de um indivíduo, a formação que este indivíduo teve, bem como as vivências que ele teve ao longo da sua trajetória. Tais aspectos explicam o motivo das diferentes reações que um determinado sujeito tem acerca de uma situação.

Cavalcante (2010, p.46-47) destaca que o comportamento dos sujeitos em contexto organizacional:

[...] está diretamente vinculado à sua cultura, pois os indivíduos refletem suas atitudes e comportamentos no âmbito da cultura organizacional, ou seja, a cultura organizacional fornece parâmetros para o desenvolvimento de determinados comportamentos.

Nessa perspectiva, observa-se que a cultura organizacional tem grande impacto sob o comportamento dos sujeitos organizacionais, podendo influenciar positivamente ou negativamente suas ações mediante uma determinada situação. As organizações são constituídas por tradições e costumes que, por sua vez, afetam e tendem a modificar o comportamento dos sujeitos organizacionais. Assim, a organização precisa compreender a importância da cultura organizacional, porquanto esta é capaz de lhes proporcionar benefícios como, por exemplo, melhor desempenho dos sujeitos organizacionais, sinergias entre áreas, criatividade e inovação no intuito de obter vantagem competitiva.

Ressalta-se que todos os fatores que influenciam o comportamento organizacional, também, influenciam o comportamento informacional, uma vez que ambos são inter-relacionados por meio da cultura organizacional. Assim, a cultura organizacional tem papel fundamental nas questões comportamentais que afetam a organização.

Morin (2003, p.35), define a cultura como sendo:

[...] o conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire*, saberes, normas, interditos, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, que se perpetua de geração em geração, reproduz-se em cada indivíduo, gera e regenera a complexidade social.

Por meio deste exposto, entende-se que a cultura organizacional é de extrema importância para as organizações que buscam se desenvolver, inovar, bem como permanecer no mercado em que estão inseridas. Em consonância com isso, Morin (2003, p. 36) ainda acrescenta dizendo que “a cultura é o que permite

aprender e conhecer, mas também é o que impede de aprender e de conhecer [...]”, ou seja, a organização precisa ter uma cultura organizacional que valorize ações que proporcionem condições aos gestores perceberem as mudanças do ambiente interno e/ou externo, pois quando se tem essa visão, os gestores passam a perceber os valores do comportamento informacional, bem como da competência em informação para o acesso, compartilhamento e uso eficiente da informação para a construção do conhecimento.

2.2.3 Comportamentos Informacionais em Organizações

A Era da Sociedade da Informação e do Conhecimento¹ é alicerçada por informações e conhecimentos que, por sua vez, se tornaram elementos essenciais para o desenvolvimento de qualquer tipo de organização. No entanto, tanto o excesso quanto a falta destes resultam em sentimentos e situações como, por exemplo, estresse e perda de eficiência no trabalho, cuja sobrecarga de informação pode acarretar em desinformação.

Assim, o comportamento de busca, compartilhamento e uso de informação torna-se essencial. O comportamento informacional é compreendido como as atitudes e condutas em relação à informação, o que inclui desde a busca, recuperação, filtragem, organização até o compartilhamento, disseminação e uso desta no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, Wilson (1999, p.249, tradução nossa) explica que o comportamento informacional nada mais é do que as atividades pelas quais os indivíduos conseguem identificar suas reais necessidades de informação e buscam satisfazê-la por meio da percepção, selecionando a informação mais adequada para seu uso.

Partindo deste pressuposto, torna-se importante realizar uma retrospectiva acerca do surgimento do termo comportamento informacional. O conceito teve sua

¹ A Sociedade da Informação apresenta a informação como elemento modificador de uma determinada realidade, bem como do próprio sujeito cognoscente. Assim, quanto mais informações relevantes um indivíduo possui, maior o seu poder de discernir o que é verdadeiro e o que é falso e, aplicá-la no contexto em que atua. Por outro lado, a Sociedade do Conhecimento é pautada no compartilhamento de informação e conhecimento, na construção coletiva de conhecimento entre os sujeitos e, nas interações estabelecidas entre os agentes. Há também o conceito relativo a Sociedade da Informação e do Conhecimento, entendida como aquela sociedade que exige, cada vez mais, comportamentos relacionados à criação, acesso e uso eficaz de informação e conhecimento, pois isto propicia condições de aprendizado e cria-se um valor positivo em relação à informação e ao conhecimento (DZIEKANIAK; ROVER, 2011).

origem em meados de 1948 na I Conferência de Informação Científica da *Royal Society*. Durante a referida Conferência foram apresentadas diversas pesquisas que serviram de base inicial para o que atualmente se entende sobre essa temática. A união de cientistas em torno do tema, possibilitou o aprofundamento da discussão e reflexão no que tange as necessidades de busca e uso de informação de diferentes indivíduos e grupos (WILSON, 1999, p.250, tradução nossa; GARCIA, 2007, p.78), tornando-se o ponto de partida para despertar os interesses de outros pesquisadores de todo o mundo.

Wilson (1999, p.261) explica que uma das críticas efetuadas acerca desses estudos, girou em torno de que estes não tinham sido realizados com base em pesquisas prévias e, desse modo, pudessem servir como ponto inicial para pesquisas futuras, além de ser influenciados por uma tradição positivista centrada em métodos de pesquisa quantitativa, evidenciando ser inapropriados para os estudos do comportamento humano. Entretanto, nos últimos anos, percebeu-se a necessidade de modificar essa visão – baseada em métodos quantitativos –, para uma visão mais qualitativa, cuja contribuição seria mais efetiva para os estudos de comportamento informacional (WILSON, 1999, p.261-262, tradução nossa; FURNIVAL; ABE, 2008, p.158).

É importante destacar que o termo comportamento informacional em inglês é denominado '*information behavior*'. No âmbito da literatura nacional em geral, os estudos sobre comportamento informacional são diretamente relacionados aos tipos de usuários em distintos ambientes informacionais. Nesse contexto, Wilson (1999, p.266, tradução nossa) destaca que os estudos sobre comportamento informacional são abrangentes, porquanto se refere ao “[...] processo no qual a informação é percebida como uma construção social, criada pela interação de indivíduos e mensagens, dentro de contextos organizacionais e sociais diversos”. De modo geral, o comportamento informacional, enquanto campo de estudo, pode ser explorado de três distintas maneiras:

- a) **Comportamento informacional** - seu escopo de investigação é mais amplo, ou seja, é responsável pelos estudos que abrangem a totalidade de comportamentos em relação às fontes e canais de informação.
- b) **Comportamento de busca da informação** – refere-se aos estudos da busca da informação em virtude de uma necessidade ou demanda informacional.

- c) **Comportamento de busca em sistemas de informação** – enfoca os estudos relativos às interações homens e sistemas de computador (WILSON, 1999, p.266, tradução nossa).

Nessa perspectiva, o comportamento informacional é toda ação que, por meio da relação, interação e interdependência, possibilita a elaboração e reelaboração de conhecimento nos indivíduos. Assim, destaca-se que a criação de redes de cooperação é um contributo necessário para que se tenha uma visão ampla do ambiente de negócio – compreendido como jogo –, sustentando consigo a capacidade de ação e reação rápida mediante a possibilidade de alterar a disposição dos sujeitos organizacionais, bem como complementar suas competências. Corroborando com essa visão, Woida e Valentim (2008, p.95-96) acrescentam que o comportamento informacional só pode ser percebido como uma construção social, a partir da valorização da cultura informacional existente no ambiente organizacional, uma vez que o comportamento informacional é:

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

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

Sem uma cultura informacional positiva em relação: a) à construção de conhecimento; b) à socialização de informação e conhecimento; c) ao compartilhamento de dados, informação e conhecimento; e d) ao uso de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível implementar a inteligência competitiva organizacional em uma organização (WOIDA; VALENTIM, 2006, p.40).

Tendo em vista tal contexto, infere-se que os sujeitos são os elementos principais e os responsáveis pela dinâmica da organização, bem como seu desenvolvimento e crescimento. Assim, é de extrema importância que as organizações tenham a percepção do quão necessário é a valorização destes aspectos para transformar as informações geradas e adquiridas em conhecimento, melhorando, contudo, o comportamento dos sujeitos em torno da informação. Essa melhoria, segundo Beal (2004, p.45-46):

[...] traz benefícios concretos, permitindo eliminar barreiras organizacionais para a troca de informações e conhecimento úteis para os processos de negócio e evitar ineficiências causadas tanto pela sobrecarga quanto pela dificuldade de obtenção de informações valiosas restritas a 'feudos informacionais'.

Nessa perspectiva, Choo (2003, p.27-29) menciona a 'tríade' – necessidade, busca e uso da informação – no âmbito da Teoria Organizacional e a destaca sobre três arenas distintas, mostrando por meio disso que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e desenvolvimento da empresa, pois:

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

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

Wilson (1999, p.264, tradução nossa) explica que a necessidade informacional ocorre na mente de cada indivíduo, não sendo perceptível aos olhos dos outros. Entretanto, a organização pode desenvolver atividades específicas voltadas para analisar, por meio do comportamento realizado pelo sujeito organizacional, as necessidades e demandas existentes, visando supri-las total ou parcialmente. Derr (1983, p.276) afirma que é possível observar se determinada informação contribuiu para atender ao propósito para o qual foi designada. Em relação a isso, Fiani (2006, p.9) acrescenta que:

[...] um indivíduo que deseja realizar seus objetivos por meio de uma ação racional deve, como um primeiro passo, formular uma hipótese inicial sobre a melhor forma de agir para atingir seus objetivos. Definida essa hipótese inicial, ele deve procurar recolher informações para testar a validade dessa hipótese. No processo de coleta de informações essa hipótese pode permanecer válida, ser corrigida, ou mesmo ser substituída por outra hipótese mais adequada. Finalmente, com base na hipótese final que resulta da coleta de informação, os agentes escolhem a melhor ação a seguir.

Acredita-se, no entanto, que a falta de uma determinada informação não significa necessariamente haver uma necessidade informacional, por outro lado, obter uma informação não necessariamente suprirá todos os aspectos que envolvem a necessidade informacional. Dessa maneira, para se identificar corretamente uma necessidade informacional é necessário conhecer o 'propósito' para o qual ela servirá (MARTÍNEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.119).

Weigts *et al.* (1993, p.403) descrevem que existem diversos tipos de necessidades informacionais como, por exemplo, necessidade de informação atualizada, necessidade de comparar informações já existentes, necessidade de confirmar uma informação existente, entre outras. As necessidades informacionais instigam o indivíduo a buscar por informações que possam amenizar e/ou resolver os problemas. Segundo Beaulieu (2003, p.245, tradução nossa):

O objetivo declarado é caracterizar as mudanças progressivas que acontecem no processo de busca da informação pelos usuários; problemas do usuário na busca da informação; redução de incertezas; estados cognitivos e afetivos de usuários quanto a sucessivas buscas, e, por conseguinte, nas suas questões de estilo cognitivos.

Além da necessidade e busca de informação supracitada, o comportamento informacional também abrange o uso da informação que, se refere

[...] à atividade fim que o indivíduo pretende exercer com a informação que obteve. Seria uma etapa imediatamente posterior à busca, se considerarmos a busca composta por subetapas de recuperação e avaliação da informação recuperada, precedendo o uso (IMMIG, 2007, p.14).

Esse tipo de comportamento tem como finalidade satisfazer uma determinada necessidade de informação que, quando satisfeita, o indivíduo consegue usá-la em suas atividades finais. No entanto, Wilson (1981, p.660, tradução nossa) entende que este:

[...] 'uso' pode satisfazer ou falhar no que tange a satisfação da necessidade e, em outro evento, pode também ser reconhecido como sendo de relevância potencial para a necessidade

informativa de outra pessoa e, conseqüentemente, pode ser 'transferida' para tal pessoa (WILSON, 1981, p.660, tradução nossa).

Quando não ocorre a satisfação de uma necessidade informativa, o processo de identificar as necessidades e buscar informações para satisfazê-las pode se repetir, isso depende de cada indivíduo. Acerca disso, Pires (2012, p.295) explica que o indivíduo pode adotar caminhos alternativos, mesmo após a satisfação de uma necessidade informativa, pois esta pode gerar outras necessidades informativas, tornando-se numa busca constante.

Immig (2007, p.23) comenta que o comportamento informativo precisa ser considerado no contexto organizacional, visto que as necessidades informativas fazem parte da essência humana, e são essenciais para o desenvolvimento de qualquer tipo de organização, pois é por meio delas que os indivíduos buscam informação que subsidiarão as tomadas de decisão, contribuindo para a geração de diferenciais competitivos.

Os estudos que envolvem necessidades e usos de informação procuram, segundo Nassif (2008, p.5), investigar a maneira pela qual os sujeitos adquirem, processam e usam a informação, isto é, como buscam informação a respeito de determinado assunto, quais os tipos de fontes que procuram e utilizam, com quais finalidades as informações são usadas, de que maneira são identificadas como úteis para a atividade fim.

O comportamento informativo reflete a cultura da organização e, por isso mesmo, merece atenção e cuidado por parte dos gestores, entretanto, muitos não valorizam as atividades voltadas à cultura e ao comportamento informativo, pois não tem a percepção de que a informação é um fator estratégico para a organização obter vantagem competitiva.

2.2.3.1 Modelos de Comportamento Informativo

A criação de modelos é importante para o desenvolvimento de qualquer teoria, pois, procura explicar mediante uma síntese de pensamento, os fenômenos que regem os diversos assuntos que compõem determinada temática (WILSON, 1999, p.250, tradução nossa). Tomando-se como base inicial esta visão, o primeiro modelo no campo do comportamento informativo foi proposto por Wilson em 1981, cujo objetivo era justamente tentar compreender o comportamento dos indivíduos

em relação a informação, ou seja, entender as suas reais necessidades, os diversos movimentos realizados que os impulsionam a buscar determinada informação e usá-la. Evidenciou em seus estudos que, por mais que os indivíduos possuam necessidades subjetivas – o que inclui, por exemplo, necessidades afetivas, cognitivas e psicológicas –, estes também sofrem diversas influências do ambiente em que estão inseridos, modificando seus comportamentos (CHAGAS; COSTA, 2007, p.41).

Wilson (1981, p.665) descreve que o comportamento informacional ocorre quando:

O indivíduo, ao perceber sua necessidade de informação, engaja-se em um comportamento de busca de informação. Na busca, ele pode utilizar os sistemas ou outros canais formais de acesso à informação e até mesmo trocar informações de modo informal, com outras pessoas. Tendo sucesso na busca, usa a informação que pode satisfazer a sua necessidade, além de poder transferi-la a outras pessoas (WILSON, 1981, p.665).

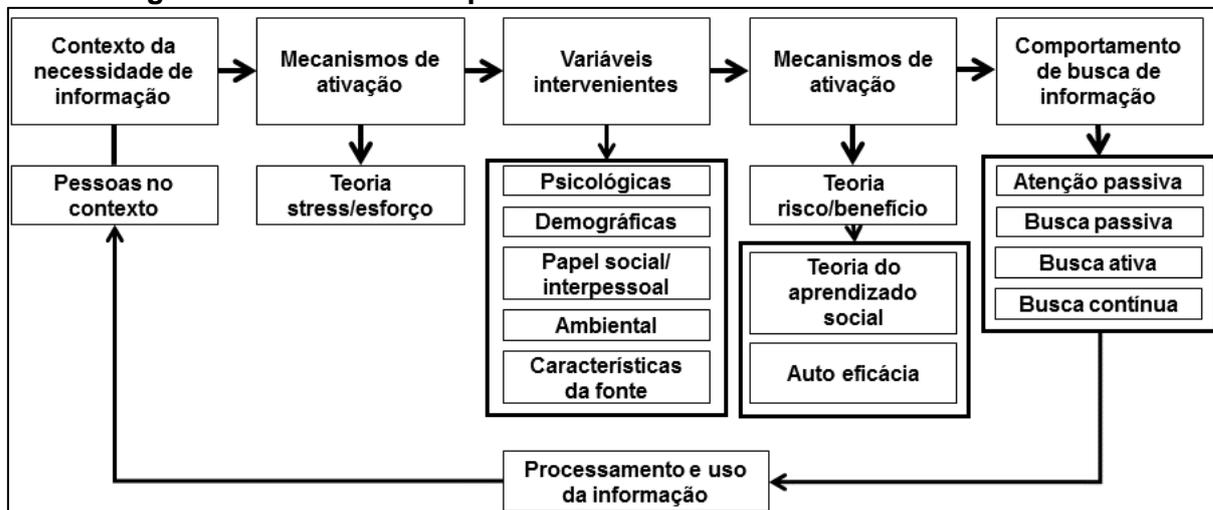
Por outro lado, em relação a busca de informação, Wilson (1999) afirma que esta pode ser encontrada tanto no compartilhamento de informação com outros indivíduos, quanto nos próprios sistemas de informação formais. A informação considerada útil pode ser disseminada por meio dos indivíduos, e não somente pelos sistemas. No entanto, destaca-se que o comportamento de busca de informação pode ser tanto positivo quanto negativo, pois este dependerá da percepção adquirida pelos indivíduos no que tange a troca de informação, porquanto muitas vezes estes não se sentem à vontade para realizar tal ação, uma vez que existem mitos como, por exemplo, ser satirizados ou tidos como ignorantes (SILVA, 2010, p.46).

Além da busca de informação, Wilson e Walsh (1996) apresentam outras formas de comportamento informacional que merecem ser destacadas, a saber:

- **Atenção passiva:** tal como ouvir rádio ou assistir programas de televisão, onde pode não haver nenhuma busca de informação pretendida, mas onde a aquisição da informação pode, contudo, acontecer;
- **Busca passiva:** podem parecer termos contraditórios, mas a busca passiva refere-se àquelas ocasiões quando um tipo de busca (ou outro comportamento) resulta na aquisição da informação que parece ser relevante para o indivíduo;
- **Busca contínua:** quando a busca ativa já estabeleceu a estrutura básica de ideias, crenças, valores, etc., mas a continuação da busca, ocasionalmente, é levada a cabo para atualizar ou

expandir suas estruturas (WILSON; WALSH, 1996, p.42, tradução nossa).

Figura 3: Modelo de comportamento informacional de Wilson e Walsh.



Fonte: Wilson e Walsh – 1996 – p.42– tradução nossa.

Enquanto isso, o modelo de Ellis (1989, p.178) tornou-se conhecido dentro da área, por causa dos estudos empíricos que foram realizados e comprovados acerca das interações realizadas no plano individual de busca de informação. A busca de informação envolve algumas ações, conforme segue abaixo:

Começar, que abarcava atividades relacionadas ao início da busca; **encadear**, continuar a busca; o **browsing** que significa uma busca mais dirigida e com grande potencialidade de sanar uma necessidade; **diferenciar**, que se volta para o ato de saber filtrar e selecionar as informações mais relevantes; o **monitorar**, que é continuar avaliando as fontes tidas como mais importantes da área; **extrair**, que é continuar trabalhando sistematicamente com as fontes de seu interesse; **verificar**, que é conferir a veracidade das informações adquiridas e, por último, **finalizar** (ELLIS, 1989, p.179).

A abordagem psicológica sobre a busca e o uso de informação apresentado no modelo *Information Search Process* (ISP) [Processo de Busca de Informação] é fundamentada em uma base teórica construtivista, para as quais a aprendizagem ocorre pela construção pessoal e ativa do conhecimento. Este modelo desenvolvido por Carol Collier Kuhlthau centra-se nos sujeitos, levando em consideração todos os aspectos subjetivos que os envolvem como, por exemplo, os sentimentos, pensamentos, bem como as ações realizadas no processo de busca e uso da informação.

Kuhlthau (2004, p.50, tradução nossa) demonstra por meio do modelo que, os comportamentos dos indivíduos são inter-relacionados com os próprios sentimentos,

desejos e anseios, sendo estes considerados importantes para que ocorra a busca e o uso sobre determinado tipo de informação. A sua caracterização se dá pela: “[...] atividade de pesquisa em estágios conhecidos como: iniciação, seleção, exploração, formulação, coleção e apresentação” (KUHLLTHAU, 2004, p.52, tradução nossa). No entanto, esses estágios estão relacionados aos processos cognitivos e afetivos dos indivíduos e nos estágios iniciais de processo de busca de informação. Segundo Kuhlthau (2004, p.6, tradução nossa):

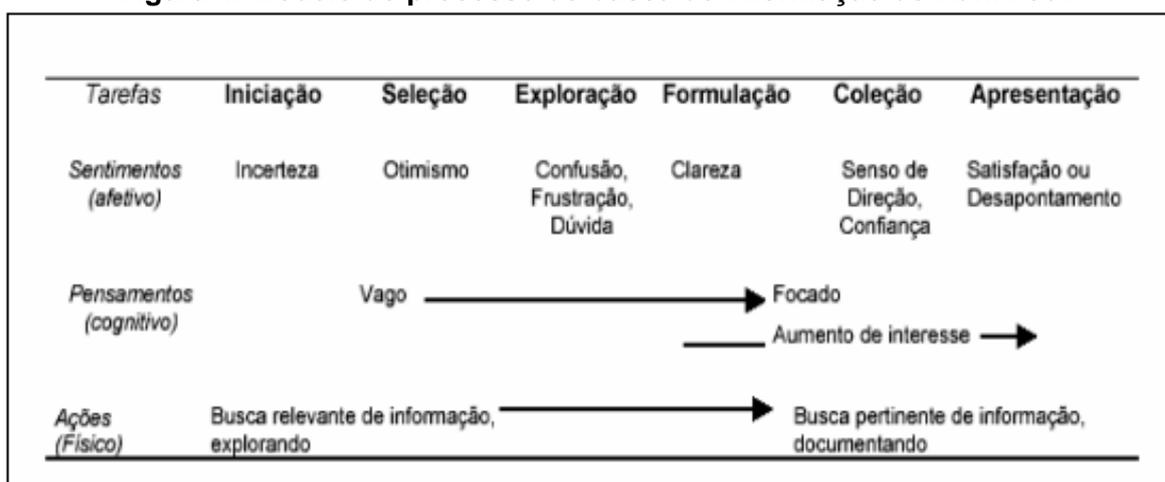
[...] a especificação precisa da necessidade pode ser impossível para o usuário, sendo que à medida que ele tem maior compreensão de seu problema pode ocorrer uma alteração em sua habilidade de representar sua necessidade para o sistema de informação.

O ISP de acordo com Kuhlthau (1993, p.366, tradução nossa) é visto como:

[...] uma atividade realizada pelo indivíduo para dar sentido a uma informação e para ampliar seu estado de conhecimento sobre um problema ou tópico específico. A incerteza diante da falta de compreensão, de um vazio de significado, de uma construção limitada com relação a algum assunto ou situação problemática, dá início ao processo (KUHLLTHAU, 1993, p.366, tradução nossa).

A Figura 4 apresenta os referidos estágios, bem como são compostos os elementos – sentimentos, ações, pensamentos e tarefa – identificada por Kuhlthau (1993, p.343, tradução nossa) como adequada a cada etapa.

Figura 4: Modelo do processo de busca de informação de Kuhlthau.



Fonte: Kuhlthau – 1993 – p.343.

Evidencia-se que cada processo influencia a filtragem de informações precisas para uma determinada ação, pois a finalidade é construir conhecimento, por meio do compartilhamento de informação, gerar informação de qualidade,

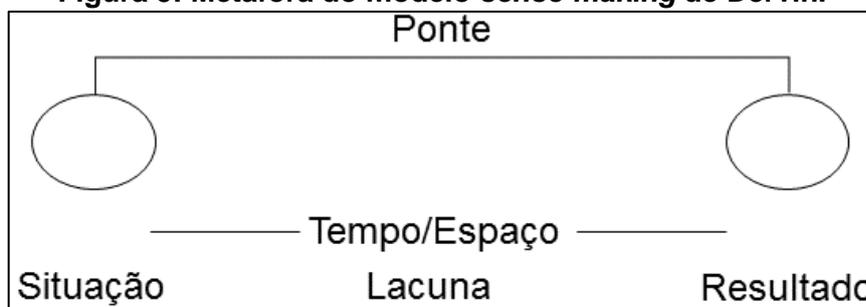
proporcionando, por meio dele, uma maneira mais adequada e competente para realizar as ações finais.

Este modelo, por sua flexibilidade, propicia que o processo seja reiniciado quantas vezes for necessário. Segundo Martínez-Silveira e Oddone (2007, p.124) é a possibilidade de avançar ou retornar que garante que este modelo seja o caminho necessário para uma aprendizagem duradoura.

Já o modelo desenvolvido por Dervin (1983) é constituído por diversas descontinuidades, isto é, por distintas lacunas, denominado pela autora como ‘gaps’ que devem ser preenchidos, por meio das informações adquiridas. A finalidade é identificar a maneira que os sujeitos constroem sentido dentro um determinado contexto, sem descartar os aspectos de necessidade, busca e uso da informação para a construção do conhecimento.

Borges (2002, p.38) argumenta que o modelo de *sense-making* desenvolvido por Brenda Dervin “[...] parte do pressuposto de que a informação é o elemento que resolve um “gap” de conhecimento do indivíduo, em um determinado momento, no espaço e no tempo”. O modelo evidencia que os indivíduos possuem diferentes comportamentos no que tange a busca e ao uso de informações.

Figura 5: Metáfora do modelo *sense-making* de Dervin.



Fonte: Martínez-Silveira e Oddone – 2007 – p.123.

Este modelo caracteriza-se como cognitivo, pois insere o indivíduo em um contexto subjetivo que, por sua vez, tenta avaliar como surge a necessidade de informação, como se desenvolve, bem como é satisfeita. O indivíduo passa a ser entendido como um sujeito ativo no processo de transformação, sendo considerado, portanto, aquele que preenche a falta de informação.

Brenda Dervin (1983) identificou em seus estudos que, as necessidades de informação surgem a partir do momento em que se evidencia uma lacuna a ser preenchida. A lacuna pode ser preenchida de diversas maneiras, seja pesquisando,

conversando com outras pessoas ou estudando determinado assunto. O preenchimento da lacuna acrescenta experiências à vida do indivíduo, pois ao buscar o indivíduo se depara com diversas situações que trará novos conhecimentos. Dervin (1983, p.42) e Martínez-Silveira e Oddone (2007, p.125) explicam que:

[...] os degraus relacionados à definição e ao fechamento da lacuna configuram estratégias cognitivas necessárias à obtenção de respostas, algo bastante difícil de fazer e que depende do indivíduo e da situação. Neste percurso, o indivíduo precisa de esforço para se perceber, perceber o meio ambiente e ir efetuando os ajustes necessários.

Observa-se que o indivíduo é determinante para a aplicação do modelo de Dervin, uma vez que é por meio dele que o processo de busca é iniciado. Nessa perspectiva, buscar informações consistentes para satisfazer as próprias necessidades informacionais torna-se essencial para o próprio aprimoramento e desenvolvimento.

O modelo proposto por Choo (2003, p.242) tem por finalidade relacionar os principais elementos que influem no comportamento do indivíduo, quando busca e usa informação. Este modelo abrange três estágios: necessidade de informação, busca de informação e uso de informação.

Para Choo (2003) a necessidade de informação surge quando o indivíduo reconhece vazios em seu conhecimento e em sua capacidade de dar significado a uma experiência. No estágio da busca de informação, o indivíduo busca intencionalmente informações que possam mudar seu estado de conhecimento. Buscando a informação, o indivíduo faz uso desta, a partir do momento em que ele seleciona e processa informações que produzem mudanças em sua capacidade de vivenciar e agir ou reagir a novos conhecimentos.

A forma como a informação ganha importância para o indivíduo dependerá das estruturas cognitivas e emocionais dele. A busca e o uso da informação fazem parte de uma atividade humana e social por meio da qual a informação pode tornar-se útil para o grupo ou para o indivíduo. O processo de busca e uso da informação é dinâmico e depende das condições em que o indivíduo ou grupo a utiliza (CHOO, 2003, p.253).

Dessa maneira, os ciclos que envolvem a necessidade, a busca e o uso de informação estão em constante movimento e interação. O processo de busca e uso de informação interage com elementos cognitivos, emocionais e situacionais que, por sua vez, intensificam o processo de busca da informação, modificando a

percepção do sujeito acerca do real papel da informação e de seu comportamento em relação a ela.

Percebe-se que o comportamento informacional está diretamente relacionado à cultura informacional da organização, e é desenvolvido a partir da relação entre os sujeitos, no que tange aos aspectos de busca e uso da informação para a construção do conhecimento. A partir da abordagem desses elementos, compreende-se que o comportamento informacional serve de subsídio para o desenvolvimento do processo de inteligência competitiva organizacional, uma vez que são os sujeitos que usufruíram das informações advindas de seu próprio comportamento informacional no ambiente da organização.

2.3 Competência em Informação

2.3.1 Aspectos Históricos e Conceituais

O advento da Sociedade da Informação e da Sociedade do Conhecimento trouxe mudanças significativas ao cotidiano dos indivíduos e das organizações. Nessa perspectiva, Castells (1999) descreve que as relações sociais receberam em um primeiro momento fortes influências da Revolução Tecnológica, que transformou por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) o modo de produção, de consumo e de uso da informação. Além disso, a economia globalizada, também, teve forte influência para esse novo cenário, pois estreitou em tempo real as relações entre os países, pessoas e organizações do todo o mundo, facilitando a troca de ideias entre as relações culturais e econômicas de maneira rápida e eficiente. E, por fim, também, foi influenciada pela economia informacional, caracterizada pelo acesso e uso eficiente e inteligente da informação para a construção de novos conhecimentos.

Essas transformações na estrutura da sociedade fazem com que novas posturas sejam assumidas, colocando a informação e o conhecimento como elementos indispensáveis ao cotidiano dos indivíduos e das organizações, sendo estes os principais ativos para a geração de desenvolvimento, inovação e competitividade nos distintos segmentos da sociedade.

Nesse contexto, é essencial investir no desenvolvimento de competência relacionadas à necessidade, busca e uso eficiente de informação e conhecimento.

Não basta apenas ter acesso a uma determinada informação, o mais importante é saber interpretá-la e usá-la eficientemente. Desse modo, há que se ter uma atenção especial no que tange às competências dos indivíduos para tal, pois é por meio destas, que o compartilhamento de informação e conhecimento poderá ser efetivo e, posteriormente, aplicado para subsidiar uma determinada atividade, tarefa ou decisão desempenhada pelos sujeitos organizacionais.

Evidencia-se que a competência em informação desempenha um papel muito importante, pois ela é capaz de modificar, mediante os conhecimentos e habilidades adquiridas, toda uma estrutura até então formada, tornando os indivíduos mais críticos frente a realidade que os cercam, conseguindo por meio disso sanar as necessidades de informação para a construção de novos conhecimentos e a aplicação destes em ações concretas efetuadas dentro do ambiente ao qual estão inseridos.

Belluzzo (2007, p.16) afirma que a Era da Informação e do Conhecimento vem exigindo “[...] programas de aprendizagem que enfatizem mais o domínio de uma nova mentalidade do que propriamente de novas técnicas”, isto quer dizer que, atualmente é necessário desenvolver a capacidade de aprender, por meio das experiências e dos conhecimentos adquiridos e acumulados, bem como de sua transformação constante para a geração de novos conhecimentos.

Sendo assim, a sociedade da aprendizagem só pode ser chamada desta forma, quando os sujeitos começarem a ter um pensamento mais reflexivo e crítico acerca dos fenômenos e fatores que os cercam. Quando isso ocorre, a informação gera todo o conhecimento necessário para que o indivíduo saia da sua zona de conforto e critique cada vez mais o meio em que vive, visando com isso o desenvolvimento do mesmo.

Neste sentido, o desafio da aprendizagem ao longo da vida na sociedade da informação, segundo Belluzzo (2014, p.51-52) “[...] exige que as pessoas aprendam a serem capazes de identificar problemas, gerar ideias, aplicar a capacidade crítica, resolver problemas e trabalhar em conjunto com outras pessoas”. Diante disso, sabe-se que não basta apenas ter o acesso a uma determinada informação, pelo contrário, é necessário saber utilizá-la de uma maneira mais eficiente possível. É nesse sentido que se destaca a Competência em Informação (CoInfo), que deve ser observada como um aspecto de extrema relevância no contexto social em que os sujeitos estão inseridos e, que advém de duas dimensões:

[...] a primeira, um domínio de saberes e de habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social (BELLUZZO, 2014, p.55).

A ColInfo possui diversos interesses, focos de pesquisa e princípios de teoria. Por um lado, isso é bom para o desenvolvimento do campo do comportamento informacional, mas, por outro lado, impõe certos desafios para a sua concepção (BELLUZZO, 2014, p.55).

É importante destacar que para fins desta pesquisa, o termo utilizado é o mesmo que Belluzzo e Feres (2003, p.6) utilizam, qual seja: Competência em Informação. Segundo as autoras, é mais adequado empregar o termo ‘Competência em Informação’ (ColInfo), pois este oferece um significado mais amplo acerca da própria informação por “[...] apresentar claramente a combinação e mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para o domínio do universo informacional” (BELLUZZO; FERES, 2003, p.6-7). Tal aspecto torna-se evidente a partir de 2013 quando a Organização das Nações Unidas para a Educação (UNESCO) definiu este termo como sendo o mais apropriado para ser utilizado no Brasil, pois implica diretamente em saber mobilizar, integrar, compartilhar conhecimentos entre os sujeitos, habilidades e experiências que possam vir a agregar valor nos distintos recursos e atividade executados em um determinado ambiente (DUDZIAK, 2003, p.24).

O termo ‘competência em informação’ em inglês é ‘*information literacy*’ – surgiu em meados da Década de 1970, com o relatório intitulado ‘*The information service environment relationships and priorities*’ desenvolvido por Paul Zurkowski para a ‘*US National Commission on Libraries and Information Science*’ [Comissão Nacional Americana sobre Bibliotecas e Ciência da Informação], mais especificamente no âmbito do ‘*National Program for Library and Information Services*’ [Programa Nacional para Biblioteca e Serviços de Informação] (ZURKOWSKI, 1974).

Este relatório advém das preocupações que Zurkowski tinha em relação ao modo pelos quais os recursos informacionais estavam sendo utilizados pelos cidadãos americanos para a resolução de problemas. Ao observar essas dificuldades – de busca e uso de informação –, Zurkowski propôs a concepção do “aprender a aprender” ao longo da vida, ou seja, para o indivíduo criar aprendizado

sobre algo deve estar aberto a aprender constantemente, visando criar senso crítico acerca da realidade em que vive, de maneira a se apropriar de informações para a construção de conhecimento e, assim, conseguir sanar as próprias necessidades informacionais (DUDZIAK, 2003, p.20). Destaca-se que este relatório foi desenvolvido em um período em que as tecnologias de informação e comunicação começavam a evoluir, influenciando significativamente nos comportamentos referentes a saber buscar, filtrar e usar as informações e os novos conhecimentos adquiridos da melhor maneira possível, isto é, em benefício próprio, bem como em benefício da própria organização em que desempenha suas atividades/tarefas.

O relatório evidenciou um cenário de mudanças no âmbito informacional, principalmente pela expansão do uso de bases de dados eletrônicas que já vinham sendo comercializadas e aconselhava que se iniciasse um movimento nacional em direção à '*information literacy*'. Além disso, sugeria que todos os recursos relacionados a distintos tipos de informação deveriam ser aproveitados nos diferentes segmentos econômicos, como uma maneira de resolver mais facilmente os problemas gerados nos vários contextos (DUDZIAK, 2003, p.24).

Zurkowski ressaltava que os recursos informacionais deveriam ser aplicados em contextos organizacionais, por meio da aprendizagem adquirida para que houvesse uma utilização mais eficiente dos instrumentos de acesso à informação para a resolução dos problemas. Sua ideia era, portanto, fazer com que o governo norte-americano desenvolvesse métodos e técnicas que evidenciassem a importância da competência em informação para a resolução dos problemas enfrentados pelos indivíduos em seus respectivos campos de atuação (CAMPELLO, 2003, p.30).

A partir desse estudo, o conceito de competência em informação ganhou em meados de 1976 uma nova abordagem, que trazia em seu âmago habilidades e conhecimentos até então descritos, entretanto, acrescidos pela localização e o uso eficiente de informação como subsídio a uma determinada ação. Em complemento a essa visão, em 1979, os autores Taylor e Garfield acrescentaram à visão de competência, a capacitação dos indivíduos no desenvolvimento de habilidades para saber identificar e selecionar a melhor maneira para buscar informações (DUDZIAK, 2003, p.24).

A partir disso, a competência em informação ganhou notoriedade devido ao crescimento significativo da informação nessa nova sociedade que se configurava. O

aparecimento das tecnologias de informação instigou e fez com que ocorresse uma modificação nos aspectos relacionados à disponibilização, acesso e uso da informação. Adquirir e desenvolver habilidades para o melhor uso da informação, portanto, se tornou o grande desafio da contemporaneidade e, também, o grande diferencial para os indivíduos atuarem em organizações competitivas (DUDZIAK, 2003).

Na Década de 1980 surge o conceito de 'Competência em Informação Tecnológica' devido ao desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e das mudanças que estas trouxeram aos processos e serviços correlacionados à produção, guarda, distribuição, acesso e uso de informações em unidades de informação. Dudziak (2001, p.26) complementa ressaltando que as "[...] habilidades e conhecimentos ligados às TIC's precisavam ser aprendidos e a competência em informação deveria ser implantada nas escolas secundárias para a capacitação do ambiente escolar" (DUDZIAK, 2001, p.26).

A autora supracitada explica que na época não havia programas educacionais que correspondessem a essa demanda, impedindo assim seu desenvolvimento. O relatório '*A nation at risk: The imperative for educational reform*', disponibilizado em 1983 pela '*National Commission on Excellence in Education*' [Comissão Nacional sobre Excelência em Educação], comprovava o déficit que havia na educação do ensino público nos Estados Unidos. O desenvolvimento desse relatório deixou de lado aspectos relacionados à importância das bibliotecas para o contexto educacional e isso gerou discussões mais aguçadas acerca do assunto, bem como despertou a indignação dos bibliotecários mediante essa omissão. Nessa perspectiva, ocorreram manifestações com o intuito de mostrar a importância das bibliotecas no ensino-aprendizagem e o papel ativo que poderiam exercer para a formação de cidadãos mais críticos (CAMPELLO, 2003, p.31).

No ano seguinte após as manifestações, a '*American Library Association*' (ALA) por meio do documento '*Libraries and the learning society: Papers in response to a nation at risk*' destacou a importância e o valor que a biblioteca escolar tem no desenvolvimento de competências para a busca e uso eficiente de informações. Sua intenção era demonstrar que a biblioteca escolar detém a capacidade de:

[...] oferecer uma educação que ensinasse o aluno a aprender a aprender e desenvolvesse habilidades para buscar e usar informação, consideradas essenciais para viver em uma sociedade complexa e mutável (CAMPELLO, 2003, p.31).

Assim, devido ao conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que visa identificar as necessidades informacionais dos sujeitos, o conceito de competência em informação começou a ultrapassar as fronteiras das bibliotecas nos anos seguintes. Além disso, os estudos realizados por Kuhlthau, em 1987, contribuíram para ampliar ainda mais o conceito de competência em informação, demonstrando que o fator humano e os aspectos relacionados a sua aprendizagem é indispensável nessa nova realidade. Com isso, a autora elaborou por meio de experiências de busca e uso de informação um modelo alternativo centrado no indivíduo, para melhor compreender o processo de aprendizagem (DUDZIAK, 2003, p.25).

Em 1990 os profissionais da informação consideraram, após a evolução do conceito de 'competência em informação' que, os sujeitos eram capazes de desenvolverem autonomia para acessar, selecionar, filtrar e usar as informações encontradas (DUDZIAK, 2003, p.28).

A partir desta nova percepção, Cristina Doyle, em 1994, publicou um estudo que fora realizado com grupos da '*National Forum on Information Literacy*' (NFIL) que, englobavam organizações americanas dos segmentos empresarial, governamental e educacional, cuja proposta era ampliar para outras áreas o conceito de competência em informação. Além desta perspectiva, o estudo de Doyle (1994) demonstra as competências necessárias para que um sujeito possa se relacionar com a informação:

- a) Reconhecimento de que a informação precisa e detalhada é a base para uma tomada de decisão inteligente.
- b) Reconhecimento da necessidade da informação.
- c) Formulação de perguntas baseadas na necessidade dessa informação.
- d) Identificação das fontes potenciais de informação.
- e) Desenvolvimento de estratégias de busca com êxito.
- f) Acesso às fontes de informação que incluem a informática e outras.
- g) Avaliação da informação.
- h) Organização da informação em relação a uma aplicação prática.
- i) Integração da informação nova a uma área de conhecimento existente.
- j) Utilização da informação na resolução de problemas e no pensamento crítico (DOYLE, 1994, p.3).

Evidencia-se neste cenário marcado por incertezas e inseguranças ocasionadas, principalmente, pela avalanche informacional, torna-se imprescindível que os sujeitos desenvolvam capacidades e habilidades que os possibilite, a saber agir e a tomarem decisões mais precisas dentro dos ambientes de atuação.

Assim, em 1999, a ‘Society of College National and University Libraries’ (SCONUL) aprovou em Londres uma importante contribuição para o conceito de competência em informação, que fora denominado como os “Sete Pilares da Competência em Informação”. Este modelo tem como objetivo levantar as diversas competências que os indivíduos precisam assumir para buscar, recuperar e usar as informações da melhor maneira possível (PONTES JÚNIOR, 2009, p.71).

Segundo Pontes Júnior (2009, p.71), os Sete Pilares da Competência em Informação procura por meio de um processo de aprendizagem fazer com o que o indivíduo se desenvolva no que tange as competências e capacidades de julgar e identificar as informações que melhor respondem as suas questões (Figura 6).



Fonte: Pontes Júnior – 2009 – p.74.

Nessa perspectiva, a competência em informação pode ser compreendida, segundo o modelo supracitado, como um processo no qual o sujeito vai se tornando competente em informação e criando, cada vez mais, autonomia para identificar suas reais necessidades de informação e conseguir utilizá-las da melhor maneira possível.

Pontes Júnior (2009, p.71) explica o modelo e o descreve da seguinte maneira:

Pilar 1 – Reconhecer a necessidade informação: a pessoa deve ter a consciência de que tem uma necessidade de informação e que até possui conhecimento de algumas coisas, mas precisa aprender outras para solucionar determinada lacuna de informação.

Pilar 2 – Distinguir maneiras de eliminar os 'gap's': é a capacidade que a pessoa tem em identificar e selecionar, dentre os diferentes tipos de fontes e suportes informacionais, quais deles são potenciais para a satisfação da necessidade de informação.

Pilar 3 – Construir estratégias de busca: trata-se da habilidade para desenvolver uma estratégia de busca a fim de obter e usar de forma mais eficiente as informações recuperadas.

Pilar 4 – Localizar e acessar: o usuário precisa saber localizar e buscar em ferramentas e base de dados apropriadas as informações que necessita.

Pilar 5 – Comparar e avaliar: a pessoa deve saber avaliar as informações recuperadas de acordo com a sua relevância. Dessa forma, o usuário precisa desenvolver o pensamento crítico e ter autonomia nas suas decisões.

Pilar 6 – Organizar, comunicar e aplicar: é a habilidade de organizar a informação de uma maneira que seja acessível e compreensível, que possa ser aplicada para solucionar problemas e tomar decisões e que os resultados dessas decisões possam ser comunicados para outras pessoas.

Pilar 7 – Sintetizar e criar: trata-se da capacidade dos usuários em assimilar as informações de uma variedade de fontes levando à construção de novas ideias, e conseqüentemente, de novos conhecimentos (PONTES JÚNIOR, 2009, p.71).

Infere-se que este modelo pode ser utilizado em qualquer segmento da sociedade, especialmente naqueles que visam o desenvolvimento e aprimoramento de suas competências, no que tange aos aspectos relacionados à busca de informações que possam satisfazer uma necessidade informacional, bem como possam ser utilizadas em determinada decisão.

Corroborando com esta ideia Hatschbach e Olinto (2008, p.21-22) afirmam que um indivíduo competente em informação estabelece estratégias para uma melhor atuação dentro do contexto que fazem parte, e se educa de maneira independente para uma melhor atuação. Implicitamente a isso se encontra a ideia de Lau e Cortes (1999, p.3) ao se voltar para o ‘aprendizado ao longo da vida’ como componente adicional do conceito de competência em informação.

Nessa perspectiva, Bruce (2003) enfatiza que

[...] normalmente se entende a competência em informação (CoInfo) como um conjunto de atitudes para localizar, manipular e utilizar a informação de forma eficaz para uma grande variedade de finalidades. Como tal, se trata de uma “habilidade genérica” muito importante que permite a pessoas confrontar com eficácia a tomada de decisão, a solução de problemas ou a investigação. Também lhes permitem responsabilizar-se pela sua própria formação e aprendizagem ao longo da vida e nas áreas de seu interesse pessoal ou profissional (BRUCE, 2003, p.289).

Em síntese, os indivíduos competentes em informação são aqueles que estão sempre aprendendo a aprender por meio do conhecimento adquirido, sabendo, portanto, identificar, buscar e usar da melhor maneira as informações em decisões

estratégicas. Além disso, os indivíduos que possuem essa competência aprendem a usar a informação em todas as áreas de interesse próprio, como forma de geração de aprendizado e desenvolvimento.

Delors (1998, p.132) identificou por meio de seus estudos quatro habilidades que subsidiam a ideia anterior e que merecem destaque:

- a) **Aprender a conhecer:** habilidade de absorver as aceleradas mudanças geradas pelos avanços científicos e tecnológicos, sendo capaz de dominar um número reduzido de assuntos;
- b) **Aprender a ser:** capacidade de desenvolver uma conduta de autonomia e discernimento;
- c) **Aprender a conviver:** aptidão de aprender a conviver junto com outros, se desenvolvendo e ajudando no desenvolvimento dos outros;
- d) **Aprender a fazer:** capacidade de adquirir competência mais ampla, preparando-o para enfrentar variadas situações (DELORS, 1998, p.132).

Observa-se que essas habilidades são necessárias para o desenvolvimento e desempenho dos indivíduos, pois sua função é torná-los aptos e capacitados para a realização de uma determinada atividade. Portanto, o sujeito deve num primeiro momento conhecer todo o contexto em que se insere, aprendendo de maneira individual e coletiva, se apropriando desses conhecimentos adquiridos e os utilizando para a resolução dos problemas.

Outra definição adotada e que merece destaque, mesmo que o sentido esteja sendo abordado no contexto individual, é o de Fleury e Fleury (2001, p.17): “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, o que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo”.

Esta visão é importante porque o conhecimento, a priori, é subjetivo, pois trata-se de uma construção individual e pessoal de cada indivíduo, sendo este dotado de conhecimentos e experiências próprios que, quando compartilhados com outros sujeitos adquirem mais sentido, uma vez que agregam novidades e modificam a estrutura cognitiva, bem como o ambiente no qual o indivíduo está inserido. Desse modo, o conceito de competência em informação, segundo Dudziak (2003, p.27), está relacionado à capacidade de os sujeitos criarem significados por meio das informações apropriadas.

Belluzzo (2007, p.52-53) afirma que os elementos que contribuem para isso são “[...] o processo de pesquisar; o aprendizado ativo; o aprendizado independente;

o pensamento crítico; o aprender a aprender e o aprendizado ao longo da vida”. Além disso, esta autora complementa ressaltando que diante da disponibilização da informação nos diversos tipos de suporte, o indivíduo deve saber “[...] distinguir fontes de informações de qualidade, detectar informações tendenciosas e inconsistências. Significa distinguir fato, opinião, ponto de vista, propaganda”. Essas ações exigem que a informação seja organizada para uma recuperação mais precisa. Assim, a concepção de competência em informação está diretamente relacionada com a busca da informação para a geração de conhecimento, bem como da aplicação e uso desta nas distintas atividades realizadas no cotidiano do indivíduo.

Para Kuhlthau (1993, p.345) a competência em informação evidencia o quanto às pessoas são participantes ativas do processo de construção de conhecimento, e o quanto essa condição pode modificar a realidade vivenciada, a partir da informação apropriada. Por meio disso, as incertezas tendem a diminuir ou até mesmo ser sanadas, pois se dá espaço para a aprendizagem e o surgimento de novos conhecimentos que, posteriormente, serão aplicados nas ações a serem realizadas no ambiente em que o sujeito atua.

Considerando-se a ideia de competência em informação voltada para o aprendizado ao longo da vida, nota-se que seu conceito possui um processo cíclico e contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades que são necessárias para uma melhor compreensão do universo informacional (DUDZIAK, 2003, p.28).

Desse modo, o conceito de competência em informação tem sido empregado de várias maneiras e, portanto, com enfoques diferentes. Se por um lado, o conceito traz a ideia de que o sujeito competente em informação é aquele que sabe encontrar, identificar, selecionar, avaliar e usar a informação de maneira eficiente para a solução de problemas, por outro, mostra-se bastante limitado conforme aponta Bawden (2001, p.251), pois a própria informação comporta diferentes níveis de significado, tendo implicação pessoal e coletiva. Assim, para saber lidar melhor com as complexidades desse novo contexto, marcado por uma gama variada de informação, torna-se necessário adquirir competências específicas que consigam abranger todos os aspectos relativos a essa complexidade.

Sujeitos competentes em informação possuem características que evidenciam algumas condições, cognitivas, emocionais e situacionais (Quadro 3).

Quadro 4: Sujeitos competentes em informação.

a) Saibam determinar a natureza e a extensão de sua necessidade de informação como suporte a um processo inteligente de decisão, uma vez que:
✓ dialogam com colegas, docentes, educadores, definindo e articulando suas necessidades de informação;
✓ identificam potenciais fontes informacionais, em variados formatos e níveis de profundidade;
✓ consideram custos e benefícios em relação à natureza e extensão de seus propósitos;
✓ definem critérios de escolha e tomadas de decisão dentro de um plano predeterminado.
b) Conheçam o mundo da informação e sejam capazes de identificar e manusear fontes potenciais de informação de forma efetiva e eficaz, uma vez que:
✓ estão familiarizadas com as várias mídias de informação, incluindo jornais, revistas, televisão, internet, além das pessoas;
✓ sabem como o mundo da informação é estruturado, como acessar as redes formais e informais de informação;
✓ elaboram mapas mentais, esquemas e anotações.
✓ constroem e implementam estratégias de busca planejadas e efetivas;
✓ recuperam a informação a partir de variadas interfaces e sistemas, utilizando as tecnologias de informação;
✓ selecionam os métodos investigativos mais apropriados;
✓ redefinem estratégias de ação;
✓ criam um sistema de organização da informação, registrando as informações pertinentes para futuros usos;
c) Avaliem criticamente a informação segundo critérios de relevância, objetividade, pertinência, lógica, ética, incorporando as informações selecionadas ao seu próprio sistema de valores e conhecimentos, uma vez que:
✓ extraem informações de textos e documentos, sintetizando-os;
✓ examinam e comparam informações de variadas fontes considerando confiabilidade de fontes, distinguindo fatos de opiniões;
✓ analisam a estrutura e a lógica que sustentam os argumentos ou métodos;
✓ comparam os novos conhecimentos com os conhecimentos preexistentes, examinando contradições, novidade;
✓ sintetizam as ideias construindo novos conceitos;
✓ integram novas informações às informações ou conhecimentos preexistentes.
d) Usem e comuniquem a informação, com um propósito específico, individualmente ou como membro de um grupo, gerando novas informações e criando novas necessidades informacionais, uma vez que:
✓ organizam conteúdos;
✓ articulam conhecimentos e habilidades na construção de produtos ou atuações informacionais;
✓ manipulam textos digitais, imagens, dados, ferramentas de apresentação e redação;
✓ sabem comunicar apropriadamente suas ideias, incorporando princípios de planejamento comunicacional e de abertura ao diálogo.
e) Considerem as implicações de suas ações e dos conhecimentos gerados, observando aspectos éticos, políticos, sociais e econômicos extrapolando para a formação da inteligência, uma vez que:
✓ são responsáveis por suas escolhas;
✓ identificam e discutem questões relativas à propriedade intelectual;
✓ demonstram entendimento acerca dos aspectos políticos, sociais e ambientais relativos às suas ações;
✓ demonstram visão sistêmica da realidade.
f) Sejam aprendizes independentes, uma vez que:
✓ assumem a responsabilidade por seu próprio aprendizado;

✓ são capazes de aprender a partir dos recursos informacionais disponíveis;
✓ procuram a informação de que necessitam para a resolução de seus problemas ou tomadas de decisão, mantendo redes interpessoais de relacionamento;
✓ mantêm-se atualizados;
✓ assumem atitude proativa de aprendizado.
g) Aprendam ao longo da vida, uma vez que
✓ assumem o aprendizado como um <i>continuum</i> em suas vidas;
✓ internalizam valores que promovem o uso da informação como criação de significado para suas vidas;
✓ incorporam os processos investigativos à sua vida diária;
✓ estão sempre dispostos a vencer desafios.

Fonte: Adaptado de Dudziak – 2003 – p.28-29.

Infere-se que a competência em informação é um processo de aprendizado contínuo que envolve elementos como informação, conhecimento e inteligência. Agrupa um conjunto de habilidades, conhecimentos, valores pessoais e sociais. Permeia qualquer fenômeno de criação, resolução de problemas e/ou tomada de decisão. Assim, Cardoso (1996, p.67) discorre que a informação possui tanto uma dimensão pessoal – o que inclui habilidades individuais –, quanto uma dimensão coletiva, incluindo as diversas relações sociais no âmbito da coletividade.

Portanto, pode-se dizer que desde a década de 1990 e até os dias atuais, observa-se a existência de vários estudos e discussões que buscam compreender a ColInfo como um processo educativo informacional e que possa contribuir para a competência dos sujeitos.

Sendo assim, foi a partir dos anos 2000, que a UNESCO instituiu o programa intergovernamental *The Information for All Programme (IFAP)* com a intenção de criar novas oportunidades de acesso à informação em todos os países do mundo. Vários encontros, eventos e manifestos vem sendo realizado para divulgar trabalhos que envolvem a ColInfo. E como resultado desta ação, surgiram eventos e manifestos em prol dessa causa que foram bem sintetizados por Cavalcante (2014, p.113):

- A **Declaração de Praga** teve como objetivo central de discussão tentar mostrar que em uma sociedade da informação a competência em informação contribui fortemente para lidar com as diversas informações que surgem. Sendo assim, o documento Praga, deixa evidente que a alfabetização informacional é pré-requisito de extrema importância para que o sujeito consiga participar efetivamente na sociedade, uma vez que faz parte dos direitos básicos para um aprendizado ao longo da vida. Mas, para isso, o documento mostra que se faz necessário promover o acesso à informação e à educação para que os indivíduos

consigam identificar as informações relevantes e, também façam uso mais efetivo das tecnologias de informação e comunicação. Evidencia-se que a competência em informação é um elemento imprescindível e deve estar integrada com a educação.

- A **Declaração de Alexandria** coloca a competência em informação no âmago da aprendizagem ao longo da vida, pois os indivíduos aprendem a lidar com as informações de maneira eficiente. A qualificação da competência em informação visa identificar as necessidades de informação, localizar, avaliar, disseminar e utilizar informação dentro da realidade em que os sujeitos vivem, de modo que este, consiga lidar melhor com os desafios que se depara ao longo da vida. Assim, o documento expõe que as responsabilidades pela garantia da alfabetização informacional ao longo da vida de uma forma universal, deve englobar níveis governamental, institucional, empresarial, civil, profissional, propiciando com que a competência em informação possa integrar a educação e todos os processos formativos e se tornar o instrumental necessário para grupos minoritários
- A **Declaração de Toledo** discorre acerca de que a “alfabetização informacional” é alcançada mediante esforço de um país inteiro, na sua totalidade, e propõe a discussão de pontos principais para a construção de uma agenda nacional. Dentre os diversos pontos destacados, destacam-se a elaboração de um marco teórico e um modelo das competências fundamentais que devem ser incluídas na competência informacional. Outro destaque é a elaboração de proposta curricular de competência em informação que esteja de acordo aos contextos bibliotecários, disciplinares e de aprendizagem conforme os segmentos da população a serem atingidos. Também se sobressai nessa declaração a definição da função e da atuação das diferentes instituições em prol da competência em informação e aprendizagem ao longo da vida, em nível nacional, visando à participação nos organismos internacionais dedicados ao tema. A declaração também ressalta a preocupação de formar uma rede institucional de cooperação da competência em informação, formalizando diretrizes que orientam as instituições a alcançarem esse objetivo. Enfoca que os profissionais da informação devem trabalhar a interação entre teoria e prática profissional numa perspectiva de troca de experiências entre os centros de informação.
- O **Manifesto de Paramillo** se destaca por defender a inserção da competência em informação na educação formal e informal dentro da Venezuela. Recomenda o tema – competência em informação - como eixo transversal em programas de pós-graduação com o intuito de formar continuamente pessoal acadêmico e de pesquisa especializado. O manifesto afirma que as bibliotecas devem ser responsáveis pela capacitação de formadores em competência em informação nas universidades e em centros de pesquisa em todo o país.
- A **Declaração de Múrcia** assume que a biblioteca pública e os profissionais dessas instituições são promotores de causas sociais e educativas. Assim, enfatiza a função social educativa das bibliotecas, bem como de apoio às pessoas e comunidades em qualquer momento, enfocando o poder das bibliotecas no que concerne à capacitação para o trabalho e aprendizagem

permanente na promoção e na geração de oportunidades para as pessoas. O documento enfoca que a aprendizagem ao longo da vida deve ser encarada como um serviço fundamental das bibliotecas públicas e que para cumprir seu papel social, devem realizar parcerias com instituições voltadas às ações de inclusão e bem estar direcionadas aos grupos marginalizados.

- A **Declaração de Maceió** deixa explícito que em uma sociedade mediada pela informação é necessária a formação para o desenvolvimento das competências em informação visando atender às demandas informacionais que emergem neste cenário. Destaca a importância das bibliotecas escolares como instrumento inicial de desenvolvimento da competência em informação nos indivíduos, para que a partir de uma formação basilar, tenham maiores chances de desenvolverem outras habilidades relativas à informação ao longo da vida. Destaca que os projetos políticos-pedagógicos em Biblioteconomia e Ciência da Informação devem integrar conteúdos voltados à competência em informação e que a promoção e desenvolvimento da competência em informação deve ser uma ação conjunta de bibliotecas, instituições, organismo e profissionais da informação, de forma local, regional, nacional e internacional.
- No que concerne à **Declaração de Havana** são apresentadas quinze ações para desenvolver o alcance da competência em informação, principalmente por intermédio das iniciativas de formação. Verifica-se nessas ações a preocupação em dar prosseguimento com programas de formação em competência em informação. Tais programas devem ser desenvolvidos de acordo com o perfil dos grupos a serem apoiados. A declaração preconiza a inclusão da competência em informação nos currículos escolares. É necessário a universalização da competência em informação, para tanto, é demandado um esforço e trabalho colaborativo entre os profissionais da informação, educadores, informáticos, comunicadores, ou outros profissionais vinculados a programas de formação nessas competências. Dessa forma, a formação para a competência em informação deve ser transversal em todos os contextos: no âmbito educacional, profissional, cultural. Assim, destaca-se ser importante a formação dos profissionais da informação, para que seja possível atuarem como líderes e capacitadores em relação à competência em informação.
- A **Declaração de Moscou** foi produzida de forma colaborativa, com a participação de quarenta países. Destaca-se que além de acrescentar a expressão midiática à competência, enumera as barreiras ainda existentes para que os indivíduos atinjam as habilidades e competências para buscar, avaliar criticamente e criar nova informação ou conhecimento. A Competência Midiática e em Informação é um pré-requisito para o desenvolvimento sustentável e aberto das Sociedades do Conhecimento plurais, inclusivas e participativas, que agregam as instituições, organizações, comunidades e indivíduos que as compõem. Possui por definição uma combinação de conhecimentos, atitudes, habilidades e práticas necessárias para acessar, analisar, avaliar, usar, produzir e comunicar informação e conhecimento de maneira criativa e ética, com respeito aos direitos humanos e às leis. Assim, os indivíduos info-mídia

competentes são aqueles capazes de usar diversos meios, fontes de informação e canais em sua vida privada, vida profissional e pública. Eles compreendem todo o processo informacional, desde a questão da busca quanto do acesso à informação, bem como da criação da mesma e os papéis, responsabilidades e funções dos meios de comunicação, fornecedores de informação e instituições de memória.

- O **Manifesto de Florianópolis** preconiza a competência em informação enquanto fator crítico e condicionante ao desenvolvimento social, cultural e econômico, destacando a necessidade de reavaliação de políticas voltadas às populações vulneráveis/minorias. Assim, o Manifesto preconiza uma extensão da competência em informação a contextos pouco explorados no âmbito da discussão da mesma, inserindo a questão da competência em informação enquanto um direito fundamental do ser humano e para fazer valer tal direito determinadas responsabilidades e ações são requeridas, conforme são demonstradas no Quadro 5.
- A **Carta de Marília** construída durante o III Seminário de Competência em Informação, visou cenários e tendências, que condicionou a adoção da Competência em Informação como área estratégica para o desenvolvimento social e humano e a melhoria da qualidade das organizações com o propósito de garantir que todos tenham acesso, compreendam, utilizem e compartilhem a informação necessária para a construção do conhecimento e o alcance de cenários futuros envolvendo ações governamentais, institucionais e da sociedade civil projetados para o período de 2016 a 2030.

Quadro 5 – Responsabilidades e ações/recomendações para o profissional da informação no âmbito da competência em informação.

Responsabilidades	Ações/Recomendações
Responsabilidade dos Profissionais	Ações para os Profissionais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformação e promoção da mudança. ▪ Sensibilização e conscientização (local e pública) dos pares para a importância da Competência em Informação. ▪ Inserção do desenvolvimento da Competência em Informação em sua formação de forma transversal e institucionalizada. ▪ Avaliação da qualidade da informação e disseminação em qualquer contexto. ▪ Educação/capacitação dos usuários para o acesso, avaliação e uso da informação. ▪ Atuação no combate à contra informação e sensibilização dos governos para a ética no acesso e disponibilização da informação. ▪ Desenvolvimento da dimensão política em si e nas comunidades e promoção do equilíbrio da dimensão técnica com as demais dimensões da Competência em Informação. ▪ Promoção da diversidade de conteúdos ideológicos visando a propiciar a Competência em Informação nos cidadãos (análise crítica). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Executar ações sociais e assumir papel de educador, criando demandas para a esfera pública. ▪ Atuar junto às comunidades (populações vulneráveis e minorias) para produzir conteúdo informacionais sobre sua história, cultura e meio social. ▪ Elaborar produtos e serviços especiais/customizados para atender demanda de informação das populações vulneráveis e minorias. ▪ Atuar em parcerias com outras áreas como a comunicação e a mídia. ▪ Efetuar parceria e trabalhar de forma cooperativa com as instituições representativas das comunidades locais. ▪ Promover ações para a mudança de políticas institucionais. ▪ Fomentar o senso crítico com a modificação da lógica dos processos de educação e capacitação nas unidades de informação. ▪ Adotar uma postura proativa e “sair da biblioteca”.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoramento das informações públicas. ▪ Posicionamento perante a legislação da classe e sua inter-relação com a Competência em Informação. 	
Responsabilidade do movimento associativo/órgãos representativos de classe	Ações/recomendações para o movimento associativo/órgãos representativos de classe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento da competência profissional. ▪ Formação de lideranças com foco na Competência em Informação. ▪ Envolvimento das associações de classe e especializadas para atuar junto às unidades de informação. ▪ Divulgação de boas práticas e articulação com o social. ▪ Fomento do compartilhamento e do trabalho em rede. ▪ Criação de repositórios da profissão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuar diretamente junto ao poder público (Executivo/Legislativo) visando estabelecer políticas públicas e atuação fortalecida. ▪ Criar mecanismos de ação para desenvolver competência profissional. ▪ Monitorar o ambiente de informação no contexto nacional. ▪ Criar um observatório da profissão. ▪ Prover debater e fóruns públicos. ▪ Prover ação de intercâmbio/interlocução com os órgãos governamentais.
Responsabilidade das Instituições Públicas/Governamentais	Ações/Recomendações para as Instituições Públicas/Governamentais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração e cumprimento de políticas públicas voltadas à Competência em Informação. ▪ Valorização do professor, do funcionalismo público e das áreas de educação, saúde e segurança pública. ▪ Criação de legislação específica para as bibliotecas e para o acesso e uso da informação que permitam o desenvolvimento da Competência em Informação. ▪ Criação de voluntariados de distintas especialidades para informar ao público diverso em questões atuais e importantes em vários âmbitos: saúde, educação, política, trabalho, segurança e outros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar legislação específica envolvendo a área da informação e que possa atender às demandas locais, regionais e, em especial as populações vulneráveis e minorias. ▪ Capacitar docentes e funcionários públicos para desenvolverem a Competência em Informação e estarem aptos a atender às necessidades de informação das populações vulneráveis e minorias.
Responsabilidade das Instituições Privadas	Ações/Recomendações para as Instituições Privadas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir para os ajustes necessários à legislação e às políticas públicas. ▪ Estabelecer parcerias/alianças a fim de elaborar e aplicar instrumento voltados às necessidades de informação das populações vulneráveis e minorias facilitando e permitindo o desenvolvimento da Competência em Informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar ações e projetos de unidades de informação que envolvam o desenvolvimento da Competência em Informação, em especial, no que diz respeito às populações vulneráveis e minorias.

Fonte: Cavalcante – 2014 – p.114.

Pode-se afirmar que o Manifesto se volta para que todos os seguimentos da sociedade atuem em cooperação para discutir e elaborar planos de ação que visem o desenvolvimento da competência em informação (Colnfo) junto às populações vulneráveis/minorias, ou seja, a Colnfo tem como finalidade tornar o próprio sujeito modificador da sua realidade, tornando-os críticos em prol de um desenvolvimento social, cultural e econômico.

Transportando essa ideia para dentro do aspecto organizacional – ambiente de estudo desta pesquisa -, percebe-se que a ColInfo, relaciona-se a compreensão de que o agente [jogador] possui necessidades informacionais que necessitam ser sanadas. Em decorrência dessa carência, o sujeito organizacional se sente impelido a buscar informações que possam atender tais necessidades. A partir disso, o agente compreende a importância de perceber, avaliar, criticar, analisar e organizar as informações, visando o uso eficiente para a resolução de problemas, bem como para a geração de ‘novo’ conhecimento. Assim, os sujeitos [jogadores] competentes em informação são aqueles que aprenderam a acessar, compartilhar e usar a informação e o conhecimento de modo inteligente para obterem resultados eficazes.

2.3.2 Competência em Informação em Contextos Organizacionais

Os ambientes organizacionais são cada vez mais complexos e dinâmicos e, por essa razão, têm exigido grandes esforços dos gestores para se manterem competitivas dentro do mercado em que atuam. Nessa perspectiva, destaca-se a informação e o conhecimento como sendo elemento chave para o seu desenvolvimento. Nessa perspectiva, o reconhecimento e a valorização da informação e conhecimento fazem com que as pessoas se mantenham informados sobre a realidade que os cercam, gerando novos conhecimentos que serão aplicados nos meios de produção.

Ressalta-se que a informação e o conhecimento sempre estiveram presentes nos processos produtivos organizacionais, só que anteriormente não havia a percepção de sua importância, bem como dos benefícios que esses elementos podem trazer quando usados eficientemente.

Uma das barreiras existentes se refere as competências que os indivíduos possuem para acessar e usar eficientemente ambos os elementos, uma vez que os sujeitos carecem de conhecimentos e habilidades que os auxiliem a identificar e filtrar a informação que melhor responda aos problemas existentes no ambiente em que atuam.

Deixa-se de lado a ideia de que é preciso possuir um nível educacional formal para ocupar determinado cargo em uma organização, mais importante do que isso é preparar o sujeito organizacional de modo que suas competências e habilidades sejam aprimoradas para executar suas respectivas funções com maior eficiência.

No entanto, essa ideia também não é nova, pois antigamente o trabalhador – camponês ou artesão – possuía o conhecimento técnico específico adquirido ao longo do tempo, fator determinante que o tornava especialista em apenas um tipo de produção. Para eles trabalhar significava

[...] empregar e desenvolver seu conhecimento, apoiando-se em regras transmitidas em um meio social de pares e adquiridas pelo indivíduo por meio de uma série de provas [...] era a expressão direta e imediata da inteligência prática [...] (ZARIFIAN, 2003, p.75).

Nessa época o trabalho era tido como um núcleo separado do trabalhador que serviu para qualificar outro tipo de relação social, marcada pelo trabalho objetivo e as capacidades requeridas para melhor desempenhá-lo. Foi por meio dessa visão que ocorreu a separação entre a objetividade do trabalho e a subjetividade do trabalhador. Entretanto, sentiu-se a necessidade de tratar o trabalho como algo subjetivo novamente. Tal fator colocou em evidência a importância de voltar os olhares para as competências dos sujeitos (MIRANDA, 2004, p.113). Nessa perspectiva, Belluzzo (2007, p.32) entende que:

[...] as competências são capacidades que se apoiam em conhecimentos, sendo fundamental que as pessoas considerem a situação que envolve o seu desenvolvimento, à medida que é preciso mobilizar saberes e a organização de novas capacidades, em virtude do processo que se desenvolve social, técnica e politicamente.

As competências trazem consigo uma nova percepção no âmbito da gestão de ambientes organizacionais, procurando se ajustar a esse novo contexto marcado, cada vez mais, pela competitividade.

Essa abordagem só foi possível graças a evolução do conceito de ‘competência’ ao longo da história marcado, *a priori*, por um caráter individual e de autonomia na Década de 1970; por uma delegação de responsabilidade na Década de 1980; tendo seu ápice em meados de 1990 com as modificações surgidas no mundo dos negócios que, trouxeram consigo o equilíbrio entre a gestão das qualificações e o reconhecimento das competências (MIRANDA, 2004, p.114).

Nesse cenário, Miranda (2004, p.115) entende que a competência está diretamente relacionada a um conjunto de elementos que abrangem conhecimentos, habilidades e atitudes que, afetam sobremaneira as atividades e ações realizadas por uma determinada pessoa, grupo e/ou organização, ou seja, a competência está vinculada ao desempenho individual e coletivo que, por sua vez, pode ser melhorado mediante treinamento, capacitação para que se consiga atingir os objetivos/met

da organização. A competência age sob a condição de autonomia e se volta para dois tipos de recursos:

Os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e os coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações). É a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (MIRANDA, 2004, p.115).

É possível perceber que as competências individuais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa, individualmente, possui ou adquire ao longo da vida e consegue aplicá-las para auxiliar nas ações organizacionais. Fleury e Fleury (2001, p.24-26) acrescentam três grupos que compõem as competências individuais: competências de negócio (compreensão do negócio); competências técnico-profissionais (ligadas a operações, ocupações ou atividades); competências sociais (necessárias para interagir com as pessoas). No âmbito das competências coletivas residem as competências organizacionais, que estão relacionadas aos fatores estratégicos relacionados aos processos gerenciais obtidos a partir do conhecimento e da prática individual. Para Miranda (2004, p.117) incluem as competências sobre a organização e sobre seus processos, as competências voltadas a métodos e técnicas de trabalho, as competências de serviço e as competências sociais.

Para que as organizações consigam buscar e identificar as competências necessárias em seus sujeitos organizacionais, torna-se necessário que percebam que o objetivo da 'competência em informação' é o de capacitar os indivíduos para fazerem o uso mais adequado das informações apropriadas. Isso só é possível quando os indivíduos conseguem identificar suas necessidades informacionais, mediante o saber buscar, identificar, filtrar, avaliar a informação de acordo com critérios de importância e colocando-as em seus próprios sistemas de valores e conhecimento (BELLUZZO; FERES, 2003, p.9).

Assim, para desenvolver competências em sujeitos organizacionais é necessário, segundo Fleury e Fleury (2001, p.190), trilhar um caminho por meio das estratégias preestabelecidas, tendo em mente o fator aprendizagem que, se desenvolve e perpassa desde a aprendizagem individual, aprendizagem em grupo, até a aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva, a aprendizagem pode ser entendida como um processo que estabelece mudanças, que traz consigo

diversificados estímulos emocionais, que podem ou não vir a se manifestar na mudança do comportamento do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p.191).

Diante disso, Le Boterf (2003, p.154) propõe um processo de desenvolvimento de competências nos sujeitos organizacionais (Quadro 6):

Quadro 6: Processos para o desenvolvimento de competências.

Tipo	Função	Como Desenvolver?
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf – 2003 – p.154.

Verifica-se que os tipos de transformações que as competências proporcionam ao agregar valor ao conhecimento às tarefas desempenhadas pelos indivíduos nas organizações, resultam na aprendizagem organizacional. Desse modo, Fleury e Fleury (2001, p.192) levantam três níveis de aprendizado organizacional, a saber:

- a) **Nível do indivíduo:** o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos.
- b) **Nível do grupo:** a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.
- c) **Nível da organização:** o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY; FLEURY, 2001, p.192).

O contexto de aprendizagem em uma determinada organização envolve novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado, além da elaboração de novos mapas cognitivos que, possibilitam a compreensão do que está

acontecendo no ambiente externo e interno à organização (FLEURY; FLEURY, 2001, p.193).

Nessa perspectiva, monitorar os movimentos dos competidores tem se tornado o foco das organizações e, assim, têm investido em aspectos relacionados à competência em informação para desenvolver profissionais que consigam aproveitar de modo eficiente as informações existentes, de modo a aplicá-las nas decisões de curto, médio e longo prazo.

Segundo Oliveira e Lacerda (2007, p.46) a aplicação da competência em informação no mundo dos negócios trouxe inúmeras contribuições e desafios, tanto para as organizações, quanto para aqueles que estão envolvidos diretamente com essa prática.

[...] o desafio da busca constante por melhores produtos e serviços faz com que elas se preocupem cada vez mais com a melhoria contínua de seus processos, estejam eles nos níveis estratégico, tático ou operacional. Essa preocupação favorece o aumento na capacidade produtiva e competitiva das empresas nos mercados onde atuam, possibilitando melhoria na qualidade de seus produtos e serviços, além de uma preocupação contínua na modernização de seus processos internos e no desenvolvimento de seus recursos humanos (OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p.46).

Assim, o uso inteligente da informação nos negócios tem como finalidade contribuir para que as organizações consigam se antecipar de maneira eficiente aos movimentos de seus competidores, tomando decisões mais eficientes e eficazes para que possam alcançar seus objetivos.

A partir dos conceitos selecionados anteriormente pode-se compreender que a competência em informação é vista como um dos pré-requisitos necessários e exigidos ao profissional para lidar com os diferentes tipos de informação. Refere-se a uma competência que perpassa os processos relacionados ao negócio, gerenciais e técnicos. Seria desejável que as competências em informação fizessem parte do rol de competências exigidos aos distintos profissionais, atividades e organizações (MIRANDA, 2004, p.117).

As competências para solucionar os problemas têm em sua base as capacidades de percepção, de planejamento e de organização que servem de subsídio para a tomada de decisão mais precisas acerca de uma determinada situação. Essas competências incluem o discernimento para a seleção de informações e o domínio de metodologias e ferramentas adequadas para o tratamento destas, com vistas a gerar resultados apropriados e eficazes (MIRANDA,

2004, p.120-121). Desse modo, a competência em informação pode ser entendida como a “[...] habilidade para acessar, avaliar e usar informação de uma variedade de fontes, de modo a utilizá-la de maneira eficiente e efetiva para a solução de problemas e a tomada de decisão” (DOYLE, 1995, p.1, tradução nossa). Lloyd (2006, p.570, tradução nossa) corrobora com essa concepção e aborda que:

[...] a competência em informação pode ser definida como a habilidade de saber o que há em um cenário e, a partir daí, traçar um sentido a partir do contato e experiência com a informação (LLOYD, 2006, p.570, tradução nossa).

Nesse aspecto, a competência em informação é pensada como um processo de aprendizado ao longo da vida, pois cotidianamente o sujeito adquire um conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades para melhor desempenhar suas tarefas.

Amaral *et. al.* (2008, p.8-9) apreende que a competência está relacionada diretamente com ao “saber” (conhecimentos), o “saber fazer” (habilidades) e o “saber ser” (atitudes). Ser competente, portanto, é saber utilizar de maneira eficiente todas as competências necessárias relacionadas com a função que o indivíduo desempenha no ambiente em que atua.

Wood Jr. (1999, p.135-138) evidenciou três categorias de competências gerenciais relacionadas à informação:

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

A competência é, portanto, o conjunto de aprendizagens sociais, que ocorre por meio da combinação entre o individual e o coletivo. É um saber mobilizar, integrar e transferir as informações e os conhecimentos, por meio do desenvolvimento das habilidades específicas para o contexto de atuação do sujeito (FLEURY; FLEURY, 2001, p.187). Envolve o saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica (Quadro 7).

Quadro 7: Competências profissionais.

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber o que e por que faz. ✓ Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber compreender, assumir riscos. ✓ Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury – 2001 – p.188.

A competência em informação quando aplicada em organizações se torna bastante valorizada, porque as competências e habilidades descritas vão ao encontro às propostas estabelecidas e requeridas pelas organizações contemporâneas, no sentido de poder contar com profissionais, cada vez mais, aptos e competentes para lidarem com as incertezas ocasionadas pelo mercado.

No entanto, para que a competência possa de fato contribuir para o aperfeiçoamento e desenvolvimento da organização, no que tange a busca constante pela competência de seus sujeitos organizacionais, a instituição deve ter em mente que o objetivo principal da competência em informação é tornar uma pessoa apta a identificar e sanar suas reais necessidades informacionais, a fim de resolver um problema. Assim, torna-se necessário fazer um mapeamento da competência, visando por meio disso, identificar o conhecimento existente no ambiente e, também, identificar os conhecimentos que deverão ser buscados, com o objetivo de gerar um mapa de conhecimentos que demonstre parte importante da competência existentes e das que precisarão ser desenvolvidos.

Considera-se com isso a importância da utilização de padrões e indicadores de competência em informação, visando uma melhor compreensão acerca do seu desenvolvimento. Esses padrões podem ser entendidos como sendo “[...] um compromisso documentado, utilizado em comum e repetidas vezes pelas pessoas relacionadas com uma determinada função” (MYRRHA, 2004, p.1). Enquanto que os indicadores, conforme afirmam Martinez e Albornoz (1998) pressupõem uma medida mais completa para possibilitar a descrição de um determinado fenômeno.

Desse modo, busca-se verificar a competência em informação no que tange à admissão, desenvolvimento e avaliação de princípios e conceitos dentro de cinco padrões (Quadro 8).

Quadro 8: Padrões básicos ou indicadores de competência em informação.

Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação
1 Indicador de Desempenho
1.1 Define e reconhece a necessidade de informação
✓ Resultados desejáveis
1.1.1 Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária
1.1.2 Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa
1.1.3 Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico
1.1.4 Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle
1.1.5 Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão
2 Indicador de Desempenho
2.1 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais
✓ Resultados Desejáveis
2.1.1 Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.)
2.1.2 Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes
2.1.3 Diferencia fontes primárias de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica
3 Indicador de Desempenho
3.1 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária
✓ Resultados Desejáveis
3.1.1 Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual mídia adequada (por exemplo: intercâmbio, utilização de fontes locais, obtenção de imagens, vídeos, textos ou registros sonoros, etc.)
3.1.2 Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária
Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade
4 Indicador de Desempenho
4.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária
✓ Resultados Desejáveis
4.1.1 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional e os tipos de fontes indexadas eletronicamente
4.1.2 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisar em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras
4.1.3 Identifica outros métodos de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônicos (por exemplo: necessidade de fazer entrevistas com especialistas etc.)
5 Indicador de Desempenho
5.1 Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade
✓ Resultados Desejáveis
5.1.1 Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa
5.1.2 Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação

necessária
5.1.3 Seleciona vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocabulário controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocabulário selecionado
5.1.4 Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado (por exemplo: a lógica booleana, ordem alfabética de termos, referência cruzada, etc.)
5.1.5 Utiliza a autoajuda dos sistemas de recuperação e outros meios (por exemplo: profissionais da informação) para melhorar os seus resultados
6 Indicador de Desempenho
6.1 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos
✓ Resultados Desejáveis
6.1.1 Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos)
6.1.2 Distingue pelas citações os vários tipos de documentos (por exemplo: livros, periódicos, teses, etc.)
6.1.3 Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação
6.1.4 Utiliza serviços on-line ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária
7 Indicador de Desempenho
7.1 A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário
✓ Resultados Desejáveis
7.1.1 Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser usados
7.1.2 Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa
7.1.3 Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação
8 Indicador de Desempenho
8.1 A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes
✓ Resultados Desejáveis
8.1.1 Registra todas as informações com as citações pertinentes para futura referência bibliográfica
8.1.2 Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida
8.1.3 Diferencia entre os tipos de fontes citadas e compreende os elementos e a forma correta de citação para os vários tipos de fontes de acordo com as normas de documentação vigentes
Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e as suas fontes
9 Indicador de Desempenho
9.1 Demonstra conhecimento da maior parte das ideias da informação obtida
✓ Resultados Desejáveis
9.1.1 Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação
9.1.2 Reformula conceitos com suas próprias palavras
9.1.3 Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada.
10 Indicador de Desempenho
10.1 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes
✓ Resultados Desejáveis
10.1.1 Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências
10.1.2 Analisa a lógica da argumentação da informação obtida
10.1.3 Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação
10.1.4 Demonstra a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e ou editores-produtores
10.1.5 Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos

encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida
10.1.6 Demonstra compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos
11 Indicador de Desempenho
11.1 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação
✓ Resultados Desejáveis
11.1.1 Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação
11.1.2 Avalia se as fontes de informação são contraditórias
11.1.3 Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões
11.1.4 Seleciona a informação que traz evidências para o problema /tópico de pesquisa ou outra informação necessária
Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado
12 Indicador de Desempenho
12.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto
✓ Resultados Desejáveis
12.1 Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas
12.2 Demonstra compreender como usar as citações ou paráfrases de um autor ou texto para apoiar as ideias e /ou argumentos (Ver também 3.1.2 e 3.1.3)
13 Indicador de Desempenho
13.1 Comunica os resultados do projeto com efetividade
✓ Resultados Desejáveis
13.1.1 Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto científico (Ver também 5.3.1)
Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente
14 Indicador de Desempenho
14.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia
✓ Resultados Desejáveis
14.1.1 Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso versus o acesso restrito e o pagamento de serviços de informação e comunicação
14.1.2 Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional de propriedade intelectual e as leis de imprensa
14.1.3 Define e identifica exemplos de plágio
14.1.4 Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais
15 Indicador de Desempenho
15.1 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação
✓ Resultados Desejáveis
15.1.1 Utiliza adequadamente os <i>password</i> para acesso às fontes de informação
15.1.2 Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação
15.1.3 Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos sistemas e instrumentos disponibilizados para o acesso e uso da informação
15.1.4 Demonstra conhecimento do que é o plágio e como não o usar em suas comunicações
15.1.5 Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final
16 Indicador de Desempenho
16.1 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados
✓ Resultados Desejáveis
16.1.1 Utiliza estilo e forma de linguagem e de redação apropriados, com a indicação correta e consistente das fontes consultadas
16.1.2 Identifica elementos de citação para as fontes de informação consultadas em diferentes formatos

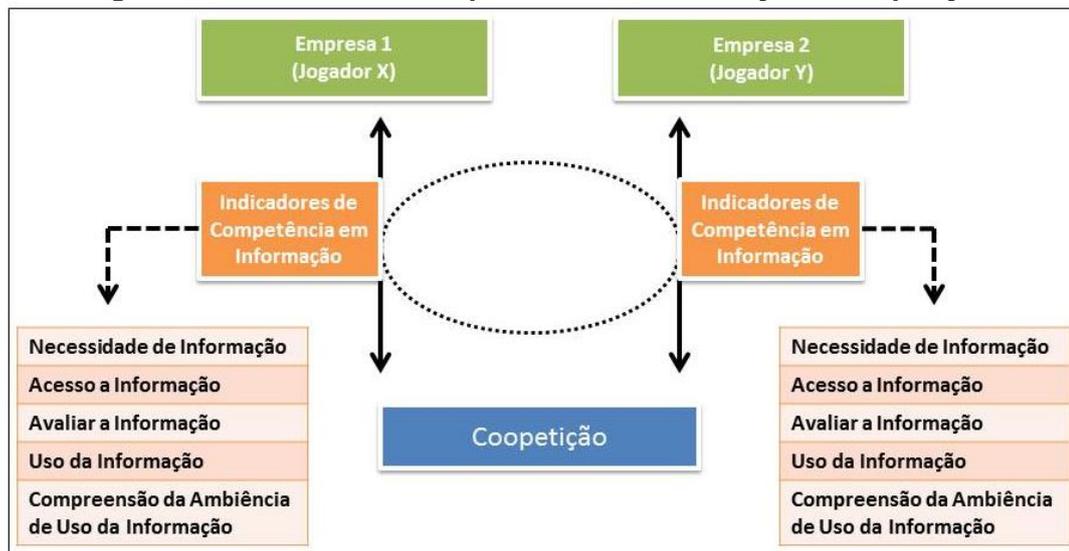
16.1.3 Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas para a sua área de pesquisa/estudo

Fonte: Belluzzo – 2007 – p.95-103.

Esses padrões apresentados demonstram a importância da informação para a construção de conhecimento nas pessoas, bem como das organizações. Sua finalidade, portanto, é gerar por meio desses padrões aprendizagem que possa subsidiar a tomada de decisão, bem como todas as ações desenvolvidas pelos indivíduos no ambiente ao qual estão inseridos e, conseqüentemente, gerar diferenciais competitivos para a organização que conseguir aplicar esse recurso de maneira plena no intuito de construir conhecimento, tanto individual quanto coletivo em nível organizacional.

Assim, sente-se a necessidade de inter-relacionar os padrões criados por Belluzzo (2007) com a Teoria dos Jogos para melhor compreender os fatores que influenciam a cooperação e a competição entre distintos jogadores. Assim, é importante estabelecer a relação existente entre competência em informação e coopetição (Figura 7) para o desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes em contextos organizacionais.

Figura 7: Dimensão da competência em informação e coopetição.



Fonte: Elaboração própria – 2016.

Nessa perspectiva, duas empresas que atuam em um mesmo mercado possuem visão, missão, objetivos e estratégias específicas à sua realidade e, também, possuem seus próprios indicadores de competência para identificar, por

meio de informações adquiridas e apropriadas, as oportunidades e ameaças do ambiente na qual estão inseridas, visando antecipar às necessidades e demandas futuras. Evidencia-se que as empresas (jogadoras) possuem em seu ambiente, indicadores de competência específica à sua realidade que, quando cooperam entre si, estabelecem vínculos de aprendizagem coletiva, aumentando sobremaneira seu desempenho frente ao mercado em que atuam. Essa combinação dos indicadores de competência gera, por sua vez, a coopetição – relação simultânea de cooperação e competição entre os sujeitos e/ou entre as organizações –, cuja finalidade é conseguir atingir um objetivo comum, tendo em vista o complemento de recursos e a possível redução de valores no que tange a produção de produtos desenvolvidos ou serviços oferecidos por elas. Assim, alinhar os indicadores de competência das empresas (jogadores) torna-se um fator estratégico para a obtenção de melhores resultados e de melhores decisões dentro de um ambiente altamente competitivo.

Nessa perspectiva, a Teoria dos Jogos tem se destacado no âmbito do processo decisório devido as suas contribuições para com os estudos de interação estratégicas entre organizações. Entender, portanto, o processo de decisão dos jogadores que interagem entre si a partir da compreensão lógica da situação dos envolvidos, se faz necessário para uma compreensão mais aprofundada acerca desta temática.

2.4 Processo Decisório

2.4.1 Aspectos Conceituais da Decisão

Em distintos momentos da vida o ser humano se depara com uma sequência de decisões. Muitas delas são realizadas de maneira inconscientes e automáticas, enquanto outras não. De todo modo, o importante é destacar que as decisões são tomadas a todo o instante pelas pessoas dentro do ambiente em que vivem.

Para fins desta dissertação, as decisões serão discutidas no âmbito organizacional, pois dizem respeito às principais atividades e tarefas desenvolvidas nas organizações, envolvendo desde o planejamento dos diferentes níveis hierárquicos até as metas definidas a médio e/ou longo prazo (SIMON, 1972).

Partindo de uma concepção histórica, identificou-se que os estudos sobre decisão ganharam notoriedade em meados do Século XVIII, por meio de estudos

relacionados à mecânica quântica que, reforçavam a ideia de incerteza ocasionada pelas mudanças que ocorrem e interferem nos sistemas sociais. Diante disso, Pereira e Fonseca (2009, p.11) constatarem que os estudos relacionados à decisão possuem duas vertentes: a da Lógica e a Psicológica:

- Surge da percepção de um problema;
- Depende da motivação do decisor para resolver esse problema;
- Envolve valores e critérios nos quais o decisor se baseia;
- Está relacionada com a cultura, com os sistemas de poder vigentes e com os comportamentos decorrentes desse contexto;
- Envolve perdas, lida com angústia e com a frustração, pois a escolha de uma alternativa implica a renúncia de todas as outras;
- Lida com a incerteza e constitui um processo desgastante emocionalmente;
- Exige criatividade para identificar alternativas em ambientes mutantes (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.11).

Para que a decisão possa de fato contribuir para um determinado propósito, é necessário observar o momento atual da sociedade, mais especificamente no que tange a sua complexidade. Dessa maneira, analisar todas as possibilidades, bem como todas as consequências que podem advir da decisão tomada não é uma tarefa fácil. Nessa perspectiva, a intuição merece destaque, uma vez que o processo decisório não se processa através de fases ordenadas e conscientes e, assim, exige procedimentos heurísticos² para a resolução de problemas (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.11).

As decisões conhecidas como ‘momentâneas’, fruto de uma percepção inicial, acabam sendo valorizadas cada vez mais, tanto no contexto científico, quanto no cotidiano e, também, no âmbito organizacional, em decorrência das mudanças rápidas que tem ocorrido nos últimos anos.

Decidir, portanto, é escolher uma entre as várias alternativas existentes e conhecidas. Isso geralmente ocorre quando existe mais de uma alternativa para uma determinada ação, assim, o tomador de decisão se sente impulsionado a optar por aquela que ele julga que trará melhores resultados para o que se deseja (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.24-25).

Abramczuk (2009, p.39) destaca a existência de dois distintos tipos de alternativas: genéricas e específicas.

Alternativas genéricas são ações que levam em conta meios que já existem prontos e disponíveis para escolha. Enquanto que a

² **Heurística** ou **eurística** é um conjunto de regras e métodos que conduzem à descoberta, à invenção e a resolução de problemas (FERREIRA, 2009, p. 1035).

alternativa específicas que for escolhida para atender a um propósito deverá ser adotada por inteiro. Quando necessário e possível, ela deve ser adaptada para atender ao propósito específico para cuja consecução foi escolhida (ABRAMCZUK, 2009, p.39).

O mesmo autor ressalta que designar uma alternativa como genérica não significa dizer que ela seja vaga, ao contrário o termo se refere aos meios que existem e que podem atender a diferentes propósitos, podendo ser portadores de uma característica denominada especialização, que determina a qual propósito se ajustam de modo adequado (ABRAMCZUK, 2009, p.40).

Pereira e Fonseca (2009, p.40-41) afirmam que a “[...] consciência é reflexiva, permite-nos refletir sobre a nossa própria realidade, no tempo e no espaço”, ou seja, ela propicia refletir criticamente sobre as diversas alternativas, bem como suas consequências, além de evidenciar que ao optar por uma das alternativas, as outras serão automaticamente renunciadas.

Ao fazer a escolha da alternativa mais adequada diante de um problema a ser solucionado ou amenizado, o indivíduo não tem consciência de todos os processos que o levou a optar por ela. Todas as decisões envolvem processos tácitos, intuitivos e inconscientes, que envolve desde as características estruturais – inteligência, cultura, crenças, motivações, entre outras – e as condições emocionais do momento em si. Nessa perspectiva, o conhecimento e o contexto em que o decisor está inserido no momento em que toma a decisão influenciam sobremaneira a percepção, avaliação e escolha da alternativa mais adequada para a resolução de um determinado problema (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.41).

A escolha da alternativa mais adequada, depende do problema a ser solucionado amenizado, e a necessidade de decidir surge quando se requer mudança imediata. Nesse aspecto, pode-se afirmar que um problema nada mais é do que um ‘desvio’ entre aquilo que se percebe e as reais expectativas ou necessidades, ou seja, quando a realidade percebida é diferente do modo como o indivíduo gostaria que ela fosse.

Assim, existem duas opções que são oferecidas ao indivíduo em uma determinada situação: a possibilidade de intervir na situação visando modificá-la; a possibilidade de deixá-la seguir seu curso de ação. Esta última opção ocorre quando há:

- (1) ignorância no sentido de um não saber autêntico, isto é, ausência de conhecimento que leva a não se ter consciência de que a situação exige novo curso de ação, ou;
- (2) ignorância no sentido de desconsideração de informações, isto é, não levar em conta fatos que aconselham ser necessário um novo curso de ação (ABRAMCZUK, 2009, p.49).

Permitir que uma situação siga seu curso pelo fato de não haver consciência sobre a necessidade de um novo curso de ação, pode ser sinal de que as informações não estão sendo identificadas, selecionadas, coletadas e disseminadas de maneira eficiente ou, ainda, não estão transmitindo informações relevantes que demonstrem a necessidade de um novo curso de ação. Por outro lado, deixar que uma situação siga seu curso apesar de haver informações suficientes para despertar a atenção e suscitar a necessidade de buscar um novo curso de ação, tem raízes não na ideia de que as consequências de deixar a situação seguir seu curso não são importantes, mas sim em não dar a devida importância às consequências que porventura podem advir da decisão de deixá-las seguir seu curso (ABRAMCZUK, 2009, p.50).

Dessa maneira, percebe-se que a necessidade de agir pode ser tanto criada como imposta. Abramczuk (2009, p.50) explica que:

Uma necessidade de agir é criada quando há antevisão de um estado ou comportamento desejado que pode ser alcançado por meio de ação adequada. Uma necessidade de agir é imposta quando um estado ou comportamento presente tem possibilidade de levar a futuros estados ou comportamentos indesejados, intoleráveis ou de alguma forma contrários a algum propósito. Neste caso, há a antevisão de um estado ou comportamento indesejado que fatalmente ocorrerá se nada for feito; a necessidade de ação se impõe unicamente se houver desejo de evitar que isto aconteça (ABRAMCZUK, 2009, p.50).

De qualquer modo, sejam as necessidades de agir criadas ou impostas, estas somente serão efetivadas quando o indivíduo considerar importante tomar decisão em relação à situação na qual está exposto, visando a modificação de um estado marcado por um desconforto ou angústia que, por sua vez, geralmente é influenciado pela necessidade de informação no momento da ação.

Ressalta-se que muitas vezes a ambiguidade se faz presente durante a ação e para eliminá-la torna-se necessário realizar questionamentos acerca da decisão a ser tomada. Isso significa que, quando se tem um objetivo bem definido – propósito –, existem inúmeras alternativas possíveis para atingi-los, bem como inúmeros caminhos para desenvolver a ação propriamente dita. Esta situação é denominada

de '*progressão*', que nada mais é do que fazer questionamentos acerca do objetivo a ser alcançado, bem como a maneira pela qual uma determinada ação pode ser conduzida ao ser realizada. Assim, diante de uma ação, a *progressão* procura buscar respostas que satisfaçam as necessidades da decisão, enfocando as seguintes perguntas: *O que fazer para (ação)?; de que modo (ação)? e, como (ação)?*. Salienta-se que esses questionamentos devem remeter apenas um propósito, isto é, um alvo a ser atingido (ABRAMCZUK, 2009, p.53-54).

Por outro lado, nem sempre os objetivos/propósitos estão bem definidos, para isso, deve-se a partir das necessidades a respeito de uma determinada situação, procurar identificar o propósito da ação. Este tipo de ação denomina-se '*regressão*', cuja intencionalidade se volta ao resultado que se espera obter por meio de uma ação. Produzida uma determinada ação, a *regressão* procura dar respostas para as seguintes perguntas: *Para que (ação)?; O que se obtém com (ação)?; Qual a finalidade de (ação)?* (ABRAMCZUK, 2009, p.54-55).

As ideias do conceito de *regressão*, ao contrário da *progressão*, podem ser ampliadas sem limites pré-determinados. Entretanto, quando é obtida a resposta em consonância com os objetivos/propósito, ela acaba sendo interrompida, chegando a sua fase final. Desse modo, mesmo que cada uma delas tenha suas particularidades, ambas possuem uma relação de complementariedade que pode ser representada pela árvore de alternativas ou, também, árvore de decisão, cuja finalidade é representar “[...] o posicionamento relativo das respostas obtidas por *regressão* e *progressão* em relação a um propósito estratégico, com a finalidade de fornecer informações para uma decisão de natureza operacional” (ABRAMCZUK, 2009, p.56-57). Desse modo, uma árvore de alternativas ou árvore de decisão vem como uma maneira de contribuir, visando que os erros sejam minimizados, por meio do levantamento, filtragem e análise de todas as alternativas percebidas que possam de fato contribuir para o determinado propósito.

Nesse contexto, compreende-se que toda decisão serve para solucionar ou amenizar um determinado problema existente, uma vez que só existirá quando um indivíduo se sentir disposto a agir no intuito de saná-lo, por meio da escolha da melhor alternativa que corresponda às suas necessidades. Cabe destacar, os conceitos de *situação* e *ação*, bem como a contribuição que estes oferecem no momento da escolha da melhor alternativa acerca de um determinado problema.

O conceito de ‘*situação*’, segundo Abramczuk (2009, p.2), indica o “[...] resultado de uma afirmação sobre alguma realidade, seja na forma de relato de um fato, seja na forma de suposição sobre algum aspecto de uma realidade [...]”, ou seja, se volta para a ideia de que a necessidade de agir diante de uma determinada situação leva a um problema e, este, exige a escolha da melhor alternativa para o alcance do propósito instituído em relação à situação em questão. Nesse escopo, a ação vem como uma maneira de deliberar meios para que as metas e os objetivos possam ser alcançados, por meio do comportamento consciente dos sujeitos envolvidos na realidade. Pressupõe-se, assim, que todo tipo de problema é ocasionado por uma determinada situação que, por sua vez, exige que alguém se mova para sanar suas necessidades.

Enquanto isso, o conceito de ‘*ação*’ é subordinado ao grau de relevância que alguém atribuiu a uma determinada situação, e remete a ideia de que todo o problema acaba sendo subjetivo, dependendo, portanto, da percepção do sujeito decisor acerca da situação ao qual foi imposto. Além disso, toda situação tem uma consequência e é a percepção das consequências que influi no comportamento do decisor para iniciar a ação (ABRAMCZUK, 2009, p.5).

Entretanto, não basta apenas identificar o tipo de problema, é preciso solucioná-lo. Assim, a *solução de um problema* é compreendida como sendo:

[...] uma ação que contribui para eliminar ou atenuar uma situação de insatisfação ou desconforto presente ou a prevenir uma situação antevista como causa de insatisfação ou desconforto no futuro. A situação que se deseja em contraposição à situação de insatisfação ou desconforto é o propósito da ação (ABRAMCZUK, 2009, p.11).

Infere-se que todo tipo de decisão advém de uma sequência de ações que se estende entre a percepção da necessidade de agir à escolha da alternativa mais adequada. A essa sequência de ações dá-se o nome de processo decisório, cujo objetivo é produzir uma escolha final que acarrete no caminho mais adequado à organização acerca de uma determinada circunstância.

Ressalta-se que não existem decisões cem por cento certas e nem cem por cento erradas, o que existe de fato são apenas decisões. Geralmente evidencia-se que as decisões certas levaram ao propósito desejado, enquanto decisões erradas não atingiram o objetivo, ao contrário levou o decisor a consequências adversas ao seu propósito. Nessa perspectiva, Abramczuk (2009, p.30) discorre que:

A qualidade da decisão tomada no passado é julgada com fundamento em suas consequências no presente. O estudo das decisões tomadas no passado tem a finalidade de determinar por que algumas decisões levam com êxito ao objetivo desejado, enquanto outras não o fizeram ou, se o fizeram, fizeram-no com consequências adversas imprevistas. Neste último caso, o interesse é identificar – em termos de normas de racionalidade – as causas das quais resultaram as consequências adversas e obter informações que contribuam para aperfeiçoar o processo de decisão para um número indeterminado de situações futuras (ABRAMCZUK, 2009, p.30).

Nessa linha de pensamento, a análise das alternativas ocorre no intuito de avaliar as possíveis consequências que uma escolha pode ocasionar. A análise implica, portanto, numa avaliação constante das possíveis consequências que podem ser geradas em decorrência dos acontecimentos, bem como as implicações que estas podem ocasionar. Assim, a decisão será definida boa ou ruim a partir do resultado obtido ao final.

As decisões geralmente são difíceis de serem tomadas, conforme demonstrado anteriormente no contexto do Dilema do Prisioneiro (Figura 1). Este exemplo mostra que as decisões difíceis são geralmente fruto de consequências negativas. A incerteza torna a decisão complexa, pois há ambiguidade e conflito no momento de escolha (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.51).

O Dilema do Prisioneiro evidencia que geralmente as decisões acabam sendo tomadas em ambientes dotados de incertezas. Pereira e Fonseca (2009, p.52) ressaltam que “[...] não há necessariamente uma relação direta entre incerteza e insegurança. A incerteza é objetiva, a insegurança, subjetiva”, assim, a maior parte das decisões envolve riscos, cuja tendência é o decisor buscar por alternativas menos arriscadas. Assim, “[...] a intensidade do risco vai depender da possibilidade, maior ou menor, de consequências desagradáveis, da experiência e autonomia do decisor para tomar a decisão e da possibilidade concreta de alcançar o objetivo que se pretende” (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.53).

Na sociedade contemporânea as decisões estão totalmente correlacionadas às macro mudanças que ocorrem no cenário mundial. Estas, por sua vez, se constituem em algo tão “[...] radical que não podemos deixar de vê-la, de senti-la, de pensar nela. Mas nem por isso sabemos lidar com ela, e nossas decisões é o reflexo disso” (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.58).

O sujeito que toma decisões é aquele que opta por um determinado curso de ação que se ajusta da melhor maneira aos objetivos e metas organizacionais. Sendo

estes também os que buscam, por meio das interações sociais, criar e desenvolver ações para enfrentar do melhor modo possível as situações futuras que podem impedir a organização de seguir sua trajetória no mercado em que atua.

2.4.2 Tomada de Decisão

Antes de aprofundar nesta subseção, é importante resgatar que o sujeito organizacional no contexto da Escola Clássica era denominado de '*Homem Operacional*'. Este, por sua vez, era considerado um 'recurso' do sistema tão imbricado a ele ao ponto de ser denominado 'recurso'. Os critérios de decisão partiam do pressuposto de que os sujeitos organizacionais eram indivíduos sem 'voz ativa' no ambiente organizacional e, portanto, não eram reconhecidos, bem como se não produzissem eram 'descartados'. As decisões ocorriam de maneira totalmente verticalizada e centralizada no gestor principal, ou seja, era este que decidia sobre as diretrizes da organização e tomava as diversas decisões (RAMOS, 1984).

Evidencia-se que o ambiente organizacional era bastante restrito e limitado, e as informações eram retidas no nível estratégico, portanto, a maior parte das decisões que tivessem que ser tomadas no âmbito da organização, quem o fazia geralmente era o gestor principal, sendo ele o principal responsável pelas consequências, bem como o rumo que a organização iria tomar.

Desse modo, a abordagem racional do processo de tomada decisão permeou o contexto organizacional até meados dos Anos 1960. Nessa época, a decisão era tida e tomada mediante a lógica, fruto da racionalidade técnica. Após essa fase, o contexto organizacional começou a ganhar novas formas e passou a ser influenciado pelas mudanças que estavam ocorrendo na sociedade. Segundo Pereira e Fonseca (2009, p.133) este período ficou conhecido como “[...] a década que mudou o mundo”, surge a Escola de Relações Humanas, proporcionando uma mudança significativa no que tange ao sujeito organizacional. Além disso, foi por meio desta Escola que as organizações começaram a ser reconhecidas como sistemas abertos, pois se evidenciou que estas recebem influência do meio ao qual estão inseridas.

Nesse contexto, percebeu-se que os aspectos lógico e racional são necessários no que tange a decisão, contudo, não resolve os problemas, ao contrário, os sentimentos, atitudes, valores e comportamentos dos sujeitos

organizacionais afetavam fortemente todo o processo de produção, seja positivamente ou negativamente.

Nesse mesmo período surge a clássica contribuição de Simon (1972), cujo enfoque comportamental da decisão é utilizado até os dias atuais. Os estudos de Simon evidenciaram que não existe decisão perfeita, uma vez que seria impossível realizar uma análise completa de todas as alternativas e suas consequências para uma determinada situação problemática, uma vez que a capacidade perceptiva do indivíduo é limitada. Segundo Simon (1972) a racionalidade consiste em escolher a opção que melhor se ajuste a situação.

Pereira e Fonseca (2009, p.135) acrescentam que “[...] toda decisão tem consequências e envolve riscos, mas, uma vez processada, a escolha não tem volta”. Diversos fatores como, por exemplo, os fatores estratégicos e ambientais impactam diretamente no processo decisório gerando incertezas. Por este motivo, o processo de tomada de decisão é sempre estressante e causa receio no momento da ação.

A partir de 1960, as concepções acerca das decisões começaram a se modificar. Nesse contexto, destaca-se o *‘homem parentético’* que, segundo Ramos (1984), se trata de um homem entre parênteses, em estado de suspensão, perplexo diante de uma crise, mas também em estado de pura reflexão acerca das coisas, pois não aceita mais ser objeto manipulável pelo sistema, ao contrário, se sente apto a participar ativamente do sistema social, tentando trazer melhorias contínuas para o ambiente ao qual pertence. Este sujeito organizacional

[...] possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presente no dia-a-dia. A atitude crítica suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade”. É capaz de separar o seu ambiente interno e externo com o intuito de compreendê-los melhor e de atuar sobre ambos de maneira sistêmica. É capaz de perceber o todo e de agir no particular (RAMOS, 1984, p.8).

Assim, toda decisão envolve certa racionalidade daquele que a realiza. Esta, por sua vez, significa toda a capacidade de selecionar os meios necessários para que se consiga atingir determinado objetivo ou propósito. No entanto, para que a racionalidade seja utilizada de maneira eficiente, deve-se focalizar e ter clareza dos objetivos para que uma decisão possa ser realizada com êxito.

Toda racionalidade se constitui na escolha dos meios e dos fins (objetivos) que se deseja conseguir, ou seja, visa por meio das estratégias (meios) mais adequadas, alcançar os objetivos pretendidos (fins), com o propósito de obter melhores resultados. No intuito de obter a melhoria da racionalidade no processo decisório, destaca-se como elementos essenciais:

1. A busca de toda informação relevante para o assunto a ser decidido.
2. A capacidade de determinar preferências utilizando algum tipo de mensuração.
3. A capacidade de selecionar a alternativa que maximize a utilidade do tomador de decisão (satisfação) e minimize as consequências negativas (CHIAVENATO, 2010, p.255).

Percebe-se que nem sempre o tomador de decisão possui condições para obter informações suficientes, como também não consegue selecionar alternativas condizentes com os objetivos, e nem sempre possuem tempo e dinheiro para compilar todas as informações necessárias que possam vir a subsidiar determinadas decisões. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que é impossível aplicar total racionalidade às decisões, por isso o uso do conceito 'racionalidade limitada' e, em decorrência disso, as decisões acabam sendo satisfatórias e não ótimas (CHIAVENATO, 2010, p.255).

Ressalta-se, portanto, que uma decisão totalmente racional não é possível, porque nenhum sujeito organizacional tem conhecimento e experiência suficiente e, por isso, são suscetíveis a erros e falhas no momento em que tomam decisões. Por essa razão, o sujeito decisor precisa estar dotado de informações relevantes para que estas possam dar-lhe mais segurança no momento de escolher a alternativa mais adequada.

Pereira e Fonseca (2009, p.7) explicam que a racionalidade é a “[...] capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar escolhas conscientes”. Simon (1972) classifica os tipos de racionalidade em:

- **Racionalidade objetiva:** Quando o comportamento do decisor se baseia em fatos e dados mensuráveis ou prescritos que são eficazes no alcance dos objetivos propostos.
- **Racionalidade subjetiva:** Quando o decisor se baseia em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais.

- **Racionalidade consciente:** Quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente.
- **Racionalidade deliberada:** Quando a adequação dos meios aos fins foi deliberadamente provocada (por um indivíduo ou uma organização).
- **Racionalidade organizacional:** Quando é orientada no sentido dos objetivos da organização.
- **Racionalidade pessoal:** Quando visa aos objetivos de um indivíduo.

Para melhor auxiliar os sujeitos quanto à tomada de decisão, Simon (1972, p.14-15) destaca as fases que perpassam o processo decisório. A primeira fase 'coleta de informações', procura analisar o ambiente, identificando situações que merecem e requerem decisões mais rápidas. A segunda fase 'estruturação', visa criar, desenvolver e analisar os diferentes cursos de ação que uma ação pode ocasionar. A última fase 'escolha', refere-se a escolher a alternativa mais adequada entre as demais, no intuito de alinhar-se aos objetivos e metas organizacionais.

Este ciclo é muito mais complexo do que se apresenta, uma vez que cada fase possui especificidades próprias tornando-as um processo que merece atenção especial. Simon (1972, p.16) explica que a fase da estruturação "[...] pode exigir novas informações que, por sua vez, tem suas fases de informação, estruturação e escolha, e assim por diante". O mesmo autor acrescenta que essas etapas estão relacionadas com os estágios da solução de problemas: Qual é o problema? Quais são as alternativas? Qual é a melhor alternativa? (SIMON, 1972, p.16).

Os sujeitos organizacionais tomam decisões a todo o momento, no entanto, se faz necessário distinguir entre dois tipos de decisões que servem de subsídio para as suas ações; as '*decisões programadas*' e as '*decisões não programadas*'. Segundo Simon (1972, p.16) as *decisões programadas* são aquelas decisões que são repetitivas e rotineiras, e em que foi criado um processo definido para abordá-las, de modo que não tenham de ser tratadas de novo cada vez que ocorrem. Enquanto que as *decisões não programadas* são aquelas que se caracterizam como 'novas', não estruturadas e cujas consequências são importantes, ou seja, não haverá método preestabelecido para tratar o problema.

Torna-se de extrema importância observar este fator por conta das diferentes técnicas que podem ser usadas para tratar os problemas no cotidiano dos sujeitos organizacionais. O 'hábito' é a mais geral e mais difundida das técnicas de tomada de decisão programada. A memória coletiva dos membros da organização se

constitui em vasta enciclopédia de conhecimentos concretos, de habilidades comuns e de métodos de operação (SIMON, 1972, p.24).

Antigamente, a melhoria do sistema de tomada de decisões programadas no ambiente organizacional se pautava nos seguintes pensamentos:

[...] aumento dos conhecimentos e habilidades, e melhoramento dos hábitos dos empregados mediante programas de treinamento e rodízio de funções; aperfeiçoamento de melhores procedimentos padronizados de operação, com garantias de observância dos mesmos, e modificação da estrutura da própria organização, divisão de trabalho, estrutura de subobjetivos e distribuição de responsabilidades (SIMON, 1972, p.25).

Tomar decisões programadas depende, sobretudo, de procedimentos simples relacionados com a prática, isto é, com a vivência sobre determinados acontecimentos, pois trará os conhecimentos e as experiências já vivenciadas acerca de uma determinada situação. Enquanto que tomar decisões não programadas depende, acima de tudo, de processos psicológicos que, até então, não tinham sido vivenciados antes. Simon (1972, p.27-28) explica que as organizações estão habilitadas a utilizar a experiência das decisões programadas como uma maneira de melhorar o processo de decisão não programada.

Como mencionado anteriormente, a Teoria dos Jogos pode ser abordada sobre várias perspectivas e em diferentes contextos, e pode servir de base para representar problemas surgidos em uma determinada situação, possibilitando a escolha da alternativa mais adequada para uma decisão.

Além disso, torna-se importante destacar os dois níveis pelo qual a decisão pode ser tomada: nível individual e/ou nível organizacional.

[...] no nível individual, todas as pessoas estão continuamente percebendo e analisando situações e tomando decisões a respeito delas. No nível organizacional, a situação fica mais complicada, pois todos os administradores estão tomando decisões nos vários níveis organizacionais e incentivando as pessoas a também tomarem decisões a respeito de suas tarefas a realizar e de metas a alcançar (CHIAVENATO, 2010, p.253-254).

A tomada de decisão é realizada por diversas pessoas que compõem e fazem parte do ambiente organizacional. Em decorrência disso, a organização é compreendida como um sistema de decisões em que os sujeitos participam conscientemente e racionalmente, escolhendo e decidindo a melhor alternativa que venha a satisfazer suas necessidades/desejos.

Chiavenato (2010, p.253-254) afirma que “[...] o processo de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações”, isto é, são essenciais para compreender que o que o sujeito deseja influencia aquilo que ele vê e interpreta, e vice-versa. Tal percepção e interpretação da realidade acabam, por sua vez, determinando as decisões que os sujeitos realizarão.

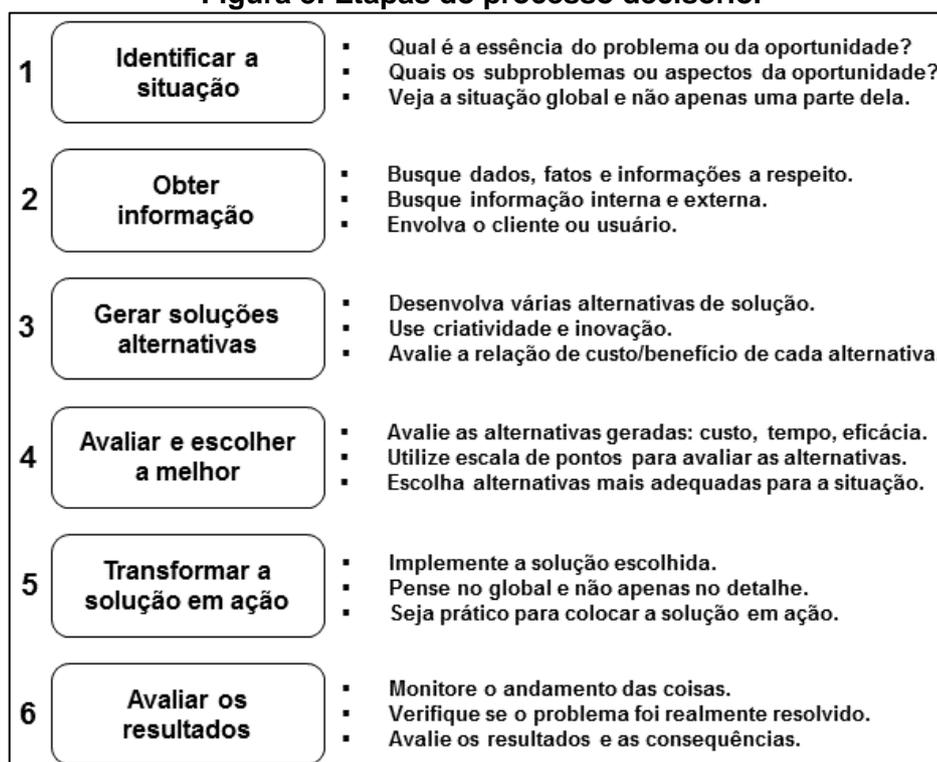
2.4.3 Processo Decisório

O processo decisório é um processo considerado de grande relevância para um gerenciamento eficaz das organizações. Fragmentá-lo se faz necessário para uma melhor compreensão do processo, mas não se deve em hipótese alguma se esquecer da sua integridade e totalidade. Assim, o processo decisório pode ser compreendido como,

[...] uma cadeia de reflexões e ações que se estende entre o instante em que ocorre a percepção da necessidade de agir e o momento em que se escolhe uma linha de ação [...]. Em algumas situações, o intervalo de tempo entre a percepção da necessidade de agir e a ação é extremamente curto, quase imperceptível (ABRAMCZUK, 2009, p.43).

O processo de decisão é composto pelos seguintes elementos: reconhecimento da necessidade de agir; determinação do propósito da ação; busca de alternativas de ação; classificação de alternativas; avaliação de alternativas; e, decisão propriamente dita (ABRAMCZUK, 2009, p.44). Esses elementos que envolvem a tomada de decisão são de grande relevância para uma melhor compreensão de todo o processo, pois serve de subsídio para identificar e selecionar a alternativa mais adequada para alcançar os objetivos ao seguirem a estratégia mais alinhada.

Figura 8: Etapas do processo decisório.



Fonte: Chiavenato – 2010 – p.256.

Cada etapa do processo decisório influencia, sobremaneira, as demais, mas nem sempre elas são realizadas sequencialmente. As decisões são conduzidas a uma ação que, por sua vez, exigirá outra decisão e, assim por diante, até que se chegue ao objetivo que se quer atingir, construindo o que se denomina de árvore de decisão (CHIAVENATO, 2010, p.257).

Quando o sujeito toma decisões e opta por uma ou outra alternativa precisa ter em mente as consequências que podem ser geradas no futuro, pois o processo decisório no âmbito organizacional nem sempre ocorre em condições de certeza, ao contrário ocorre em condições de risco e incerteza (CHIAVENATO, 2010, p.259-260).

Desse modo, o processo decisório é composto pelos seguintes elementos:

1. **O estado da natureza:** São as condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente de decisão que o tomador de decisão deve enfrentar.
2. **O tomador de decisão:** É o indivíduo ou grupo que faz uma opção entre várias alternativas. O tomador de decisão sempre é influenciado pela situação em que está envolvido, pelos seus valores pessoais e o envolvimento social, bem como pelas forças políticas e econômicas que estão presentes.
3. **Os objetivos:** são os fins ou resultados que o tomador de decisão deseja alcançar com suas ações. Há muita variação no

- grau em que os objetivos organizacionais são estáveis e facilmente identificados ou mensurados.
4. **Preferências:** são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
 5. **A situação:** São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
 6. **Estratégia:** É o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. Depende dos recursos que pode utilizar ou dispor.
 7. **Resultado:** É a consequência ou resultante de uma determinada estratégia (CHIAVENATO, 2010, p.255-256).

Nessa perspectiva, quando o decisor tem consciência do real objetivo e possui informações relevantes acerca de determinada situação ou contingência, visando a resolução de um determinado problema, teoricamente a decisão será mais fácil de ser tomada, uma vez que a certeza acaba sendo uma condição importante para o processo. Por outro lado, o risco no âmbito organizacional ocorre quando não se tem clareza e/ou certeza dos resultados que determinada alternativa pode gerar. Nessas condições, evidencia-se que o tomador de decisão possui informações sobre vários aspectos, mas por conta da ambiguidade da situação, da quantidade de informação e da interpretação de outros decisores, a decisão ocorre em um contexto de risco.

Observa-se que o problema reside nas competências e habilidades que os decisores precisam ter para saberem lidar com a ambiguidade e quantidade de informações disponíveis. Saber identificar, interpretar e fazer uso adequado das informações disponíveis é o grande desafio imposto pela Sociedade da Informação e do Conhecimento, uma vez que nem todas as informações agregam valor aos propósitos definidos pela organização.

Possuir informação não é o problema, mas saber percebê-la, selecioná-la e interpretá-la corretamente é a grande dificuldade dos sujeitos organizacionais. A pressão por decisões cada vez mais rápidas e eficazes, influi no uso errôneo ou perda de informações relevantes, por isso é tão importante que os sujeitos possuam competências que os capacitem a agregar valor às informações, de modo a direcionar com mais precisão a decisão aos objetivos organizacionais.

As decisões para serem realizadas com êxito, precisam ser dotadas de informações relevantes para que os objetivos possam ser atingidos com mais consistência, mas para que isso seja possível, os decisores precisam estar confiantes mediante as suas escolhas. Pereira e Fonseca (2009, p.45) destacam

que muitos sujeitos apresentam dificuldade para tomar decisões, enquanto outros não conseguem realizá-las em nenhum momento. Isso acaba gerando uma grande preocupação no contexto organizacional, pois quando as decisões são tomadas, as consequências virão, sejam elas positivas e/ou negativas. Por este motivo que os decisores precisam estar atentos às escolhas realizadas, bem como as consequências que estas trarão para uma determinada situação. Mas, isso nem sempre acaba sendo de fácil percepção, por três motivos:

- a) Não existe decisão perfeita porque não se podem analisar todas as alternativas e todas as consequências.
- b) Ao optar por uma alternativa, temos que renunciar às outras, e isso sempre gera um sentimento de perda, mesmo quando a decisão é eficaz.
- c) Toda decisão é um ato absolutamente individual e intransferível. Não se pode decidir pelos outros e nem culpar os outros pelas nossas más decisões (PEREIRA; FONSECA; 2009, p.45).

Em contextos organizacionais o conhecimento precisa ser utilizado de modo cooperativo, porque os sujeitos são seus detentores, são os que criam, atribuem significados e os disseminam para outras pessoas, visando subsidiar uma determinada ação. A aprendizagem é considerada essencial para qualquer indivíduo, pois é um ser em permanente processo de desenvolvimento, bem como tem consciência disso. O indivíduo aprende porque é capaz de usar as informações disponíveis para transformar a realidade a qual pertence. Do mesmo modo que a decisão, a aprendizagem é compreendida como uma aquisição de valores carregados ao longo da vida, que uma vez adquirida tende a se perpetuar. Assim, aprender é mais fácil do que desaprender, pois esta última gera frustração ao indivíduo e a tudo que já foi alcançado (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.108).

Desaprender faz parte do processo decisório, visto que tem a capacidade de excluir o velho sem se sentir ameaçado pelo novo, em que a esperança de se construir algo melhor é motivadora. Isso demonstra que tomar decisão deixa o sujeito livre para fazer escolhas e definir a estratégia mais adequada aos objetivos que se deseja alcançar. Nessa perspectiva, evidencia-se que as decisões são estritamente individuais, sendo cada qual responsável pelas consequências que suas ações gerarão.

Outro fator que merece atenção do decisor é denominado de '*contexto*', pois são estes que propiciam sentido aos eventos, sendo, portanto, o '*pano de fundo*' das decisões. Para que as decisões sejam efetivadas com sucesso dentro do processo

decisório, é necessário conhecer o contexto no qual se está inserido, ou seja, aprender a identificar e interpretar o contexto a partir da eliminação de hábitos desenvolvidos em outrora que não influenciaram de maneira positiva nenhum tipo de ação. Pereira e Fonseca (2009, p.142) mencionam que:

Para ler o contexto, é necessário prestar atenção aos fatos que nos passam despercebida no dia-a-dia. Significa ver coisas nunca antes vislumbradas e descobrir soluções aparentemente insolúveis. Exige disponibilidade interna porque é um ato criativo, e as ideias mudam com o contexto sempre que muda a nossa interpretação dos fatos. A empresa bem-sucedida é aquela capaz de “reconhecer-se” e tomar decisões acertadas no momento certo (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.142).

A sociedade contemporânea compreende o processo decisório como algo criativo, pautado na análise crítica da realidade, possibilitando o desenvolvimento de uma visão sistêmica e compartilhada entre os sujeitos de uma determinada organização, como uma maneira de crescimento e desenvolvimento mútuo. A participação do grupo enriquece o processo decisório, porque amplia o escopo para a análise de alternativas e consequências, tornando as decisões menos sujeitas a erros e mais criativas, mas o maior benefício é a aprendizagem que ela proporciona, tornando os participantes capacitados e conscientes para realizar futuros ciclos de decisão-ação e engendrando um compromisso efetivo em relação às decisões compartilhadas, o que os motiva ao alcance dos propósitos desejados (PEREIRA; FONSECA, 2009, p.171).

Assim, sente-se o quão importante esta temática é, ainda mais por se tratar de um contexto que requer decisões mais assertivas, em um espaço de tempo cada vez mais reduzido. Destacam-se os modelos de tomada de decisão, como forma de permitir uma maior compreensão dos gestores no que tange as diversas relações que envolvem a decisão.

2.4.3.1 Modelos de Tomada de Decisão

Segundo Lousada e Valentim (2011, p.148) essa crescente relevância no que tange a construção de modelos, vem como uma maneira de “[...] proporcionar uma melhor aplicabilidade de métodos e técnicas no processo de tomada de decisão, cuja base é a informação”. Diante disso, a organização que não possui informação como elemento primordial para suas decisões, já se encontra em desvantagem

perante aquelas que estão à sua volta e que fazem parte do mesmo ramo de atuação.

Beuren (2000, p.18 *apud* LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.148) em seus estudos evidencia que as vantagens dos modelos aplicados ao processo decisório têm como finalidade:

[...] simplificar a visualização geral das variáveis sem alterar a essência; simplifica a visualização da amplitude das variáveis sem alterar a essência; auxilia na identificação de possíveis relações entre os elementos; permite compreender relações complexas; serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros (BEUREN, 2000, p.18 *apud* LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.148).

Ressalta-se a existência de diferentes modelos de tomada de decisão, cada qual aplicado a um determinado contexto devido a suas especificidades. Os principais modelos são conhecidos como *racional, processual, anárquico e político* (CHOO, 2003 *apud* LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.149).

O modelo de tomada de decisão denominado **racional** é o de maior abrangência, devido a sua estruturação e sistematização, por possuir normas e procedimentos preestabelecidos que, quando seguidos de maneira correta, traz resultados positivos para a organização. Este modelo geralmente tem maior êxito quando aplicado em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é caracterizada por ser burocrática. Este modelo visa por meio da sistematização do comportamento, orientar os sujeitos de uma maneira mais estruturada para o alcance dos objetivos. Desse modo, as questões que norteiam o referido modelo são: Qual é o problema?; Quais são as alternativas?; Quais são os custos e vantagens de cada alternativa?; e, o que deve ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares? (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.149).

Sobre este aspecto, Stoner e Freeman (1992, p.187-188) argumentam que o processo decisório não termina com a escolha da decisão, ao contrário após a seleção se faz presente a fase de seu monitoramento, referindo-se à análise e ao acompanhamento dos resultados alcançados – positivo ou negativo. Desse modo, o processo decisório racional está estruturado da seguinte maneira:

- a) **Detecção do problema:** através dos sensores que a organização possui e que possibilitam aos gestores tomar conhecimento das disfunções organizacionais, que as levam para caminhos diferentes dos planejados, comprometendo a consecução de suas metas;
- b) **Início do fluxo do processo decisório:**

- *Coleta de informações*: fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis;
- *Análise criteriosa de informações*: estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância, para serem utilizadas na solução de problemas;
- *Identificação de alternativas*: busca de alternativas para eleger um critério de julgamento das alternativas propostas, através de uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização;
- *Opção pela melhor alternativa*: segundo um mecanismo pré-definido, para assegurar a legitimidade da escolha; e
- *Consecução dos objetivos organizacionais*: através da implantação da alternativa compreendida como a melhor, espera-se que isso redunde na consecução dos objetivos organizacionais no tempo previsto (TEODÓSIO; SILVA; RODRIGUES, 2007, p.2).

Essa estruturação possibilita ao indivíduo identificar todas as alternativas existentes no ambiente ao qual pertence, prevendo de antemão as consequências que cada uma dessas alternativas traria quando selecionada, de acordo com os propósitos determinados pela organização (CHOO, 2003, p.265).

No entanto, como mencionado anteriormente, tomar decisões baseadas na racionalidade é um tanto quanto utópico, pois o sujeito tomador de decisão não tem condições de identificar todas as variáveis que influenciam o processo, devido a sua racionalidade limitada, isto quer dizer que o sujeito não tem condições cognitivas para “[...] se apropriar de todas as informações que lhe são oferecidas e, nessa circunstância, somente o que julga importante é assimilado” (ROBBINS, 2005, p.114). Desse modo, o que se procura é minimizar o problema, dar enfoque e supervalorizar os aspectos mais relevantes ou mais visíveis.

O modelo **processual**, por sua vez, visa esclarecer as fases e os ciclos que subsidiam as atividades decisórias. As questões que norteiam este modelo são: Quais são as organizações que atuam nesse tipo de circunstância?; Quais são as rotinas e procedimentos utilizados usualmente?; Quais são as informações disponíveis?; e quais são os procedimentos padrões utilizados nesses casos?. A partir disso, este modelo possui um grande número de elementos: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos. As três principais *fases decisórias* são:

- a) **Identificação**: reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Consiste em rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema;

- b) **Desenvolvimento:** desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca (memória, passiva, armadilha, ativa) e rotinas de criação;
- c) **Seleção:** avalia as alternativas e escolhe uma delas (CHOO, 2003, p.283-287).

As três *rotinas de apoio* do modelo processual são:

- a) **Rotinas de controle:** guiam o processo decisório e consistem em planejamento, determinam os limites do espaço da decisão;
- b) **Rotinas de comunicação:** reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório;
- c) **Rotinas políticas:** importantes nos processos estratégicos, pois podem assumir a forma de barganha, de persuasão ou de cooptação (CHOO, 2003, p.283-287).

Os seis *grupos de fatores dinâmicos* do modelo processual são:

- a) **Interrupções:** intervenções ambientais, tanto internas quanto externas;
- b) **Adiantamento de prazos:** diminuir o ritmo das atividades do processo decisório;
- c) **Feed-back:** surge quando os responsáveis guardam os resultados de ações praticadas para serem usadas mais tarde;
- d) **Ciclos de compreensão:** necessários para lidar com questões complexas;
- e) **Ciclos de fracasso:** ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão (CHOO, 2003, p.283-287).

Inferese que este modelo é caracterizado por uma maior flexibilidade, pois propicia que os sujeitos decisores façam ajustes sempre que necessário.

Por outro lado, modelo **anárquico** mostra a ambiguidade existente nos objetivos e nos procedimentos realizados, isto quer dizer que não existe clareza no que tange aos problemas e às decisões, por essa razão são conhecidos na literatura como modelo “lata de lixo” (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.153).

Choo (2003, p.295) explica que “[...] o modelo anárquico de decisão pode ser comparado a uma lata de lixo, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem”.

Este modelo, diferentemente dos anteriores, não possui nenhuma sistematização – sequência ou estrutura, pois é regido pelo acaso/sorte. Dessa maneira, as decisões são geralmente tomadas sobre três perspectivas:

- a) **Resolução:** é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema, por determinado tempo;
- b) **Inadvertência:** uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas;

- c) **Fuga:** ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema (CHOO, 2003, p.297).

A organização trata as situações de modo obscuro, assim como os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus sujeitos organizacionais (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p.153).

O modelo **político** tem na política o mecanismo de apoio às decisões realizadas, isto quer dizer que os sujeitos ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas ao contrário, resultam da influência dos sujeitos. Este modelo foi desenvolvido baseado na compreensão de que a decisão está diretamente relacionada ao poder que cada sujeito possui dentro e fora do contexto organizacional. Dessa maneira, as questões que norteiam este modelo são: Quais são os canais usados para produzir ações que resolvam um tipo de problema?; Quem são os atores e quais suas posições?; e Quais são as pressões que estão influenciando?

Segundo Nioche *et al.* (1993, p.307, tradução nossa) a abordagem política do modelo de decisão enfoca:

[...] um conjunto de atores, que podem ser indivíduos ou grupos, dotados de interesses e objetivos próprios, controlando diferentes recursos como: autoridade, status, recursos, ideias e informações. A organização não tem objetivos claros a priori. Os indivíduos ou grupos conduzem estratégias particulares a partir de uma situação própria (NIOCHE *et al.*, 1993, p.307, tradução nossa).

Choo (2003, p.293) afirma que no modelo político há duas categorias de informações buscadas pelos decisores: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar decisões já tomadas anteriormente. Isso é necessário para justificar as decisões que foram tomadas, antes ou depois da decisão chave, em que os objetivos organizacionais são superados pelos objetivos pessoais, pois o que se sobressai são as preferências individuais de quem tem o poder de decisão. Trata-se de uma constante negociação entre os distintos poderes existentes.

As organizações enfrentam diariamente desafios para corresponderem com eficácia as variações que ocorrem no ambiente empresarial. Nessa perspectiva, os sujeitos decisores devem sempre estar bem informados acerca da realidade na qual estão inseridos, de modo a se prevenirem, desenvolverem estratégias para desempenhar da melhor maneira possível suas tarefas em prol da organização.

Evidencia-se que a maneira pela qual a organização compreende e valoriza os tipos de informações geradas, influencia as práticas de seus gestores, bem como de suas decisões. Mediante a isso, nota-se que o uso inteligente das informações dentro do ambiente organizacional vem a subsidiar todas as decisões realizadas no nível estratégico, tático e operacional, visando reduzir as incertezas advindas do ambiente externo, bem como diminuindo os riscos impostos por um mercado cada vez mais caótico e incerto (Quadro 9).

Quadro 9: Necessidades, busca e uso da informação na tomada de decisões.

	Necessidades de Informação	Busca da Informação	Uso da Informação
Tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar a estrutura e os limites do problema ▪ Esclarecer preferências e adequação da regra ▪ Informação sobre alternativas, resultados, preferências 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guiada por princípios heurísticos e hábitos ▪ Busca motivada por problemas ▪ Critérios para uma solução satisfatória 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitações no processamento da informação ▪ Estruturado por rotinas e regras ▪ Muitos problemas competem por atenção
Necessidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fases do processo decisório: inteligência, criação, escolha, revisão ▪ Identificação e desenvolvimento das necessidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiplas regras para gerenciamento das decisões ▪ Alta velocidade na tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplificação e tendências cognitivas ▪ Processamento seletivo da informação
Reações emocionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estresse devido à complexidade, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações ▪ Fatores emocionais na formulação do problema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo conflituosode tomada de decisões: aderência ou mudança não conflituosa. Evitação defensiva, hipervigilância, vigilância 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressão para aderir ao pensamento do grupo ▪ Excesso de compromisso em situações de crescimento
Dimensões situacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões programadas e não programadas ▪ Tática para elaborar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de processos decisórios: esporádico, fluido e reprimido ▪ Estrutura, incentivo e acesso à informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regras para lidar com a informação: regras de percurso e regras de filtragem ▪ Absorção da incerteza

Fonte: Choo – 2003 – p.303.

O Quadro 9 deixa evidente que a informação é o fator determinante para uma tomada de decisão e, que quando recebe atenção especial, ela tende a subsidiar todas as ações desenvolvidas dentro do ambiente organizacional. Observa-se que as necessidades de informação, a busca pela informação de qualidade, bem como o seu uso, são processos que sempre serão requeridos para uma tomada de decisão. Por conta disso, as organizações que querem adquirir vantagem competitiva, precisam estar sempre atentas a esses fenômenos para se sobressair perante àquelas organizações que não possuem a percepção da importância de se ter informação de qualidade. Para tanto, precisam aprender a buscar dentre todas as alternativas impostas, àquela que melhor satisfaz suas necessidades, pois são estas que vão auxiliá-las na resolução de um problema. Além disso, precisam aprender a processar seletivamente a informação, uma vez que são estas que irão eliminar todas as incertezas encontradas no percurso a ser seguido.

Foi pensando em eliminar essas lacunas existentes nas ações, que o mesmo autor acima citado, enfatizou a ideia de que as organizações do conhecimento

processam e utilizam a informação sobre três viés: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão (Quadro 10):

Quadro 10: Comparações entre criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão.

Modelo	Processo	Modos	Interações/Recursos
Criação de significado	Mudança no ambiente → Interpretação, seleção, retenção → Interpretações representadas Olhar para trás: criação de significado retrospectiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos orientados por crenças ▪ Processos orientados por ações 	
Construção do Conhecimento	Lacuna de conhecimento → Conhecimento tácito, explícito, cultural → Conversão, construção, conexão do conhecimento → Novo conhecimento Observar em muitos níveis: aprender com indivíduos, grupos e organizações de vários níveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversão do conhecimento ▪ Construção do conhecimento ▪ Conexão do conhecimento 	
Tomada de Decisões	Situação de escolha → Alternativas, resultados, preferências → Regras, rotinas → Decisões Olhar para a frente: visão orientada para o futuro, para os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racional ▪ Processual ▪ Político ▪ Anárquico 	

Fonte: Choo – 2003 – p.364.

Nota-se que a criação de significado ocorre quando “[...] as pessoas e organizações olham para trás e dão significados a fatos e ações que já ocorreram por meio da representação e seleção de interpretações significativas [...]” (CHOO, 2003, p.364). Para isso, a criação de significado, por sua vez, é resultado da interação entre três elementos imprescindível: crenças, representações e interpretações.

As crenças moldam a percepção das pessoas do que é significativo e deve ser considerado. Suas crenças e expectativas influenciam suas representações, ou seja, a maneira como elas separam dados e criam ou representam os aspectos do ambiente que devem ser considerados. As interpretações de uma criação de significado bem sucedida são armazenados e, por sua vez, reforçam ou modificam crenças (CHOO, 2003, p.364-365).

No que tange a construção do conhecimento, outro nível abordado por Choo (2003), percebe-se que ela é criada a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos, grupos e organizações. Tal fato evidencia que essas interações

só proporcionam novos conhecimentos devido ao conhecimento cultural, tácito e explícito.

O conhecimento cultural fornece os pressupostos e crenças com os quais as pessoas explicam a realidade e reconhecem a importância ou o valor de novos conhecimentos. O conhecimento tácito e informal oferece o ímpeto criativo que leva a uma nova ideia ou conceito, enquanto o conhecimento explícito e formal é uma forma de conhecimento que pode ser testada e implementada em modelos ou protótipos (CHOO, 2003, p.367).

Uma vez criado significado e adquirido conhecimento, as organizações, por fim, se veem diante de tomarem decisões. Essas decisões quando ajustadas nesses fatores mencionados, auxiliam-nas a estar sempre olhando para o futuro, prevendo resultados e auxiliando os sujeitos a escolher a melhor informação no presente, pois é por meio dessas ações que as organizações conseguirão tomar decisões de qualidade para alcançar os objetivos traçados.

Contudo, evidencia-se que cada um dos três modos de processamento da informação tem suas próprias particularidades e maneiras próprias de utilizar a informação e, isso só tende a acrescentar e a subsidiar todas as ações desempenhadas em todos os níveis da organização. Assim, um jogo fica bastante facilitado, quando os jogadores possuem a percepção dessas três arenas como contributo necessário para desenvolver ações eficazes perante seus concorrentes.

2.5 Inteligência Competitiva Organizacional

2.5.1 Informação no Âmbito Organizacional

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

Para uma melhor compreensão em relação ao processo de Inteligência Competitiva Organizacional (ICO), se faz necessário conceituar, *a priori*, o que se

entende por dados, informação e conhecimento. Ressalta-se de antemão que quando se aborda a informação, não se podem excluir os conceitos – dados e conhecimento – que estão imbricados a ela nos seus mais diversos aspectos.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.2-3) ‘dados’ são considerados simples observações sobre o estado do mundo, isto é, são dados registrados em algum suporte. Dados se constituem na matéria prima essencial para a geração de informação, ao “[...] descrever parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.3). Além disso, os dados são considerados de natureza quantitativa e estão disponíveis em todos os tipos de ambientes. Logan (2012, p.53) complementa essa visão e acrescenta: “[...] os dados são os fatos puros e simples, sem qualquer estrutura ou organização; os átomos básicos da informação” (LOGAN, 2012, p.53).

Por outro lado, o termo 'informação' é conceituado por vários autores, como sendo aquilo que leva a compreensão para um indivíduo. Tal compreensão deixa implícita a ideia de que a informação é apropriada de diferentes maneiras pelos indivíduos, isto é, o que se constitui informação para um indivíduo pode não ser para outro, podendo ser caracterizado apenas como dados se não houver compreensão por parte deste (WURMAN, 1995, p.43). Nessa perspectiva, a informação pode ser definida como sendo, dados dotados de relevância/propósito (atribuição de significado) e contextualizada por um indivíduo dentro do ambiente em que está inserido. Assim, a informação é um dado interpretado e vai sofrer influências do contexto ao qual o indivíduo está inserido (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p.152).

Capurro e Hjørland (2007, p.155) enfatizam essa ideia e explicam que o termo ‘informação’ é tudo aquilo que é informativo para uma determinada pessoa, de modo que satisfaça as suas necessidades de informação. Além disso, destaca-se a ‘informação estrutural’ que segundo Araújo (2009) traz uma visão mais subjetiva do elemento informação, pois considera que toda informação necessita de um sujeito que possa atribuir significado aos dados coletados, transformando-os em “[...] informação dotada de sentidos diversos e inserida no terreno da experiência histórico-cultural” (ARAÚJO, 2009).

Observa-se que o indivíduo é fundamental nesse âmbito pois é ele que percebe e identifica os dados, os apropria, os organiza e os processa, transformando-os em informação, isto é, é por meio do indivíduo que a informação

se forma para atingir um determinado fim. Choo (2003, p.70) também enfatiza essa ideia destacando que, “[...] a informação só é útil quando o sujeito infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos”. Isso demonstra que cada indivíduo interpreta a informação de maneira distinta, tornando-as única no contexto em que está inserido. No entanto, evidencia-se que possuir informação não necessariamente significa estar informado, ao contrário o sujeito detentor da mesma necessita possuir capacidade interpretativa que, por sua vez, perpassa todas as vivências e experiências de maneira que possa transformá-la para seu consumo/uso ou aplicá-la em uma ação.

Por outro lado, o conhecimento é compreendido como sendo algo que reside na mente humana dotada de reflexão, síntese e contexto (DAVENPORT: PRUSAK, 1998, p.18).

Quadro 11: Dado, informação e conhecimento.

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

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

Observa-se a relação e a interdependência existente entre os componentes da tríade – dado, informação e conhecimento –, isto quer dizer que a informação necessita de dados para ser transformada em informação e esta, por sua vez, necessita ser dotada de significado e propósito para ser transformada em conhecimento e, assim, conseguir agregar valor a um determinado contexto/realidade. Diante disso, Ponjuán Dante (2004, p.21, tradução nossa) enfatiza essa ideia ao destacar que um dado passa a ser considerado informação, apenas no momento em que o sujeito, por meio da sua percepção e compreensão de mundo, aplica significado ao mesmo, e em decorrência dessa construção, pode gerar ‘novo’ conhecimento a partir das experiências vivenciadas ao longo da vida.

Valentim (2002, p.8) também contextualiza a natureza de dados, informação e conhecimento:

- a) **Estruturados:** já estão sistematizados, tratados e disponíveis para acesso dentro ou fora da organização, como exemplo pode-se citar os dados e as informações que compõem os bancos e bases de dados internos e externos, as redes de comunicação, como internet, intranet, as publicações impressas etc.;
- b) **Estruturáveis:** são produzidos nos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso, como exemplo pode-se citar os cartões de visita, a nota fiscal, o atendimento ao consumidor, entre outros;
- c) **Não-estruturados:** são produzidos externamente à organização, porém sem identificação, pode-se citar boatos, acontecimentos sociais e políticos etc. (VALENTIM, 2002, p.8).

Evidencia-se que para os dados terem potencialidade para gerarem uma informação estratégica necessitam ser processados e analisados por um grupo de pessoas que, possuam competências para atribuírem valores e interpretações, de acordo com as condições situacionais e culturais da organização.

[O] conhecimento criado a partir das informações e do processo de inteligência que vai integrar todo o ambiente organizacional para se converter em ações específicas, e com valor agregado ao ambiente organizacional, levando as organizações a atingirem, amplamente, seus objetivos e metas a que se propõem (HOFFMANN, 2011, p.130).

O processo de dotar a informação de significado é o primeiro passo para a agregação de valor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.151). A atribuição de significado é resultado da “[...] interpretação comum que gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza contextual que dá aos membros da organização clareza para coordenar e relacionar suas ações” (CHOO, 2003, p.142).

A interdependência da tríade é direcionada à organização com foco na inteligência, ou seja, esse processo se inicia com os dados que precisam ser organizados para facilitar seu processamento. A informação surge, a partir da atribuição de significado dada por um sujeito que, ao relacioná-la com as próprias experiências e vivências a transforma em conhecimento novo ou incremental, de maneira que possa gerar estratégias de ação no âmbito organizacional. O conhecimento está presente na ação, isto é, no momento em que os sujeitos tomam suas decisões, sejam simples ou complexas.

Dessa maneira, para que a informação possa ser utilizada assertivamente, esta precisa passar pelas etapas mencionadas anteriormente: organização dos dados, processamento da informação, construção de conhecimento e sua aplicação

em uma ação. Nesse contexto, o indivíduo se destaca, uma vez que são os atores responsáveis pela dinâmica do processo que, por sua vez, pode ser retroalimentado produzindo um ciclo sem fim. Evidencia-se que o dado continua estático, diferentemente da informação e do conhecimento que se renovam e se modificam, por meio das condições cognitivas, situacionais e emocionais.

Almeida Júnior (2009, p.97) reitera essa ideia ao destacar o importante papel que o sujeito desempenha nesse contexto e, assim, conceitua 'informação' como sendo algo subjetivo relacionada a cada indivíduo. Segundo este autor,

A informação existe apenas no intervalo entre o contato da pessoa com o suporte e a apropriação da informação. Como premissa, entendemos a informação a partir da modificação, da mudança, da reorganização, da reestruturação, enfim, da transformação do conhecimento (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.97).

Ao se apropriar da informação o sujeito, por meio do processo cognitivo, inicia o processo de construção de conhecimento que, quando externalizado em algum tipo de suporte, transforma-o em dado novamente, e estes estarão passíveis de serem novamente interpretados e contextualizados por outros indivíduos, podendo assim gerar uma nova informação e conhecimento.

A denominada Sociedade da Informação e Sociedade do Conhecimento que, no final da Década de 1970, ganhou destaque pela relevância que a informação e o conhecimento passaram a ter (MATTELART, 2002, p.85), bem como trouxe consigo novas demandas no que tange ao gerenciamento, obtenção e aplicação da informação e do conhecimento, sendo elementos necessários e indispensáveis para enfrentar as mudanças advindas do mercado cada vez mais globalizado (VALENTIM, 2002, p.1).

Com isso, pode-se dizer que as organizações saudáveis geram e usam conhecimento à medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, as transformam em conhecimento e agem a partir da combinação desse conhecimento com as próprias experiências, valores e regras internas.

2.5.2 Informação como Vantagem Competitiva

Com o advento da nova economia baseada em tecnologia, informação e conhecimento, pautada pela competitividade, bem como do volume de informações a ser prospectado e monitorado, torna-se cada vez mais difícil definir estratégias que

possam garantir a sobrevivência das organizações. Isso ocorre devido as diversas variáveis que caracterizam esse novo ambiente competitivo e que geram incertezas nos ambientes organizacionais (MARCIAL; COSTA, 2001, p.2). Essa competitividade que ganhou destaque no contexto das organizações, e aumenta a disputa para conseguirem se tornar líderes de mercado, destacando-se de alguma maneira frente aos concorrentes.

Essa competição influenciou significativamente no aumento da quantidade de dados e informações de uma maneira que nunca acontecera antes. Tal fator foi o suficiente para mudar a maneira de as pessoas se comportarem em relação aos dados e informações no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, houve benefícios imediatos para os ambientes que usufruem desses elementos, pois:

[...] permitem e facilitam o acesso às informações, com tal agilidade e rapidez, que hoje, a gestão dessas informações é a compreensão da própria ocorrência da mudança, tendendo sempre a imposição da assimilação de novos valores e novos conceitos (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012, p.185).

Evidencia-se que a informação dentro dos ambientes organizacionais é considerada um fator estratégico e de desenvolvimento, cuja finalidade é obter vantagem competitiva perante as demais organizações. Valentim (2006, p.9) explica que:

A informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes corporativos, porque todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiadas por dados, informação e conhecimento (VALENTIM, 2006, p.9).

Tal mudança tem ocorrido por conta do macroambiente que está se modificando e se transformando. Assim, as organizações têm sentido a necessidade de realizar o monitoramento ambiental que, se:

[...] constitui em um conjunto de técnicas capazes de transcrever as questões da competitividade externa à empresa, as quais dizem respeito às variáveis sociais, política, econômica e tecnológica - que podem ser difíceis de observar ou diagnosticar, mas não podem ser ignoradas. O monitoramento leva a empresa a ampliar o foco de tomada de decisão ao incluir as perspectivas do macroambiente (MARCIAL; COSTA, 2001, p.7).

A organização que não se adaptar a essa nova realidade ambiental e interagir com ele não sobreviverá, pois não conseguirá se adaptar rapidamente às mudanças (MARCIAL; COSTA, 2001, p.7).

Evidencia-se com isso que há vantagem competitiva quando diferentes organizações se tornam aptas a identificar, gerar e explorar os dados e informações que considerarem relevantes frente aos concorrentes, garantindo assim a construção de um conhecimento estratégico e suscetível de aproveitamento em atividades criadoras de valor (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p.123).

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

Choo (2003, p.256) enfatiza que a informação e o conhecimento estão presentes no ambiente organizacional com o objetivo de propiciar o uso eficiente dos recursos nelas contidos, e acrescenta que o uso da informação se volta para três aspectos:

1. Uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo (criação de significado);
2. Uso estratégico da informação (construção de conhecimento);
3. A informação como subsídio para a tomada de decisão (CHOO, 2003, p.256).

Acredita-se que o conhecimento organizacional é um elemento coletivo, advindo da rede de pessoas e dos processos de percepção, apropriação e uso da informação, por meio dos quais os sujeitos organizacionais criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com determinados cursos de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos: criação de significado; construção do conhecimento; e tomada de decisões, se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação (CHOO, 2003, p.46).

Quadro 12: Modos de uso da informação.

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado	Interpretação, seleção, retenção

Construção de conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação	Conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas

Fonte: Choo – 2003 – p.46.

Observa-se que os três processos destacados por Choo (2003, p.46) são inter-relacionados, existindo dependência entre eles. No que diz respeito ao uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, cria-se significado em relação ao contexto organizacional, auxiliando assim os processos de mudança. Assim, destaca-se a dinamicidade que as organizações necessitam ter no ambiente incerto em que estão inseridas, uma vez que, precisam garantir suprimentos, recursos e energia de maneira confiável que, por sua vez, possibilitam à organização se adaptar de maneira cada vez mais rápida e precisa aos movimentos do mercado em que estão inseridas.

No que tange ao uso estratégico da informação, Choo (2003, p.28) destaca que esse processo é realizado quando a organização “[...] cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado”. O mesmo autor destaca também que, ao realizar o processo, a organização adquire novos conhecimentos possibilitando assim o desenvolvimento de novas capacidades, criando e aperfeiçoando produtos e serviços, além de melhorar os processos organizacionais existentes. Destaca a finalidade de uso da informação, porquanto é utilizada para a geração de conhecimento que, por sua vez, está associada às respostas rápidas do mercado, ou seja, ao uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, além de seu uso como subsídio para o processo decisório (CHOO, 2003, p.28-29).

E, por último, destaca-se a informação como subsídio para a tomada de decisão, que se refere ao modelo de uso da informação mais aplicado e influente nas organizações competitivas.

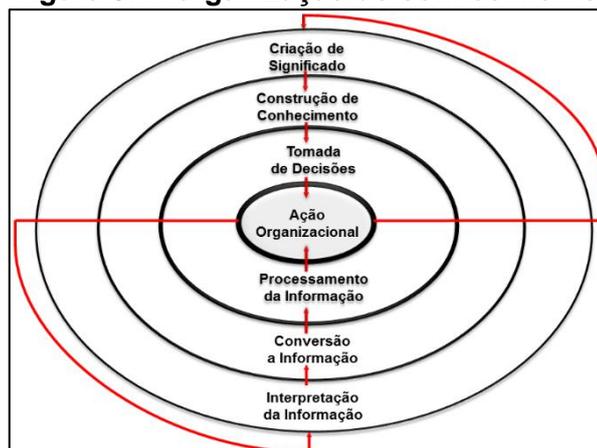
É possível evidenciar a importância que a informação tem como subsídio ao processo decisório empresarial, pois se relaciona aos demais modos de uso da

informação mencionados anteriormente. Ao unificar os processos, confirma-se a relação da informação e seus diferentes estágios para o desempenho de ações organizacionais. Diante disso, Choo (2003) destaca três modos de uso da informação contidos nos processos organizacionais:

Os três modos de uso da informação – interpretação, conversão e processamento – são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações. A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento (CHOO, 2003, p.30).

Nessa perspectiva, considera-se que a informação está presente nos ambientes internos e externos, cujos usos serão inter-relacionados e influíram nas atividades, tarefas, decisões e ações dos sujeitos organizacionais.

Figura 9: A organização do conhecimento.



Fonte: Choo – 2003 – p.31.

Esta dinâmica influi no comportamento informacional dos sujeitos organizacionais, bem como na própria cultura informacional. Isso ocorre porque segundo Moraes e Fadel (2008, p.103) “Elas apoiam o processo decisório, exercem influencias sobre o comportamento das pessoas, podendo multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto”. Dessa maneira, a informação torna-se alicerce do processo estratégico e de gestão, pois ao identificar potencial de oportunidades e de risco de um determinado setor e, quando analisados adequadamente, permitem a tomada de decisão assertiva, proporcionando às organizações diferenciais competitivos.

Atualmente, são inúmeras as fontes de informação que existem nos ambientes organizacionais e, por essa razão, tem-se a necessidade de fazer uma

análise visando um ajuste ao próprio contexto e objetivos organizacionais. Dessa maneira, a organização passa a atribuir valor ao “[...] lado humano da informação” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.18), relacionando-a ao comportamento e as competências em informação essenciais que seus sujeitos organizacionais devem possuir, como um valioso diferencial às organizações contemporâneas.

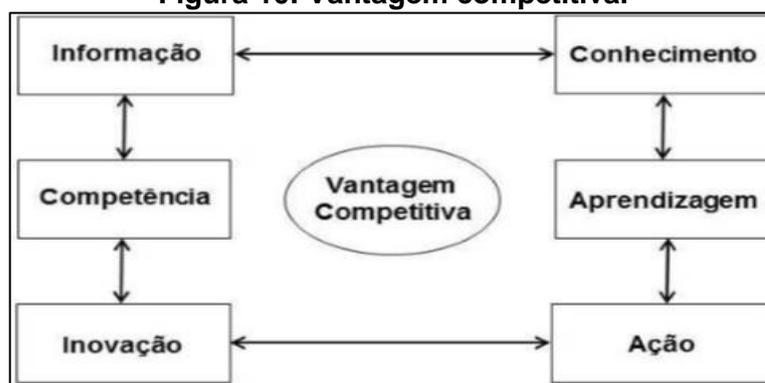
Para a construção de conhecimento se faz necessário, portanto, interpretar e atribuir significados às informações, visando o uso eficiente da mesma. Choo (2003, p.83) destaca que:

[...] um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam. Partindo da posição de que o usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva, de que a busca e o uso da informação constituem um processo dinâmico que se estende no tempo e no espaço, e de que o contexto em que a informação é usada determina de que maneiras e em que medida ela é útil (CHOO, 2003, p.83).

Contudo, a concretização das ideias e do conhecimento garante a obtenção de vantagem competitiva, porquanto “[...] a informação é subjetiva, reside na mente dos usuários e só é útil quando o usuário cria um sentido para ela” (CHOO, 2003, p.82). Nesse aspecto, evidencia-se que o conhecimento no âmbito organizacional tem como objetivo gerar inovação para o alcance de vantagem competitiva. Além disso, a organização tem um papel atuante e ativo para a criação de uma cultura baseada no compartilhamento de ideias e experiências, pois só por meio disso que a vantagem competitiva consegue ser alcançada.

Segundo Teixeira (2014, p.55) o resultado do trabalho vinculado ao conhecimento, comportamento, competência em informação, ação e inovação, vem como uma maneira de contribuir para o aprendizado, bem como para um melhor desempenho das organizações no contexto em que estão inseridas.

Figura 10: Vantagem competitiva.



Fonte: Teixeira – 2014 – p.55.

Percebe-se que o conhecimento construído por um sujeito organizacional, por si só não é suficiente para uma boa percepção do mercado. Nesse modo, se faz necessário utilizar ferramentas de Inteligência Competitiva (IC) que contribui fortemente para o acesso, filtragem e uso da informação para construir 'novo' conhecimento, direcionando-os de uma maneira mais eficiente frente às incertezas presentes no ambiente de negócios (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012, p.184).

Além disso, destaca-se a aprendizagem como um fator determinante para o processo de inovação, uma vez que visa melhorar a capacidade de ação dos sujeitos organizacionais que, por sua vez, se apoiam em conhecimento e competências desenvolvidas. Dessa maneira, a capacidade de aprender a aprender e de transformar o aprendizado em vantagem competitiva é o que garante a aquisição de novas competências e habilidades durante as rápidas mudanças ocorridas no ambiente cada vez mais turbulento.

Vale a pena ressaltar que podem ocorrer muitos problemas inerentes ao compartilhamento do conhecimento, ainda mais se a cultura organizacional for mais competitiva do que cooperativa. Percebe-se que muitas organizações acreditam ainda que a competição é o que determinará o desenvolvimento e a permanência no mercado, entretanto, mediante essa nova condição econômica e política, não basta a organização ser apenas competitiva, mas sim, saber que o fator cooperação é um elemento indispensável para mantê-la no mercado (TARAPANOFF, 2006, p.61).

Tarapanoff (2006, p.61-62) explica que:

[...] para grande parte do mundo de negócios, a competição é uma forma de vida. Mas, se os trabalhadores, executivos e departamentos estiverem todos em competição uns com os outros, haverá pouca motivação para compartilhar conhecimento. Se conhecimento é poder, não faz sentido, à primeira vista, compartilhar conhecimento

em uma firma competitiva, pois, ao fazê-lo, os competidores ganham mais poder (TARAPANOFF, 2006, p.61-62).

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

2.5.3 Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva surge como campo de estudo, na Década de 1980, como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico de modo a possibilitar o monitoramento constante do ambiente externo e, assim, conseguir acompanhar com mais rapidez os movimentos do mercado. Dessa maneira, o que torna o processo de inteligência competitiva diferente é a geração de informações em tempo real, de modo dinâmico e cíclico. O tempo e a velocidade se tornam importantes para o processo de inteligência competitiva, visto que propiciam aos sujeitos organizacionais se anteciparem às mudanças advindas do mercado de modo ágil, consistente e assertivo. Battaglia (1999, p.204) afirma que o valor da informação está diretamente relacionado à otimização de seu uso, e este é determinado por uma demanda e pela velocidade com que se aplica o resultado do levantamento dos mais variados tipos de informação. Percebe-se que a inteligência competitiva:

[...] é sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é na verdade informação com valor agregado (BATTAGLIA, 1999, p.204).

Nesse contexto, destaca-se a repercussão que a obra “A arte da Guerra” tem até os dias atuais, pois como explicou Tzu (1928):

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha você também vai sofrer uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em cada batalha (TZU, 1928).

Evidencia-se que esta visão ficou conhecida pela semelhança atribuída a inteligência nas organizações, indicando que o conhecimento que a organização possui sobre seus concorrentes, por se tornar em inteligência de negócio, pois possibilita o aperfeiçoamento dos processos, atividades e tarefas, uma vez que estes dependem de informação e conhecimento para sua realização.

De acordo com Prescott e Miller (2002, p.xii), essa visão analítica se relaciona à Teoria dos Jogos devido à necessidade da busca de seleção de cursos de ação em situações complexas nos ambientes de negócio. Dessa maneira, as implicações mencionadas no livro 'A Arte da Guerra', se associam ao cerne da inteligência competitiva, que visa tratar das informações estratégicas que subsidiam a tomada de decisão.

Prahalad e Hamel (1990, p.83) descrevem que quando se escolhe uma estratégia de competição, é preciso ter uma "visão de futuro" e se antecipar as ações (jogadas) dos concorrentes (jogadores), permitindo às organizações que alcancem esse posto, a definição de regras para as outras participarem da competição. O objetivo é garantir que os riscos futuros sejam menores do que as recompensas (ganhos) futuros. Day e Reibstein (1997, p.282) afirmam que a competição ajuda a analisar a criação de um modelo mental comum da situação estratégica subjacente, visando apoiar a trajetória concorrencial das organizações que, partindo de uma posição concorrencial mais desfavorável, conseguem mudar o jogo da concorrência a seu favor.

Nesse aspecto, Paiva e Silva (2010, p.3-4) enfatizam que a "Inteligência Competitiva se interliga com o processo de tomada de decisão ao auxiliar no diagnóstico da situação atual e de possíveis acontecimentos futuros para que a organização tente atingir uma situação futura desejada".

Diante disso, torna-se necessário saber utilizar a informação, não só no sentido de se manter atualizados acerca do ambiente, mas para se manter informado e saber usar de modo eficiente as informações que surgem para se tornarem e se manterem competitivas no mercado em que estão inseridas.

Battaglia (1999, p.205) explica que a aceleração das mudanças tecnológicas, a globalização, a desregulamentação dos mercados e a explosão informacional, fez com que as organizações no anseio de se manterem competitivas no mercado econômico atual, estabelecessem mecanismos de monitoramento em tempo real,

visando antecipar-se as mudanças ocorridas no ambiente externo e identificar as ameaças e oportunidades surgidas.

Valentim e Molina (2004, p.59) destacam os termos prospecção e monitoramento informacional e demonstram que ambas são compreendidas como etapas fundamentais do processo de inteligência competitiva, pois é por meio da prospecção informacional que as organizações conseguem gerar um mapa das fontes de informação e de conhecimento relevantes que possam contribuir para o desenvolvimento do negócio. Assim, o mapeamento de dados, informação e conhecimento alimenta os diferentes sistemas informacionais existentes na organização, estabelecendo uma dinâmica para a entrada de dados, informação e conhecimento. As mesmas autoras conceituam os referidos termos da seguinte maneira:

Entende-se por prospecção informacional o método ou técnica que visa a identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização. Monitoramento informacional é o método ou técnica de observação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.60).

Infere-se que o processo de inteligência competitiva nas organizações é iniciado, a partir da atividade de prospecção e monitoramento de dados, informação e conhecimento, cuja sequência implica na análise e interpretação dos dados, informações e conhecimentos filtrados/selecionados para serem aplicadas nas atividades cotidianas em diferentes níveis de complexidade, proporcionando maior competitividade e inserção no mercado globalizado. Quando as etapas iniciais são bem realizadas, imediatamente percebe-se o resultado no sistema de inteligência, pois proporciona mais consistência e confiabilidade (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.61).

De acordo com as mesmas autoras, o monitoramento concorrencial tem a função de:

[...] monitorar determinantes de competitividade, assim como realizar análise dos competidores atuais, potenciais e produtos substitutos. Seu objeto é a observação de concorrentes atuais e potenciais, o destino de seus produtos, distribuição dos produtos, tipos de clientes e grau de satisfação, cadeia de valor do setor, forças existentes ou potenciais no mercado, influências da economia, regulamentação, política etc. (VALENTIM; MOLINA, 2004, p.63).

Segundo Valentim e Molina (2004, p.65-66) existem 7 (sete) etapas básicas para a realização da prospecção e monitoramento informacional:

1. **Diagnóstico Organizacional** – mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais;
2. **Construção das Redes Informacionais** – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto a geração e uso dessa massa informacional, visando a elaboração de futuros produtos e serviços especializados;
3. **Identificação de Fontes Informacionais** – mapeamento de fontes informacionais, formais e informais, no ambiente interno e externo à organização;
4. **Coleta de Dados** – varredura das fontes informacionais identificadas, bem como sua seleção e filtragem, visando estabelecer a prioridade na entrada desses dados, informação e conhecimento nos sistemas de informação existentes da organização;
5. **Tratamento da Informação** – análise e agregação de valor aos dados, informação e conhecimento, visando dar consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada, quanto maior valor agregado melhor os serviços e produtos elaborados;
6. **Disseminação da Informação** – elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados aos diferentes públicos da organização, visando atender as ansiedades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nessa etapa a palavra-chave é a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade das atividades de prospecção e monitoramento atender as demandas informacionais da organização;
7. **Avaliação do Monitoramento** – verificação junto aos diversos setores e pessoas da organização, da eficiência e da eficácia dos serviços e produtos oferecidos, advindos dessa atividade. A avaliação deve ser contínua e ser o parâmetro básico para as adequações e alterações na atividade de prospecção e monitoramento informacional.

Observa-se que essas etapas são intrínsecas ao processo de inteligência competitiva e são elas que proporcionam o suporte para a realização do processo decisório empresarial. Entretanto, algumas organizações não tratam esse processo como sendo algo sistemático e contínuo, como de fato deve ser compreendido, por essa razão, acabam prejudicando o processo de aprendizagem e crescimento.

Assim, uma vez realizado o mapeamento inicial de dados, informação e conhecimento, tanto interno quanto externo à organização, é necessário realizar a filtragem da massa informacional relevante. Essa tarefa exige uma atenção especial, uma vez que trabalha com diferentes níveis informacionais: estruturados, estruturáveis, não estruturados, conforme já mencionado anteriormente.

Essas questões instigam as organizações a aplicar o processo de inteligência competitiva como uma maneira de os sujeitos organizacionais buscarem por informações a respeito do negócio do qual fazem parte, bem como de as organizações que fazem parte do mercado ou cadeia produtiva, cujo objetivo é o de

encontrar informações que lhe propiciem antever e tomarem as devidas precauções quando aos riscos e oportunidades, impulsionando a adoção do processo de inteligência competitiva, transformando, assim, dados, informações e conhecimento em inteligência.

Com ênfase nesta visão, têm-se o ciclo informacional como elemento indispensável para a criação de inteligência competitiva. Este é iniciado segundo Tarapanoff (2006, p.23) quando se detecta:

Uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução a um problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada, aumenta o conhecimento individual e coletivo (TARAPANOFF, 2006, p.23).

Para sanar as necessidades informacionais, se faz necessário buscar por informações relevantes sobre assuntos relacionados ao negócio, antes que as ações sejam realizadas, podendo intervir em algum processo ou ação organizacional. Nessa perspectiva, passa a ser possível tomar medidas baseadas em informações consistentes e relevantes para a organização. Conceitualmente, Valentim *et al.* (2003, p.1-2) explicam que:

[...] o processo de inteligência competitiva organizacional investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo (VALENTIM *et al.*, 2003, p.1-2).

Sobre esta mesma perspectiva, Tomaél *et al.* (2006, p.155-156) afirmam que a inteligência competitiva tem como finalidade:

Investigar o ambiente de atuação da organização (interno e externo), para levantar novas oportunidades de negócios e reduzir os riscos, é um processo composto por várias etapas, que envolvem a identificação, a coleta, o tratamento e a disseminação de dados, informação e conhecimento. Configura-se como umas das principais alternativas que contribuem efetivamente para uma melhor execução das estratégias organizacionais. É através desse sistema de informação que a organização poderá prospectar, selecionar, filtrar, analisar e disseminar a massa informacional necessária para torná-la competitiva (TOMAÉL *et al.*, 2006, p.155-156).

Castro e Abreu (2006, p.15) explicam que durante o ciclo de vida das organizações, o processo decisório sofre inúmeras transformações que por vezes

podem levá-las a uma situação de insolvência. Nesses termos, geralmente, uma organização que se encontra no estágio inicial de suas operações tem, na incerteza em relação ao ambiente competitivo, a principal dificuldade a ser enfrentada no processo de tomada de decisões. Fatores como a inexperiência dos gestores ou as dificuldades de interação com o ambiente externo fazem com que a organização, nesse estágio de desenvolvimento, encontre muitas dúvidas para avaliar o comportamento dos principais atores, bem como a interferência que podem exercer sobre a organização.

Portanto, na medida em que a organização se desenvolve e atinge a maturidade, o processo decisório tende a apresentar certa regularidade e previsibilidade provenientes do histórico das decisões anteriores, do maior conhecimento sobre o comportamento dos atores do ambiente externo, da padronização dos processos e do fluxo de informação dentro da organização, dentre outros fatores (CASTRO; ABREU, 2006, p.15). A inteligência competitiva revela-se como uma maneira de evitar que as organizações criem pontos cegos, isto é, que ocorra a supremacia da convicção interna sobre os fatos e dados coletados do ambiente, convicção esta que pode levar a julgamentos inadequados e conduzir a decisões erradas, afetando o desempenho final da organização.

[...] um dos momentos mais importantes do processo decisório se refere à redução da incerteza a ele relacionada, o que, por sua vez, só é alcançado por meio de um esforço deliberado no sentido de se ampliar a compreensão acerca da principal fonte de incerteza: o ambiente competitivo (CASTRO; ABREU, 2006, p.16).

Além de dar suporte às decisões estratégicas e táticas, a atividade de inteligência competitiva pode ser utilizada para auxiliar uma organização a diagnosticar sua posição competitiva. Para Prescott (2004, p.32), contudo, as principais funções da área de inteligência estão relacionadas a oferecer suporte aos sistemas administrativos, participando ativamente das decisões em todos os níveis.

É importante evidenciar que, o modo como a inteligência competitiva interfere no processo decisório de uma organização, ou seja, o modifica em função da etapa em que a organização se encontra em seu ciclo de vida. Isto quer dizer que:

[...] se, no estágio inicial das operações, o foco da área de inteligência competitiva deve ser no sentido de diminuir o nível de incerteza que uma organização tem a respeito do ambiente competitivo, na fase mais madura, a inteligência deve se preocupar em questionar as posições que a organização conquistou perante o

ambiente, evitando que entre na fase de envelhecimento (CASTRO; ABREU, 2006, p.20).

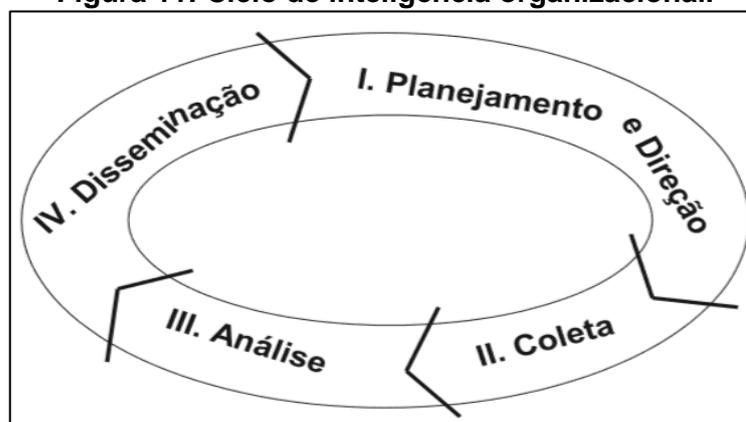
Desenvolver, portanto, mecanismos para questionar as convicções que uma organização tem a respeito de si mesma e sobre os outros atores do ambiente competitivo, consiste em uma das tarefas mais importantes da inteligência competitiva.

Miller (2002, p.35) destaca que os profissionais de inteligência executam o processo ou ciclo de inteligência em 4 (quatro) fases:

1. Identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões em 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.

Kahaner (1997, p.44) apresenta de modo esquemático o ciclo de inteligência, composto de quatro fases básicas: planejamento e direção, coleta, análise e disseminação (Figura 11).

Figura 11: Ciclo de inteligência organizacional.



Fonte: Kahaner – 1997 – p.44.

Esse ciclo de atividades para transformação de informação em inteligência competitiva, partiria de atividades de planejamento e direção estratégicas, passando para a coleta de informações propriamente dita, depois para a fase de análise e, finalmente, para a disseminação sistemática dessa inteligência nas áreas usuárias na organização.

Para as empresas, de um modo geral, as vantagens e necessidades nesse processo são cíclicas, à medida que nova necessidade gera uma vantagem que trará nova necessidade e, assim, por diante. Uma vantagem competitiva não é algo

estático ou permanente. Ela é sujeita a mudanças e tende a diminuir com o tempo, enquanto novas necessidades vão sendo sinalizadas pelo mercado (BATTAGLIA, 1999, p.205).

As principais funções da inteligência competitiva são justamente a identificação de oportunidades emergentes que geram novas necessidades, bem como a capacitação da empresa no sentido de gerar novos diferenciais competitivos para atender às necessidades advindas de novas oportunidades. Assim, a inteligência competitiva orienta as organizações a manter um foco no ambiente externo continuamente, de modo a estudar os competidores e qualquer outra coisa que possa tornar a organização mais competitiva ou posicioná-la melhor no mercado (CAPUANO; CASAES; COSTA, 2009, p.21).

Segundo Kahaner (1997, p.44), a execução do processo de inteligência competitiva permite à organização:

- a) Antecipar mudanças no mercado e nas ações dos competidores;
- b) Descobrir novos ou potenciais competidores;
- c) Aumentar as opções e a qualidade das empresas alvo de aquisições;
- d) Aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam os negócios da organização;
- e) Aprender sobre mudanças políticas, legislativas ou regulatórias que podem afetar os negócios;
- f) Entrar num novo negócio;
- g) Olhar as próprias práticas de negócio com mente aberta; e
- h) Auxiliar na implementação das mais atuais ferramentas de gestão.

Por sua vez, Vidigal e Nassif (2012, p.94) sugerem que a melhor maneira de analisar o ambiente não é simplesmente tentar entendê-lo como um conjunto de outros sistemas ou organizações, mas sim compreendê-lo como “[...] informação que se torna disponível para a organização” ou a que a organização possa ter acesso. A prática de inteligência competitiva permite às organizações desenvolver uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias.

O objetivo da inteligência competitiva é propiciar informação consistente, fidedigna à pessoa certa, em tempo hábil e no formato adequado para a tomada de decisão. Corroborando com isso, Marcial e Costa (2001, p.2-3) ressaltam que a inteligência competitiva propicia a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado, e considera a elaboração de cenários prospectivos uma de suas ferramentas de análise mais adequada para auxiliar na definição de estratégias

em ambiente turbulento e incerto. Os cenários, por sua vez, utilizam-se das várias ferramentas disponibilizadas pela inteligência competitiva.

Infere-se, assim, que a inteligência competitiva considera a competência em informação um atributo indispensável para o sujeito organizacional, no que tange a utilizar de maneira inteligente e eficiente as informações e os conhecimentos em prol da busca por um aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais.

2.6 O Contexto das Incubadoras de Empresas

Atualmente a dinâmica de desenvolvimento da economia mundial vem sendo fortemente influenciada pela consolidação de um novo paradigma técnico-econômico, em que a globalização da economia leva o setor produtivo a um esforço crescente na busca da competitividade. O binômio inovação–competitividade, nesse contexto, constitui-se em um elemento fundamental para a modernização do parque produtivo nacional, com vistas à ampliação no comércio internacional de bens e serviços (RIBEIRO *et al.*, 2001, p.3).

Pode-se afirmar que são vários os sistemas e mecanismos que vêm sendo mundialmente utilizados para induzir a criação de empresas inovadoras. Geralmente são denominados de: polos, parques, distritos industriais, escolas de empreendedores, centros de inovação, entre outros, cada qual com particularidades próprias, atendendo a diferenciadas fases do processo de criação de empresas, quais sejam: geração da ideia, etapas da pesquisa, desenvolvimento de protótipo, fase em que a ideia se transforma em processo, produto ou serviço e, por fim, a produção em escala.

Segundo Ribeiro *et al.* (2001, p.5) entre os mecanismos e arranjos institucionais/empresariais que viabilizam a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços destaca-se a incubação de empresas, na qual é importante a participação ativa da comunidade que realiza pesquisas e atividades tecnológicas, nas universidades e em outras instituições de cunho tecnológico. Em um contexto em que o conhecimento, a eficiência e a rapidez no processo de inovação passam a ser reconhecidamente os elementos decisivos para a competitividade das economias, o processo de incubação é crucial para que a inovação se concretize em tempo hábil para suprir as demandas do mercado.

2.6.1 Definição e Tipos de Incubadoras

O Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas (PNI) conceitua:

Uma incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços (PNI, [s.d.], p.11).

Além disso, as incubadoras de empresas dispõem de uma série de serviços e facilidades que as auxiliam no seu desenvolvimento e crescimento:

- Espaço físico individualizado, para a instalação de laboratórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- Espaço físico para uso compartilhado: sala de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas residentes em suas atividades, quais sejam, gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros;
- Capacitação/Formação/Treinamento de empresários-empresendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, engenharia de produção e Propriedade Intelectual;
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas (ANPROTEC, 2015).

A expressão 'incubadora de empresas' é utilizada para as empresas que tem como objetivo e meta estratégica o próprio aprendizado e desenvolvimento nos primeiros anos de vida, ou seja, são ambientes que oferecem para as empresas incubadas, a possibilidade de aprendizagem tanto técnica, gerencial quanto administrativa, bem como propicia a infraestrutura básica para auxiliar e amparar o empreendedor iniciante, estimulando o potencial de inovação da empresa (ANPROTEC, 2015).

Incubadoras de empresas são compreendidas, portanto, como organizações em que há um ambiente propício para a criação, desenvolvimento e aprimoramento dos negócios e serviços a ser oferecidos por distintas empresas incubadas.

Segundo Lalkaka e Beshop Júnior (1997, p.61), as incubadoras são consideradas como “[...] um meio de incrementar o crescimento através de incentivos à criação de empresas de bens e serviços de base tecnológica e ao atendimento às necessidades de desenvolvimento regional”. Nesse sentido, um ambiente de incubação tem como finalidade permitir a capacitação do empreendedor para que este consiga posteriormente conduzir o seu negócio de maneira mais independente, através de uma visão e práticas mais inovativas.

Dessa maneira, Medeiros (1998, p.6) define o termo “incubador” como sendo um arranjo interinstitucional com instalações e infraestrutura apropriadas e adequadas para estimular e facilitar maior vínculo entre empresa e universidade; o fortalecimento e a aproximação mais abrangente das empresas e, também, o aumento da vinculação entre o setor produtivo e as diversas instituições de apoio.

Para a ANPROTEC (2015) a incubação é considerada “[...] o meio de aproveitamento de ideias inovadoras e promissoras. Nesse ambiente, desfruta-se de instalações físicas, suporte técnico-gerencial, além da oportunidade de partilhar experiências com os demais incubados e formar uma rede de relacionamento” (ANPROTEC, 2015).

A percepção que se tem da incubação, nada mais é do que apoiar e auxiliar as empresas nascentes a se estruturarem, bem como consolidar o negócio antes de estas se inserirem no mercado altamente acirrado e competitivo.

Dornelas (2001) explica que as incubadoras são entidades sem fins lucrativos destinadas a prestar assessoria àquelas empresas que acabam de ser criadas para que estas consigam se desenvolver, bem como aprender de modo geral como é o funcionamento e atuação das empresas no mercado, a fim de conquistar sobrevivência no mundo. São compreendidas como centros de desenvolvimento de empresas que acabam de surgir, cujo objetivo nada mais é do que auxiliar as empresas incubadas, de modo que consigam se manter no mercado competitivo.

Constata-se a existência de três tipos de incubadoras de empresa:

- a) **Incubadoras de empresa de base tecnológica:** abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia apresenta alto valor agregado;

- b) **Incubadoras de empresas dos setores tradicionais:** abrigam empresas ligadas a setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e agregam valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de incremento do nível tecnológico empregado. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias;
- c) **Incubadoras de empresas mistas:** abrigam empresas dos dois tipos anteriormente descritos (DORNELAS, 2001, p.21).

Além disso, ressalta-se a existência de três etapas que especificam o grau de incubação das empresas:

- 1) **Empresa residente:** é a empresa que tem de dois a cinco anos para alcançar o mundo;
- 2) **Empresa graduada:** é a empresa que deixa a incubadora e alcança o mercado, findo o período de incubação;
- 3) **Empresa associada ou de incubação externa:** pode ser considerada tanto aquela que nunca ocupou um espaço físico na incubadora como a graduada, que já foi “inquilina” um dia, mas que precisou deixar o espaço (WEISE, 2002).

Contudo, as incubadoras de empresa fazem parte de um ambiente em que receberão em seus empreendimentos, um acompanhamento e monitoramento de profissionais especializados, visando o fortalecimento das empresas que estão inseridas nesses ambientes.

2.6.2 Origem das Incubadoras

A concepção de incubadoras de empresa foi desenvolvida primeiramente na região do Vale do Silício, na Califórnia, a partir das iniciativas da *Stanford University*. Em 1950 foi criado um Parque Industrial e depois um Parque Tecnológico, cujo objetivo era promover a transferência da tecnologia desenvolvida na Universidade às empresas, e a criação de novas empresas tecnológicas. Tal ação teve uma grande repercussão e estimulou, sobremaneira, a reprodução de iniciativas semelhantes em outras regiões, tanto internamente quanto externamente aos Estados Unidos (ANPROTEC, 2015).

Na Europa, as incubadoras surgiram inicialmente na Inglaterra, depois que uma subsidiária da *British Steel Corporation* fechou. Esse acontecimento estimulou a criação de pequenas empresas em áreas relacionadas com a produção do aço (ANPROTEC, 2015).

Contudo, foi apenas em 1970, nos Estados Unidos, que a estrutura que as incubadoras apresentam atualmente se desenvolveu. A partir do final da Década de

1970 e no início dos Anos de 1980, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, governos locais, universidades e instituições financeiras se uniram para impulsionar o processo de industrialização. A motivação relacionava-se aos contextos econômico e social, visando a criação de postos de trabalho, geração de renda e desenvolvimento econômico. Por meio disso, vários países passaram a utilizar incubadoras de empresas (ANPROTEC, 2015).

No Brasil, a primeira incubadora surgiu na cidade de São Carlos e, após isso, surgiram outras incubadoras em diversas regiões do país. Para tanto, foi necessário criar um órgão que regesse as incubadoras e, assim, surge a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) que iniciou a articulação do movimento de criação de incubadoras de empresas no País (PNI, [s.d.], p.15-16).

Destaca-se que a ANPROTEC foi criada em 1987 e reúne em torno de 280 associados, entre elas, incubadoras de empresas, parques tecnológicos, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação. Líder do movimento no Brasil, a Associação atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas, geração e disseminação de conhecimento.

A trajetória da ANPROTEC está totalmente relacionada ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros. A implantação desses ambientes em diferentes regiões disseminou a ideia do empreendedorismo inovador no país. Atualmente, o Brasil conta com 400 (quatrocentas) incubadoras de empresas, demonstrando a atuação bem-sucedida desse programa de apoio à inovação, caracterizam a trajetória e a evolução da ANPROTEC, bem como contribuem de maneira relevante para consolidar a formação de uma forte e competitiva indústria baseada no conhecimento (PNI, [s.d.], p.16).

Em 1991, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) passou a apoiar ações destinadas à implantação, desenvolvimento e fortalecimento das incubadoras de empresas, pois acreditam que a estimulação destas acaba sendo uma alternativa importante à criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Esse apoio geralmente é realizado, por meio da viabilização de produtos e serviços que o sistema dispõe, bem como pelo repasse de recursos financeiros para operação das incubadoras (ANPROTEC, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo descritivo-exploratória. A pesquisa foi desenvolvida no Centro Incubador de Empresas (CIEM) situado em Marília/SP, mais especificamente na Fundação “Eurípides Soares da Rocha” (UNIVEM).

Inicialmente realizou-se o levantamento de textos relevantes para esta pesquisa, objetivando elaborar o referencial teórico, foram selecionados 16 (dezesseis) periódicos das áreas de Ciência da Informação e Biblioteconomia, constantes do Qualis/Capes: *Brazilian Journal of Information Science* (Unesp/Marília); Ciência da Informação (IBICT/Brasília); DataGramaZero (IBICT-UFRJ/Rio de Janeiro); Em Questão (UFRGS/Porto Alegre); Encontros Bibli (UFSC/Florianópolis); InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação (USP/Ribeirão Preto); Informação&Informação (UEL/Londrina); Informação&Sociedade: Estudos (UFPb/João Pessoa); LIINC em Revista (IBICT/UFRJ); Perspectivas em Ciência da Informação (UFMG/Belo Horizonte); Ponto de Acesso (UFBA/Salvador); Revista ACB (Florianópolis); Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (RBBD) (FEBAB); Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação (UNICAMP/Campinas); Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação (UnB/Brasília); Transinformação (PUC-Campinas); Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação (ANCIB/Brasília).

Além disso, foi realizado um levantamento bibliográfico no Portal Capes de Periódicos, uma vez que possui títulos de periódicos relevantes da área de Ciência da Informação, bem como nas Bibliotecas Digitais de Teses e Dissertações da Unesp, USP, UNICAMP e do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Além de considerar os seguintes materiais bibliográficos, a saber: livros e capítulos de livros escritos em português e em língua estrangeira das áreas de Ciência da Informação, Administração, Ciências Sociais, Economia, Matemática, Comportamento Informacional, Competência em Informação, Tomada de Decisão e Inteligência Competitiva; teses e dissertações; artigos científicos e trabalhos publicados em anais de eventos.

Como procedimento para a coleta de dados, o estudo contemplou apenas os textos publicados entre os anos de 2005 e 2015, portanto, 10 (dez) anos de produção científica sobre a temática deste projeto.

Para o processo de busca, coleta e seleção de textos, foram estabelecidas as seguintes palavras-chave: Teoria dos Jogos, Comportamento Informacional, Competência em Informação, Tomada de Decisão e Inteligência Competitiva.

3.1 Universo de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na cidade de Marília, São Paulo, mais especificamente nas empresas do Centro Incubador “Miguel Silva” (CIEM) que conta com a integração acadêmica da UNIVEM.

O CIEM começou as suas atividades nos Anos 2000 abrigando empresas de base tecnológicas que contribuíssem para o crescimento e desenvolvimento de Marília e região. As micros e pequenas empresas incubadas usufruem de uma infraestrutura para o seu desenvolvimento, capacitação e suporte gerencial, sendo orientadas, portanto, sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, marketing, tecnológicas, prestação de serviços de gerenciamento como, por exemplo: secretaria, manutenção, prospecção de mercados, gerencia de operações, bem como podem contar também com um espaço físico modular, nas dependências do próprio Centro Incubador.

O Centro Incubador foi escolhido por causa do próprio conceito de incubação, cuja ideia central se baseia nos cuidados específicos com negócios que acabam de ser criados, cuja finalidade é propiciar um ambiente de troca de informação, conhecimento e experiência visando alavancar o negócio, por meio de parcerias estabelecidas. Pressupõe-se com isso, que ocorra uma maior cooperação entre elas, devido ao seu espírito de conhecer e compreender o mercado no qual a empresa está inserida.

Nessa perspectiva, o CIEM objetiva contribuir, por meio de orientações e apoio às micro e pequenas empresas, um polo de desenvolvimento, de modo que estas consigam permanecer no mundo dos negócios agindo estrategicamente.

Para tanto, o Centro Incubador conta com a participação do SEBRAE, da Prefeitura de Marília e da própria UNIVEM, para auxiliar os micro e pequenos empresários a agir e crescer em um ambiente fértil no final de seu processo de

incubação, de modo que estes consigam se estabelecer no mercado com maior qualidade e segurança.

3.2 População Alvo/Sujeitos de Pesquisa

A população alvo é composta por 11 (onze) micro e pequenas empresas que estão incubadas. As empresas ali instaladas são consideradas de 'base mista', isto é, abriga tanto empreendimentos de 'base tecnológica', cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado, quanto de 'base tradicional', cujas empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços, por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam, devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.

A pesquisa contou com a colaboração e participação de 11 (onze), das 12 (doze) empresas incubadas no CIEM, o que equivale um pouco mais de 90% do total de empresas que compõem e fazem parte atualmente do Centro Incubador para aplicação da entrevista.

Os sujeitos de pesquisa são compostos pelos próprios administradores, que geralmente também são os proprietários das organizações estudadas.

A escolha dos sujeitos se deu por meio do convênio estabelecido entre o Grupo de Pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional' – do qual a pesquisadora faz parte –, com o Centro Incubador "Miguel Silva" da cidade de Marília (CIEM). Por meio do referido Convênio foi possível a realização da pesquisa de campo.

Nessa perspectiva, primeiramente se fez necessária a realização de uma reunião com o Gestor do CIEM, em que a pesquisadora teve a abertura para explicar o projeto de pesquisa e as possíveis contribuições para as empresas incubadas, bem como para a própria Incubadora. Nessa ocasião, o Gestor cedeu o espaço para a realização da pesquisa, ficando também responsável por comunicar às empresas incubadas a respeito da mesma. Em um segundo momento, foram entregues à pesquisadora, os dados das empresas incubadas e das pessoas responsáveis, para que fosse possível marcar uma reunião com cada empresa, no intuito de fazer uma explicação mais detalhada sobre a pesquisa. No contato inicial

realizado com as empresas incubadas, obteve-se o aceite de todas para participarem da pesquisa. Mas, no decorrer da pesquisa apenas uma empresa se mostrou resistente e não quis contribuir com a mesma. Nessa perspectiva, a pesquisadora entrou em contato com cada gestor das empresas pertencentes ao CIEM individualmente, visando agendar o dia e horário para aplicar a entrevista individual.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Para a pesquisa de campo elaborou-se uma carta de apresentação (Apêndice A), com o propósito de apresentar e explicar ao Diretor do CIEM e aos Diretores e Gerentes Administrativos das 12 (doze) empresas que compõem o Centro Incubador, a pesquisa e o método utilizado para a coleta de dados, de maneira que fosse possível propiciar uma visão em relação as possíveis contribuições que a pesquisa pode trazer para as empresas participantes.

Além disso, para os gestores das empresas incubadas elaborou-se o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice B), visando formalizar a participação dos sujeitos de pesquisa, bem como esclarecendo a reponsabilidade ética da pesquisadora em relação ao uso e disseminação dos dados coletados.

Para a coleta de dados junto aos sujeitos de pesquisa elaborou-se um roteiro de entrevista (Apêndice A) composto por 23 questões, que foi aplicado aos gestores das 11 (onze) micro e pequenas empresas incubadas no CIEM, conforme mencionado anteriormente. Ressalta-se que a elaboração do instrumento de coleta de dados foi feita após a leitura e análise da literatura, bem como se recorreu à literatura especializada em metodologia científica para obter subsídios para a elaboração do referido instrumento, pois se acredita que isso proporcionou maior consistência e coerência ao roteiro de entrevista.

Destaca-se, também, que para a elaboração do roteiro de entrevista, além da familiarização com o tema abordado, resgatou-se os objetivos iniciais propostos, estabelecendo-se uma relação direta com a formulação do roteiro, visando captar e compreender o pensamento dos gestores acerca de fatores organizacionais que influenciam a cooperação e a competição [coopetição] entre os sujeitos organizacionais [jogadores]. O pesquisador, portanto, deve conhecer o campo de estudo, a população alvo e os sujeitos de pesquisa a serem entrevistados, bem

como elaborar questões que sejam imbricadas ao universo cultural do sujeito a ser pesquisado.

Utilizou-se a entrevista por se tratar de um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer (DUARTE; BARROS, 2014, p.62).

Mediante a isso, o pesquisador a partir dos dados coletados tem a possibilidade de interpretá-los e analisá-los, criando um diálogo crítico em relação a realidade que o rodeia.

Nessa perspectiva, Laville e Dionne (1999, p.187) também argumentam que tal abordagem aumenta sensivelmente a taxa de resposta do entrevistado, uma vez que estes podem explicitar seu ponto de vista sem se limitar as questões impostas no ato da entrevista. Para que a entrevista possa ser realizada com eficiência e qualidade, a mesma deve ser preparada antes da sua realização. Sendo assim, segue a seguir os procedimentos que merecem atenção antes da aplicação:

- a) **Planejamento da entrevista:** deve ter em vista o objetivo a ser alcançado;
- b) **Conhecimento prévio do entrevistado:** objetiva conhecer o grau de familiaridade dele com o assunto;
- c) **Oportunidade da entrevista:** marcar com antecedência a hora e o local, para assegurar-se de que será recebido;
- d) **Condições favoráveis:** garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade;
- e) **Contato com líderes:** espera-se obter maior entrosamento com o entrevistado e maior variabilidade de informações;
- f) **Conhecimento prévio do campo:** evita desencontros e perda de tempo;
- g) **Preparação específica:** organizar roteiro ou formulário com as questões importantes (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.182).

Diante do exposto, é necessário que haja um planejamento em conformidade com os objetivos e propósito da pesquisa, de modo a coletar informações que possam de fato responder a problemática estabelecida no trabalho.

O pré-teste foi aplicado no dia vinte e oito, vinte e nove e trinta de julho de dois mil e quinze, com três das doze empresas pesquisadas, como forma de detectar as possíveis falhas, no que tange à consistência, clareza e objetividade conforme supracitado, a complexidade das questões e a imprecisão ao redigir a redação (GIL, 1999, p.137).

Sendo assim, após a estruturação do instrumento de coleta de dados, foi realizado o pré-teste da entrevista em 3 (três) empresas incubadas, a fim de avaliar a consistência e clareza das formulações. No que tange a entrevista esclarece-se que foi utilizado equipamento de gravação, o que facilitou a transcrição posterior dos discursos dos entrevistados.

Evidencia-se que o roteiro de entrevista foi validado pelos entrevistados, sem que fosse necessário o ajuste ou exclusão de alguma questão, seja por falta de consistência, clareza ou objetividade. Desse modo, a partir do dia vinte de outubro de dois mil e quinze iniciou a coleta de dados com as 9 (nove) empresas restantes.

3.4 Procedimentos de Análise de Dados

Para a análise dos dados aplicou-se o método de pesquisa denominado de Análise Textual Discursiva (ATD) proposta por Moraes e Galiazzi (2007), cuja base metodológica se dá na análise de dados e informações de natureza qualitativa com a intenção de gerar novos entendimentos acerca dos fenômenos e discursos. Este método organiza os argumentos em torno de quatro focos: desconstrói os textos, para examiná-los em seus detalhes; estabelece relações entre as unidades, combinando-as e classificando-as; capta o novo emergente, visando uma compreensão renovada do todo e, por fim, se auto organiza.

Por meio destes processos, a Análise Textual Discursiva visa à construção de metatextos analíticos que expressem os sentidos lidos num conjunto de textos. Desse modo, a ATD pode ser compreendida como um processo auto organizado de construção de novos significados em relação a determinados objetos de estudo, a partir de materiais textuais referentes a esses fenômenos (MORAES; GALIAZZI, 2007).

É importante ressaltar que a Análise Textual Discursiva (ATD), inclui em seus extremos a Análise de Discurso com suas produções de textos efetivados a partir de uma construção social vinculada ao seu objeto de estudo e, a Análise de Conteúdo, que estuda todo o conteúdo expressos nos textos, analisando-os quantitativamente mediante a frequência de vezes que aparece determinado termo num texto. A partir de tal procedimento, o investigador tenta construir um conhecimento por meio da análise do discurso.

Diante disso, a ATD pode ser compreendida como sendo uma metodologia de análise de dados e informações de natureza qualitativa com a finalidade de produzir novas compreensões sobre os fenômenos e discursos. A pesquisa qualitativa pretende aprofundar a compreensão dos fenômenos que investiga a partir de uma análise rigorosa e criteriosa desse tipo de informação. Sua intenção é justamente a compreensão, reconstrução dos conhecimentos existentes sobre os temas investigados.

Assim, para a análise dos dados obtidos, foram desenvolvidas as seguintes etapas: tabulação e análise dos dados propriamente ditos, como forma de construir o metatexto idealizado por Moraes e Galiazzi (2013).

Durante a entrevista o clima permaneceu informal e os entrevistados ficaram à vontade para falarem livremente sobre o tema proposto. O pesquisador manteve o clima descontraído, mas, ao mesmo tempo, manteve o controle da situação sem fazer qualquer tipo de indução. Observou-se que, em alguns momentos, os entrevistados apresentaram certo receio em responder uma determinada questão, por não saberem se as respostas iriam ao encontro do propósito da pesquisa. Quando isso acontecia, a pesquisadora procurava passar confiança a eles explicando o objetivo da entrevista, de modo que ficassem tranquilos e respondessem às questões de acordo com a vivência e experiência deles na empresa e no CIEM.

Após a realização da entrevista, realizou-se a tabulação dos dados, etapa seguinte do processo e que deve ser efetuada como sugere Moraes e Galiazzi (2013, p.11-13):

- a) **Desmontagem dos textos:** também denominado de unitarização, implica examinar os textos em seus detalhes, fragmentando-os no sentido de atingir as unidades constituintes.
- b) **Estabelecimento de relações:** este processo denominado de categorização envolve construir relações entre as unidades de base, combinando-as e classificando-as.
- c) **Captando o novo emergente:** a intensa impregnação nas matérias da análise desencadeada nos dois focos anteriores possibilita a emergência de uma compreensão renovada do todo [...]. O metatexto resultante desse processo representa um esforço de explicitar a compreensão que se apresenta como produto de uma nova combinação dos elementos construídos ao longo dos passos anteriores.
- d) **Um processo auto-organizado:** O ciclo de análise, ainda que composto de elementos racionalizados e em certa medida planejados, em seu todo pode ser compreendido como um

processo auto-organizado do qual emergem novas compreensões (MORAES; GALIAZZI, 2013, p.11-13).

Com a realização dessas etapas e a construção das categorias finais, foi possível produzir novas compreensões sobre os fenômenos e discurso realizado, com a finalidade de elaborar o Metatexto Final.

Dessa maneira, a tabulação, análise e interpretação dos dados ao final da coleta forneceu subsídios para a discussão da problemática, bem como propiciou obter um diagnóstico sobre o aspecto competitivo e cooperativo das empresas incubadas no CIEM para a obtenção de diferenciais competitivos.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados na pesquisa de campo procurou entender o pensamento dos sujeitos de pesquisa, isto é, dos 11 (onze) gestores que compõem o universo de pesquisa e que fazem parte do Centro Incubador “Miguel Silva”, em relação aos fatores organizacionais que influenciam a cooperação e a competição no referido contexto organizacional.

Nessa perspectiva elaborou-se, conforme explicado na Seção 3 desta dissertação, perguntas abertas de modo a propiciar a livre expressão dos entrevistados. A partir da verificação da percepção dos gestores em relação a cooperação, foi possível sistematizar por meio da Análise Textual Discursiva o pensamento explicitado pelos sujeitos entrevistados, gerando assim o metatexto dos referidos discursos.

4.1 Tabulação e Análise dos Dados

Foram realizadas 11 (onze) entrevistas que, por sua vez, foram gravadas e transcritas no intuito de elaborar o metatexto final. Ressalta-se que a transcrição da entrevista foi realizada mediante a Norma para Transcrição (Quadro 13) que, tem como finalidade padronizar o discurso dos sujeitos entrevistados, representando o mais fielmente possível o discurso dos gestores no momento da entrevista.

Quadro 13: Normas para transcrição de entrevistas gravadas.

Ocorrências	Sinais	Exemplificação
Incompreensão de palavras ou segmentos	()	do nível de renda... () nível de renda nominal...
Hipótese do que se ouviu	(hipótese)	(estou) meio preocupado (com o gravador)
Truncamento (havendo homografia, usa-se acento indicativo da tônica e/ou timbre)	/	e comé/ e reinicia
Entonação enfática	Maiúsculas	porque as pessoas reTÊM moeda
Prolongamento de vogal e consoante (como s, r)	::podendo aumentar para ::: ou mais	ao emprestarem os... éh:::... o dinheiro
Silabação	-	por motivo tran-sa-ção
Interrogação	?	e o Banco... Central... certo?
Qualquer pausa	...	são três motivos... ou três razões... que fazem com que se retenha moeda...
Comentários descritivos do transcritor	((minúsculas))	((tossiu))

Comentários que quebram a sequência temática da exposição; desvio temático	-- --	...a demanda de moeda - - vamos dar essa notação - - demanda de moeda por motivo
Superposição, simultaneidade de vozes	} ligando as linhas	A. na {casa da sua irmã B. {sexta-feira? A. Fizeram {lá... B. Cozinharam lá?
Indicação de que a fala foi tomada ou interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.	(...)	(...) nós vimos que existem...
Citações literais ou leituras de textos, durante a gravação	“ “	Pedro Lima... ah escreve na ocasião... “O cinema falado em língua estrangeira não precisa de nenhuma barreira entre nós”...
Observações:		
1. Iniciais maiúsculas: só para nomes próprios ou para siglas (UNESP etc.)		
2. Fáticos: <i>ah, éh, ahn, ehn, tá</i> (não por <i>está: tá? Você está brava?</i>)		
3. Nomes de obras ou nomes comuns estrangeiros são grifados.		
4. Números: por extenso.		
5. Não se indica o ponto de exclamação (frase exclamativa).		
6. Não se anota o <i>cadenciamento da frase</i> .		
7. Podem-se combinar sinais. Por exemplo: <i>oh:::...</i> (<i>alongamento e pausa</i>)		
8. Não se utilizam sinais de <i>pausa</i> , típicos da língua escrita, como ponto e vírgula, ponto final, dois pontos, vírgula. As reticências marcam qualquer tipo de <i>pausa</i> , conforme referido na <i>Introdução</i> .		

Fonte: Castilho e Preti – 1986 – p.15.

Por meio disso, a primeira fase da Análise Textual Discursiva (ATD) denomina-se “Desmontagem dos textos: desconstrução e unitarização”, em cuja fase as questões são analisadas isoladamente, isto é, inicialmente se analisa a questão 1 (um) de todos os sujeitos entrevistados, na sequência a questão 2 (dois) e, assim, sucessivamente, até a última questão, que no caso desta pesquisa contempla 23 (vinte e três) no total.

Dessa maneira, uma vez de posse do conjunto de textos a serem analisados, inicia-se o processo de análise. O primeiro passo da análise refere-se à desconstrução dos textos e sua unitarização, em que são destacados os elementos constituintes. Essa fase inicial visa perceber os sentidos dos textos em suas especificidades. A partir da desconstrução dos textos surgem as unidades de análise, denominadas de unidades de significado ou de sentido.

Visando uma melhor organização dos documentos gerados, neste caso, as respostas obtidas por parte dos entrevistados, utilizam-se códigos que indicam a origem de cada unidade. Uma das formas de codificação usada nesta pesquisa, corresponde a atribuir, inicialmente, um número a cada documento do *corpus* analisado. Sendo assim, passa-se a apresentar o primeiro passo da ATD, que se

refere a desmontagem dos textos, isto é, ao processo de desconstrução e unitarização.

Em relação a maneira que os sujeitos entrevistados compreendem o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 14: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 1.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 – (...) a gente trabalha com informação... né? Então... ehn:: a empresa tem alguns indicadores de qualidade que a gente procura acompanhar e monitorar o tempo T Odo e isso ocorre em todos os setores na parte de DESEnvolvimento... na parte de suporte... processamento então eu ehn:: acho que a utilização de informação é para a gente acompanhar esse dia a dia e garantir a qualidade do que a gente está fazendo... também a gente usa na parte comercial... ehn:: a gente armazena este histórico para a gente conhecer os concorrentes... em determinada licitação a gente participa muito... a gente tem alguns parâmetros que podem nortear a nossa questão de proposta	Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais como maneira a garantir a qualidade dos procedimentos e para conhecer o concorrente.	Qualidade dos procedimentos; Conhecer o concorrente.
2 – (...) bom... na realidade é assim... como a nossa empresa trabalha com tecnologia a QUESTão da informação e do conhecimento para desenvolver as atividades tem que ser uma coisa constante é algo constante diante do cenário que a gente vai atuando né?... então... ehn:: a gente trabalha com sistemas de software para atender empresas e muitas das vezes a gente tem que adequar os software ao ambiente ao momento... ehn:: então... isso faz com que essa troca de informação seja uma coisa constante então tem uma importância muito grande na questão técnica mesmo... na questão de maNUtenção e até no cumprimento dos prazos	Compreende-se que o uso de informação e conhecimento é importante para desenvolver as atividades operacionais, como, por exemplo, na questão técnica, de manutenção e para o cumprimento dos prazos, visando uma adequação melhor do ambiente, bem como ao ambiente dos negócios.	Melhoria dos procedimentos e atividades diárias; Cumprimento dos prazos.
3 – (...) bom... o nosso segmento é manutenção de balanças e equipamentos para laboratórios físicos ou químicos... esses equipamentos são na maioria eletrônicos... então... ahn:: NÓS temos que ter o conhecimento em eletrônica para poder iniciar essas manutenções e temos que ter noções... e informações da mecânica de precisão... os equipamentos dependendo da aplicação - - cada um tem um menu de operações e recursos... - - eles podem estar no mesmo segmento no caso das balanças cada fabricante se utiliza de um menu de operação e de recurso diferente... e além da parte de manutenção corretiva TEM a parte da calibração desses instrumentos né?... e aí sim...	Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais no que diz respeito ao Sistema de Gestão de Qualidade, como forma de implantação da norma nas atividades desenvolvidas diariamente.	Sistema de Gestão de Qualidade;

<p>nessa parte de calibração nós utilizamos uma norma técnica da ABNT que é a ISO-IEC 17025 e essa norma tem lá os requisitos necessários para nós termos um sistema de gestão da qualidade voltado para calibração... então NÓS estamos implantando essa norma nas atividades diárias.</p>		
<p>4 - (...) nossa empresa é de desenvolvimento de sistema... então a gente precisa de informação sobre as necessidades dos clientes... Sem essas informações do cliente a gente não consegue entender o que o cliente precisa e assim não conseguimos DESENVOLVER o sistema para ele... no âmbito interno da organização... por a gente ser muito técnico a gente precisa de bastante conhecimentos técnicos da área para fazer o desenvolvimento do sistema... a gente está começando a usar e a criar wikis de informação como forma de orientar na realização das tarefas e atividades desenvolvidas na organização para TER documentado todas as informações... para que todos tenham acesso</p>	<p>Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais a partir da identificação das necessidades dos clientes e, conseqüentemente a isso, será possível aplicar a melhor técnica para suprir tal necessidade. Além disso, utiliza-se de Wikis de informação como forma de orientar na realização das tarefas e atividades desenvolvidas na organização.</p>	<p>Identificação das necessidades dos clientes;</p> <p>Aplicação da melhor técnica;</p> <p>Utiliza-se de uma memória organizacional como forma de auxiliar no desenvolvimento das atividades e das técnicas.</p>
<p>5 - (...) eu digo que a IN::formação está em todas as camadas... desde o nível tático... operacional e estratégico... a gente trabalha com sistemas de informação:... então... sem informação e sem pessoas alimentando gerando a todo momento dados... informação as coisas não fluem não existira clientes não existiria paRÂmetro para um bom atendimento não existiria produto... então:... a informação é a base do nosso negócio... a informação é o que faz acontecer aqui dentro</p>	<p>Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver todas as atividades desempenhadas pela organização. A informação é a base de tudo, sem ela, nada funciona.</p>	<p>A informação é a base de tudo;</p> <p>A informação está presente em todas as camadas.</p>
<p>6 – (...) bom... primeiramente a gente procura conhecer o cliente para que ele possa receber o produto de qualidade... então... a gente procura desenVOLver as atividades voltado para o cliente... satisfazendo suas necessidades para atender a essa demanda</p>	<p>Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais a partir do conhecimento do cliente, pois a organização acredita que é a partir do conhecimento do cliente que será possível identificar suas necessidade e, assim, conseguir desenvolver com mais eficiência as atividades operacionais.</p>	<p>Conhecer o cliente;</p> <p>Identificar as necessidades do cliente;</p> <p>Agir com mais eficiente nas atividades operacionais.</p>
<p>7 - (...) nos baseamos em informações... aquelas que vamos colhendo na nossa prática e... informações de evolução tecnológica:... a gente aplica em todas as atividades e serviços oferecidos por nós</p>	<p>Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais por meio das necessidades dos clientes e aplicando na prática profissional.</p>	<p>Identificar as necessidades dos clientes;</p> <p>Aplicar na prática profissional todas as informações relevantes</p>

		adquiridas.
8 - (...) em termos de processos... a gente tem que ter um conhecimento amplo:... - - na parte de desenvolvimento de produto de fabricação em si então a gente precisa de informações internas e externas para a gente estar podendo trabalhando	Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais. Busca-se pelas informações tanto no nível interno, quanto no nível externo.	Utiliza-se as informações nas atividades realizadas; Busca-se pelas informações tanto no nível interno, quanto no nível externo.
9 – (...) bom... HOJE informação e conhecimento é tudo a gente sempre tem que estar buscando por informações de valor que realmente a gente possa estar utilizando nas nossas atividades diárias... e com a tecnologia as informações estão muito mais acessível do que antes pra gente né	Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais. Busca-se por informações de valor.	Busca-se por informações de valor.
10 – (...) cem por cento... né?... até porque a gente trabalha com desenvolvimento de sistemas e se a gente não usar a informação que a gente adquiri da internet de cursos dentro das nossas atividades não criamos nada... tanto da informação quanto do conhecimento a gente aplica nos nossos processos de atividades diárias	Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais. Busca-se pelas informações na internet, nos cursos e dentro das próprias atividades.	Busca-se pelas informações operacionais na internet, em cursos e nas próprias atividades diárias.
11 – (...) NÓS... entendemos que a informação é o poder dentro das empresas... então:... na medida que a gente consegue fazer com que esse recurso transite dentro das organizações de forma mais rápida e de forma mais explícita... e de forma mais transparente possível:... a tendência é que haja uma significativa redução de retrabalho...principalmente de descomprometimento que comprometa o alcance de objetivos:... então... a informação no nosso entendimento está no nível de EXtremo poder num pilar de sustentação de uma organização... e quanto ao conhecimento para desenvolver as atividades operacionais... desde que reconhecido o valor da informação... a empresa ou organização busca meios para se ter essas informações concentradas... explícitas.... para dar suporte para as atividades operacionais... para que o fluxo de trabalho seja cada vez mais eficiente	Compreende-se o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais. Procura-se compartilhar e disseminar todas as informações e conhecimentos adquiridos, como forma de aumentar a eficiência do trabalho, eliminando com isso, todo o retrabalho nas distintas atividades desempenhadas.	Compartilha-se informação e conhecimento; Disseminação da informação e do conhecimento internamente; Eliminação de retrabalho nas distintas áreas.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

O segundo passo da ATD consistiu em estabelecer as inter-relações, isto é, estabelecer as categorias. A categorização é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no momento inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes. No caso desta pesquisa, definiu-se as categorias por

meio do método indutivo, que implica produzir categorias a partir das unidades de análise construídas a partir do *corpus*. Sendo assim, as categorias são advindas das unidades de sentido e são também a base para a construção do metatexto final.

Quadro 15: Criação das categorias – Questão 1.

Sistema de gestão da qualidade
Melhoria dos procedimentos
Qualidade dos procedimentos
Cumprimento dos prazos
Conhecimento do concorrente
Identificação das necessidades dos clientes
Usa-se a memória organizacional
Usa-se informação do ambiente interno e externo
Usa-se as informações e conhecimentos adquiridos em cursos, treinamentos, atividades diárias e na internet.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

O terceiro passo da ATD consistiu em captar o ‘novo emergente’, visando expressar por meio da construção de um metatexto as compreensões obtidas. Ressalta-se que no corpo do metatexto deve conter todas as categorias elencadas anteriormente.

Quadro 16: Criação do metatexto – Questão 1.

Para que seja possível fazer um uso mais adequado da informação e do conhecimento dentro das atividades operacionais, as empresas pesquisadas acreditam que o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) vem ao encontro de suas necessidades, de maneira que possa gerar eficiência, uma vez que o SQG tem como objetivo analisar todas as ações e procedimentos que uma empresa desenvolve em suas atividades diárias, cuja finalidade é melhorar a qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos e oferecidos aos clientes reais e potenciais. Esse sistema propicia, por meio do acompanhamento das ações desempenhadas no ambiente organizacional – isto é, mediante aos prazos estabelecidos –, a possibilidade de tomar decisões mais seguras, devido a percepção mais aguçada sobre o ambiente interno. Isso traz um diferencial competitivo para as empresas que ajustam seus processos ao Sistema de Gestão da Qualidade gerando facilidades, oportunidades e competitividade no âmbito do negócio em que atuam. Tal processo é facilitado quando a organização busca satisfazer, *a priori*, as necessidades dos clientes, buscando para isso, informações em nível interno como, por exemplo, por meio da memória organizacional – que é um sistema que armazena as experiências vivenciadas pela organização, o conhecimento de como fazer as coisas (*know-how*), a maneira de abordar problemas – e, também, se busca informação e conhecimento em nível externo, por meio de cursos, treinamentos, atividades diárias, como uma forma de captar novas informações, novas percepções e, assim, poder satisfazer com mais propriedade as necessidades dos clientes. Para tanto, a organização precisa conhecer seus concorrentes para avaliar suas próprias ações, possibilitando um aprendizado renovado e identificando os possíveis pontos que estejam desalinhados com o mercado concorrente, ou seja, o conhecimento do concorrente faz com que a organização aprenda cada vez mais.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

O quarto e último passo da ATD é o processo de comunicação da auto-organização, isto é, um processo do qual emerge uma nova compreensão do *corpus* do documento. Esta etapa visa demonstrar que a partir da desordem e do caos, é possível criar novas maneiras de compreender os fenômenos investigados, a partir de uma nova ordem estabelecida.

Quanto a compreensão dos sujeitos no que diz respeito ao uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades táticas, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 17: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 2.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) a gente procura ter controle dos programas de ação... da elaboração de procedimentos criados... do próprio controle de qualidade:... Então... é um pouco do que eu falei na parte operacional - - a empresa desde dois mil e onze se preocupou em fazer uma certificação ISO para a gente garantir a qualidade e garantir que os procedimentos que a gente estipulou sejam cumpridos e monitorados:... e na parte financeira, de custos... a gente tem todo controle... a gente tem um <i>software</i> 'Organize' que gerencia isso e... tudo isso é registrado... então a gente tem o controle de tudo que gastou e do que a gente recebeu	O uso da informação no nível tático ajuda a controlar os programas de ação, da elaboração de procedimentos criados, bem como garantir um controle de qualidade mais eficiente. Para isso, utiliza-se da certificação da ISO 9001 nos procedimentos a serem executados.	Certificação ISO 9001; Qualidade nos procedimentos; Controle dos programas de ação.
2 - (...) na realidade... assim:... hoje... como somos uma empresa menor tem alguns procedimentos básicos mas não ainda tão detalhado documentado... ainda precisa ser desenvolvido essa área... estabelecemos prazos para que os processos não se percam:... mas nada muito formalizado... a gente compreende que é muito importante esse nível e que as ações táticas merecem mais atenção... mas:... ainda não temos isso formalizado e separado como talvez deveria ser	O uso da informação e do conhecimento ajuda no estabelecimento de prazos para que os processos sejam desenvolvidos constantemente e não se perca. No entanto, alegam que ainda falta estruturar melhor essa ideia.	Estabelecimento de prazos; Melhoria nos procedimentos; Falta de uma estruturação maior com relação ao uso de informação e conhecimento.
3 - (...) bom:... a NOssa empresa... ela trabalha em atendimento a essa norma IEC 17025... então ela tem um sistema da qualidade montado em cima dessa norma e:... o uso das informações contidos nesse sistema de qualidade nos ajuda a manter uma ordem... uma sequência de maneira que... quando nós precisamos localizar algum documento ou algum cálculo ou:... uma ficha técnica que foi realizado de algum serviço... nós temos assim... uma certa facilidade de encontrar... - - e esse sistema da calibração... ele envolve cálculo de incerteza de medição esses cálculos são bastante específico e nós temos os	O uso da informação e do conhecimento no nível tático é efetivado por meio da norma ISO 9001, pois só este é capaz de oferecer informação com mais qualidade nos processos desempenhados pela empresa.	Certificação ISO 9001; Oferece informação de qualidade; Aplicação nos processos desempenhados.

registros desses cálculos... então:... nenhum certificado de calibração saí... ele - - é entregue para o cliente antes que esse cálculo seja entregue para o cliente... esses cálculos é que vão definir a qualidade da medição apresentados nos resultados de calibração		
4 - (...) a gente faz vários levantamentos de orçamento que muitos clientes acabam fechando:... então a gente criou um banco de dados com essas informações... para facilitar e agilizar todo o processo - - para a realização do sistema... então a gente acaba ganhando tempo com essa atitude	O uso da informação e do conhecimento no nível tático é efetivado por meio da criação de um banco de dados que contém as principais informações acerca de um determinado cliente.	Criação de banco de dados contendo informações de clientes. Otimizar tempo.
5 - (...) com relação as atividades táticas... a gente faz um planejamento de dois anos a três anos mais ou menos para ver como estão as tendências da nossa área em si... - - aqui dentro para ver o que os clientes estão querendo e já fazendo uma projeção de atendimento... então a gente prioriza as atividades conforme as ocorrências dentro de um período.... - - a nossa área:... a gente não pode se prolongar por muito tempo... então:: a gente pega de um a no máximo dois anos para a gente colocar na parte tática	O uso da informação e do conhecimento ajuda no desenvolvimento do planejamento a ser executado, no mapeamento das tendências da área de atuação como forma de satisfazer as necessidades dos clientes.	Realização do planejamento; Mapeamento das tendências; Satisfazer as necessidades dos clientes.
6 - (...) sempre preparando um canal com o cliente para que a gente consiga através dos feedbacks dos clientes... - - para que a gente consiga sempre aprimorar as nossas atividades diárias... para entregar um produto ou serviço cada vez MELHOR... para isso estamos sempre se (voltamos) para o controle de qualidade	O uso da informação e do conhecimento ajuda na identificação das necessidades dos clientes, pois é através deste levantamento que as atividades diárias são aprimoradas. Para isso, prezam pelo controle de qualidade.	Identificar as necessidades dos clientes; Aprimoramento das atividades diárias; Controle de qualidade.
7 - (...) conforme o cliente exige... a gente trabalha focado no atendimento individual... então:... a GEnte trabalha com ele da forma que ele quiser... - - nós não temos um esqueleto feito e realizado por nós... a gente realiza todos os procedimentos e prazos de acordo com as necessidades dele	O uso da informação e do conhecimento ajuda na identificação das necessidades dos clientes e a partir disso procuramos satisfazê-las.	Identificar as necessidades dos clientes; Satisfazer essas necessidades.
8 - (...) a gente precisa de informação para o desenvolvimento... isso envolve informação de vigilância sanitária, CETESB... - - cada dia que passa a gente deve estar sempre antenado porque as coisas mudam sempre... então:... a gente tem que sempre estar com essas informações para estar trabalhando E adequando nosso produto a essas normas:: - - procedimentos corretos para uma maior qualidade do nosso produto	O uso da informação e do conhecimento ajuda no desenvolvimento de procedimentos com maior eficácia, bem como auxilia numa aplicação de qualidade no produto oferecido.	Eficiência no desenvolvimento dos processos; Produtos de qualidade.
9 - (...) a gente definiu isso desde o início... a criação da empresa - - quando a gente	O uso da informação e do conhecimento ajuda no	Desenvolvimento do planejamento

<p>foi mudando... antes da gente se tornar uma empresa... antes da gente se incubar... a gente buscou o SEBRAE e eles nos ajudaram a montar todo o planejamento estratégico da nossa empresa:... eles nos ajudaram a criar roteiro... cronograma... metas a serem realizadas... prioridades... então:: ISso nos ajudou e ainda nos ajuda hoje em dia - - e isso está sempre se renovando de acordo com as necessidades</p>	<p>planejamento estratégico, na criação de cronograma, metas a serem realizadas. E isso sempre se renova de acordo com as necessidades que vão surgindo.</p>	<p>estratégico, na criação de cronogramas e metas a serem realizadas;</p> <p>Tais procedimentos se renovam de acordo com as necessidades surgidas.</p>
<p>10 - (...) nós normalmente usamos isso através de consultoria... eles nos auxiliam a ter o controle das atividades e a estabelecer os prazos das atividades... para uma tomada de decisão melhor né?... o SEBRAE que desenvolve nossas rotinas... justamente para a gente ter uma boa atuação</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento são utilizados para melhorias nos processos e atividades diárias.</p>	<p>Melhorias nos processos e atividades diárias.</p>
<p>11 – (...) bom... aqui eu cito um exemplo que provavelmente pode ser utilizado em outras questões... em atividades táticas... HOJE pelo menos nós utilizamos grupos em WhatsApp que garante com que... desde que acordado algumas cooperação atividades tática a gente utiliza esse canal... essa ferramenta como forma de complementar as informações para a realização das atividades táticas... bem como dar resposta a todos os interessados... os stakeholders de como está o andamento de cada atividades planejadas a serem executadas e as que já estão sendo executadas</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento é realizado por meio do <i>WhatsApp</i>, como forma de cooperação e compartilhamento de informação e conhecimento de todas as atividades desempenhadas, bem como as que estão previstas a ser realizadas.</p>	<p><i>WhatsApp</i> como forma de compartilhamento de informação e conhecimento;</p> <p>Criação de grupos para compartilhar as atividades diárias executadas e as que serão executadas.</p>

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 18: Criação das categorias – Questão 2.

Certificação ISO 9001
Oferece informação de qualidade
Aplicação nos processos desempenhados
Estabelecimento de prazos
Melhoria nos procedimentos
Criação de bancos de dados
Otimização do tempo
Planejamento
Cronograma
Mapeamento das tendências
Satisfazer as necessidades dos clientes

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 19: Criação do metatexto – Questão 2.

Para que seja possível fazer o uso mais adequado da informação e do conhecimento no âmbito das atividades táticas, os sujeitos pesquisados acreditam que a ISO 9001 tem a finalidade de melhorar a gestão dos processos e procedimentos existentes no ambiente organizacional, possibilitando a aquisição de informação de qualidade. As informações contidas no conjunto de normas e especificações são aplicadas nos serviços e produtos oferecidos pela empresa que possui a certificação. Assim, por meio da padronização dos processos internos, é possível melhorar o desempenho no que tange as atividades diárias, economizando tempo mediante o estabelecimento de prazos. Isso, possibilita a previsibilidade, minimiza os riscos e custos de operação desempenhados no ambiente organizacional. Para tanto, se faz necessário a realização de um planejamento para que a organização se prepare eficientemente perante o cenário cada vez mais incerto, uma vez que o planejamento define todos os objetivos e metas, bem como os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Assim, o plano quando bem elaborado, tende a facilitar o alcance das metas e objetivos previamente definidos. Contudo, para que isso seja possível, é preciso elaborar um cronograma com prazos, visando que as atividades e tarefas possam ser executadas eficientemente. Além dessas iniciativas, a organização que visa acompanhar o mercado competitivo atual, necessita adquirir outra postura para evitar ao máximo os problemas que levam ao insucesso em algumas iniciativas. Para isso, é fundamental que a empresa sempre tenha disponível informação que auxilie as equipes a analisar riscos, otimizar processos e melhorar resultados. Para que isso seja possível é necessário armazenar corretamente os dados e informações com os quais a organização vai aplicar na rotina de trabalho. Assim, os bancos de dados merecem atenção especial, pois podem determinar várias iniciativas da empresa, como, por exemplo, uma política de promoções personalizada, ações de marketing mais bem segmentadas e até os projetos de expansão de negócios em outras áreas. As informações contidas nos bancos de dados, propiciam identificar cada cliente, quais são suas preferências e o tipo de consumo – o que promove a adaptação, tanto previamente quanto a curto e médio prazos, no que tange as estratégias e ferramentas da empresa e, isso, sem sombra de dúvidas auxilia no momento da decisão. Contudo, esses aspectos, procuram satisfazer as necessidades dos clientes, mapeando as tendências do momento, como um modo de satisfazer as necessidades e inovar no segmento em que atua.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

No que tange a compreensão dos sujeitos no que diz respeito ao uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades estratégica, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 20: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 3.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 – (...) estratégia - -.... a gente também está começando a utilizar um software para acompanhar o planejamento estratégico da empresa... o software chama Scoope... nele eu consigo registrar as metas e indicadores estratégicos.... nele eu consigo registrar e acompanhar projetos que são mais pontuais... que não são processos e... através dele que a gente gerencia as informações e coloca as metas e... procura alimentar para que a gente tenha um retorno do que está sendo feito e do que está fora do que foi planejado	O uso da informação e do conhecimento no âmbito estratégico ajuda a organização a acompanhar e ter uma melhor visão de como anda todo o planejamento da empresa. Além de auxiliar no estabelecimento de metas, bem como de acompanhar todos os projetos desenvolvidos no ambiente. Para que essas ações possam ser realizadas com mais eficiência, a empresa gerencia todas as	Acompanhamento do planejamento estratégico; Auxílio no estabelecimento de metas; Acompanhamento dos projetos desenvolvidos pela empresa.

	informações disponíveis.	
<p>2 - (...) na realidade a gente sabe que é muito importante mas isso acontece naturalmente no dia a dia... temos algumas metas norteadas... objetivos a serem alcançados de médio e longo prazo... compreendemos que essas informações são muito importantes mas:... ainda falta documentar isso para se ter uma visão das coisas... embora assim... - - quando a gente fala de empreendedorismo... eu tenho uma visão da seguinte situação... tem sim o planejamento... tem sim algumas metas... o pessoal compartilha do nosso crescimento... para onde a gente quer ir... mas:... é assim a gente não fica muito apegado a esse tipo de COIsa... - - por exemplo a gente tem uma meta de faturamento... a gente desde que abriu a gente vem trabalhando nessa meta e assim até o final do ano eu tenho que alcançar a meta X PORque EU sei que se eu alcançar a meta X eu sei que tudo aquilo que eu quero fazer vai acontecer e acabou... então a gente não fica muito focado na meta... meta... meta... NÃO... o objetivo final é alcançar esse faturamento aqui:... olha sem perder recita () aqui se isso acontecer... () mágica do começo e do fim tudo que a gente tem vontade de fazer vai acontecer... - - é um pensamento bem empreendedor mesmo...mas, é assim que penso para desenvolver as atividades estratégicas da empresa e:... também aí - - entra na questão de saber utilizar as informações geradas de uma forma melhor né?...</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é utilizado para o estabelecimento de metas e objetivos de médio e de longo prazo. Além disso, faz-se uso do pensamento empreendedor para saber lidar da melhor forma com as informações geradas, bem como para desenvolver as atividades estratégicas.</p>	<p>Estabelecimento de metas e objetivos de médio e de longo prazo;</p> <p>Usa-se o pensamento empreendedor.</p>
<p>3 - (...) bom:... nós buscamos bastante orientação do SEBRAE ou do próprio (SIEEESP)... SENAI onde nós somos associados e que oferecem esses treinamentos... então nós participamos constantemente de treinamentos seja na área comercial... - - ou seja... da área técnica... - - nós travamos essas parcerias para nos auxiliar na hora da gente planejar nossas ações e saber agir diante das situações que a gente vai se deparando no dia a dia né?... acredito que agir estrategicamente é isso... procurar formas e meios para agir de uma maneira mais correta e isso a gente está procurando fazer a cada dia</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento para desenvolver as atividades estratégicas é efetivado por meio de treinamentos desempenhados constantemente, como forma de se ter uma visão do tipo de informação que será preciso no momento em que será realizado o planejamento estratégico. Isso geralmente é feito para garantir um melhor uso da informação no momento de agir. Além disso, conta-se com parcerias, como por exemplo, do SEBRAE, SIEEESP e SENAI para buscar informações a respeito do ambiente como um todo.</p>	<p>Treinamentos constantes;</p> <p>Garantia de um uso mais efetivo da informação;</p> <p>Estabelecimento de parcerias com o SEBRAE, SIEEESP e SENAI.</p>

<p>4 - (...) nesse caso quem usa bastante as informações é o comercial... somos em quatro técnicos e um comercial então:... a gente sempre busca passar para ele as informações mais técnicas do que administrativa... - - e ele usa também bastante esse banco de informações que temos para desenvolver as atividades estratégicas... então... o planejamento quando vai ser montado... a gente SEMpre busca estar atento as necessidades dos clientes</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é utilizado para a criação do planejamento, onde este sempre visa satisfazer as necessidades dos clientes. Utiliza-se um banco de informações como subsídio para as atividades desempenhadas pela a organização.</p>	<p>O planejamento é criado de acordo com as necessidades dos clientes;</p> <p>Utiliza-se de um banco de informações para auxiliar as atividades cotidianas desempenhadas pela organização.</p>
<p>5 - (...) com relação as atividades estratégicas... a gente faz um planejamento de dois anos a três anos... mais ou menos... para ver como estão as tendências da nossa área em si... - - aqui dentro para ver o que os clientes estão querendo e já fazendo uma projeção de atendimento... - - então a gente prioriza as atividades conforme as ocorrências dentro de um período... a NOSSA área... - - a gente não pode se prolongar por muito tempo... então... a gente pega de UM a no máximo dois anos para a gente colocar na parte tática</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é utilizado para o estabelecimento do próprio planejamento estratégico e, sua atualização constante devido as mudanças ocorridas no ambiente.</p>	<p>Criação do planejamento estratégico;</p> <p>Atualização constante do planejamento estratégico.</p>
<p>6 - (...) o uso da informação ela fica em ações junto com esses clientes () então... conforme a gente vai desenvolvendo... então... vai tendo o retorno dos clientes... as nossas estratégias vão SEMpre ser melhoradas ((tossiu))... ou seja... a gente consegue através dessas informações junto com o cliente... em conformidade com o projeto e.... também com os concorrentes e os produtos que eles já colocaram no mercado... ahn:... a partir disso... a gente estabelece prioridades para estar realizando o nosso planejamento nosso cronograma</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é utilizado a partir da identificação das necessidades dos clientes, aplicação dessas nas ações realizadas pela a organização. Tudo isso é feito, visando uma melhoria interna dos procedimentos.</p>	<p>Identificação das necessidades dos clientes;</p> <p>Aplicação das informações e conhecimentos nas tarefas desempenhadas pela organização;</p> <p>Melhoria dos processos.</p>
<p>7 - (...) olha... a gente não tem essa parte muito não... a gente está focado no atendimento no cliente e da forma que ele quiser... nós não temos uma estratégia formal... a gente a faz da forma dele... do cliente</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é utilizado e aplicado a partir das necessidades dos clientes.</p>	<p>A partir das necessidades dos clientes.</p>
<p>8 - (...) todo dia a gente tem que estar buscando por novas informações e estar sempre antenados no mercado para estar ajustando um preço melhor:... para estar desenvolvendo um novo produto com um preço acessível:... diante o cenário econômico que o país tem enfrentado... então tudo isso... faz com que a gente faça nosso planejamento de acordo com a demanda... visando sempre se ajustar para conseguir se DESTacar... inovar e crescer</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é realizado de acordo com a demanda que surge.</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é realizado de acordo com a demanda</p>
<p>9 - (...) a gente tem uma pesquisa de mercado de como está a gestão de RH em Marília e... na região e:: com base nisso...</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é realizado de</p>	<p>Pesquisa de mercado;</p>

<p>a gente vai ampliando e oferecendo os nossos serviços... e também a gente vai usando um pouco do que a gente vai vivendo mesmo... então... com isso... a gente já fez algumas alterações no nosso planejamento estratégico de acordo com as necessidades do mercado... necessidade do cliente... ahn::.... então:: a gente sempre pensa no planejamento para o ano... qual foco a gente vai ter... como vamos divulgar.... quantos clientes nós conseguimos ter</p>	<p>acordo com uma pesquisa de mercado, pois é através desse procedimento que o planejamento estratégico é alterado visando uma melhor atuação da empresa frente ao mercado em que está inserido.</p>	<p>Criação e modificação constante do planejamento estratégico;</p> <p>Melhor atuação frente ao segmento em que está inserido.</p>
<p>10 - (...) mesma coisa.... através do SEBRAE a gente tem uma assessoria no qual eles nos ajudou e ajuda a desenvolver cada um desses pontos - -.... ahn:: ou seja... quais as nossas atividades operacionais... quais as nossas estratégias... qual o nosso posicionamento no mercado... COMO a gente tem atuando.... AONde podemos nos infiltrar para ganhar mais espaço... então é mais nesse aspecto que a gente usa as informações</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é realizado de acordo com uma pesquisa de mercado, pois é através desse procedimento que o planejamento estratégico é alterado visando uma melhor atuação da empresa frente ao mercado em que está inserido.</p>	<p>Pesquisa de mercado;</p> <p>Criação e modificação constante do planejamento estratégico;</p> <p>Melhor atuação frente ao segmento em que está inserido.</p>
<p>11 - (...) aqui cabe uma filosofia... uma visão que a gente compartilha que é importante que (você) tenha alinhado ao seu negócio... alinhado ao seu propósito () pessoas com conhecimentos diferentes e complementares... então a informação em si não está APENas em um repositório X... ela está muito mais dentro das pessoas ((tossiu))... então é importante que as informações que foram transformadas em conhecimento e... que.... estão intrinsecamente dentro das pessoas... seJAM reconhecidos para que a partir dessa consciência você busque se alinhar ou em forma de parceria... relação de trabalho mesmo... a uma tendência que as pessoas busquem pessoas afins::... pessoas iguais... isso é bom... mas... melhor que isso é quando você tenha pessoas com conhecimento diferente também... ahn::.... porque quando se senta para desenvolver uma atividade estratégica a própria divergência de informações que foram transformada em conhecimento por cada um... () ela colabora muito para que seja colocado vários pontos de vista diferente e é isso que garante a definição de estratégica... ainda mais assertiva... enTÃO é nesse sentido que a gente compreende o valor da informação como subsidio nas atividades estratégicas</p>	<p>O uso da informação e do conhecimento no nível estratégico é realizado de acordo com uma pesquisa de mercado, pois é através desse procedimento que o planejamento estratégico é alterado visando uma melhor atuação da empresa frente ao mercado em que está inserido. Valoriza-se as pessoas e seus conhecimentos, pois é através disso, que elas irão compartilhar tudo que sabem e, isso é o que vai trazer inovação para dentro da organização.</p>	<p>Pesquisa de mercado;</p> <p>Criação e modificação constante do planejamento estratégico;</p> <p>Melhor atuação frente ao segmento em que está inserido;</p> <p>Valorização da informação e do conhecimento dos indivíduos;</p> <p>Geração de inovação.</p>

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 21: Criação das categorias – Questão 3.

Estabelecimento de metas e objetivos de médio e de longo prazo
Acompanhamento do planejamento estratégico
Acompanhamento dos projetos desenvolvidos pela empresa
Garantia de um uso mais efetivo da informação
Utilização do pensamento empreendedor
Banco de dados
Aplicação da informação e conhecimento nas atividades diárias
Melhoria dos procedimentos
Pesquisa de mercado
Geração de inovação

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 22: Criação do metatexto – Questão 3.

Para que seja possível fazer o uso mais adequado da informação e do conhecimento no âmbito das atividades estratégicas, as empresas pesquisadas, *a priori*, estabelecem metas e objetivos de médio e longo prazo para serem alcançados. O estabelecimento destes visa auxiliá-los a planejar as melhores estratégias para alcançar o objetivo pretendido, bem como o sucesso almejado. Nesse sentido, destaca-se o planejamento estratégico, que é entendido como um processo contínuo e mutável em que são definidos todos os planos de ação a serem desempenhados pela organização. Assim, um planejamento efetuado de modo eficiente ajuda a organização a antecipar as mudanças constantes do mercado, preparando-o para agir eficazmente perante os distintos acontecimentos inesperados. Para tanto, é necessário que o gestor possua um pensamento empreendedor para conseguir diagnosticar os problemas a serem solucionados, bem como a maneira de solucioná-los, buscando com isso, informações para a resolução do problema. Além disso, o gestor que possui o pensamento empreendedor sabe aproveitar as oportunidades surgidas naquele momento, aplicando-os ao contexto em que atua, isto é, aplicando-os nas atividades desenvolvidas diariamente pela organização, procurando sempre agir cuidadosamente para fazer uso mais eficiente da informação disponível. Tal ação, quando executada de maneira eficiente tende a melhorar todos os procedimentos desempenhados pela organização e gera inovação. Além disso, a empresa que armazena em bancos de dados as informações que possui, consegue lidar com mais facilidade com os riscos, problemas, melhorias dos resultados, melhoria da rotina de trabalho, entre outras. Outro fato importante e que merece destaque são as ações voltadas à pesquisa de mercado, isto é, as empresas atuam visando expandir seus negócios, mas, para isso, precisam imprescindivelmente fazer uma análise mercadológica, ou seja, conhecer o perfil do cliente, avaliar e entender a estratégia dos concorrentes para identificar os pontos fortes e fracos, analisar as empresas que fornecem serviços e produtos etc. Essas ações possibilitam identificar o mercado mais lucrativo para a organização se inserir, possibilitando identificar as tendências, avaliar a performance dos serviços e produtos, identificar como o mercado os absorve, bem como a que preço os produtos podem ser vendidos. Essas ações devem ser analisadas como uma maneira de se planejar e agir mais eficazmente com relação ao mercado no qual a organização está inserida.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação as práticas mais usadas para buscar informação e conhecimento, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 23: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 4.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) a gente procura ter dois tipos de treinamento... a gente tem rotinas de treinamento interno... então a gente aprende muito com o que está sendo	A empresa realiza treinamentos internos e externos. O treinamento interno visa aprender com o que está sendo	Treinamento interno, visando aprender com os erros e acertos;

<p>FElto... então... por exemplo... ((tossiu)) no setor de desenvolvimento... eles fazem treinamentos periódicos com base nos erros e acertos da equipe... Então:: é divulgado centralizado isso e depois tem uma pessoa que vai olhar isso e dizer o que foi feito de certo e errado... e também o treinamento fora que busca capacitar o pessoal:... visando buscar informação para que depois isso possa ser utilizado internamente</p>	<p>feito, baseando-se nos erros e acertos da equipe. No caso do treinamento externo, busca-se capacitar o pessoal visando buscar informação para ser aplicado internamente. Independentemente do tipo de treinamento busca-se sempre estar divulgando para todos os sujeitos as informações e conhecimentos adquiridos.</p>	<p>Treinamento externo, que busca capacitar o pessoal na busca por informação; Divulgação das informações e conhecimentos adquiridos.</p>
<p>2 - (...) a gente tem que separar por área nessa questão... eu sou da área administrativa e comercial... então a gente tem parceria com associações... empresas que fazem network... então... a gente potencializa muito o relacionamento... o relacionamento até com o próprio concorrente... com outras empresas do mesmo segmento e até com segmentos diferenciados... isso na minha área é o que fazem as coisas acontecerem tá?... na área técnica precisa mais de alguns critérios mais técnicos e uma informação... ahn::... e conhecimento mais específico... quem cuida diretamente dessa área é meu sócio... ele é responsável por essa área de tecnologia... então ele busca as informações em internet... parceiros de negócio... fabricantes... então como a gente trabalha com alguns fabricantes que são líderes de mercado... a::... gente tenta acompanhar eles vendo o que está sendo lançado... como que está sendo o aceite desse produto no mercado... a maneira de fazer esse produto acontecer dentro da nossa realidade... ENTÃO... isso é constante.... toda semana a gente senta e troca informação para ver o que está acontecendo... para ter uma tecnologia sempre boa e atualizada e isso ajuda no nosso crescimento né</p>	<p>A busca por informação e conhecimento é separada por área. O setor administrativo Comercial visa potencializar o relacionamento e parcerias com diversas associações e empresas que concorrem entre si. Já o setor técnico, requer informação e conhecimento cada vez mais específico, com isso, busca informação na internet, com parceiros de negócios, fabricantes entre outros. Em linhas gerais, este setor se preocupa em acompanhar o mercado para ver o que está acontecendo ao seu redor. Para isso, tanto o setor administrativo comercial, quanto o setor técnico trocam as diversas informações que possuem toda semana.</p>	<p>A busca é separada por área: Administrativo Comercial e Técnica; Administrativo Comercial potencializa o relacionamento, trava parcerias com empresas e associações; A área Técnica busca informação na internet, com parceiros e fabricantes; Acompanhamento do mercado; Troca de informação toda semana.</p>
<p>3 – (...) bom... quando nós percebemos que temos algo a melhorar e com pesquisas vamos dizer assim:: ahn::... normais... tipo vamos buscar uma solução no Google... vamos ver se tem uma matéria que fale sobre algo sobre esse problema que nós temos que resolver... quando nós não encontramos dessa forma... aí nós buscamos treinamentos específicos... então nós estamos... devido a essa norma técnica... - - temos participado de treinamentos bastante específico... são treinamentos que nós... por exemplo... não encontramos nos SEBRAE... porque ele é específico para atender aquele requisito que a norma pede para atender... então muito é isso... é... de acordo com as necessidades que nós</p>	<p>Busca-se informação e conhecimento no Google e, em treinamentos específicos. Tudo vai depender da necessidade que se tem e esta que vai nortear aonde vão buscar as informações que precisam para uma determinada atividade.</p>	<p>Por meio do Google e de treinamentos específicos; A busca ocorre quando se tem uma necessidade informacional.</p>

temos que suprir né?:... e aí a gente tenta buscar num ambiente que a gente possa ver uma matéria que já fale sobre o assunto e que seja de fácil acesso:... para... ahn:... que a gente possa se apropriar dessa informação... senão... a gente vai mesmo buscar em treinamentos específicos		
4 - (...) hoje é a internet livros e cursos e também... a gente sempre procura ajudar os nossos funcionários com relação a cursos... para que eles se aperfeiçoem e depois possa ajudar a empresa crescer:... sem contar que eles também estarão aprendendo... mas aonde a gente busca mais informações são mais em artigos técnicos internacionais na grande maioria	Busca-se informação e conhecimento na internet, livros, artigos e cursos.	Busca-se por meio da internet, livros, artigos e cursos.
5 - (...) bom... tem a parte de pesquisa online... a gente busca bastante informação para alimentar a parte tática e estratégica... mas... além do fluxo de informação tradicional a gente consulta livros... faz consulta com o cliente... participa de associações da área para a gente obter informações para a tomada de decisão interna mesmo... a gente por ser uma empresa pequena... a gente tem uma boa estrutura e boas práticas	Busca-se informação e conhecimento em pesquisas online, em livros, clientes, em participação de associações da área.	Busca-se em pesquisas online, em livros, clientes, em participação de associações da área.
6 - (...) a gente faz bastante pesquisa sobre o produto... essa pesquisa é feita pela internet... ONde a gente busca informação dos concorrentes e as necessidades do mercado... então a gente sempre está atento a essas demandas para sempre estar melhorando nossos produtos e serviços	Busca-se informação e conhecimento sobre produto via internet, como forma de sempre estar melhorando e inovando nos nossos serviços e produtos.	Busca-se via internet;
7 - (...) os trabalhos a prática no serviço a internet e a troca de ideia entre parceiros da área	Busca-se informação e conhecimento na própria prática de trabalho, na internet e também na troca entre parceiros da área.	Busca-se na própria prática de trabalho, na internet e também na troca entre parceiros da área.
8 - (...) em geral:: ahn:... por meio da internet... até mesmo telefone... conhecido.. SEBRAE a UNIVEM que sempre está nos ajudando a adquirir mais informação	Busca-se informação e conhecimento na internet, telefone, SEBRAE, na própria UNIVEM.	Busca-se por meio da internet, telefone, SEBRAE e na própria UNIVEM.
9 - (...) nós fazemos cursos... buscamos muito na internet e por meio de livros também	Busca-se informação e conhecimento na internet, em cursos e livros.	Busca-se informação e conhecimento na internet, em cursos e livros.
10 - (...) internet palestras consultorias....	Busca-se informação e conhecimento na internet, palestras e consultorias.	Busca-se informação e conhecimento na internet, palestras e consultorias.
11 - (...) internet Benchmarking... buscar também apoio em conhecimentos técnicos específicos em uma determinada área a	Busca-se informação e conhecimento na internet, em Benchmarking, no SEBRAE, na	Busca-se informação e conhecimento na

que se necessita... o SEBRAE... a ASSERTI:... também é uma fonte para compartilhar informação e conhecimento	ASSERTI.	internet, em Benchmarking, no SEBRAE, na ASSERTI.
--	----------	---

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 24: Criação das categorias – Questão 4.

Necessidade informacional
Acompanhamento do mercado
Treinamento interno e externo
Potencialização de relacionamento
Busca de informação na internet, livros, artigos e cursos.
Busca de informação no SEBRAE, UNIVEM, ASSERTI.
Benchmarking

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 25: Criação do metatexto – Questão 4.

As práticas mais usadas para buscar informação e conhecimento ocorrem quando, primeiramente, a organização sente a necessidade de algum tipo de informação que potencialize as atividades desempenhadas no cotidiano organizacional. Essa necessidade, por sua vez, gera um comportamento de busca de informação em diversos meios e fontes que, quando identificadas, selecionadas e organizadas são usadas em detrimento das ações executadas pela própria organização. Nesse sentido, torna-se importante também o acompanhamento do mercado de negócios, uma vez que este gera frequentemente uma quantidade de informações de diferentes organizações, bem como apresenta informações relacionadas aos indicadores econômicos. Para que as organizações possam tirar proveito dessas informações, necessitam treinar os sujeitos organizacionais, de modo que estes possam fazer o uso mais adequado das informações que adquirem. Esses treinamentos visam capacitar, portanto, os colaboradores para que possam executar as tarefas de maneira eficiente, e consigam perceber os erros e acertos no que tange ao próprio desempenho. Treinar, portanto, se faz necessário devido as constantes alterações que ocorrem no mercado, principalmente, no que tange as novidades que surgem e, por outro lado, as que se tornam obsoletas. Além disso, outra prática bastante usada para buscar informação ocorre por meio dos relacionamentos efetuados mediante as parcerias entre as empresas. Tal prática possibilita que haja a troca constante de informação, conhecimento, experiências vivenciadas, passando maior confiança às empresas que as praticam. Os sujeitos pesquisados mencionaram que ocorre a busca constante na Internet, livros, artigos e cursos. O SEBRAE, a UNIVEM e a ASSERTI, também, são fontes de busca de informações. Uma outra maneira de buscar informação e conhecimento é por meio de um *benchmarking*. O *benchmarking* é uma ferramenta que busca as melhores práticas desenvolvidas entre empresas, como um modo de conduzir a empresa ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e, através do qual, uma empresa examina como a outra realiza uma atividade específica, a fim de melhorar a maneira que a realiza.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

No que diz respeito às práticas mais usadas para compartilhar informação e conhecimento, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 26: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 5.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) esses treinamentos que eu te falei... os internos e externos... principalmente os internos... porque a gente compartilha entre os setores... de desenvolvimento teste suporte técnico e processamento de	As práticas usadas para compartilhar informação e conhecimento se dão por meio de treinamentos internos e externos. As	Por meio dos treinamentos internos e externos; Disseminam a

<p>dados informação... a gente faz esse tipo de treinamento.... então a gente desenvolve algumas atividades que integram todos esses setores... o setor de processamento é o que geralmente coordena essas atividades... então eles fazem treinamentos pontuais sobre determinados pontos dos sistemas... e aí sempre participa pessoas de outros setores também... NORmalmente é o pessoal que é mais novo de empresa</p>	<p>pessoas após receber os treinamentos externos disseminam a informação internamente e entre os setores, enquanto, os treinamentos internos visam promover a integração entre todos, cuja intenção é que haja um ambiente mais propício para o compartilhamento.</p>	<p>informação no ambiente; Criação de um ambiente propício para que haja uma integração e facilitando com isso, o compartilhamento.</p>
<p>2 – (...) bom... aí:... eu também separado por áreas... eu uso muito da questão de bate papo mesmo de conversa eu:... dissemino informação na hora do café almoço não tem uma coisa tão formal registrado para isso diferentemente da área técnica né?::... que exige alguns procedimentos testes algumas coisas que desenvolve para criar um manual para criar algum procedimento de alguma coisa de como deve ser feito... uma programação... resolver algum problema de algum cliente... então:... eles tem um procedimento de documentação muito forte... - - já na questão comercial não.... eu acredito que é mais motivacional... trazer a equipe junto conosco então é esse o nosso trabalho... uma hora que eu estou falando com o técnico... a gente está batendo um PApo eu estou tentando pegar a minha realidade comercial de mercado de visão de longo prazo e tentando trazer ele para essa visão fazendo ele comprar essa ideia fazer ele compartilhar conosco esse desafio... PORQUE as vezes ele fica focado só aqui dentro e não tem essa visão do todo e eu tenho a obrigação de trazer ele para essa realidade também... uma coisa bem informal mesmo de interação e de troca de informação</p>	<p>Para compartilhar informação e conhecimento, o gestor separa por áreas de atuação. A área administrativa procura compartilhar informação em um bate papo casual, no café, no almoço, como forma de estreitar as relações das equipes. Já a área técnica, por exigir mais procedimentos específicos, visa criar manuais com testes e procedimentos já desempenhados para resolver algum problema de clientes. Com isso, mesmo que cada área tenha a sua especificidade, eles procuram uni-las para que haja integração e um compartilhamento mais eficiente.</p>	<p>Separação por áreas: Administrativo e Técnico; A área Administrativa compartilha informação de maneira informal; no café, bate papo casual, no almoço; Estreitar as relações entre as equipes; A área Técnica compartilha as informações contidas em manuais para solucionar algum problema.</p>
<p>3 - (...) com treinamentos constantes capacitações né?::... por exemplo... nós buscamos parcerias também com fabricantes de equipamentos... então nós passamos a ser representantes desses fabricantes e cada UM tem o seu modo específico de trabalhar com o seu equipamento... - - ou é devido a programação ou é o circuito eletrônico que é importado as vezes... e não é feito aqui então o sistema de controle do equipamento então tem os procedimentos para poder avaliar e analisar... - - como calibrar como ajustar como localizar alguns defeitos né?::... esses treinamentos quando tem a oportunidade de ir os dois técnicos eles vão quando não...vai apenas um aí ele participa desse treinamento e traz para dentro da empresa... dissemina</p>	<p>As práticas mais usadas para compartilhar informação e conhecimento ocorrem através de treinamentos e capacitações. Isto é, a pessoa recebe capacitação, aprende e, depois compartilha com todos do ambiente no qual trabalha. O compartilhamento acontece constantemente dentro da empresa.</p>	<p>Por meio de treinamentos e capacitações; Compartilham constantemente todo o aprendizado aprendido.</p>

<p>tudo que aprendeu para nós e nós aplicamos aqui daí... procuramos sempre estar abertos para informações ou até mesmo conhecimento que cada pessoa tem... PORque a gente acredita que compartilhar é sempre bom e quem ganha com isso é a própria organização em que todos trabalham</p>		
<p>4 - (...) a gente cria por meio do compartilhamento e da troca de informação entre os funcionários:... a gente cria bancos de dados para preservar e futuramente reutilizar as informações e todo o conhecimento já construído... além disso... outra prática que aderimos foi com relação a disposição das mesas... antes... era uma na frente da outra... agora como você pode ver é uma mesa grande redonda que facilita um maior contato das pessoas e um ajuda o outro... a gente usa também o Skype... a gente passa muito link por ali e muitos comentários a respeito dos artigos lidos por exemplo</p>	<p>Para compartilhar informação e conhecimento, a empresa cria bancos de dados para preservar e futuramente reutilizar as informações e todo o conhecimento já construído. Além disso, a empresa modificou a disposição das mesas, deixando-as mais propícia para que os indivíduos da organização tenham maior proximidade uns com os outros. Utiliza-se o Skype para passar links e fazer algum tipo de comentário.</p>	<p>Criação de banco de dados para preservar as informações e os conhecimentos já construído;</p> <p>Mudança na disposição das mesas para facilitar o compartilhamento;</p> <p>Utilização do Skype para compartilhar links e comentários acerca das atividades desenvolvidas.</p>
<p>5 – (...) bom... a gente criou internamente um evento chamado PCON que deriva do nome da empresa e... toda vez que o pessoal vai fazer algum curso ou participa de algum evento ou VÊ alguma coisa de diferente por aí... essa pessoa vai estudar o tema e vai vir apresentar para a nossa equipe... então a gente tem feito o PCON a cada dois meses</p>	<p>A empresa criou um evento interno onde as pessoas que adquiram, viram ou tiveram alguma ideia a respeito de algum assunto ou alguma coisa, faz uma apresentação e compartilha com todos da empresa.</p>	<p>Criação de evento de apresentação;</p> <p>Ideias, assuntos, temas novos adquiridos serão apresentados para todos tomarem conhecimento.</p>
<p>6 - (...) através de reuniões internas para fazer com que cada membro da empresa coloque como está a sua visão com relação ao produto... SE tem que melhoRAR... fazer correções... tudo isso para ampliar e sempre estar renovando</p>	<p>A prática de compartilhamento se dá mediante a reuniões internas, onde cada membro expõe a sua visão acerca da atuação da empresa.</p>	<p>Por meio de reuniões.</p>
<p>7 – (...) sim... através de reuniões de troca de ideias... essas reuniões não tem dia:... na hora que surge dúvida... um já troca com o outro... mas temos uma reunião pelo menos uma vez por mês para trocar ideia num âmbito maior</p>	<p>A prática de compartilhamento se dá mediante a reuniões internas, onde cada membro expõe a sua visão acerca da atuação da empresa.</p>	<p>Por meio de reuniões.</p>
<p>8 - (...) a gente compartilha por meio de reuniões periódicas:... internamente e externamente com a equipe de vendas com as distribuidoras... para realmente estar antenados aqui dentro e lá fora</p>	<p>A prática de compartilhamento se dá mediante a reuniões internas, onde cada membro expõe a sua visão acerca da atuação da empresa.</p>	<p>Por meio de reuniões.</p>
<p>9 - (...) a gente procura sempre estar trocando informação... as vezes uma está vendo um vídeo uma palestra de um</p>	<p>A prática de compartilhamento se dá</p>	<p>Por meio de reuniões.</p>

<p>professor aí chama para ver também ou as vezes conta os pontos principais e:... como poderíamos usar essas informações aqui dentro da nossa empresa... - - esses dias eu estava lendo um trabalho de um professor e cabia muito ao cliente que a minha sócia estava atendendo... Aí... eu disse para ela... aí percebemos que algumas coisas que estavam acontecendo era devido algumas ações erradas... aí a gente trocou e conseguimos consertar tal ação... nós temos um horário para reunião... ali a gente troca tudo que cada uma está fazendo dentro da sua zona de trabalho... a gente procura sempre passar para a outra o que uma está vivendo como que a outra acha que tal coisa deveria estar sendo feita</p>	<p>mediante a reuniões internas, onde cada membro expõe a sua visão acerca da atuação da empresa, acerca do que tem visto, acerca do que pode ser melhorado e aplicado.</p>	
<p>10 - (...) por meio de REUNIÕES periódicas... fora isso a gente tem uma comunicação via e-mail para que a gente possa compartilhar as nossas atividades e o que a gente tem desenvolvendo</p>	<p>A prática de compartilhamento se dá mediante a reuniões internas, onde cada membro expõe a sua visão acerca da atuação da empresa. E, além disso, via e-mail.</p>	<p>Por meio de reuniões; Por meio de e-mail.</p>
<p>11 - (...) como disse anteriormente - - o próprio grupo de trabalho... temos um grupo destinado a transitar informações de interesse... grupo destinado a transitar informações operacionais... naturalmente cruzamos outros canais e-mail dentro do próprio sistema da nossa empresa... nós temos também uma ferramenta destinada a essa finalidade... e foi recentemente implementada onde registremos lá dentro tarefas operacionais que sejam necessárias ser registradas... nas próprias reuniões periódicas é onde colocamos todas as atividades que foram desenvolvidas recentemente... tratamos de assuntos relacionados aos objetivos da empresa.. e:... nesse momento cada um contribui com a sua visão</p>	<p>A prática de compartilhamento se dá mediante a reuniões internas, onde cada membro expõe a sua visão acerca da atuação da empresa. E, também via e-mail.</p>	<p>Por meio de reuniões. Por meio de e-mail.</p>

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 27: Criação das categorias – Questão 5.

Criação de um ambiente propício
Treinamentos internos e externos
Disseminação da informação no ambiente
Compartilhamento da informação de maneira informal
Relação entre as equipes
Mudanças físicas dos móveis
Reuniões, e-mail e Skype

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 28: Criação do metatexto – Questão 5.

As práticas mais usadas para compartilhar informação e conhecimento acontecem quando se tem um ambiente propício que valorize tal ação. Geralmente, o compartilhamento de informação e de conhecimento ocorre de maneira informal, como por exemplo, no *coffee-break*, no almoço e no *happy-hour* realizados fora do expediente de trabalho entre as equipes. Além dessas práticas, as organizações procuram treinar os sujeitos organizacionais, para que eles aprendam a usar da melhor maneira todas as informações e conhecimento que adquirem no cotidiano organizacional. Esses treinamentos visam capacitar, portanto, seus colaboradores para que possam executar as atividades e tarefas de maneira eficiente, de modo que consigam perceber os erros e acertos relacionados ao próprio desempenho. As informações e conhecimentos adquiridos por meio de treinamento são disseminados para todos os sujeitos organizacionais, por meio de reuniões, *e-mail* e/ou *Skype*, de modo que estes tomem conhecimento do que fora aprendido e, isso, ajuda a estreitar as relações entre as equipes, fortalecendo todos os tipos de relações estabelecidas no ambiente organizacional. Outra maneira para instigar o compartilhamento de informação e conhecimento reside na mudança física dos móveis, ou seja, a organização que mudar seu espaço físico e colocá-lo de uma maneira que, os indivíduos possam se sentir mais próximos uns dos outros, estimular sentimentos de amizade, confiança, maior comunicação e interação uns com os outros de modo que compartilhem as informações e os conhecimentos existentes.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quanto às práticas mais recorrentes para usar informação e conhecimento, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 29: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 6.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) a gente usa bastante informação vinda de clientes...do feedback deles... todas as informações são registradas a gente utiliza também a pesquisa de SATISfação para acompanhar o nível de satisfação deles com os produtos e serviços oferecidos pela empresa e tudo isso são entradas de informação que depois a gente tem outros... essas entradas de informação que geralmente vem dos atendimentos ao cliente ou mesmo de sugestões de melhoria do pessoal interno... como a gente desenvolve software... chamado Jira... a gente tem outra ferramenta que controla isso que controla a entrada dessas informações do processamento e a saída dela... e a empresa utiliza-se de um software desenvolvido pela empresa mesmo para controlar todas as informações advindas dos clientes... esse software chama Geco	A organização usa a informação através dos feedbacks vindo de clientes. Essas informações recebidas são registradas em um software chamado Geco (criado pela própria empresa) para um posterior uso, bem como para acompanhar o nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços que a empresa oferece.	As informações advêm dos feedbacks dos clientes; Utiliza-se de um software para registrar as informações; Acompanhamento do nível de satisfação dos clientes; Melhoria dos produtos e serviços. Construção de conhecimento.
2 - (...) é sempre usado no nosso mercado... nas nossas soluções que A GENte desenvolve... então é aí que a gente usa a informação... procuramos sempre estar atento ao nosso redor né?::... até para melhor e aprimorar as nossas atividades internas	O uso da informação sempre se dá como forma de melhoria das atividades internas. Para tanto, olha-se para o mercado de negócio em busca das informações que possam a vir ser utilizadas nas atividades diárias.	Monitorar o ambiente e prospectar informação dele; Uso das informações coletadas nas atividades diárias; Melhoria das

		atividades.
<p>3 – (...) bom... o desenvolver de procedimentos... acredito que... o conhecimento ele traz uma visão:... talvez específica para aquela área que fomos buscar aquele conhecimento pensando na sua aplicação... mas em cima disso uma nova visão... para o que... para uma melhoria do nosso processo... eu acredito que a busca por essa informação ela está para melhorar o nosso processo - -... é o que nós falamos de melhoria continua mesmo... seria para facilitar o nosso processo... pegar uma ideia de... por exemplo de uma área específica e usá-la em outra... olha... nós fazemos calibração nessas balanças - -... mas podemos fazer também em outro equipamento ou essa ficha técnica está muito complexa tem itens aqui que nós não vamos usar nos cálculos então vamos excluir ou aquele item que nós não colocamos... vamos colocar... acredito que essas percepções só vem para ajudar a gente a usar de uma maneira mais eficiente todo o conhecimento que a gente recebeu e vem recebendo no nosso dia a dia:... SEM esquecer claro de tentar colocá-lo em prática nas nossas atividades diárias</p>	<p>Ficar atento às informações e ao conhecimento que rodeia a organização, uma vez que são estes que vão melhorar todo o processo, bem como desenvolver novos procedimentos para uma melhor atuação da empresa.</p>	<p>Melhoria do processo; Desenvolvimento de novos procedimentos.</p>
<p>4 - (...) visando um uso mais eficaz da informação a gente procura sempre estar fazendo uma vez por semana... uma espécie de apresentação... como por exemplo... toda semana alguém procura algo interessante que possa ser usado na empresa e... apresenta para os demais membros... e... ali a gente discute... a gente aprende... troca experiências para um posterior uso dessa informação nas atividades realizadas internamente</p>	<p>Uma vez por semana a empresa realiza uma espécie de apresentação, como por exemplo, toda semana alguém procura algo interessante que possa ser usado na empresa e apresenta para os demais membros, e, ali a gente discute, a gente aprende, troca experiências para um posterior uso dessa informação nas atividades realizadas internamente.</p>	<p>Realiza-se apresentações para adquirir conhecimento, compartilhar e avaliar se é possível ser aplicado na empresa.</p>
<p>5 - (...) a gente tem bastante reunião de alinhamento:... uma vez por semana a gente realiza essa reunião para poder usar melhor essa informação... se tiver algum caminho que está se desviando a gente senta... conversa e procura a melhor alternativa para fazer as coisas acontecerem</p>	<p>Para um melhor uso da informação, realiza-se uma vez por semana reuniões de alinhamento para analisar os caminhos percorridos pela organização, bem como, os caminhos traçados.</p>	<p>Para um melhor uso da informação, realiza-se uma vez por semana reuniões de alinhamento; Visando um melhor uso da informação nas atividades diárias.</p>
<p>6 - (...) a gente usa após essa coleta de dados ()... a gente procura colocar isso numa lista de prioridades.... porQUE a partir disso a gente vai buscar mais soluções para a própria ferramenta ou... soluções de aprimoramento para o</p>	<p>Faz-se uma coleta de dados e, depois, cria-se uma lista de prioridades visando o aprimoramento dos serviços e produtos oferecidos pela empresa.</p>	<p>Faz-se uma coleta de dados; Cria-se uma lista de prioridades;</p>

cliente... então... a gente sempre visa entregar um produto de qualidade para o cliente... por isso estamos sempre usando as informações que vamos tendo no nosso dia a dia... procurando sempre aplicar e colocar em prática		Melhoria dos produtos e serviços.
7 - (...) na realização do serviço... com a prática do serviço... identificando as necessidades do cliente... estabelecendo metas para oferecer para ele um melhor produto	Com a prática no serviço, identificando as necessidades do cliente, estabelecendo metas para oferecer um melhor produto.	Prática no serviço; Identificando as necessidades; Melhoria dos produtos e serviços.
8 - (...) vivenciando mesmo... em reuniões... boca a boca... e-mail... internet... a gente compartilha muito para usar nos nossos produtos e serviços... para oferecer ao nosso cliente produtos com maior qualidade	A gente compartilha muito para usar nos nossos produtos e serviços. Para oferecer ao nosso cliente, produtos com maior qualidade.	Utiliza nos serviços e produtos; Melhoria dos produtos e serviços.
9 - (...) nós usamos ela nos trabalhos que a gente faz... SEja em assessoria... em consultoria... seja quando a gente está fechando algum cliente a gente vai usando essas informações que a gente vai adquirindo... vai sendo durante o trabalho mesmo... que a gente vai compartilhar... usar as informações:... além também de resolver problemas	Utiliza-se as informações e os conhecimento nas atividades diária.	Usa-se as informações e os conhecimento adquiridos nas atividades diárias.
10 - (...) no desenvolvimento do nosso próprio trabalho... no desenvolvimento do sistemas que a gente faz... além também do atendimento ao cliente... de venda... essas coisas	Utiliza-se as informações e os conhecimento nas atividades diária.	Usa-se as informações e os conhecimento adquiridos nas atividades diárias.
11 - (...) para usar a informação...ahn:... desde que nós procuramos ter as informações registradas e... isso tem sido até bastante percebido entre nós, porque algumas informações... que até por exemplo até quarenta dias atrás... as informações que não estavam registradas... ela gerava dúvidas quanto a alguns propósitos em comum e... até paralisa em algumas ações... então na medida em que é implementada essa prática de você formalizar ela... mas é nesse sentido... seja o que for na empresa... ter aonde você registrar e que esteja disponível a toDOS essa é uma forma que a gente tem adotado e que tem dado bastante certo	Registrar as informações e todo conhecimento adquirido para um uso nas atividades diárias.	Registrar as informações e os conhecimentos adquiridos; Utilizados nas atividades diárias.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 30: Criação das categorias – Questão 6.

Monitoramento e prospecção do ambiente
Feedbacks dos clientes
Utilização de software para registrar as informações

Uso das informações coletadas nas atividades diárias
Utiliza nos serviços e produtos;
Melhoria dos produtos e serviços
Reuniões de alinhamento
Seminários
Listas de prioridades

Fonte: Elaboração própria – 2016

Quadro 31: Criação do metatexto – Questão 6.

Em relação às práticas mais usadas para o uso da informação e do conhecimento nas empresas pesquisadas, destaca-se a prospecção e o monitoramento do ambiente. Esta prática é importante e deve ser realizada constantemente, pois traz para o ambiente organizacional informações relativas ao mercado externo e, conseqüentemente, contribui fortemente para a execução dos planos de ação e para a construção de conhecimento organizacional. A partir disso, as necessidades dos tomadores de decisão, bem como dos colaboradores, de modo geral, são sanadas e aplicadas nas atividades diárias. Outra prática que merece destaque refere-se ao *feedback* dos clientes acerca da atuação da empresa. Tal prática tem como objetivo nortear a organização, propiciando a ela o respaldo em relação a como ela está atuando no mercado em que está inserida. Desse modo, as organizações se apropriam das informações para melhorar e aperfeiçoar, cada vez mais, seus procedimentos, comportamentos e atuação. Para que as informações adquiridas não se percam, é necessário a utilização de um *software* de gerenciamento que, seja capaz de processar, organizar e fornecer as informações em tempo hábil e com a qualidade requerida àqueles que delas necessitam. Outra maneira encontrada pelas organizações para fazer um melhor uso da informação e do conhecimento se refere as reuniões de alinhamento, para estabelecer as prioridades do momento, isto é, quais atividades devem ser executadas no curto prazo. E, como subsídio a isso, é interessante ressaltar também que a organização que se utiliza de seminários para usar as informações e conhecimentos adquiridos, adquire uma vantagem, pois a prática do compartilhamento de informação é latente e constante e, isso, auxilia no momento de saber usar a melhor informação nas ações desempenhadas pela organização. Além disso, todas essas informações e conhecimentos adquiridos serão aplicados nos serviços e produtos oferecidos pela organização, a fim de alcançar a melhoria do mesmo.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

No que tange às práticas mais usadas para disseminar informação e conhecimento, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 32: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 7.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) os treinamentos que a gente falou e a divulgação que a gente faz da pesquisa de satisfação... a gente divulga os comentários dos clientes:... tanto os positivos quanto os negativos para o pessoal e também todos os setores tem seus indicadores né?:... e com isso cada setor divulga no seu ambiente as informações que são geradas ali	Os treinamentos ajudam na disseminação da informação e do conhecimento adquirido. Isso ajuda na pesquisa de satisfação, pois, a partir da disseminação sabe-se onde estão os erros e acertos. Para que isso seja possível, cada setor divulga tudo que está sendo feito e desenvolvido para um conhecimento comum.	Os treinamentos ajudam na disseminação da informação e do conhecimento; Cada setor divulga constantemente o que sendo feito.

2 – (...) o meio da internet mesmo... e-mail... soluções de chat... soluções de software baseados em ticket de atendimento é mais isso mesmo	Utiliza-se do <i>e-mail</i> e das soluções de chat para disseminar informação e conhecimento.	Por meio do e-mail e das soluções de <i>chat</i> .
3 – (...) bom::... nós fazemos uma reunião... é uma reunião para nós analisarmos o andamento do serviço como um todo... como está a entrega de certificados... como está o agendamento de visitas... como estão aqueles clientes que fizeram agendamento ano passado e não fizeram esse ano... e o porQUÊ disSO... então... com essas avaliações nós podemos tomar algumas providencias com relação a cada segmento... então acredito que... todos com isso acabam tendo um novo olhar e o conhecimento acaba sendo passado de uma área para outra... por exemplo... da área comercial... quando o técnico está na área técnica ele visita um cliente... ele - - observar... DESde a recepção como ele foi atendido... como ele foi conduzido até o local de trabalho... qual é a estrutura que a empresa tem... organizacional... de limpeza... a conduta dos colaboradores daquela empresa... ENTão tudo isso é um aprendizado e ele pode trazer isso para essa reunião que a gente faz e isso pode vir a agregar::... trazer alguma ideia... até mesmo de saber de como a nossa empresa está... então é isso... essas reuniões contribuem para isso... para a disseminação de informação e para fazer uma avaliação geral do que está acontecendo dentro e fora da empresa	A disseminação da informação e do conhecimento ocorre por meio das reuniões realizadas constantemente dentro da organização. Tal prática é realizada como forma de analisar o andamento do serviço como um todo. Essas avaliações realizadas em conjunto ajuda o gestor a tomar algumas providencias do andamento da empresa, se está bom ou não e o que precisa ser melhorado.	Por meio de reuniões constantes; Analisa-se o andamento do serviço como um todo. Melhoria nos processos.
4 - (...) quando a gente começa um projeto novo... a gente procura usar sempre uma ferramenta nova... justamente para aprender e ensinar a quem não sabe ainda...então a gente sempre coloca uma pessoa que ainda não conhece... com uma que já conhece para que um possa ajudar o outro e ambos aprenderem juntos.	A prática mais usada para disseminar informação e conhecimento é colocar sempre uma pessoa que sabe de um determinado assunto, com outra que não sabe, de modo que esta última aprenda e depois passe a aplicar todo conhecimento nas suas ações dentro da organização.	Colocar sempre uma pessoa que sabe de um determinado assunto, com outra que não sabe, de modo que esta última aprenda; Aplicar os conhecimento adquiridos nas atividades diárias.
5 – (...) bom::... NÓS temos a PCON como falei... a gente também manda e-mail ou faz a reunião de alinhamento... a gente tem o nosso sistema interno... então vai ter as notificações ali... então a gente dissemina as informações aqui dentro... tudo é uma forma de construção do conhecimento... cada qual constrói de acordo com a sua visão... ideia e... se tiver dúvida... a gente troca	A disseminação da informação ocorre mediante e-mail, reuniões de alinhamento.	E-mail e reuniões de alinhamento.
6 - (...) hoje a gente trabalha bastante com	Por meio das redes sociais	Comunicação via

as redes sociais... é por lá que a gente dissemina toda as informações... porque muitas vezes... o meu sócio está fora e não presencialmente aqui... ENTão fica difícil muitas vezes fazer reunião... então:... a gente procura sempre estar conversando por meio das redes sociais	que ocorre a disseminação da informação. Otimiza tempo já que não se consegue fazer reuniões presenciais.	redes sociais.
7 - (...) troca de ideia... quando um tem uma dúvida o outro ajuda... a gente procura sempre um estar colaborando com o outro:... é mais nesse sentido mesmo	Dissemina como forma de trocar ideias e colaborar um com o outro.	Trocar ideias; Colaborar um com o outro.
8 - (...) a gente não tem práticas estruturadas... mas... buscamos informações sempre... a gente procura disseminar as informações de maneira informal um com o outro como forma de crescermos sempre JUNtos... até porque... é como sempre digo... uma empresa não existe apenas com uma ideia... mas sim com ideias somadas:... então... a gente está sempre praticando a troca e sempre estamos procurando se capacitar para fazer um melhor uso das informações	Procura disseminar as informações de maneira informal um com o outro como forma de crescermos sempre juntos	Dissemina as informações de maneira informal, nada estruturado; Troca de conhecimento um com o outro.
9 - (...) no nosso caso que a gente trabalha com RH é muito nos treinamentos e palestras e nós fizemos um trabalho de (acessiment) também que trabalha algumas competências essenciais que a pessoa precisa desenvolver... então:... esse é um jeito da gente disseminar o nosso conhecimento para alguns clientes	Por meio de treinamentos e palestras.	Por meio de treinamentos e palestras.
10 - (...) reuniões e e-mails	Por meio de reuniões e e-mails.	Reuniões e e-mails.
11 - (...) reuniões... a própria comunicação através de WhatsApp	Por meio de reuniões e pelo WhatsApp.	Por meio de reuniões e pelo WhatsApp.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 33: Criação das categorias – Questão 7.

Divulgação setorial do trabalho realizado
Analisar o andamento do serviço como um todo
Disseminam por meio do e-mail e das soluções de <i>chat</i> as providências tomadas
Reuniões de alinhamento
Comunicação via redes sociais
Formação de pares de aprendizado
Treinamentos e palestras

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 34: Criação do metatexto – Questão 7.

No que tange às práticas mais usadas para disseminar informação e conhecimento, os sujeitos pesquisados destacaram os treinamentos que são realizados constantemente, bem como as palestras realizadas no ambiente interno da organização. Os indivíduos que passam por algum tipo de treinamento adquirem informação e conhecimento que, posteriormente, serão disseminados no ambiente organizacional e as informações convenientes serão utilizadas nos processos, atividades e tarefas, no intuito de maximizar os resultados. Além disso, cada setor é responsável por disseminar constantemente – seja por meio de *e-mail*, soluções de *chat*, redes sociais e, até em

reuniões de alinhamentos –, o que de fato vem sendo realizado no ambiente organizacional, de modo que todos possam ter conhecimento do que vem sendo desenvolvido na organização, atividade que precisa ser melhorada e aperfeiçoada. É importante destacar a formação de pares entre os indivíduos para a geração de aprendizado, isto quer dizer que, a formação de duplas, possibilita o compartilhamento de informação e conhecimento um com o outro, visando maior aquisição de conhecimento e aprendizagem.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação às práticas mais usadas para tomar decisão, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 35: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 8.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 – (...) bom... a gente procura analisar todas as informações que a gente tem... analisar o mercado... cenário também... e... tem o feeling também né?:... porque as vezes mesmo analisando tudo isso tendo todos esses dados a gente segue a intuição nossa	As tomadas de decisão são realizadas a partir de uma análise constante das informações disponíveis, da análise do mercado em que se atua e, também por meio da própria intuição.	<p>Analisa-se constantemente as informações disponíveis;</p> <p>Monitora o mercado de negócio;</p> <p>Segue a própria intuição.</p>
2 - (...) a gente se baseia sempre no cliente para tomar decisões... e aí a gente trabalha muito com o que o cliente precisa e o que a gente pode ajudar... aí a gente toma bastante informação desse segmento... para ficar assim... até mais específico... como nós somos uma empresa de tecnologia... ENTÃO::... se a gente está trabalhando com um determinado produto com uma determinada maneira... e esse não está atendendo o mercado e não está atendendo os nossos clientes... a gente toma a decisão de mudar isso... trocar equipamento... fornecedor... tentar fazer a coisa funcionar melhor né?:... então a gente sempre tem essa preocupação e o cliente é sempre o cliente interno e externo... SEMpre olhando para a nossa equipe e para fora... e é sempre nessa estrada que a gente vai	A tomada de decisão é realizada perante as informações advindas dos próprios clientes. Com isso, se a organização perceber que não está caminhando bem, muda as ações para melhor satisfazer o seu cliente. E, além disso, procura sempre estar olhando as decisões efetuadas pela sua equipe.	<p>A tomada de decisão é realizada por meio das informações advindas dos clientes;</p> <p>Muda seu trajeto quando necessário;</p> <p>Está sempre olhando para as decisões efetuadas pela própria equipe.</p>
3 – (...) bom... nós fazemos uma análise né?:... de prioridades... qual serviço que está com maior pendência... ah... por exemplo é a entrega de certificados... então nós vamos ter que disponibilizar um tempo para poder conferir esses certificados... imprimir e entregar ou... um concerto () quando ele já está aprovado a algum tempo a prioridade é cumprir a data que está no orçamento... então a tomada de decisão é assim... ela é diária mesmo para nós definirmos as prioridades... ela é	A tomada de decisão é efetuada diariamente, isto é, no dia a dia da própria organização, como forma de analisar as prioridades naquele momento.	<p>A tomada de decisão é realizada diariamente;</p> <p>Faz-se uma análise das prioridades do momento.</p>

<p>mediante ao fluxo de trabalho que surge e o término de trabalho já iniciados... aqui nós não conseguimos fazer uma programação para a semana toda:... devido aos contratempos que geralmente surgem... então nós tomamos as decisões baseadas nas avaliações diárias das prioridades que tempos para fazer naquele dia</p>		
<p>4 - (...) a gente toma decisão pautada no histórico de clientes mesmo... VÊ o que eles estão precisando e o que já foi realizado para assim... tomar decisões mais aguçadas e mais corretas... e geralmente as decisões são realizadas de maneira hierárquica... porque a equipe está aumentando</p>	<p>As tomadas de decisão são realizadas a partir das necessidades dos clientes. Além disso, são realizadas de maneira hierárquica, porque a equipe de trabalho está aumentando.</p>	<p>A partir das necessidades dos clientes;</p> <p>É realizada de maneira hierárquica;</p>
<p>5 - (...) bom... além de avaliar tudo isso que a gente registra... a gente compartilha muito as dificuldades quando surgem com a equipe e a gente toma as decisões em conjunto... eles dão as sugestões... a gente debate e chega num consenso... a gente tem uma decisão bem compartilhada aqui dentro... não tenho medo... nem nada... independente do nível hierárquico todo mundo tem que ajudar</p>	<p>As tomadas de decisões são realizadas por meio dos registros de informações e conhecimento que a empresa prioriza. Toma as decisões sempre em conjunto.</p>	<p>Informações e conhecimentos são registrados;</p> <p>Auxiliam a tomada de decisão;</p> <p>Decisão tomada em conjunto.</p>
<p>6 - (...) através de reuniões entre os membros e:... também usando a lista de prioridades... através dela a gente vai tomando decisões... além disso... cada prioridade tem prazos para ser realizada... então:... a gente procura tomar decisões mediante a isso</p>	<p>As tomadas de decisão são realizadas a partir das listas de prioridades estabelecidas.</p>	<p>Listas de prioridades.</p>
<p>7 - (...) em conjunto a gente toma decisão... a gente troca informação para chegar naquela que MELHOR se adequa naquele momento</p>	<p>As tomadas de decisão são realizadas sempre em conjunto.</p>	<p>Decisão realizada sempre em conjunto.</p>
<p>8 - (...) a tomada de decisão é feita COOperativamente... por reuniões em conjunto... SEMpre</p>	<p>As tomadas de decisão são realizadas nas reuniões e sempre de maneira cooperativa.</p>	<p>De maneira cooperativa;</p> <p>Nas reuniões.</p>
<p>9 - (...) tudo vai depender da decisão que a gente precisa tomar... mas a gente conversa bastante... então a gente sempre faz uma análise do que está acontecendo... como chegou numa determinada Situação... o porquê chegou nessa determinada situação... e aí a gente vai pensando como estruturar a tomada de decisão... - - porque a gente é estudiosa e trabalha com psicanálise... então a gente está sempre analisando as coisas... procuramos entender o que está acontecendo por trás daquela determinada situação para assim... poder agir</p>	<p>As tomadas de decisão são realizadas a partir de uma análise rigorosa do cenário e da atuação da empresa. Além claro, de sempre ser tomada em conjunto.</p>	<p>Mediante uma análise rigorosa do cenário e da atuação da empresa;</p> <p>Em conjunto.</p>
<p>10 - (...) a gente toma decisão por meio de uma hierarquia... mas... existe o aspecto colaborativo... ou seja... nessas reuniões a</p>	<p>As tomadas de decisão são realizadas através de uma hierarquia</p>	<p>De maneira hierárquica;</p> <p>De maneira</p>

gente tenta expor o problema e se houver colaboração a gente tenta somar:... senão a gente toma as decisões a nível hierárquico mesmo	estabelecida. Entretanto, o aspecto colaborativo se faz presente em muitos momentos.	colaborativa.
11 - (...) análise do passado... dos registros do passado e isso procuramos fazer isso... é... análise de mercado... ou seja... de posicionamento... tanto do público alvo de cliente... quanto de concorrentes... alinhado as informações que vamos colhendo a cada dia... e as tomadas de decisões da empresa são realizadas a partir do encontro societário do tratamento dos assuntos... e:... ali se toma decisões estratégicas Táticas e operacionais	As tomadas de decisão são realizadas a partir de uma análise dos registros do passado e do momento atual da empresa. Essa análise e decisões são realizadas por meio de uma ação cooperativa entre os sócios.	Análise dos registros do passado; Análise do presente; Decisões realizadas de forma cooperativa.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 36: Criação das categorias – Questão 8.

Monitoramento do mercado
Análise das prioridades do momento
Informações advindas dos clientes
Seguir a própria intuição
Decisões hierárquicas
Decisões colaborativas
Informação e conhecimento registrados

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 37: Criação do metatexto – Questão 8.

Em relação as práticas mais usadas para tomar decisão, os sujeitos pesquisados mencionaram que é necessário monitorar o mercado externo, para coletar as informações necessárias à organização. Informações sobre o modo de atuação, sobre novidades surgidas e sobre os pontos fortes e fracos, de modo que se possa selecionar mediante a isso, as prioridades requeridas para que a organização possa executá-las. Outra prática que se destaca é a atenção que as organizações dão as informações advindas de clientes, visto que é importante identificar as necessidades e demandas dos clientes, cujo intuito é satisfazê-los com maior rapidez e eficiência possível. Além dessas ações, a tomada de decisão é efetuada por meio da intuição, porque muitas vezes o gestor no momento da ação não possui todos os elementos e componentes suficientes que possam auxiliá-lo naquele momento. Neste caso, a decisão é tomada baseada na intuição, ou seja, utiliza os raciocínios prévios para se chegar alguma alternativa satisfatória para aquele momento. Além disso, as organizações [dependendo do tipo de estrutura organizacional] podem, tomar decisão centralizada e/ou colaborativa, isto é, em algumas organizações mesmo que haja uma abertura para decisões colaborativas, para o compartilhamento de informação e conhecimento, a decisão final sempre será do gestor principal – ocorrendo, portanto, no nível estratégico. Enquanto em outras organizações não há hierarquia em relação ao processo decisório, ao contrário, todos tem abertura para falarem o que pensam, como se deve agir, quais as prioridades que devem ser assumidas em um primeiro momento, logo, nessas organizações as decisões são realizadas de maneira conjunta, entre todos os membros. E, por fim, como uma maneira de subsidiar as decisões realizadas nas organizações, é importante que haja uma cultura organizacional voltada para o registro de informações e conhecimentos, pois isso só tende a auxiliá-las para diagnosticar os problemas a serem solucionados, bem como a maneira de solucioná-los, buscando informações para a resolução do problema.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quanto às práticas mais usadas para divulgação dos produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 38: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 9.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) a gente tem muita indicação de clientes... um cliente indicou para o outro... a gente tem também uma parte de prospecção e a questão de site também... onde o pessoal encontra a gente pelo site também	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa são realizadas por meio da indicação de clientes e por meio do <i>site</i> .	Indicação de clientes; Pelo <i>site</i> .
2 - (...) as mais divulgadas a gente utiliza muito a internet... visita técnica... porque o nosso tipo de negócio... porque a gente sempre consegue fechar um cliente e um novo negócio... SEMpre trabalhando com uma venda consultiva... então por se tratar de <i>software</i> e soluções para a gente atender as empresas... - - então é muito difícil a gente ter prateleiras prontas para atender as empresas... então a gente trabalha muito forte na questão de visita técnica... aí na visita acontece da gente deixar um folder... deixa um material... e aí começa o relacionamento... a gente entende que a visita ela cria valor no produto e ao processo	A prática mais usada para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa é realizada por meio da Internet e, também por meio de visita técnica em outras empresas. Esta última é realizada, pois a empresa acredita que quando se faz uma visita técnica cria-se valor no produto que se está oferecendo.	Por meio da internet e por meio de visita técnica; Criação de valor no produto.
3 - (...) Juliete:... este é o ponto fraco da empresa... a empresa tem um site mas:... ahn... ela não tem assim... uma estrutura pra visita... pra vender o serviço ou pra apresentar a empresa... a empresa trabalha ainda com indicações... é um cliente que indica para o outro e assim por diante... então:... nessa parte a empresa tem o conhecimento da importância de se ter e colocar em prática outros meios para divulgar... mas... ainda não está conseguindo	A empresa possui um <i>site</i> para divulgar seus produtos e serviços. No entanto, este <i>site</i> não é atualizado constantemente. Por conta disso, acredita que este é ainda um ponto fraco da organização.	Por meio do <i>site</i> .
4 - (...) hoje por indicação... na maior parte das vezes... temos conta no <i>Facebook</i> ... no <i>Twitter</i> ... mas:... não alimentamos eles... não divulgamos por ele... estamos pensando em participar de eventos... de workshop... mas:... ainda não está nada muito estruturado	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa são por indicação.	Por meio de indicação na maior parte das vezes.
5 - (...) bom:... além do boca a boca que tem funcionado muito bem... tem a parte também de mídias sociais... site... <i>Facebook</i> ... para gente tem funcionado muito bem... claro que a gente tem folder... banner... mas:... o nosso principal meio é por parte do boca a boca para que o cliente se sinta satisfeito e repasse para os demais a nossa empresa	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa são por indicação e pelas mídias sociais, site, <i>Facebook</i> .	Por meio de indicação e pelas mídias sociais.
6 - (...) a gente usa a rede social... <i>Facebook</i> ... utiliza também a parte ativa de ligar para o cliente e oferecer o nosso produto... por visitas técnicas e também por boca a boca	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa são por indicação, mídias sociais e visita técnica.	Por meio de indicação; Mídias sociais; Visita técnica.

7 - (...) internet e o boca-boca	Internet e o boca-boca.	Internet e o boca-boca.
8 - (...) envolve o marketing né?... a gente tem o site... mas... ainda precisa ser FEItto mais... é que a gente acabou de iniciar... mas... por enquanto são os vendedores que vão no salão de beleza divulgar nossos produtos... cartão de visita... por enquanto é só isso mesmo	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa é por meio do site e cartão de visita.	Por meio do site; Cartão de visita.
9 - (...) NÓS usamos o <i>Facebook</i> ... mala direta... () são e-mails que a gente dispara para as pessoas que a gente tem contatos... e... também é os próprios clientes que divulgam os nossos trabalhos... o faMOso boca a boca mesmo	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa é por meio de <i>Facebook</i> , mala direta e boca a boca.	Por meio do <i>Facebook</i> ; Mala direta; Boca a boca.
10 - (...) através de relacionamentos... boca a boca... internet... folders... fora estar participando de eventos para estar fazendo o network e assim poder estar divulgando a empresa né	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa é por meio da internet, boca a boca e participação em eventos.	Por meio da internet; Boca a boca; Participação em eventos.
11 - (...) na nossa EMpresa como o principal produto é uma solução para uma determinada entidade de classe... e quando estamos nesse meio... envolvidos na atividades de classe... então:... o principal meio é por meio das pessoas que fazem parte desses encontro... encontros em congressos... reuniões regionais... por exemplo... encontros de trabalho para formação de trabalho... então:... todos esses momentos nós aproveitamos para divulgar a nossa solução... o nosso serviço	As práticas mais usadas para divulgar os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa é por meio de encontros em congressos e reuniões.	Por meio de encontros em congresso e reuniões.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 39: Criação das categorias – Questão 9.

Indicação de clientes
Por meio da internet e visita técnica
Criação de valor no produto
Cartão de visita
Participação em eventos

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 40: Criação do metatexto – Questão 9.

As práticas mais usadas para divulgação dos produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas são efetivadas por meio da indicação de clientes, Internet, cartão de visita e visita técnica às empresas. A indicação de clientes ocorre informalmente entre o cliente e a empresa e, também, entre um cliente e outro cliente. Por isso, é importante o bom atendimento ao cliente, bem como satisfazer as suas necessidades, uma vez que quando se entrega a ele um serviço e/ou produto de qualidade, este, automaticamente comunicará aos outros o quanto a empresa é boa e, isso, gera valor no produto oferecido. Além dessa prática de divulgação, utiliza-se também a divulgação em eventos em áreas afins.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

No que tange a saber se, as empresas incubadas no Centro incubador estabelecem comunicação entre si, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 41: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 10.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) normalmente são pessoas que a gente já tem contato na própria formação... então a gente conhece e a gente se comunica no dia a dia lá mesmo... no CIEM... QUANdo a gente estava lá... a gente conhecia o pessoal e mantinha contato sim... não tinha nada muito formalizado e organizado para isso... nenhuma reunião não... era mais o contato do dia a dia mesmo	As empresas incubadas estabelecem comunicação entre si, mas, não é nada formalizado ou organizado pelo CIEM. Geralmente por conhecer as pessoas da própria formação, então facilita mais a comunicação.	Estabelecem comunicação; Não há formalidade.
2 – (...) bom... o nosso pessoal aqui... a gente conversa com muitos para indicação de negócio... principalmente quando a empresa é do MESMO segmento... empresa de tecnologia... então:... assim a gente tem algumas afinidades... onde as empresas aqui algumas se tornam clientes... NÃO se tem nada muito formal... alguma reunião... fazer café da manhã para trocar informação... deveria ter... tanto é:... que estamos devendo isso... até para estabelecer uma comunicação mais focada para o crescimento de cada empresa né?:... muito interessante você fazer essa pergunta... até para lembrar o pessoal e quem sabe ser um assunto retomado na pauta das empresas	A comunicação existe sim, mas, não é nada formal e estruturado. Geralmente o contato ocorre quando se tem indicação de negócios e isso de certa forma faz com que algumas empresas se tornem seus clientes.	Há comunicação entre as empresas; Nada formalizado e estruturado; Indicação de negócio.
3 – (...) bom... uma vez por ano ocorre um evento que é uma feira em São Paulo e eu participei de uma feira dessa e algumas empresas incubadas foram... então:... ali nós mantivemos um contato... com isso... umas duas ou três empresas entraram em contato para apresentar os seus serviços para que nós de alguma maneira pudéssemos usar dos serviços oferecidos por eles... agora eu acho que o contato entre as empresas dentro da incubadora é pouco... só quando tem uma visita de alguém do SEBRAE aqui:... ou algum evento do tipo... feira é que a maioria das empresas se unem... teve uma apresentação no ano passado de cada empresa isso teve... mas... uma comunicação diretamente ocorre muito pouco... TEM uma empresa na incubadora que nós compartilhamos informações e conhecimentos por meio de um encontro semanal para falar sobre assuntos diversificados da empresa ou não... apesar de sermos do segmento diferente... nós começamos a perceber que nós enfrentamos os mesmos problemas... é:...	Existe pouca comunicação entre as empresas. Mas, existem empresas que se comunicam entre si por conta própria, para trocar informações e conhecimentos de áreas distintas. Assim, a empresa acredita que essa cooperação travada em algumas empresas ajuda na melhoria do ambiente e ações desempenhadas, bem como na sua inovação e diferencial.	Existe pouca comunicação entre as empresas; As empresas que se comunicação entre si, trocam informação e conhecimento visando uma melhoria interna, inovação e aquisição de um diferencial.

prospecção é falta de tempo para isso... então:... um acaba trazendo uma ideia... somando... buscando juntos novas ideias para melhorar e para que a gente ganhe tempo		
4 - (...) as vezes se pergunta sobre clientes e as vezes a gente passa alguns orçamentos de serviço que a gente não faz... então:... a gente procura aqui dentro outras empresas que fazem serviços que a gente não faz	As empresas incubadas estabelecem comunicação entre si, mas, é mais voltada para prestação de serviços.	A comunicação existe mais como prestação de serviços.
5 - (...) sim... mas... poderia muito MAIS... a gente já tentou fazer alguns eventos onde pudesse acontecer troca de serviços... de informação... até para a CONStrução de conhecimento coletivo... mas... o ritmo de uma micro empresa é bem acelerado... PORque uma pessoa faz muita coisa... então a gente não realiza muito encontro... a gente só conseguiu um:... a cada um ano ou mais... a gente se encontra nas feiras do SEBRAE... e as vezes também a gente se encontra nos coRREdores e a gente troca informação e experiência... mas nada oficial não	As empresas incubadas estabelecem comunicação entre si, mas, os relacionamentos poderiam ser maiores.	Há comunicação entre as empresas, mas, poderia ser maior.
6 - (...) não... hoje aqui no CIEM não se tem essa atividade de comunicação entre as empresas	As empresas incubadas não estabelecem comunicação entre si.	Não se tem comunicação entre as empresas.
7 - (...) não:... pelo menos entre a gente não tem... a grande maioria é de tecnologia... então entre eles pode até existir... mas... entre nós não	As empresas incubadas não estabelecem comunicação entre si.	Não se tem comunicação entre as empresas.
8 - (...) olha:... a gente não tem... mas... pode ser que as outras empresas acabem se comunicando entre si	As empresas incubadas não estabelecem comunicação entre si.	Não se tem comunicação entre as empresas.
9 - (...) não estabelecem comunicação... nós nunca fizemos contato com ninguém LÁ... a gente até sentou com a secretaria do CIEM para fazermos uma reunião com todos... para a gente se conhecer... mas:... nunca tivemos um retorno	As empresas incubadas não estabelecem comunicação entre si.	Não se tem comunicação entre as empresas.
10 - (...) não tem...	As empresas incubadas não estabelecem comunicação entre si.	Não se tem comunicação entre as empresas.
11 - (...) estamos no centro incubador a quase dois anos e mais ou menos a quase quarenta dias é que se estabeleceu um canal de comunicação entre elas e:... também através da ferramenta de WhatsApp... até então era da secretaria do CIEM para com os integrantes incubados e:... não as incubadas entre as incubadas... então:... hoje já tem esse canal e ele tem criado oportunidade entre as empresas... a necessidade de uma empresa foi colocada e outras três se propuseram atender à necessidade dela... então hoje tem esse canal.	As empresas incubadas não tem uma comunicação forte entre si. No entanto, criou-se um canal de comunicação entre as empresas para estreitar os laços, via WhatsApp. Acredita-se que isso venha facilitar o vínculo e criar oportunidades entre elas.	Não se tem comunicação forte entre as empresas; Criou-se um grupo no WhatsApp para estreitar os vínculos; Criação de oportunidade.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 42: Criação das categorias – Questão 10.

Embora um número significativo não estabelecem comunicação entre si, há empresas que se comunicam entre si.
Não há formalidade ou algo estruturado
As empresas que se comunicam visam a melhoria interna, inovação e geração de diferencial
Prestação de serviços
Existência de um grupo no WhatsApp

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 43: Criação do metatexto – Questão 10.

Em relação a saber se as empresas do Centro Incubador estabelecem comunicação entre si, detectou-se que, embora um número significativo não estabeleça comunicação entre si, em alguns momentos há algum tipo de comunicação, mas nada muito estruturado ou organizado. Geralmente quando ocorre é apenas como uma maneira de prestação de serviços. Entretanto, há empresas que se juntam para compartilhar informação e conhecimento, visando a melhoria interna, a promoção da inovação e, com isso, a geração de diferenciais competitivos. No entanto, quando isso ocorre, são as próprias empresas que se juntam para estabelecerem comunicação entre si, sem que haja a interferência da governança do Centro Incubador. Essa comunicação estabelecida entre algumas empresas, visa estimular o alcance dos objetivos, metas e estratégias estabelecidos pelas empresas, buscando fortalecer a imagem da empresa perante o segmento em que atuam. Recentemente as organizações do CIEM criaram um grupo no *WhatsApp* como forma de travarem algum tipo de comunicação entre si.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação aos relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador e a forma que ocorre, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 44: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 11.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 – (...) sim:... a gente procura quando a gente precisa de algum serviço... no NOSso caso a gente não tem clientes potenciais no CIEM... mas a gente PROcura... a gente já teve alguns fornecedores que são empresas também incubadas... e se a empresa é competente a gente procura dar abertura para ela realizar atividades que precisamos	Os relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador ocorrem apenas quando a empresa está precisando de algum serviço.	Quando se precisa de algum serviço.
2- (...) temos parcerias com outras empresas SIM:... por meio de parcerias... indicação de negócios... o relacionamento é difícil na questão de tempo... então as vezes um está viajando... está fora... então depende muito na questão de tempo... isso que é difícil... poderia ser um contato maior... talvez... poderia até ser uma iniciativa do próprio centro incubador... eles poderiam tentar estreitar as relações entre as empresas	Não existe nenhuma relação muito forte entre as empresas por conta da falta de tempo. Talvez, o próprio CIEM pudesse estreitar as relações entre as empresas, visando uma melhoria no vínculo entre elas.	Não existe nenhuma relação muito forte entre as empresas; O CIEM poderia estreitar os vínculos entre as empresas.
3- (...) bom... a empresa tem bastante contato com uma empresa da incubadora para tratar de assuntos gerais... de uma forma de análise mesmo... até de como está a nossa atuação enquanto	Existem organizações que se auto organizam para estabelecer relações, visando, com isso, trocar	Há empresas que

<p>empresários visando a melhoria:... então nós promovemos encontros semanais para discutir isso... de como nós estamos enquanto empresários... quais são as atitudes com relação a organização como um todo e quais os comportamentos que nós estamos tendo para enfrentar as situações... e um sempre falando para o outro a forma que usa da forma que trabalha... como soluciona os problemas e um complementando o outro para ajudar no que for preciso</p>	<p>experiências, compartilhar informação e conhecimento entre outras coisas.</p>	<p>criam relações; Há troca de experiências e compartilhamento de informação e conhecimento.</p>
<p>4 - (...) não sei te responder direito não... nossa relação com eles... é na busca de serviço mesmo... existe... mas parte de cada empresa estabelecer essa relação... porQUE o CIEM não incentiva essa prática</p>	<p>Os relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador ocorrem apenas quando a empresa está precisando de algum serviço.</p>	<p>Quando se precisa apenas.</p>
<p>5 - (...) a gente indica um para outro... divulga no site para ajudar... a própria administradora ajuda para divulgar... mas... como disse na questão anterior... ainda falta muito... mas:::... todos aqui tem espírito colaborativo... isso não tenho dúvida... é realmente o ritmo que tem impactado</p>	<p>Os relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador ocorrem apenas quando a empresa está precisando de algum serviço.</p>	<p>Quando se precisa apenas</p>
<p>6 - (...) por não se ter a comunicação e nem reuniões... ENTÃO a gente não acaba tendo esses relacionamentos interorganizacionais</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>
<p>7 - (...) não tem</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>
<p>8 - (...) não tem... até porque se não tem comunicação entre as empresas como já disse... ahn:::... aí fica difícil ter esse relacionamento interorganizational</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>
<p>9 - (...) não tem</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>
<p>10 - (...) não TEM</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>	<p>Não se tem relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador.</p>
<p>11 - (...) complemento que... ahn::... esses relacionamentos eles estão sendo bastante fortalecidos através da associação... () que vem crescendo sua atuação constantemente... também ela realiza encontros de interesse da maioria dos interessados... então:::... isso é uma forma de atuação... então todas as incubadas são apoiadas pelo CIEM... que é apoiada pelo UNIVEM... então:::... tem um relacionamento entre UNIVEM... CIEM e...</p>	<p>Os relacionamentos ocorrem por meio da ASSERTI, CIEM e UNIVEM, mediante a encontros de interesses.</p>	<p>Por meio da ASSERTI, CIEM e UNIVEM; Mediante a encontros de interesses.</p>

ASSERTI... e isso tende a fortalecer sim as empresas incubadas		
--	--	--

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 45: Criação das categorias – Questão 11.

Não se tem relacionamentos interorganizacionais
Quando se precisa de algum serviço
O CIEM poderia agir no intuito de estreitar os vínculos entre as empresas

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 46: Criação do metatexto – Questão 11.

Quanto aos relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador e a maneira que ocorrem, as empresas pesquisadas mencionaram que há pouca relação entre as empresas incubadas. Geralmente ocorrem quando se precisa de algum serviço específico de outra empresa, apenas nessa perspectiva ocorre o compartilhamento de informação e conhecimento entre elas. Elas compreendem a importância de estabelecer relacionamentos entre si, para uma melhor compreensão do mercado do qual fazem parte, mas não o fazem por falta de tempo. Dessa maneira, alegam que o CIEM poderia realizar ações específicas, no intuito de estreitar os vínculos entre as empresas.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quanto ao fato da empresa possuir uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento internamente, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 47: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 12.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) sim a gente acredita que as informações precisam ser compartilhadas e com isso todos os colaboradores tem acesso a tudo que eles precisam... inclusive de outros setores... então:... por exemplo... um colaborador de suporte consegue ter acesso ao que está sendo desenvolvido agora... o que vai ser liberado para o cliente... um colaborador do desenvolvimento as vezes tem acesso a um atendimento que foi feito pelo suporte que originou uma demanda ao cliente... fora isso é aquilo que já falei de compartilhar a questão de pesquisa de qualquer coisa que a gente faça... é... compartilhada... e o motivo para isso é que a gente acredita que a pessoa entendendo como funciona o todo... os setores e... a... empresa e... as vezes como funciona o mercado e também como que tá a visão dos clientes com relação a empresa eles... tendo essa visão eles vão conseguir executar melhor o trabalho deles	A organização possui uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento da informação e conhecimento, pois todos os colaboradores têm acesso a tudo que é desenvolvido no ambiente organizacional, bem como tudo que ele precisa na realização das suas atividades. A empresa instiga essa prática, pois, acredita que quando o colaborador se sente parte do ambiente, e contribui com o mesmo, ele executa seu trabalho com mais qualidade.	Possui uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento; O colaborador tem acesso a tudo; Se sente parte do ambiente; Executa seu trabalho com mais qualidade.

<p>2 – (...) oh:::... ehn::.. a empresa possui... a nossa empresa tem uma característica muito importante... que ninguém é dono da informação... até porque todos estão indo para o mesmo caminho... então:::... se tem alguma dificuldade... alguma dúvida... a pessoa esconde a informação... isso aqui não acontece... a gente procura sim... caminhar junto... compartilhar das nossas experiências e informações que adquirimos no nosso dia a dia... a entende que todo mundo tem informação... tem conhecimento e isso precisa ser compartilhado sim... para o bem comum da empresa continuar na sua caminhada né?:::...</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento, pois acredita que ninguém é dono da informação quando se caminham juntos, então a troca constante possibilita o crescimento da organização.</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação e o conhecimento;</p> <p>Ninguém é dono da informação;</p> <p>Todos caminham juntos;</p> <p>Crescimento da organização.</p>
<p>3 – (...) bom... essa consultoria né?::... que a nossa empresa está tendo a um ano já em parceria com o SENAI e com o SIESP trouxe né?::... () a essa ideia da inovação... e essa ideia de inovação nos trouxe para que nós nos atendemos em como melhorar.... melhorar como pessoa... como profissional... dessa forma eu acredito que nós estamos trazendo valores a nós mesmo e como profissionais... e olhando assim... como tendo uma meta... um objetivo a atingir... a empresa antes não trabalhava muito com metas... vamos fazer agora e pronto acabou ()... e a empresa começou a pensar o contrário quando sentiu a necessidade de melhorar e ampliar... começou a buscar novos horizontes para atingir as metas... ENTÃO... ela tem buscado isso... buscar aplicar todo o conhecimento que adquire... e aplicar tanto na forma profissional e pessoal... e para isso... a gente compartilha todo o conhecimento e informações que possuímos para o bem da empresa mesmo... por exemplo... no caso do sistema de informação... nós TEMOS que ter um promotor da inovação... então é um colaborador que vai ter que conduzir este posto... aí nós temos que ter os núcleos para poder avaliar... conduzir os projetos... avaliar as ideias e verificar qual a melhor ideia... quais são os custos... o tempo que isso vai levar para ser aplicado... ISSO tem que ter a participação de TODOS... então TODOS têm que estar abertos para se capacitar... trazer para dentro da empresa todos os conhecimentos adquiridos... compartilhar com seus colegas de equipe tudo que sabe... até mesmo para melhoria das ações e crescimento da empresa</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento. Busca aplicar todo o conhecimento adquirido nas atividades diárias, ajudando assim, no crescimento da empresa.</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza informação e conhecimento;</p> <p>Aplicação do conhecimento nas atividades diárias.</p>
<p>4 - (...) a gente começou com essas apresentações que falei para você né?::... então... a gente sempre tenta pedir para os</p>	<p>A organização possui uma cultura organizacional voltada ao</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza informação e</p>

<p>funcionários que saibam de alguma informação nova... diferente... divulgue para a gente para que a gente possa ver a relevância dessa informação... porque muitas vezes podemos utiliza-la aqui dentro e pode ser bastante útil... então a gente tenta estimular ao máximo eles passarem a informação para frente e não guardar com eles</p>	<p>compartilhamento da informação e conhecimento. Valoriza-se as apresentações dos funcionários como forma de divulgar informações e conhecimentos. Analisa-se essas informações para um posterior uso dentro da organização.</p>	<p>conhecimento; Realiza apresentações de diversos assuntos; Analisa-se as informações e conhecimentos; Aplicação do conhecimento nas atividades diárias.</p>
<p>5 – (...) sim... a gente tem uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento... como disse... a informação para a gente é tudo... sem informação do cliente... sem informação do nosso colega... sem essa alimentação a gente NÃO processa nada... a gente não faz nada... ENTão a gente estimula sim o compartilhamento... a gente registra em sistema para ter a nossa cultura organizacional para tomar decisões em fatos e não em contos</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento, pois acredita que ninguém é dono da informação quando se caminham juntos, então a troca constante possibilita o crescimento da organização.</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação e o conhecimento; Ninguém é dono da informação; Todos caminham juntos; Crescimento da organização.</p>
<p>6 – (...) internamente... por sermos em dois sócio... então a gente tem a facilidade de estarmos sempre juntos... então a gente compartilha informação por meio das redes sociais e por telefone... a gente compartilha sempre visando meLHORar o nosso produto para oferecer uma qualidade melhor para o cliente</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento. A troca é constante e possibilita o crescimento da organização.</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação e o conhecimento; Caminha-se juntos; Crescimento da organização.</p>
<p>7 - (...) para o crescimento... ENTão a gente compartilha entre NÓS para sempre estar se aprimorando... crescendo... inovando</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento, pois acredita troca constante possibilita o crescimento da organização.</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação e o conhecimento; Todos caminham juntos; Crescimento da organização.</p>
<p>8 - (...) com certeza... a gente tem... até porque a gente sempre procura estar trocando opiniões... ideias... informações... exPERiências para se autodesenvolver e também ajudar a organização a crescer e ir se aprimorando sempre</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento, pois acredita a troca constante possibilita o crescimento da organização.</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação e o conhecimento; Todos caminham juntos; Crescimento da organização.</p>
<p>9 - (...) eu e minha sócia... como a gente está a bastante tempo juntas... então a gente tem uma afinidade muito grande... então:... isso facilita na hora de trocar informação... então as vezes a gente usa mensagens... ligações para estar trocando</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento, pois</p>	<p>Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação e o conhecimento;</p>

informações... porque não é sempre que estamos juntas fisicamente... e ai outros conhecimentos em cursos a gente vai buscando e quando a outra chega... a gente SENTa e compartilha informações do tipo... como foi o curso... o que acrescentou... analisamos a possibilidades de aplicar aqui DENTro da empresa tais e tais coisas e assim que a gente vai compartilhando	acredita que ninguém é dono da informação quando se caminham juntos, então a troca constante possibilita o crescimento da organização.	Ninguém é dono da informação; Todos caminham juntos; Crescimento da organização.
10 - (...) sim a gente possui... inclusive a gente tem essa necessidade... PORque no desenvolvimento não tem como absorver um conhecimento sem que a análise de sistemas tenha passado... e:: o suporte não tem como passar para o cliente sem que o desenvolvimento tenha sido feito... então... ou seja... existe uma cultura de compartilhamento até por conta da própria rotina de trabalho né?:... então aí envolve TANTo o aspecto da informação em si... como da própria tarefa... atividade desempenhada pelos membros... a gente estimula o compartilhamento para o aprimoramento das tarefas mesmo	Existe uma cultura de compartilhamento até por conta da própria rotina de trabalho né, então aí envolve tanto o aspecto da informação em si, como da própria tarefa, atividade desempenhada pelos membros. A gente estimula o compartilhamento para o aprimoramento das tarefas mesmo.	Há uma cultura de compartilhamento de informação e conhecimento.
11 - (...) estimula o compartilhamento sim... ninguém é insubstituível... porém... as pessoas podem ser tornar essencial... e... a pessoa se torna essencial quando ela é capaz de ajudar outras pessoas a se desenvolver e... também quando ela é capaz de preparar os outros em caso de ocorrência de algum fato... Então... o compartilhar informação e conhecimento passa a ser fundamental e... se o entendimento da direção é esse... então na medida que a empresa crescer... não se perde essa filosofia... pelo contrário ela tende a se estender e a ser fortalecer ainda mais ao agregar outras pessoas para dentro do ambiente da empresa	Possui uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento da informação e do conhecimento, pois acredita que ninguém é dono da informação quando se caminham juntos, então a troca constante possibilita o crescimento da organização.	Possui uma cultura organizacional que valoriza a informação e o conhecimento; Ninguém é dono da informação; Todos caminham juntos; Crescimento da organização.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 48: Criação das categorias – Questão 12.

Possui uma cultura organizacional de compartilhamento de informação e conhecimento internamente
O colaborador tem acesso a tudo
Executa seu trabalho com mais qualidade
Aplicação do conhecimento nas atividades diárias
Realização de seminários

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 49: Criação do metatexto – Questão 12.

Em relação ao fato de a empresa possuir uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento internamente, as organizações pesquisadas afirmaram que existe um ambiente propício para que haja a troca, em que o sujeito organizacional tem acesso a tudo que é feito, aprendido e desenvolvido no âmbito organizacional. Esse tipo de ação tem a finalidade

de unir cada vez mais as equipes, de modo que possam executar seus trabalhos com qualidade, bem como se sintam pertencentes e valorizados dentro do ambiente em que estão inseridos. Assim, tudo o que é aprendido dentro da organização, por meio do compartilhamento é aplicado nas atividades diárias como modo de melhoria contínua dos procedimentos desempenhados. Além disso, ressaltam a importância da realização de seminários para que os membros que tiverem algum assunto ou conhecimento novo, exponham com maior propriedade aos demais, de modo que estes possam avaliar a pertinência de determinado assunto e, verificar sua aplicabilidade nas atividades rotineiras.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação do fato de a empresa possuir uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras organizações incubadas, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 50: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 13.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) ISSO aqui não existe... a não ser com empresas que a gente contrata... como foi o caso... a gente contratou uma consultoria de uma outra empresa incubada... não sei se você vai entrevistar também... mais focada na parte de teste... então ele virou um fornecedor por isso que é compartilhada informação com ele e não porque é uma empresa incubada	Não existe ao certo uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas. Existe apenas quando se contrata os serviços oferecidos por outras empresas, mas, não é nada muito constante.	Existe uma cultura voltada apenas quando se necessita de algum serviço específico de outra empresa.
2 – (...) oh:::... talvez não... por essa falta de relacionamento mais próximo... no dia a dia... se você perguntar se você já visitou... conhece as outras empresas... isso SIM... já fiz... mas deveria ser uma questão da organização do ambiente mesmo né?:::... mas assim:::... nós procuramos conversar e estreitar relacionamentos com as outras empresas	Não se tem uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento entre organizações, pelo fato de não haver um relacionamento mais próximo.	Não existe uma cultura organizacional que vise o compartilhamento entre organizações por conta da falta de proximidade.
3 – (...) bom... como eu já falei anteriormente... a nossa empresa tem um acordo com outra empresa incubada de um encontro semanal... quando não tem esse encontro semanal... e:::... quando a nossa empresa sabe de algum treinamento que não se aplicaria a outra empresa nós entramos em contato com eles... ou transmite e-mail... telefona... mande o link da página para que ele tome conhecimento de tal treinamento... então:: qualquer informação que venho para a nossa empresa que foi boa ou que não foi legal... a gente compartilha com essa empresa para que eles já saibam do que está acontecendo... olha participei de um treinamento... foi fraquinho... olha nem vai	Possui uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento, pois, há relação entre a empresa com outra empresa incubada, onde ocorrem trocas de informação entre elas, visando por meio de tal ação, seu crescimento e desenvolvimento.	Possui uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento, pois, há relação entre a empresa com outra empresa incubada; Crescimento e desenvolvimento da organização.

<p>porque você vai perder tempo e:... assim... vice-versa... eles quando sabem de algo... eles repassam para nós também... ENTÃO a gente troca informações desse tipo</p>		
<p>4 - (...) a gente está pensando em traçar parceria com outras empresas e levar para eles essa espécie de apresentação que fazemos aqui... para que a gente possa ganhar conhecimento e disseminar conhecimento para elas também... a gente ainda não fez nada nesse sentido... mas... estamos trabalhando para que isso possa acontecer... o que a gente faz no momento é compartilhar informações ou alguma novidade que sabemos... disseminando para a empresa essas informações para que ela possa ver se é útil para ela ou não</p>	<p>Não existe ao certo uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas. Existe apenas quando se contrata os serviços oferecidos por outras empresas, mas, não é nada muito constante.</p>	<p>Existe uma cultura voltada apenas quando se necessita de algum serviço específico de outra empresa.</p>
<p>5 - (...) bom... eu coordeno três associações... uma delas aqui de Marília... é a (Vic)... lá a gente prepara treinamentos para pessoas que queiram empreender ou se aperfeiçoar... NÃO é só para as empresas incubadas... mas a gente abre para todas aquelas tem interesses de empreender e ser líder... então:: essa é uma das formas de compartilhamento de informação... tem a ASSERTI... voltada nas áreas de tecnologia da informação e a gente faz a mesma coisa... mas... é mais voltada para a preparação de mão de obra na nossa área... que é muito carente... e tem também a outra associação que participo em São Paulo... que lá também tem espírito colaborativo... mas é mais para meios jurídicos</p>	<p>Não existe ao certo uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas. Existe apenas quando se contrata os serviços oferecidos por outras empresas, mas, não é nada muito constante.</p>	<p>Existe uma cultura voltada apenas quando se necessita de algum serviço específico de outra empresa.</p>
<p>6 - (...) como a gente não tem essa aproximação... então a gente não tem esse compartilhamento com as outras organizações incubadas</p>	<p>Não existe ao certo uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas.</p>	<p>Não se tem.</p>
<p>7 - (...) não TEM... eu acho que seria importante essa Prática... mas... não tem</p>	<p>Julga ser importante ter uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas, mas, não tem.</p>	<p>É importante ter, mas, não tem.</p>
<p>8 - (...) a nossa empresa não possui... aí não sei te dizer se as outras empresas possuem</p>	<p>Não existe ao certo uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas.</p>	<p>Não se tem.</p>
<p>9 - (...) não tem</p>	<p>Não existe ao certo uma cultura organizacional</p>	<p>Não se tem.</p>

	voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas.	
10 - (...) não tem	Não existe ao certo uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas.	Não se tem.
11 - (...) através de TODas essas ações que promovem os encontros entre as empresas ()... Acredito que uma empresa sozinha não consegue muitas coisas... mas... quando elas cooperam entre elas... o negócio de ambas tende a se fortalecer... então:... as duas ganham quando agem dessa forma	Não existe ao certo uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras empresas incubadas.	Não se tem.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 51: Criação das categorias – Questão 13.

Não existe uma cultura organizacional de compartilhamento de informação e conhecimento externamente
Existe uma cultura voltada apenas quando se necessita de algum serviço específico de outra empresa
Crescimento e desenvolvimento da organização

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 52: Criação do metatexto – Questão 13.

Em relação a empresa possuir uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com as outras organizações incubadas, a maior parte alegou não existir, justamente pela falta de uma proximidade maior entre elas. No entanto, não se pode descartar, também, que existem empresas que valorizam esse tipo de ação e a realiza constantemente, justamente visando trocar informações, no intuito de resolver problemas surgidos, por meio das opiniões, experiências e visões das outras empresas. Tal fato auxilia no crescimento e desenvolvimento das organizações fortalecendo-as cada vez mais.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quanto ao incentivo de práticas voltadas à cooperação desenvolvida pelo Centro Incubador, obteve-se a seguinte ATD:

Quadro 53: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 14.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) no nosso caso pouco... ahn:... porque teve algumas reuniões e cafés da manhã voltados ao negócio onde a gente conseguiu trocar experiências e estabelecer relações... mas... nada muito formal e bem organizado	O centro incubador incentiva pouca prática voltada à cooperação. Muito esporadicamente acontecem encontros na hora do café, reuniões voltadas ao negócio. Mas, não é nada formalizado.	Incentiva pouco; Às vezes ocorrem encontros para que seja possível alguma troca de informação, mas, nada muito formalizado.

<p>2 – (...) olha... o que tem diretamente ligado ao centro incubador é a ASSERTI que é uma associação do centro da própria UNIVEM e SIM... ela incentiva e muito... tem muita troca de informação... então... tem reuniões... network... tem cursos... então tem muita coisa que a própria ASSERTI faz que a UNIVEM divulga para gente:... o centro incubador nosso está sempre trabalhando em conjunto com essa associação... então... o SEBRAE manda informações... manda cursos... ahn:... então de certa maneira sim... ela está tentando nos deixar por dentro do que tem acontecido... das necessidades do mercado... das situações em relação as promoções... tem sim divulgado bastante para a gente</p>	<p>Há algumas trocas de informação e conhecimento por meio da ASSERTI, mas, nada muito formalizado.</p>	<p>Há incentivo por meio da ASSERTI, mas, nada muito formal.</p>
<p>3 – (...) sim... incentiva... no ano passado foi feito aquela apresentação das empresas né?:... aonde cada um teve a oportunidade de falar sobre o segmento em que atua... acredito que essa foi uma forma que a Incubadora se utilizou para as empresas se conhecerem... eu vejo assim... ahn:... se eu preciso de um serviço eu sabendo que tem empresas incubadas que está nesse segmento eu procuro buscar as empresas que estão incubadas... uma que isso serviria de próprio incentivo para a própria empresa e outra de nos promovermos... o fato de uma empresa ser incubada... pequena... não quer dizer que ela não tem conhecimento agregado né?:... então eu até prefiro que seja assim... então primeiro eu busco aqui e se não tiver... eu busco fora</p>	<p>Sim, o CIEM incentiva. No ano passado fez um dia de apresentação das empresas para que todas soubessem que tipo de empresa estão incubadas para uma posterior relação.</p>	<p>Incentiva pouco; Por meio de apresentação anual de cada empresa.</p>
<p>4 - (...) práticas NÃO... mas... eles passam informações para incentivar as empresas a participarem de eventos... workshop</p>	<p>O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.</p>	<p>Não incentiva.</p>
<p>5 – (...) SIM... incentiva... vem a demanda mais do SEBRAE e da UNIVEM... na verdade para entrar aqui se a empresa não tem esse perfil de Colaboração de COOperação já não passa na seleção... porque a ideia de inovação é para contribuir com alguém e para alguma comunidade... então... o SEBRAE orienta isso... a administração do CIEM e a própria UNIVEM incentiva isso</p>	<p>O centro incubador incentiva prática voltada à cooperação.</p>	<p>Incentiva.</p>
<p>6 - (...) hoje ela não tem essa prática não... seria até interessante eles pensarem nessa questão... fazer reuniões para que os incubados possam se conhecer... conhecer o que cada um FAZ:... e:... como lidam com as situações e imprevistos.... acredito que a cooperação é sempre benéfica e todos acabam ganhando com isso</p>	<p>Hoje em dia centro incubador não tem essa prática de incentivar à cooperação. Mas, seria interessante eles pensarem nisso, fazer reuniões para todos se conhecerem e trocar experiências.</p>	<p>Hoje não se tem essa prática; Seria interessante eles fazerem reuniões para que todos se conhecessem e trocassem experiências.</p>

7 - (...) já incentivou... hoje não mais... se fazem... eu não tenho esse conhecimento	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.
8 - (...) não TEM essa PRÁTICA... a secretaria divulga informações para as empresas... () está sempre prestativa... mas... incentivar práticas de cooperação entre as empresas não	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.
9 - (...) para mim não	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.
10 - (...) o centro incubador não estimula NÃO... talvez deveria estimular mais... mas... no momento não tem essa prática	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.	O centro incubador não incentiva prática voltada à cooperação.
11 - (...) incentiva juntamente com o SEBRAE... a própria disseminação da agenda de atividades do SEBRAE que é um dos apartes dos incubados... já é uma prática de instigar a cooperação... além disso... o centro incubador tem dado muito suporte para que a ASSERTI também... e ela tem criado formas... meios de cooperação para disseminar informações entre os associações	O centro incubador incentiva prática voltada à cooperação juntamente com o SEBRAE e a ASSERTI.	O centro incubador incentiva prática voltada à cooperação juntamente com o SEBRAE e a ASSERTI.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 54: Criação das categorias – Questão 14.

Incentiva pouco ou não se incentiva
Às vezes tem encontros, mas, nada formalizado
Por meio de apresentação anual de cada empresa
Incentiva prática voltada à cooperação juntamente com o SEBRAE e a ASSERTI.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 55: Criação do metatexto – Questão 14.

Em relação ao incentivo de práticas voltadas à cooperação desenvolvida pelo Centro Incubador, as empresas mencionaram que, praticamente não existe e, quando existe, são apenas encontros anuais, para que as empresas possam se conhecer e saber qual o ramo de atuação de cada uma delas, mas, não é algo organizado de modo formal. Além disso, alegaram que a ASSERTI e o SEBRAE que mais incentivam essas práticas voltadas à cooperação.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

No que diz respeito a opinião dos sujeitos em relação a importância de haver cooperação entre as organizações incubadas, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 56: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 15.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) eu acho que é fortalecer as empresas... essa TROca de experiências... ahn::... tem empresas em graus diferentes de evolução... tem empresas mais novas... tem empresas que já tem tempo de	A cooperação ajuda as organizações a se fortalecerem, pois, possibilita troca de experiências entre	A cooperação ajuda a organização a se fortalecer; Troca de experiência

<p>mercado... então eu acho interessante principalmente para as empresas que estão começando... e ela pode pegar um pouquinho das experiências para não sofrer por meio das experiências que as outras empresas sofreram e evitar algumas etapas aí</p>	<p>empresas de graus de evolução diferente.</p>	<p>entre empresas de graus de evolução diferente.</p>
<p>2 - (...) olha... eu acho muito importante pelo seguinte... ehn... são empresas novas... empresas que estão começando... então quando você visita outras empresas incubadas você entende as dificuldades que elas têm também... então acaba tendo uma certa afinidade de situação... é como se fosse um time mesmo... troca de experiência... informação... situações que já se vivenciou e isso ajuda para o próprio crescimento da empresa</p>	<p>Como são empresas novas e iniciais, a cooperação se torna importante, pois auxilia as empresas enxergarem as afinidades nas situações e com isso, uma acaba ajudando a outra por meio da troca de experiências, informação e conhecimento.</p>	<p>Como são empresas novas e iniciais, a cooperação se torna importante;</p> <p>Ajuda as empresas a enxergar as afinidades de situações;</p> <p>Troca de experiência, informação e conhecimento.</p>
<p>3 - (...) eu acho que pra a cooperação vem para agregar valor... abre a nossa MENTE... o empresário... ou o microempresário... a maioria deles é muito preocupado com a própria empresa... ele não tem propriamente um horário de trabalho e se ele não tiver uma disciplina e entender que a empresa tem um horário as coisas não fluem... então ele tem que entender e estabelecer horários na empresa... para si própria e até mesmo para a família... se ele não se atentar para isso... eles podem ter algum tipo de problema... então... a GRANDE importância da cooperação na minha opinião é para que a gente abra saía um pouco daquela apreensão de fazer a empresa fluir... a empresa tem que fluir... mas nós temos que estar bem para que isso aconteça... e compartilhando e estabelecendo relações com outra empresa... ele pode falar... olha... eu estou vendo que você está agindo de uma forma que eu não faria ou pode dar um exemplo de outras empresas que ele viu atuando dessa forma... e a gente passa a enxergar detalhes que antes não enxergávamos... assim... é um crescimento como um todo e a cooperação acredito que VEM para nos mostrar exatamente isso... novos olhares... novas opiniões... novas ideias sempre visando a melhoria interna e o modo de atuação</p>	<p>A cooperação vem para agregar valor e abrir a mente dos indivíduos das organizações, onde passam a enxergar detalhes que sozinhos não conseguiriam. Portanto, um novo olhar, uma nova opinião e uma nova ideia só vem agregar valor para a organização.</p>	<p>A cooperação vem para agregar valor;</p> <p>Abrir a mente dos indivíduos das organizações;</p> <p>Passam a enxergar detalhes que sozinhos não conseguiriam.</p>
<p>4 - (...) apesar de não se ter muito... eu acho bastante importante... porque a troca de informação entre empresas incubadas só tender a ajudar uma a outra... para aprender... para criar experiência... para trocar informações sobre o ambiente...</p>	<p>Mesmo não se tendo muita cooperação entre as empresas, a organização acredita ser de extrema importante cooperar, porque é por</p>	<p>Acredita que a cooperação cria valor;</p> <p>Ajuda na troca de informação, conhecimento e</p>

sobre as situações... ainda mais nesse início de empresa	meio dessa ação que as empresas adquirem informação, conhecimento e experiências.	experiências.
5 - (...) confiabilidade... porque aqui as vezes você tem uma demanda de uma empresa muito grande... para você manter o respeito no mercado... as vezes você QUER pegar essa oportunidade... mas não tem equipe suficiente... ahn::... então aqui a gente troca até isso... um contribui com o outro para manter o cliente e conseguir cliente grande... ISSO é uma das coisas para que haja cooperação... esse ambiente essa cultura impacta bastante nos negócios... porque o cliente ou a pessoa que você está conversando fala... poxa que legal... porque sabe que você tem um endereço... sabe aonde te encontrar... sabe que tem responsáveis maiores daquele ambiente... então isso passa segurança para todo mundo	A cooperação ajuda as organizações a manter os clientes. Mas para isso, precisa ter confiança uns nos outros.	Manter os clientes; Ter confiança uns nos outros.
6 - (...) a troca de informação e experiências... ahn::... já que se for um concorrente vai ficar na troca de experiências e se for um incubado sem ser concorrente... aí pode acontecer a troca de informação... troca de produto... isso é interessante... já que a ideia das empresas incubadas é aprender e se desenvolver para enfrentar de uma maneira melhor e mais atuante o mercado no qual ela está inserida né?:... cooperar nesse sentido só vem a acrescentar e somar para ambos os lados	A cooperação ajuda as organizações a aprender e se desenvolver para enfrentar os desafios do cotidiano.	Aprender e se desenvolver; Enfrentar os desafios do cotidiano.
7 - (...) seria BEM legal se houvesse essa cooperação para troca de ideia... de conhecimento... de capacitação... um poderia aprender com o outro	Seria muito interessante ter essa cooperação como forma de aprendizado e criação de conhecimento.	A cooperação ajuda na criação de conhecimento; Criação de aprendizado.
8 - (...) de extrema importância::... PORque isso de alguma maneira só tende a fazer com que as empresas lucrem JUNTas... crescem e se desenvolvam... então::... seria muito importante isso... - -... o nosso sonho é que tivesse alguma empresa do nosso segmento para que a gente pudesse estabelecer relações... que a gente pudesse trocar experiências e uma ajudar a outra no que fosse preciso.	De extrema importância, porque isso de alguma maneira só tende a fazer com que as empresas cresçam e se desenvolvam juntas.	Ajuda no crescimento e desenvolvimento.
9 - (...) de extrema importância... porque se NÓS somos empresas que estamos iniciando que precisam crescer... aprender... então a gente tem tudo para fazermos parcerias... quando a gente entrou na incubadora... a gente pensou nessas parcerias que a gente pudesse estar fazendo... de trabalho agregado assim... para formar rede... para trabalhar	Não se tem uma cooperação entre as empresas. No entanto, a empresa acha necessária a criação de redes para que haja maior compartilhamento de informação, conhecimento e experiência. A criação	Não se tem uma cooperação entre as empresas. É necessária a criação de redes para que haja maior compartilhamento de informação,

<p>junto... onde UM PUdesse agregar valor ao trabalho do outro... mas::... a gente não viu isso até hoje... mas... eu acho de extrema importância isso... porque todo mundo ganha</p>	<p>de parceria faz a diferença.</p>	<p>conhecimento e experiência.</p> <p>A criação de parceria faz a diferença.</p>
<p>10 - (...) no quesito de juntar esforços para ter um produto com um desenvolvimento menos custoso... menos trabalhoso... uma vez que alguém já tenha feito... já tenha conhecimento mais elevado do que se está passando naquele momento... então acho importante::... então se puder haver cooperação... além de somar a gente soma produtos e melhora eles né?::...</p>	<p>A cooperação é importante porque vem para somar os produtos, visando sua melhoria.</p>	<p>É importante porque vem para somar os produtos, visando sua melhoria.</p>
<p>11 - (...) tem aquele ditado que diz assim... sozinho você pode ir mais rápido... mas::... junto você vai mais longe... e nós compartilhamos dessa visão... se uma única empresa... por maior que ela fosse... sozinha... eu acho MUITO pouco provável que ela conseguisse muitas coisas... agora quando há cooperação... que envolve empresas... e... todos aqueles que podem se beneficiar com essa cooperação... aí sim... agrega valor... a COOperação tem valor... TANTo no compartilhamento de informação e conhecimento... mas... também... no sentido de união... é determinante para alcançar propósitos... objetivos maiores... se HOUver MAIOR cooperação entre as empresas incubadas... mais desenvolvidas elas serão</p>	<p>A cooperação é muito importante, porque sozinho a gente não consegue muita coisa, mas, se houver união, tendem a conseguir mais coisas. A cooperação tem valor, tanto no compartilhamento de informação e conhecimento, mas, também, no sentido de união, é determinante para alcançar propósitos, objetivos maiores.</p>	<p>A união faz a força;</p> <p>A cooperação tem valor, no compartilhamento de informação e conhecimento;</p> <p>É determinante para alcançar propósitos e objetivos maiores.</p>

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 57: Criação das categorias – Questão 15.

A cooperação é importante
Ajuda as empresas a enxergar as afinidades de situações
Troca de experiência, informação e conhecimento
Fortalecimento
Criação de valor
Confiança
Criação de redes

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 58: Criação do metatexto – Questão 15.

Quanto a opinião dos sujeitos em relação à importância de haver cooperação, as empresas incubadas afirmaram que, por se tratar de empresas que estão começando, a cooperação se torna importante, pois as ajudam a enxergar as afinidades em distintas situações, isto é, existem empresas que já passaram por diversas situações, pois estão no mercado há mais tempo. Nessa perspectiva, essas empresas podem compartilhar experiências e informações com àquelas que estão começando agora e que não possuem tanto conhecimento acerca do mercado em que atuam. Tal ação cria valor para a organização. Além disso, essa cooperação objetiva abrir a mente dos sujeitos organizacionais para que possam enxergar alguns detalhes que, sozinhos não conseguiriam enxergar. Dessa maneira, a cooperação ajuda a organização a se fortalecer e se manter no mercado, por meio da criação de redes, em que prezam a confiança entre as partes.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

No que tange a percepção dos sujeitos, a respeito de se há competição entre as empresas incubadas, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 59: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 16.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) eu acredito que sim... no nosso caso não... porque eu acredito que tenha empresas com o mesmo foco de atuação... aí por isso na minha opinião:... quando isso ocorre... aí tem competição	Acredita que há competição entre as empresas incubadas quando se tem o mesmo foco de atuação. Mas, isto não ocorre com a empresa.	Acredita que tenha competição; Mesmo foco de atuação.
2 - (...) olha eu acho que NÃO... porque se a gente for olhar hoje aqui dentro cada uma segue um segmento... um ramo de atuação diferente... e MESMO as que segue o mesmo segmento... na maioria das vezes a gente tem muitos parceiros que são concorrentes nosso que não atendem determinados segmentos e a gente acaba atendendo... mas... acho que não tem não	Não há competição entre as empresas incubadas porque cada um segue um ramo e mesmo as que seguem o mesmo ramo, elas acabam se tornando parceiros.	Não há competição; Seguem ramos diferentes.
3 - (...) bom:... Juliete... eu não sei se tem... eu sei que a nossa empresa não tem nenhuma empresa que atue no mesmo segmento... então não tem... eu sei que existe uma cooperação entre as empresas... isso eu SEI que tem... nós visitamos uma feira em São Paulo e foi um pessoal das notas fiscais lá né?:... que eles arquivam... eles têm um sistema de arquivo dessas notas fiscais... então... é assim... quando eu sei de uma empresa que precise de um administrador... eu indico eles... então eu acho que é mais uma ajuda do que competição... olha eu não faço... mas tal empresa faz	Acredita que há mais cooperação do que competição entre as empresas. No caso desta empresa não existe nenhuma outra que atue no mesmo ramo.	Acredita que não há competição; Há cooperação; Diferentes ramos.
4 - (...) competição acredito que não... acredito que a cooperação se faz mais presente aqui dentro do CIEM	Acredita que há mais cooperação do que competição entre as empresas. No caso desta empresa não existe nenhuma outra que atue no mesmo ramo.	Acredita que não há competição; Há cooperação; Diferentes ramos
5 - (...) aqui se existir competição é saudável... ahn:... não é para destruir ninguém... eu pelo menos... nunca vi espírito de competição... teve a um tempo... duas empresas que fugiram da linha do CIEM e tinham como valores espionagem e modos de atuação não legais... foram solicitadas a se retirarem do CIEM	Acredita que há mais cooperação do que competição entre as empresas. No caso desta empresa não existe nenhuma outra que atue no mesmo ramo.	Acredita que não há competição; Há cooperação; Diferentes ramos
6 - (...) deve ter competição meio que oculta... já que a gente não tem conhecimento a fundo das empresas...	Não se sabe se tem competição entre as empresas.	

ainda mais que se tem produtos que estão voltados para o mesmo lado... ENTÃO isso faz com que tenha competição... mas:... para que de fato a gente chame de competição... é necessário a gente conhecer as outras empresas e saber o que elas desenvolve... coisa que não acontece aqui... no CIEM.		Não sabe se tem competição entre as empresas.
7 - (...) não sei te responder... comigo não tem	Não se sabe se tem competição entre as empresas.	Não sabe se tem competição entre as empresas.
8 - (...) olha... que eu saiba:... creio que não	Não se sabe se tem competição entre as empresas.	Não sabe se tem competição entre as empresas.
9 - (...) então... como a gente não tem contato... então não sei dizer	Não se sabe se tem competição entre as empresas.	Não sabe se tem competição entre as empresas.
10 - (...) olha... não que eu saiba	Não se sabe se tem competição entre as empresas.	Não sabe se tem competição entre as empresas.
11 - (...) se há competição... eu não percebo	Não se sabe se tem competição entre as empresas.	Não sabe se tem competição entre as empresas.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 60: Criação das categorias – Questão 16.

Não há competição
Seguem ramos diferentes
Há cooperação

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 61: Criação do metatexto – Questão 16.

Quanto a percepção dos sujeitos a respeito de haver competição entre as empresas incubadas, a maioria mencionou que não há competição, ao contrário, há mais cooperação, uma vez que se trata de empresas que estão iniciando sua atuação no mercado e, por essa razão, mais trocam experiências do que competem entre si. Além disso, acreditam que não se tem competição porque as empresas incubadas são de diferentes ramos de atuação.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quanto a opinião dos sujeitos a respeito da competição, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 62: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 17.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) eu acho que a competição faz as empresas se mexerem... buscar se ela está em um mercado mais competitivo... ela tem que buscar formas mais eficientes de trabalhar... senão ela não sobrevive... enquanto se ela atue em outros ambientes menos competitivos... ela tem uma certa acomodação	A competição faz com que a empresa se mexa, buscando formas eficientes de trabalhar, visando a não acomodação.	Faz com que a empresa se mexa; Buscam-se formas eficientes de trabalhar; Para não se acomodarem.

<p>2 – (...) é muito importante... porque inclusive assim competição eu até colocaria a palavra concorrência... para mim tem que ter porque ela... ahn:... é que norteia o nosso caminho mostrando se a gente está indo bem... indo mal e se... for uma concorrência estratégica que exige muito... acaba criando valor para o nosso produto... a competitividade e a concorrência ela é importante para qualquer segmento... por conta disso... que acredito que a informação e o conhecimento TÊM valor</p>	<p>A competição é importante porque ela é que norteia o caminho, mostrando os erros e acertos da empresa. Isso acaba criando valor.</p>	<p>A competição é importante;</p> <p>Norteia o caminho;</p> <p>Mostra os erros e acertos;</p> <p>Cria valor.</p>
<p>3 – (...) bom... eu acho que é estar estruturado... competição é estar estruturado para fornecer ao cliente o que ele precisa... o que ele quer... o que vai atender as necessidades dele... então eu acredito que competir é fornecer para o cliente o que ele precisa... em termos de qualidade... serviços... preços... e:... um bom atendimento... eu ACHO que a competição traz melhoria para as empresas... competir é uma visão de agregar valor à empresa... a nossa empresa hoje é uma microempresa... ela concorre com empresas grandes... mas... ela tem um custo para manter tudo isso... então a nossa empresa sabendo do que o cliente quer... ela se adequando a isso... ela pode competir sim com qualquer empresa grande... então eu acho que essa competição... agrega conhecimento... experiência e valor</p>	<p>Competição é quando se está estruturado para fornecer ao cliente o que ele necessita em termos de qualidade em serviços, preços e um bom atendimento. Traz melhoria para a empresa por agregar conhecimento, experiência e valor.</p>	<p>Competição é estar estruturado;</p> <p>Fornece ao cliente a qualidade que tanto necessita;</p> <p>Traz melhoria para a empresa por agregar conhecimento, experiência e valor.</p>
<p>4 - (...) eu acho a competição boa e válido... porque aí a empresa SEMpre vai procurar melhorar o produto em relação a outra empresa com o mesmo produto ou produto similar... é saudável até certo ponto... ter o equilíbrio é sempre bom se pensar... para que não prejudique o outro também</p>	<p>A competição faz com que a empresa se mexa, buscando formas eficientes de trabalhar, visando a não acomodação.</p>	<p>Faz com que a empresa se mexa;</p> <p>Buscam-se formas eficientes de trabalhar;</p> <p>Para não se acomodarem.</p>
<p>5 - (...) competir para ser melhor... para ser melhor que ontem... para auto avaliação... para melhorar... aprender... construir... e:... avaliar por meio de métricas tudo que está sendo desenvolvido a nível interno e externo... competição para construção</p>	<p>A competição é boa para sempre estar melhorando. Para fazer uma auto avaliação e aprender com o que vem fazendo e o que procura fazer.</p>	<p>A competição é boa;</p> <p>Ajuda a se auto avaliar;</p> <p>Aprender sempre com a sua atuação frente ao mercado.</p>
<p>6 - (...) desde que seja uma forma honesta é sempre interessante para o cliente e para a própria empresa... quando se sabe que tem um concorrente na mesma região... isso faz com que a empresa procure melhorar o seu produto... buscando por inovação... inovando seu produto... você aumenta sua concorrência</p>	<p>Faz com que a empresa procure melhorar o seu produto, buscando por inovação. Inovando seu produto, você aumenta sua concorrência.</p>	<p>Melhoria nos produtos;</p> <p>Ajuda na inovação;</p> <p>Aumento na concorrência.</p>
<p>7 - (...) é bom... desde que seja uma competição saudável... é bom... ela te leva</p>	<p>A competição é saudável, ela te leva para frente, a</p>	<p>A competição é saudável;</p>

para frente... a estar sendo inovando e renovando	estar sendo inovando e renovando.	Faz com que a empresa se mexa; Inovar e renovar sempre.
8 - (...) depende do ponto de vista de quem vê... a competição pode ser excelente em termos de lucratividade... lógico... o mercado nunca tem espaço apenas para uma empresa... e: nem deveria... ele tem espaço para várias... então a competição pode ser bastante benéfico para uma empresa que desenvolve algo e tem ali do seu lado um outro parceiro que também faz o mesmo... mas... de formas diferente... então todos acabam lucrando... então é excelente que haja competição... para até aprimorar o produto... inovar aquele produto e estar sempre melhorando e colocando valor ao produto	É excelente que haja competição, para aprimorar o produto e colocar valor no produto.	Aprimorar o produto; Atribuir valor no produto.
9 - (...) eu acho que dependendo... eu acho que a competição pode ser saudável quando ela busca o desenvolvimento e a inovação... agora quando ela passa a ser algo cego... aí eu acho que ela perde o foco e fica perigosa... porque aí rompe relacionamentos... aí não vai existir a cooperação como estávamos dizendo... então a minha opinião sobre a competição é de que ela pode ser saudável... eu posso querer sempre estar buscando por inovar... ter um diferencial... aí bacana:... porque aí que move o empreendedorismo... aí quando ela envolve algo cego... sem acrescentar... aí eu já acho perigosa demais	A competição pode ser saudável quando ela busca o desenvolvimento e a inovação. Agora quando ela passa a ser algo cego, aí eu acho que ela perde o foco e fica perigosa, porque aí rompe relacionamentos, aí não vai existir a cooperação como estávamos dizendo.	A competição pode ser saudável quando visa o desenvolvimento e a inovação; Mas, a competição pode ser negativa, quando rompe os relacionamentos.
10 - (...) a competição num primeiro momento parece ser algo negativo para a empresa... mas:: depois que analisada... ela POde trazer benefício para a empresa... porque ela nos obrigada a nos desenvolvermos né?:... a sermos mais competitivos... e para isso, a gente precisar estar sempre inovando... se desenvolvendo... e por outro lado... ela pode ser ruim... quando a competição for desleal... jogar baixo sabe?:... aí eu acho chato... porque não agrega nada	A competição pode ser saudável quando ela busca o desenvolvimento e a inovação. Agora quando ela passa a ser algo cego, aí eu acho que ela perde o foco e fica perigosa, porque aí rompe relacionamentos, aí não vai existir a cooperação como estávamos dizendo.	A competição pode ser saudável quando visa o desenvolvimento e a inovação; Mas, a competição pode ser negativa, quando rompe os relacionamentos.
11 - (...) eu acho que se não houver competição... qualquer meio social... ele está fadado... ele está seriamente comprometido com seu desenvolvimento... a sua sustentabilidade... porque na medida em que as pessoas são convidadas a competir com base em um proposito... isso é estimulante... então penso que está na natureza humana... MAS mesmo que a pessoa seja ou não tão competitivas... acredito que em determinados momentos	A competição em qualquer meio social, ajuda no desenvolvimento e na sustentabilidade, sendo isso que estimula as pessoas e as organizações a inovar.	Ajuda no desenvolvimento; Na sustentabilidade; Estimula na inovação.

um pouco de competição sempre bem traz a satisfazer essas necessidades		
--	--	--

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 63: Criação das categorias – Questão 17.

Faz com que a empresa se mexa
Busca de modos eficientes para trabalhar
Mostra os erros e acertos
Cria valor
Fornece ao cliente a qualidade
Ajuda na auto avaliação
Gera inovação
Pode ser saudável ou não

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 64: Criação do metatexto – Questão 17.

Quanto a opinião dos sujeitos a respeito da competição, estes acreditam que a competição faz com que as empresas se 'mexam', ou seja, não se acomodem no mercado em que estão inseridas. Assim, a competição objetiva buscar modos eficientes para o desenvolvimento de processos, atividades e tarefas, norteia o caminho mostrando os erros e acertos efetuados pelas empresas. Dessa maneira, estabelece a melhoria contínua e fornece ao cliente a qualidade de que necessita e, assim, se destaca no mercado em que atua, criando valor por meio do conhecimento e experiência adquiridos. Além disso, a competição ajuda na auto avaliação da organização, pois permite com que esta ao se comparar com empresas do mesmo segmento, possa se aperfeiçoar, melhorar seus produtos e serviços, bem como gerar inovação no âmbito do mercado em que atua. Entretanto, algumas empresas alegam que a competição pode ou não ser saudável, isso dependerá das intenções e da percepção de valor.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação as circunstâncias que os sujeitos julgam ser vantajosas para competir, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 65: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 18.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) eu acho que quando você tem vantagens competitivas... ahn::... algum produto diferenciado... bom preço... acho que se você tiver um diferencial... você tem uma vantagem aí... e se você não tiver você está no bolo	Quando se tem vantagens competitivas, por exemplo, algum produto diferenciado como um bom preço, isso ajuda a ter vantagem competitiva.	Produto diferenciado; Bom preço.
2 - (...) em todas circunstancias... para mim eu vivo isso dia a dia... então eu já entro no negócio já sabendo que estou competindo... então é do começo até o fim... quando a gente visita um cliente a gente já ESTÁ venDENdo nosso produto desde aquele primeiro momento	Em todas circunstancias julga ser vantajoso competir, porque ao entrar no negócio já sabe que se está competindo.	Em todas; Entra no negócio já sabendo que está competindo.
3 – (...) bom... é quando a nossa empresa tem uma estrutura para atender... se não tiver então não adianta nem competir... aí seria o que:: ehn::... a nossa empresa buscar a formação de uma estrutura... para	É vantajoso competir quando se tem uma estrutura para atender o cliente, caso contrário não teria vantagem alguma.	Quando se tem uma estrutura para isso.

<p>poder fornecer aquilo que o cliente deseja para poder entrar e agir com tranquilidade... não com um investimento que não pode fazer muitas vezes... porque se isso ocorresse... a empresa só sairia perdendo ao invés de ganhar</p>		
<p>4 - (...) é importante essa competição desde que a empresa não ataque uma a outra... desde que você veja a empresa concorrente como uma oportunidade de você melhorar o seu produto com relação a ela... aí VÊ ela como uma forma de ampliar seus horizontes e ir sempre melhorando... inovando... aperfeiçoando</p>	<p>A competição é importante quando uma empresa não ataca a outra. A competição é vantajosa quando se vê a outra empresa como uma oportunidade de melhoria.</p>	<p>A competição é vantajosa quando se vê a outra empresa como uma oportunidade de melhoria.</p>
<p>5 - (...) competir faz parte da nossa vida em todos os momentos... competir para benefício próprio... para criar uma vantagem desnecessária... aí eu não acho legal... mas... quando você está competindo para que isso seja evolutivo... ahn::... um processo de aprendizado... para melhoria... aí eu acho vantajoso</p>	<p>Quando se está competindo para evoluir, para melhorar um processo e adquirir aprendizado.</p>	<p>Quando se está competindo para evoluir, para melhorar um processo e adquirir aprendizado.</p>
<p>6 - (...) a competição faz com que se encontre alternativas em torno de melhorias... melhorias tanto internas e externas para os clientes... para isso... a empresa tem que estar preparado para isso... ter estratégias... Táticas e ações eficientes para se ter uma melhor atuação dentro do mercado e::... assim poder se destacar frente as demais empresas do mesmo segmento</p>	<p>Quando se está competindo para evoluir, para melhorar um processo e adquirir aprendizado.</p>	<p>Quando se está competindo para evoluir, para melhorar um processo e adquirir aprendizado.</p>
<p>7 - (...) para evoluir... para a empresa crescer... se desenvolver e:: continuar atuante no mercado em que ela está inserida</p>	<p>Quando se está competindo para evoluir, para melhorar um processo e adquirir aprendizado.</p>	<p>Quando se está competindo para evoluir, para melhorar um processo e adquirir aprendizado.</p>
<p>8 - (...) isso pode ser bastante vantajoso em certas circunstâncias... desde que ambos estejam visando melhorias de produto... porque isso acaba sendo bom para o mercado... porque faz com que as empresas estejam sempre inovando e recriando... então a competitividade tem que existir SIM... até porque não existe apenas um produto no mercado... é bom que exista vários produtos e produtos diferentes... uns com mais e outros com menos... até porque existe vários tipos de clientes</p>	<p>Pode ser bastante vantajoso quando ambos visam melhorias no produto, porque isso acaba sendo bom para o mercado, porque faz com que as empresas estejam sempre inovando e recriando.</p>	<p>Melhoria no produto; Fortalece o mercado; Inovando nos produtos.</p>
<p>9 - (...) quando você está buscando se desenvolver... quando você está buscando fazer um bom trabalho... aí sim... eu acho interessante competir... agregar valores ao produto é tão vantajoso... eu faço o meu produto... você faz o seu e no final o produto está tão agregado de valor... isso é muito bom para o mercado e para a empresa... mas:: para competir tem que ser jogo limpo... ambos sempre buscando</p>	<p>Pode ser bastante vantajoso quando ambos visam melhorias no produto, porque isso acaba sendo bom para o mercado, porque faz com que as empresas estejam sempre inovando e recriando.</p>	<p>Melhoria no produto; Fortalece o mercado; Inovando nos produtos. Agrega valor no final.</p>

melhorar... desenvolver e buscando seu diferencial		
10 - (...) sempre para o desenvolvimento do produto e até humano... a competição é boa porque ela nos faz pensar e repensar no nosso comportamento... no nosso modo de atuação frente a outras empresas e até pessoas... então:: acho que é isso... para o desenvolvimento mesmo	Pode ser bastante vantajoso quando ambos visam melhorias no produto, porque isso acaba sendo bom para o mercado, porque faz com que as empresas estejam sempre inovando e recriando.	Melhoria no produto; Fortalece o mercado; Inovando nos produtos.
11 - (...) é como eu falei anteriormente... a competição ela pode ser sim benéfica e tem que existir... pois isso faz as pessoas a se movimentarem	A competição tem que existir para o desenvolvimento.	A competição tem que existir para o desenvolvimento.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 66: Criação das categorias – Questão 18.

Quando se tem uma estrutura para isso
Entrar no negócio já sabendo que está competindo
Produto diferenciado e com bom preço
Quando se vê a outra empresa como oportunidade de melhoria
Para melhoria nos processos

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 67: Criação do metatexto – Questão 18.

Quanto às circunstâncias para competir, as empresas pesquisadas acreditam que antes de qualquer coisa é necessário ter uma estrutura para competir. Sem a estrutura adequada não adianta entrar no mercado, porque a empresa já sairá em desvantagem. Nessa perspectiva, é essencial ter um produto diferenciado, com bom preço e boa qualidade, para que consiga sair em vantagem perante os concorrentes. A empresa que apresentar uma boa atuação e conquistar fatias maiores de mercado, precisa ter em mente que ao entrar no negócio já está competindo, isso a ajudará a fazer frente aos concorrentes, cuja oportunidade de melhoria, aperfeiçoamento e crescimento, tanto em nível de processos internos, quanto no que diz respeito aos serviços e produtos oferecidos.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação a opinião dos sujeitos no que tange a desenvolver ações de cooperação e de competição [coopetição], obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 68: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 19.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) eu acredito que sim... que em determinados projetos é vantajoso para as empresas que exista isso... que ao mesmo tempo em que elas competem pelo mercado... elas podem cooperar ao estabelecer vínculos umas com as outras... isso tende a fortalecer talvez o que ambas oferecem aos clientes	Acredita que há possibilidade de competição e cooperação com o objetivo de fortalecimento do negócio.	Há possibilidade de haver competição e cooperação; Fortalecimento do negócio.

<p>2 – (...) sim::... claro... é importante unir as duas... olhando para dentro da empresa e fora da empresa... se a gente for ver ações de cooperação simultaneamente... olhando dentro da empresa a gente até passou por uma situação bem interessante... tinha um funcionário trabalhando sozinho... aí... a gente colocou um estagiário para trabalhar com ele e ele melhorou muito seu desempenho... porque ele sentiu a necessidade de ajudar alguém... passar o que sabia para alguém... então a gente entregou a responsabilidade para ele e ele abraçou isso... se sentiu útil naquilo que fazia... e no aspecto externo também é importante... porque a gente nunca é detentor de todo o conhecimento... então ao cooperar com outras empresas a gente cresce e se desenvolve e troca informação e isso mostra o quanto é importante estabelecer as relações</p>	<p>Sim, há possibilidade de haver cooperação, para isso, acredita ser necessário ter um olhar no ambiente interno e externo. No ambiente interno, um pode ajudar o outro no desenvolvimento das tarefas e ambos se sentirem úteis e pertencentes ao ambiente da organização. Já no aspecto do ambiente externo as empresas que cooperam entre si só tende a ganhar mais conhecimento e crescer mais rapidamente.</p>	<p>Acredita que possa existir a cooperação;</p> <p>Tanto no ambiente interno, um colaborador ajuda o outro colaborador e, ambos acabam se sentindo úteis e pertencentes ao ambiente;</p> <p>No ambiente externo, as empresas que cooperam tendem a ganhar mais conhecimento com a troca.</p>
<p>3 – (...) sim... ahn::... a nossa empresa tem uma parceria com empresas que pode fazer algum serviço que ela não faz... faz também parceria com empresas que fazem outros serviços... e essa cooperação acontece como forma da empresa não perder cliente... então... ao mesmo tempo que competimos entre nós... a gente também coopera pensando sempre na satisfação do cliente</p>	<p>Acredita que é possível haver cooperação. As parcerias travadas entre as empresas fortalecem as relações por meio das trocas de experiência, informação, conhecimento, bem como das trocas de serviços.</p>	<p>Pode haver cooperação;</p> <p>As parcerias travadas entre as empresas fortalecem as relações;</p> <p>Troca de informação, conhecimento e serviços.</p>
<p>4 – (...) sim... acredito... ainda mais hoje em dia... que não basta apenas competir... mas... sim... cooperar entre elas... para se ajudar em determinadas situações... ahn::... assim ambas crescem... sem ficar brigando... e:: trocam informação sem ficar guardando uma para outra... porque a informação quando está em movimento... ela agrega e se desenvolve e:: quando está guardada... ela tende a não subsidiar e::... com isso... acaba se perdendo e não recebendo valor</p>	<p>Acredita que há possibilidade de competição e cooperação com o objetivo de fortalecimento do negócio. A informação quando está em movimento, ela agrega e se desenvolve e, quando está guardada, ela tende a não subsidiar e com isso, acaba se perdendo e não recebendo valor.</p>	<p>Há possibilidade de haver competição e cooperação;</p> <p>Fortalecimento do negócio.</p> <p>A informação agregando valor nos serviços e produtos, bem como nos procedimentos.</p>
<p>5 – (...) sim... bastante... a cooperação ela também faz parte do processo de aprendizado... isso faz desenvolver seu senso crítico... você compete pensando::... ah::... porque ele está fazendo isso... para que ele está desenvolvendo isso... se for benéfico... eu faço e:: faço melhor... então ela coopera e competem ao mesmo tempo</p>	<p>Acredita que há possibilidade de competição e cooperação com o objetivo de fortalecimento do negócio, bem como aumentar o senso crítico para pensar mais adiante.</p>	<p>Há possibilidade de haver competição e cooperação;</p> <p>Fortalecimento do negócio.</p> <p>Aumento do senso crítico;</p>
<p>6 - (...) sim é possível... desde que a competição seja saudável e as duas partes entendam que se unindo na questão da transparência... isso ajuda bastante para o desenvolvimento e crescimento de ambas... LÓGICO os dois tem que estar</p>	<p>Desde que a competição seja saudável e as duas partes entendam que se unindo ajuda no desenvolvimento e</p>	<p>A cooperação é benéfica desde que ambas as partes entendam a importância da união.</p>

com a MESma visão e pensando em conjunto	crescimento de ambas.	
7 – (...) sim... claro... porque eu posso competir com uma empresa e também a gente pode cooperar... fora daqui... a gente coopera com outras empresas para trocar experiências e saber muitas vezes como posso agir e:... estar atuando cada vez mais de uma maneira melhor... então... é super vantajoso sim cooperar sem deixar de competir	É possível cooperar e competir sim. Cooperar com outras empresas para trocar experiências e saber muitas vezes como agir em determinadas situações.	Cooperar para trocar experiências; Aprender a lidar com as situações; Agir assertivamente.
8 – (...) sim... eu acho que é possível sim... desde que haja transparência... confiança e objetivos comuns... aí eu acho que acaba sendo benéfico	Desde que a competição seja saudável e as duas partes entendam que se unindo ajuda no desenvolvimento e crescimento de ambas.	A coopetição é benéfica desde que ambas as partes entendam a importância da união.
9 - (...) eu que acredito que sim... a gente coopera porque está junto... eu acho que nunca vou conseguir suprir toda necessidade de um cliente... acho que é uma onipotência muito grande achar isso... então eu acredito que é muito possível sim... a gente fez uma parceria com uma empresa de publicidade... então:: ahn:... a gente fez essa parceria para trocar serviço... a gente faz a parte de gestão para eles e eles fazem a parte de publicidade para nós e eles fecharam com um cliente agora e eles estão oferecendo o nosso trabalho para o cliente... mas... eles que estão fazendo o primeiro trabalho para ele agora e eu não acho ruim e nem competitivo... eles estão fazendo o trabalho de consultoria na área do rh nessa empresa hoje... MAS::... para poder abrir para depois a gente poder entrar... então eu acho que tem uma questão de competição... porque eles estão fazendo o mesmo trabalho que a gente faz... mas::... que é cooperativo... porque eles são parceiros nossos e estão trabalhando para que um dia a gente possa estar trabalhando todos JUNtos... então é bacana... funciona sim	Desde que a competição seja saudável e as duas partes entendam que se unindo ajuda no desenvolvimento e crescimento de ambas.	A coopetição é benéfica desde que ambas as partes entendam a importância da união.
10 – (...) depende... porque falar de coopetição simultâneo... ou a gente de alguma certa forma coopera para se juntar e não competir.... ()... eu acho que se você cooperar e competir por um mesmo cliente ao mesmo tempo... eu acho MUITO difícil... se for algo subjetivo... algo que não traga resultados para a empresa não há problema nenhum entre cooperar e competir... MAS::... pensando num cliente... não dá para fazer os dois junto... porque ou você coopera ou você compete	Depende, porque falar de coopetição simultâneo, ou a gente de alguma certa forma coopera para se juntar e não competir. Eu acho que se você cooperar e competir por um mesmo cliente ao mesmo tempo, eu acho difícil.	Não é possível cooperar e competir simultaneamente por um mesmo cliente.
11 - (...) eu acredito que tudo é possível... desde que alguém acredite... eu não consigo colocar numa forma	É possível cooperar e competir simultaneamente.	É possível cooperar e competir simultaneamente.

<p>generalizada... mas já consegui observar em empresas que foram estabelecidas metas... objetivos que para ser alcançadas... elas precisavam de uma certa competição... porém esse objetivo não seria alcançado se não tivesse o comprometimento de todos... a cooperação de todos... com certeza é possível se desenvolver e é possível desenvolver dentro da organização</p>		
---	--	--

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 69: Criação das categorias – Questão 19.

Há possibilidade de haver competição e cooperação
Fortalecimento do negócio e das relações
Agregar valor nos serviços e produtos
Aumenta o senso crítico
Aprender a lidar com as situações

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 70: Criação do metatexto – Questão 19.

<p>Quanto a opinião dos sujeitos no que tange a desenvolver ações de cooperação e de competição [coopetição], afirmaram que há possibilidade de haver a coopetição, pois acreditam que isso fortalece o negócio e as relações das empresas que estabelecem esse tipo de relacionamento. Acreditam que a cooperação é benéfica tanto no âmbito interno, quanto externo. No que tange ao âmbito interno um sujeito organizacional ajuda o outro e ambos acabam se sentindo úteis e pertencentes ao ambiente. Por outro lado, no que tange ao âmbito externo, as empresas que cooperam entre si tendem a ganhar mais conhecimento com a troca que estabelecem, mediante as relações construídas, criam valores nos serviços e produtos oferecidos, pois aumenta a capacidade crítica dos sujeitos ao cooperarem entre si, auxiliando-os a lidar com as diversas situações impostas pelo ambiente. Desse modo, constatou-se que é possível haver coopetição simultaneamente entre as empresas.</p>
--

Fonte: Elaboração própria – 2016.

No que diz respeito a opinião dos sujeitos sobre quais são os comportamentos que devem ser estimulados, visando a cooperação entre as empresas incubadas no Centro Incubador, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 71: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 20.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
<p>1 - (...) eu acho que poderia ter mais consultorias em grupo... algum tipo de apresentação periódica das empresas... para apresentar os produtos e divulgar lá... porque as vezes uma não conhece a outra... então ter algo mais periódico mesmo... que consiga estabelecer um processo de dois em dois meses para estreitar os vínculos e estabelecer a integração entre as empresas... e também explicar um pouco disso né?... de explicar a importância de cooperação... tentar embutir isso na cultura das empresas</p>	<p>Deveriam ocorrer mais consultorias, apresentação periódica das empresas e com isso, explicar também a importância de estabelecer relações para cooperação.</p>	<p>Consultorias; Apresentação periódica das empresas; Mostrar a importância da cooperação.</p>

<p>2 - (...) eu acho que o comportamento principal é o de parceria e de confiança... na realidade é um comportamento de empreender que eu acho importante entre as empresas... porque o que acontece... uma característica muito importante das empresas que resolvem empreender né?::... e principalmente em uma incubadora... é ter esse espírito de empreender... de inovar... de agregar valor à informação e DEVE ser sempre focar a parceria... estabelecimento de relações entre elas para seu auto fortalecimento</p>	<p>Deveria ser estimulado o comportamento empreendedor para inovar e agregar valor visando o fortalecimento da empresa. Além disso, deveria estimular também os acordos de parcerias e a confiança entre as empresas.</p>	<p>Comportamento empreendedor; Estimular acordos de parcerias; Confiança entre as empresas.</p>
<p>3 - (...) eu acho que encontros mensais para falar de assuntos diversos é um tipo de comportamento que deveria ser estimulado:... ahn:... porque aí todos iriam trocar experiências... informações e com isso agregar cada vez mais valor em seus serviços... nos produtos oferecidos e até saber agir de uma maneira mais correta... talvez... então... acredito que se tivesse um encontro... muitas ideias poderiam ser colocadas ali... naquele espaço... novos comportamentos e visão seriam compartilhados... mesmo sendo empresas de segmentos diferentes</p>	<p>Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma, estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria.</p>	<p>Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento; Novos comportamentos gerados.</p>
<p>4 - (...) talvez mais aproximação entre as empresas... uma reunião para que elas expliquem seu produto e suas dificuldades pontual que cada empresa tem... a gente sabe o que eles são... mas... não sabemos o produto... não sei quais os problemas que eles estão enfrentando... talvez mais informações de como cada empresa funciona... poderia ajudar na relação entre elas</p>	<p>Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma, estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria.</p>	<p>Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento; Novos comportamentos gerados.</p>
<p>5 - (...) bom:... a gente está falando bastante deles... a cooperação... a coopetição... eu acho que a troca de informação e experiências... mesmo que seja for algo bem simples... um café da manhã de empresários... um alinhamento de ideias... troca de clientes... eu acho que até a gestão das atividades dos empresários... também deveria ser reavaliado... mas aí eu me pergunto... será que o CIEM não poderia ter uma maior presença... eles ajudarem a disseminar mais informação... ajudarem a estreitar vínculos e as relações como forma de otimizar tempo de todos e com isso... todos se beneficiar</p>	<p>Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma, estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria.</p>	<p>Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento; Novos comportamentos gerados.</p>
<p>6 - (...) as reuniões periódicas para que seja possível maior troca de informação... conhecimento e experiências vividas... porque é isso que vai agregar valor... trazer reflexões e também fazer jus ao próprio conceito de incubação... que é</p>	<p>Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma,</p>	<p>Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento;</p>

aprender e se desenvolver	estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria.	Novos comportamentos gerados.
7 - (...) eu acho que reuniões seria legal... eu acho que o coleguismo também é um tipo de comportamento bacana a se fazer... poderia ter também mais atividades... capacitações em conjunto como benefício das próprias empresas... como para uma melhor visualização do próprio CIEM	Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma, estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria. Além disso, uma capacitação em conjunto também é uma forma de estimular o comportamento cooperativo.	Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento; Capacitações em conjuntos; Novos comportamentos gerados.
8 – (...) reuniões... diálogo... troca de informações entre as empresas... porque isso pode ser bastante lucrativo... porque soma-se ideias para ações no presente e também para ações futuras... e quem sabe ações conjuntas... então:... o CIEM poderia tentar estreitar mais os elos entre as empresas para que um possa conhecer o outro	Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma, estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria.	Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento; Novos comportamentos gerados.
9 - (...) um café da manhã por mês... aonde a gente pudesse se reunir para poder se apresentar primeiro... o que a gente faz... contar um pouco da história... e DEpois algo que a gente pudesse cada vez um ir falando de como está o setor dele... o modo que está atuando... as dificuldades que está enfrentando... coisas assim... para trocar experiência... acho que seria algo muito interessante... e:... futuramente poderia ser jogado um problema... para todos pensarem como resolveriam esse problema em conjunto... porque isso ajuda na criação de laços e desperta o senso crítico da pessoa também... por exemplo... nós trabalhamos com Rh... nós somos extremos subjetivo... como sei que lá na incubadora tem várias empresas de tecnologia... então... eles são totalmente racionais e objetivos... então:... seria bacana unir pensamentos assim... porque acho que as decisões e a troca seria muito proveitosa	Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma, estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria. Além disso, resolução de problemas em conjunto, onde pudesse estimular o lado objetivo de alguns e o lado subjetivos de outros.	Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento; Novos comportamentos gerados. Resolução de problemas em conjunto, onde pudesse estimular o lado objetivo de alguns e o lado subjetivos de outros.
10 – (...) tipo:... ter um fórum entre as empresas para que pudesse expor os problemas e:: receber as opiniões e soluções já vivenciadas... além de atividades que nos impulsiona a nos	Ter um fórum entre as empresas para expor problemas e opiniões.	fórum entre as empresas para expor problemas e opiniões.

encontrar mais né?::...		
11 - (...) um comportamento é o de estimular mesmo... em cada encontro... empresas teriam espaço... oportunidade para que elas apresentem informações de prática... estratégicas... conhecimento técnico... com certeza esse já é um mecanismo formal e até possível de guardar esse conteúdo para deixar disponível para todos... até aqueles que irão fazer parte desse meio... além desse... destaco uma olimpíadas entre os incubados... algo nesse sentido... pode ser ousado... mas acredito que como é do ser humano esse espírito competiVO... seria uma oportunidade... usar essas experiências que já são praticadas... utilizar também dentro das incubadas... pode ser uma estratégia que traga benefícios para todos	Deveriam realizar encontros mensais para que as diversas empresas pudessem falar de assuntos que lhes interessam, onde isso, de certa forma, estimularia novos comportamentos devido a essa troca de informação e conhecimento que ocorreria. Além disso, resolução de problemas em conjunto, onde pudesse estimular o lado objetivo de alguns e o lado subjetivos de outros.	Realizar encontros mensais; Compartilhamento de informação e conhecimento; Novos comportamentos gerados. Resolução de problemas em conjunto, onde pudesse estimular o lado objetivo de alguns e o lado subjetivos de outros.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 72: Criação das categorias – Questão 20.

Apresentação periódica das empresas
Confiança entre as empresas
Compartilhamento de informação e conhecimento
Comportamento empreendedor
Resolução de problemas em conjunto

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 73: Criação do metatexto – Questão 20.

Quanto a opinião dos sujeitos pesquisados sobre quais são os comportamentos que devem ser estimulados, visando a cooperação entre as empresas incubadas no Centro Incubador, verificou-se haver uma apresentação periódica das empresas, para que exponham de que maneira estão trabalhando, aonde erraram, como solucionam os problemas. A apresentação gera uma maior aproximação entre as empresas e estas podem estabelecer parcerias entre elas. Esse tipo de ação gera confiança, novos comportamentos, sendo um deles o comportamento empreendedor e, conseqüentemente, estimula a cooperação entre elas. Assim, ocorre uma maior troca de informação, conhecimento, aprendizagem, experiências e norteia as empresas que estão iniciando no mercado.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação às competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 74: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 21.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) primeiro ela precisa ter isso como valor... acreditar que a busca de informação é importante para a estratégia dela e estabelecer uma cultura para isso... então ela precisa estar aberta para o que vem de fora e dentro... então ela precisa	As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é, primeiro, a organização acreditar que a busca de informação é	Acreditar que a busca de informação é importante para a estratégia dela; Criar uma cultura

<p>ser uma empresa que seja aberta a isso e não acreditar que o que ela faz é o correto sem entender o que está acontecendo no mercado</p>	<p>importante para a estratégia dela e criar uma cultura organizacional para isso. Isso fará com que a organização esteja atenta também ao seu ambiente – tanto interno quanto externo.</p>	<p>organizacional que valorize isso; Estar atento ao ambiente interno e externo.</p>
<p>2 - (...) diretamente eu acesso essas informações de diversas maneiras... por meio da internet... livros... revistas... participação em eventos... procuro sempre estar atento ao mundo... porque é só assim que eu vou conseguir ter a visão do que eu realmente preciso e do que o mercado carece para aplicar dentro da organização... por exemplo:... eu acho assim... a informação existe e qual a dificuldade... saber utilizar essa informação que você encontra hoje... porque como estamos... na verdade nem sei se está passando já da era da informação... então existe muita coisa... muita informação... mas... pouca aplicação... então:... a ideia é sempre se manter bem informado... por exemplo... uma coisa importante... quando eu visito um cliente meu... eu trabalho com telecomunicações aqui... eu tenho que saber sobre isso... então:: eu busco informação na Anatel... nos meios de comunicações para saber que tipo de informação está sendo rodada no mercado... então eu tenho que sempre estar atento a esse segmento porque é meu mercado... então se o meu cliente precisa saber de alguma coisa... eu gostaria de eu levar primeiro essa informação para ele... eu suprir essa necessidade dele</p>	<p>Estar sempre atento ao mercado, pois só assim se conseguirá saber quais são as suas reais necessidades informacionais, bem como o que precisa saber para ser aplicado dentro do seu próprio ambiente.</p>	<p>Saber quais são as necessidades informacionais; Estar atento ao mercado; Aplicar dentro do ambiente organizacional.</p>
<p>3 - (...) eu vejo assim Juliete... a nossa empresa procura ter acesso às informações a partir de uma necessidade... e:... isso vai gerar um comportamento onde vamos busca-la... como disse anteriormente... a gente busca primeiro na Internet e se não estiver de fácil acesso... fazemos treinamentos específicos para que essa lacuna possa ser preenchida... aí entra também a questão da visão... por exemplo... como a nossa empresa quer estar daqui 5 anos?::... para chegar lá... a gente precisa saber o que precisa fazer hoje... como fazer... o que buscar... o que saber... para que essa meta possa ser atingida com eficiência né?::... então eu vejo muito por esse lado... quando a empresa sabe que tem algo faltando... uma necessidade... ela vai em busca das informações que precisa para agir com mais precisão... bom::... eu acho que é isso</p>	<p>Quando se tem uma necessidade, a empresa gera um comportamento, aonde buscam as informações e os conhecimentos que precisam.</p>	<p>Necessidade de informação; Comportamento de busca de informação e conhecimento.</p>

<p>4 - (...) acredito que as competências para acessar informação e conhecimento... a pessoa que a tem... deve ser proativa para saber identificar as necessidades do cliente... as necessidades e dificuldades com relação a determinado assunto... processo... então a Pessoa... para saber buscar a melhor informação.. ela deve saber perguntar... questionar... para identificar a real necessidade... para que a gente possa buscar por aquela informação que se precisa e::... assim... ter um acesso eficaz né</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>
<p>5 - (...) reconhecer as próprias necessidades... porque se você não sabe o que quer... você não sabe buscar... você só consegue ir atrás do seu propósito... conhecendo e investigando com quem já tem mais experiência que você... seja ele um livro... uma pessoa ou o que for... isso ajuda na construção do senso crítico... aqui a gente tem muito acesso a informações acadêmicas e mercadológicas... então desde eventos na área... até pessoas que a gente já fez contato para ter acesso às informações que a gente necessita... então a gente vai na fonte... além disso... buscamos em mídia... redes sociais... blog... livro... a gente não bloqueia nada... reconhecer as próprias necessidades mediante um esquema para elaborar estratégias de ação para obtenção de informação de qualidade</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>
<p>6 – (...) bom::... a pesquisa do que já existe no mercado ou produtos similares... para ter acesso às informações em relação ao produto... e procura-se agregar essas informações ao produto... visando sua melhoria constante</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>
<p>7 - (...) aqui a gente avalia as informações mais pertinente para a gente... seleciona a que realmente corresponde as nossas necessidades e depois usa</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>
<p>8 - (...) é mais a parte de reconhecer as necessidades de informações de cada empresa... clientes... para que a gente possa ter um foco mais ativo naquilo que</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um</p>

<p>eles estão carecendo... visando... o que... visando satisfazer essas necessidades por meio dos nossos produtos realizado e produzido</p>	<p>proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>
<p>9 – (...) proatividade... para ir buscar... para a pessoa saber que ela precisa de determinada informação para ela ter esse acesso... pensando que hoje em dia não dá para ficar acomodado... tem que ter essa iniciativa... ela precisa ter habilidade em tecnologia... porque hoje a informação é muito rápida... então se a pessoa não tiver habilidade... então ela não consegue filtrar a informação que ela precisa... ela precisa também ter disciplina porque buscar o conhecimento... precisa de paciência para ler... precisa de raciocínio lógico para poder pensar... para poder buscar informação... para interpretar o texto que está lendo... ter uma análise crítica de tudo que está lendo</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>
<p>10 - (...) acho que primeiro é reconhecer a própria necessidade né?::... tem que partir de um ponto de princípio... a forma como você vai chegar nessa informação não interessa... desde que chegue na informação desejada é o que importa... é importante estabelecer estratégias para buscar as informações... seja por meio de cursos... internet ou através de pesquisas... da própria cooperação... e por fim é importante avaliar essas informações... para ver se essas informações trazem ou não um resultado para aquilo que você estava procurando</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>
<p>11 - (...) a curiosidade... na medida em que a pessoa já tem isso nela... a busca por conhecimento... a busca pela nova informação... a busca pela necessidade... uma proatividade... uma iniciativa de busca em diversos meios que possa promover a ela o acesso à informação e ao conhecimento... o tempo é o mesmo para todos... mas... tem aqueles que privilegiam seu tempo em busca de informações de qualidade... e:... tem aqueles que não fazem questão de buscar... então para mim aqueles que buscam tem uma certa competência avançada para encontrar o que gerou uma dúvida... por exemplo</p>	<p>As competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento é a proatividade para identificar as necessidades e dificuldades com relação a um determinado assunto, saber perguntar, questionar para acessar a melhor informação.</p>	<p>Proatividade para identificar as necessidades e dificuldades de um assunto; Saber perguntar e questionar; Acessar a melhor informação.</p>

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 75: Criação das categorias – Questão 21.

<p>Acreditar que a busca de informação é importante</p>
<p>Criar uma cultura organizacional que valorize isso</p>

Estar atento ao ambiente interno e externo
Saber quais são as necessidades informacionais
Aplicar internamente
Proatividade
Saber questionar

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 76: Criação do metatexto – Questão 21.

Quanto às competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento, as empresas pesquisadas acreditam que primeiro a organização deve perceber o valor que a informação tem, bem como o que pode trazer para o ambiente. Através disso, podem criar um ambiente propício para que haja compartilhamento de informação e conhecimento, ficando mais atentas ao ambiente organizacional, seja interno e/ou externo. Assim, identificam as necessidades informacionais para que os processos, atividades e tarefas possam ser executados de uma maneira eficiente e, por fim, aplicam a informação relevante que tem acesso para o desempenho cotidiano. No entanto, para que isso seja possível, julgam ser necessário uma proatividade do indivíduo, no que tange ao saber questionar os tipos de informação que necessitam.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quanto às competências mais relevantes para o compartilhamento de informação e conhecimento, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 77: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 22.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) eu acho que além dessa questão da cultura... é necessário também ter um processo que estimule isso bem definido e aí você vai precisar da habilidade das pessoas para colocar isso em prática e:... que consiga compartilhar as informações e os conhecimentos de uma maneira correta e que possa agregar valor	Primeiro deve-se ter uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de informação e conhecimento dentro do ambiente. Tendo isso, deve-se ter um processo que estimule isso entre as pessoas de modo que elas coloquem em prática todo o conhecimento adquirido. Essas ações possibilita a criação de valor para a empresa.	Ter uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de informação e conhecimento dentro do ambiente; Criação de valor.
2 - (...) para mim as competências mais relevantes para que haja o compartilhamento de informação é a comunicação:... ela é tudo para a gente né?:... até porque sem a comunicação não tem como disseminar as informações que cada pessoa possui... posso enfatizar também que um bom trabalho e equipe ajuda nesse compartilhamento... porque quando se tem uma equipe que valorize a informação... eles vão agir de maneira natural sem pensar naquelas vaidades que sabemos que existe em algumas empresas... mas... aqui a gente preza muito para que as pessoas estejam motivadas a trabalharem em equipe... se	Deve-se ter uma comunicação eficiente dentro do ambiente para que haja o compartilhamento de informação e conhecimento. Além disso, deve estimular o trabalho em equipe, bem como motivar essa equipe para que eles possam realizar as ações que visam a troca de informação e conhecimento.	Comunicação produtiva; Estimular o trabalho em equipe; Motivação da equipe.

sinta valorizados... acho que é isso.		
<p>3 – (...) bom:... acredito que a competência mais relevante que temos aqui dentro da empresa... seja a comunicação... e essa comunicação pode ser feita de diversas formas... por exemplo... eu tenho uma ideia e essa ideia pode ser comunicada na própria reunião ou se a pessoa não se sentir à vontade para falar... ela pode colocar na caixinha de sugestões... ao se reunir os colaboradores vão poder expressar o que acham e o que pensam... colocar suas ideias novas e depois isso tudo será avaliado para saber o que pode ser feito agora o que pode ser feito mais adiante... se compensa... se não compensa... se vale a pena ou não... acredito Juliete... que essa forma de comportamento deixa as pessoas que trabalham na empresa mais valorizados e isso motiva eles a expor o que pensam... porque como falei... a maioria das coisas se concentra em mim e eu sei que isso não pode acontecer... então tendo o apoio e ajuda deles... isso vai se descentralizando e todos vão ajudar e aprender em conjunto</p>	<p>Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.</p>	<p>Comunicação produtiva;</p> <p>O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente;</p> <p>As pessoas expõem o que pensam;</p> <p>Motivação da equipe.</p>
<p>4 - (...) procuramos estimular por meio de uma comunicação entre todos da organização... visando com essa prática... uma maior motivação deles para compartilhar experiências e informação com a gente... buscamos por meio de treinamentos e cursos por informações que possam ser uteis para a empresa e:... compartilhamos sempre entre todos... até porque um ou outro pode saber de cursos que possa ser feito por alguém da empresa e:... que isso possa acrescentar para o nosso desenvolvimento</p>	<p>Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.</p>	<p>Comunicação produtiva;</p> <p>O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente;</p> <p>As pessoas expõem o que pensam;</p> <p>Motivação da equipe.</p>
<p>5 - (...) ser objetivo tem uma constância aqui dentro... nossas reuniões procuram ser breves para não se estender... todo final de dia a gente faz um feedback de tudo que foi feito e se foi encontrado algo de diferente... ali é um ambiente para trocas... para alinhar o que foi feito... e:... o que será feito... além de aprimorar os fazeres... as disposição da mesa também ajuda para o compartilhamento... para a troca... para a aprendizagem contínua... procuramos organizar as informações para facilitar a busca... o acesso da informação que necessitamos... tudo isso... a gente compartilha e procura deixar a nossa equipe cada vez mais próxima um dos</p>	<p>Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para</p>	<p>Comunicação produtiva;</p> <p>O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente;</p> <p>As pessoas expõem o que pensam;</p> <p>Motivação da equipe.</p>

outros	aplicar dentro da empresa.	
6 - (...) a gente procura estar sempre em sintonia um com outro... procuramos trabalhar em equipe e motivar um ao outro como forma de tomar decisões mais corretas com relação ao mercado... então:... existe uma comunicação muito grande entre nós... acredito que essas são as competências mais relevantes para que de fato o compartilhamento possa existir	Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.	Comunicação produtiva; O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente; As pessoas expõem o que pensam; Motivação da equipe.
7 - (...) a gente está sempre compartilhando... trocando informações... se comunicando e com isso exige um trabalho em equipe né?... além de sempre estar se aperfeiçoando e se capacitando... até porque hoje em dia tudo está evoluindo muito rápido	Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.	Comunicação produtiva; O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente; As pessoas expõem o que pensam; Motivação da equipe.
8 - (...) trabalho em equipe para uma melhor atuação da empresa frente ao mercado... e quando se tem equipe... as ideias se somam e se tornam realidade... além disso... quando se tem uma equipe unida... tem-se também trocas mais eficientes... comunicações mais eficientes e todos acabam expondo o que sabem e o que pensam... sempre procurando melhorias internas	Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.	Comunicação produtiva; O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente; As pessoas expõem o que pensam; Motivação da equipe.
9 - (...) comunicação... uma comunicação ativa e receptiva para ouvir e saber que você está sendo ouvido... empatia também é interessante para saber se colocar no lugar no outro... tem que haver também uma flexibilidade para a pessoa entender que a gente está sempre insaturado... a	Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião	Comunicação produtiva; O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre

<p>gente sempre precisa aprender... a gente sempre tem que buscar por informações e conhecimentos... até para poder compartilhar com o outro... para poder um ajudar o outro em determinada atividade</p>	<p>que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.</p>	<p>semanalmente; As pessoas expõem o que pensam; Motivação da equipe.</p>
<p>10 - (...) uma boa comunicação... ou seja:... você saber transferir o conhecimento que você adquiriu... se você pensar no aprendizado contínuo a fim de uma evolução de si próprio e através do seu trabalho para você desenvolver algo... então a informação é importante justamente para você buscar por essas informações... mas:... o indivíduo deve compartilhar essas informações para seu crescimento e crescimento dos outros membros da empresa... para isso... tem que saber comunicar... saber transferir para o outro o que se aprendeu e:... as vezes tem uma informação tão complexa... que a pessoa as vezes não entendeu... e ao compartilhar... o outro pode ajudar e ambos acabam entendendo melhor aquela informação</p>	<p>Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.</p>	<p>Comunicação produtiva; O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente; As pessoas expõem o que pensam; Motivação da equipe.</p>
<p>11 - (...) o compartilhamento só existe quando alguém se predispõe a compartilhar seu conhecimento com outra pessoa... então na medida em que o indivíduo sabe o que sabe... detém o que detém... porque alguém já possibilitou essa oportunidade para ele... geraram essas informações para ele... eu acredito que a partir dessa percepção... a pessoa se posiciona... por gosto ou por consciência... porque tem pessoas que gostam de colaborar... tem outras pessoas que tem mais uma estrutura de apenas absorver toda informação e o conhecimento... não há problema... ambos são importantes... então por gosto ou por consciência... quando a pessoa sabe isso... então... tende a contribuir para o desenvolvimento e crescimento de alguma coisa... seja a sociedade... seja dentro de uma organização... ela vai ser resultante do compartilhamento entre todos... todos nós podemos de alguma forma... então eu vejo nesse sentido que a competência está relacionada com a consciência de cada um... aquele espírito mesmo de equipe... de interação... de colaboração</p>	<p>Uma boa comunicação ajuda no compartilhamento da informação e do conhecimento. Geralmente a troca destas, ocorre mediante a uma reunião que acontece semanalmente, onde os colaboradores podem estar expondo o que pensam o que sabem e, o que aprenderam, por exemplo. Essa ação faz com que as pessoas se sintam motivadas e busquem cada vez mais informações para aplicar dentro da empresa.</p>	<p>Comunicação produtiva; O compartilhamento ocorre mediante uma reunião que ocorre semanalmente; As pessoas expõem o que pensam; Motivação da equipe.</p>

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 78: Criação das categorias – Questão 22.

Ter uma cultura organizacional
Comunicação produtiva
Estimular o trabalho em equipe
Reunião tida semanalmente

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 79: Criação do metatexto – Questão 22.

Quanto às competências mais relevantes para o compartilhamento de informação e conhecimento as organizações acreditam que primeiro tem que haver uma cultura organizacional que, valorize o compartilhamento de informação e conhecimento no ambiente organizacional. Após isso, estimular a comunicação produtiva entre as equipes, mediante reuniões semanais, de modo que se sintam motivados e valorizados no ambiente. Isso faz com que as pessoas exponham o que pensam, o que sabem e o que acham interessante conhecer para o desenvolvimento da empresa.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Em relação às competências mais relevantes para o uso de informação e conhecimento, obteve-se a seguinte ATD.

Quadro 80: Desconstrução do documento *corpus* – Questão 23.

Documento na Íntegra	Fragmentação do Texto	Unidades de Sentido
1 - (...) de novo a cultura que valorize isso... ela precisa conseguir de forma eficiente monitorar essas informações como criação de indicadores que quem está dentro sinta que isso está sendo acompanhado... além disso... a informação precisa ser acessada de forma fácil... alimentada de forma fácil... não pode ter muitos entraves aí no meio... eu acho que isso... que se você proporcionar esse ambiente... buscar pessoas que deem importância a isso... eu acho que são as competências mais importantes	Primeiro ela precisa ter uma cultura organizacional que valorize isso. Depois ela precisa monitorar as informações do ambiente de maneira eficiente. Essas informações precisam ser acessadas de forma fácil, bem como alimentada de uma maneira onde todos possam ter acesso dentro da organização.	Cultura organizacional; Monitoramento das informações do ambiente externo; Aplicação no ambiente interno; As informações precisam ser alimentadas de forma fácil.
2 - (...) as competências mais relevantes para o uso da informação e conhecimento que eu acho:... é mais essa questão de que, nem todos têm as mesmas competências... uns vão saber usar com mais facilidade as informações que possui do que outros e::... com isso vão saber aplicar mais facilmente na rotina diária do seu trabalho... mas::... acredito que quando a pessoa tem consciência do valor da informação eles vão entender que elas podem ajudar nas resoluções dos problemas que vão surgindo... no caso da nossa empresa... as decisões acontecem mais no nível operacional e quando a pessoa sabe e reconhece a importância da informação para resolver os problemas que vem surgindo... eles sempre procuram aplicar isso... por isso é legal conversar com a equipe para saber quem tem o que	Ter a consciência do valor da informação para a resolução dos problemas que surgem no cotidiano da organização e, estabelecer diálogos constantes com a equipe toda para que ocorra a troca de informação e conhecimento e para que seja possível um uso mais inteligente e eficiente do mesmo.	Ter consciência do valor da informação para a resolução dos problemas; Estabelecer diálogos constantes com a equipe; Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento gerado no ambiente.

<p>de conhecimento para agregar né?:... então por exemplo... a aplicação de informação e conhecimento para inovar em produtos... serviços... materiais... processos... então a gente por meio da conversa sempre vai conseguir identificar as competências de cada um para tal assunto</p>		
<p>3 - (...) eu acho que é um consenso na verdade entre o que deve ser feito e o que já deveria ser feito... aí avaliamos o ponto crítico que se encontra a atividade em cima de algumas avaliações... por exemplo... de tempo... atraso... faturamento... preocupação com a insatisfação do cliente... a partir disso que vamos tomar as devidas precauções e tomar a decisão... então:... o uso de conhecimento na tomada de decisão acontece sempre em conjunto... onde cada colaborador dá a sua opinião... a gente avalia as hipóteses e assim agimos para resolver os problemas existentes... e:... até também com relação as ações futuras né?:... aquelas que ainda pretendemos realizar lá na frente</p>	<p>Mediante um consenso do que deve ser feito e do que já deveria ser feito, a organização avalia todas as informações disponíveis para tomar as devidas providencias. Nota-se que o uso da informação e do conhecimento ocorre sempre em conjunto com a equipe que compõe a organização.</p>	<p>Mediante um consenso do que deve ser feito e do que já deveria ser feito;</p> <p>A organização avalia todas as informações disponíveis para tomar as devidas providencias.</p>
<p>4 - (...) proatividade ajuda bastante no uso da informação e conhecimento... uma pessoa com esse perfil... ela se arrisca mais... ela pergunta mais... ela sente vontade de estar sempre buscando por informações e:... a gente procura com isso... usar essas informações em todos os nossos processos... atividades diárias... procuramos ver se essas informações podem nos ajudar a resolver algum determinado problema e:... também... nos ajudar a tomar decisões mais corretas e certas</p>	<p>Ter a consciência do valor da informação para a resolução dos problemas que surgem no cotidiano da organização e, estabelecer diálogos constantes com a equipe toda para que ocorra a troca de informação e conhecimento e para que seja possível um uso mais inteligente e eficiente do mesmo.</p>	<p>Ter consciência do valor da informação para a resolução dos problemas;</p> <p>Estabelecer diálogos constantes com a equipe;</p> <p>Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento gerado no ambiente.</p>
<p>5 - (...) tem um livro de Sistema de Informação que fala da qualidade da informação... lá fala que a informação é três dimensões... qualidade... tempo e:... conteúdo... então a gente pega esses três itens... dessas três dimensões... e faz um alinhamento... ela está atendendo esses três itens?:... está dentro do tempo ou da frequência esperada?:... o conteúdo é relevante... está preciso... a gente vai conseguir trabalhar com esse conteúdo?:... ou ele vai impactar para a gente?:... e a forma:: está bem apresentada?:... e lógico... tudo coordenado para uma pessoa... que pessoa trouxe essa necessidade?:... o que ela vai trazer de benefício para a gente... o que ela vai ganhar de benefício?:... a gente busca muito um bom relacionamento que vem da área acadêmica... que vem da pesquisa</p>	<p>Ter a consciência do valor e da qualidade da informação para a resolução dos problemas que surgem no cotidiano da organização e, estabelecer diálogos constantes com a equipe toda para que ocorra a troca de informação e conhecimento e para que seja possível um uso mais inteligente e eficiente do mesmo.</p>	<p>Ter consciência do valor e da qualidade da informação para a resolução dos problemas;</p> <p>Estabelecer diálogos constantes com a equipe;</p> <p>Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento gerado no ambiente.</p>

<p>para crescer... para não ficar de fora de nenhum dos ambientes... tudo isso visa uma boa tomada de decisão... para isso... precisamos inovar... planejar... replanejar e avaliar</p>		
<p>6 - (...) bom... todas as informações coletadas tanto no acesso... quanto no compartilhamento... quando não usadas ficam em stand-by... então:: vamos supor... a gente fez todo aquele levantamento das ferramentas de acesso... fizemos todas as partes de compartilhamento de informações... para esse uso... a gente seleciona as prioridades e faz seu uso e aquelas informações que não usamos naquele momento... fica guardada... e aí sempre que surge o momento... a gente retoma essas informações e a gente analisa para dar novas prioridades... isso usamos para a nossa tomada de decisão</p>	<p>Ter a consciência do valor da informação para a resolução dos problemas que surgem no cotidiano da organização e, estabelecer diálogos constantes com a equipe toda para que ocorra a troca de informação e conhecimento e para que seja possível um uso mais inteligente e eficiente do mesmo. Utiliza-se constantemente informações registradas de outrora que fazem sentido usá-las no presente.</p>	<p>Ter consciência do valor da informação para a resolução dos problemas;</p> <p>Estabelecer diálogos constantes com a equipe;</p> <p>Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento gerado no ambiente.</p> <p>Informação registrada.</p>
<p>7 - (...) procuramos sempre aplicar todas as informações... ou pelo menos as mais relevantes naquele momento... nas nossas atividades diárias como forma de reduzir os problemas e agir mais assertivamente possível diante desse mercado acirrado</p>	<p>Ter a consciência do valor da informação para a resolução dos problemas que surgem no cotidiano da organização e, estabelecer diálogos constantes com a equipe toda para que ocorra a troca de informação e conhecimento e para que seja possível um uso mais inteligente e eficiente do mesmo.</p>	<p>Ter consciência do valor da informação para a resolução dos problemas;</p> <p>Estabelecer diálogos constantes com a equipe;</p> <p>Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento gerado no ambiente.</p>
<p>8 - (...) a gente usa as informações e todo o conhecimento que possuímos em nossas atividades diárias para justamente conseguir sanar um problema e::... tomar decisões que vão de encontro com o nosso objetivo... com nossa meta... é ter inteligência... para que::... para resolver todos os problemas que vão surgindo no dia-a-dia... então... por isso é importante se ter equipe... para somar... para resolver os problemas e melhorar... para que a empresa se dê bem</p>	<p>Ter a consciência do valor da informação para a resolução dos problemas que surgem no cotidiano da organização e, estabelecer diálogos constantes com a equipe toda para que ocorra a troca de informação e conhecimento e para que seja possível um uso mais inteligente e eficiente do mesmo.</p>	<p>Ter consciência do valor da informação para a resolução dos problemas;</p> <p>Estabelecer diálogos constantes com a equipe;</p> <p>Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento gerado no ambiente.</p>
<p>9 - (...) a pessoa precisa então de planejamento estratégico... tomada de decisão... ter competência de resolução de problemas... para isso precisa ter habilidade... é importante também que a pessoa tenha algo da cultura organizacional então existe uma</p>	<p>A pessoa precisa então de planejamento estratégico, tomada de decisão, ter competência de resolução de problemas, para isso precisa ter habilidade. É importante também que a</p>	<p>Planejamento estratégico definido;</p> <p>Competências para resolução de problemas;</p>

<p>competência que se chama cultural::... então a pessoa precisa estar aberta ser curiosa para ir lá e conhecer o que é a cultura tanto da empresa... quanto da pessoa... então é uma competência que ela é possível desenvolver... então a pessoa tem que estar atenta para perceber quais são os heróis... os mitos que ela tem... dela:: que isso possa ser difundido então na hora que ela vai fazer esse uso... ela precisa saber dessas coisas que são importantes... para ela saber o porquê está passando... porque aquilo chamou atenção dela e não outras coisas... ela tendo esses conhecimentos... ela vai tomar decisões mais centradas... com mais foco</p>	<p>pessoa tenha algo da cultura organizacional.</p>	<p>Ter a percepção da importância da cultura organizacional.</p>
<p>10 - (...) é você saber aplicar as informações dentro da sua rotina de trabalho... dos processos de trabalho né?:... porque não adianta ter a informação e o conhecimento e não souber aplicar... como se resolve problemas... entender os processos... entender os processos que o cliente precisa... isso é um grande desafio principalmente no desenvolvimento de sistema... porque as vezes a pessoa tem o conhecimento... mas não consegue aplicar esses conhecimentos para a sua realidade prática... dentro do que a gente desenvolve o conhecimento não é fechado e limitado... sempre se tem uma necessidade nova que requer um conhecimento novo... sempre há uma necessidade de uma análise... ou seja alguém tem que analisar... ver se está correto... ver se a pessoa ou cliente não está se precipitando... para assim tomar uma decisão melhor</p>	<p>É você saber aplicar as informações dentro da sua rotina de trabalho, dos processos de trabalho.</p>	<p>Aplicar todo o conhecimento adquirido na rotina de trabalho.</p>
<p>11 - (...) eu vejo que cada um encontra o seu jeito... eu tenho amigos que tem o hábito de guardar matéria impressos... por exemplo... de todos os momentos que ele buscou informações e conhecimento e ele guarda aquilo para usar futuramente... ele recorre a esse material... a percepção do valor entre os empreendedores da empresa tende a ser mais aguçada... ele enxerga o valor... pois ele tem uma percepção de capital é... de capital intelectual... é::... seja ela resultado de via impressa... por meio de tecnologia... eu por exemplo utilizo uma ferramenta do <i>Google</i> para registrar as informações que capto numa palestra para algum momento possa me dar suporte em tomada de decisões... então tem ferramentas de tecnologia para guardar isso... no momento em que a pessoa está navegando na internet e se depara com um endereço... cujo conteúdo</p>	<p>Ter a consciência do valor da informação para a resolução dos problemas que surgem no cotidiano da organização e, estabelecer diálogos constantes com a equipe toda para que ocorra a troca de informação e conhecimento e para que seja possível um uso mais inteligente e eficiente do mesmo. Utiliza-se constantemente informações registradas de outrora que fazem sentido usá-las no presente.</p>	<p>Ter consciência do valor da informação para a resolução dos problemas;</p> <p>Estabelecer diálogos constantes com a equipe;</p> <p>Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento gerado no ambiente.</p> <p>Informação registrada.</p>

<p>pode lhe auxiliar num melhor desempenho frente as atividades que está realizando... e:... que algum momento também pode lhe servir como suporte para tomada de decisão... ENTão no momento em que ela clica nos favoritos... ela vai criando seu próprio repositório... para que ela possa acessar essas informações a qualquer momento que necessitar... diferente daqueles que também participam de vários momentos... recebem essas informações... mas... eles não tem essas competências de guardar as informações que adquiriu para um uso e acesso para quando dela precisar... então a competência é a capacidade de enxergar o valor do capital intelectual</p>		
--	--	--

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 81: Criação das categorias – Questão 23.

Cultura organizacional
Monitoramento das informações do ambiente externo
Aplicação no ambiente interno
Uso inteligente e eficiente da informação e do conhecimento
Estabelecer comunicação com a equipe
Informação e conhecimento registrado
Resolução de problemas

Fonte: Elaboração própria – 2016.

Quadro 82: Criação do metatexto – Questão 23.

Quanto às competências mais relevantes para o uso de informação e conhecimento as empresas novamente acreditam que deve haver um ambiente propício para que ocorra a valorização da informação e do conhecimento. Uma vez havendo esse ambiente, a organização começa a monitorar as informações do ambiente externo e as aplicam no próprio ambiente. As informações precisam ser geridas de maneira fácil e inteligente para que possa ser apropriada e utilizada de maneira correta, contribuindo para as ações organizacionais. Além disso, se faz necessário estabelecer a comunicação entre as equipes como uma maneira de crescimento e, também, como um modo de resolver problemas em conjunto, bem como auxiliar a tomada de decisão, uma vez que é fato a organização valorizar e registrar as informações e os conhecimentos gerados dentro do ambiente organizacional, visando a utilização futura.

Fonte: Elaboração própria – 2016.

A Análise Textual Discursiva dos sujeitos pesquisados demonstrou que as micro e pequenas empresas incubadas no CIEM não possuem uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com as outras organizações incubadas devido à falta de proximidade entre elas e, também, por não ocorrer um incentivo formalizado no contexto do CIEM, visando promover esse tipo de comportamento. Apesar de os gestores pesquisados não a praticarem, percebeu-se que compreendem a importância da cooperação para a criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços desenvolvidos pelas

empresas, bem como ao próprio fortalecimento das que criam parcerias interorganizacionais, uma vez que se trata de empresas que estão entrando no mercado empresarial e que o espírito de cooperação se torna ainda mais importante, pois as ajudam a perceber as afinidades de situações, isto é, compartilhar experiências vivenciadas de modo a se anteciparem as mudanças do ambiente.

Dessa maneira, os gestores pesquisados acreditam que a cooperação se constitui em uma maneira de ajudar a organização a se fortalecer e se manter no mercado, por meio da criação de redes, em que prezam por uma relação de confiança entre as partes, conforme mencionado anteriormente. Entretanto, a cooperação praticamente não existe entre as empresas do Centro Incubador e, geralmente, quando há refere-se a encontros anuais estruturados informalmente, para que as empresas possam se conhecer e saber qual o ramo de atuação de cada uma.

Ressalta-se, no entanto, que ao final desta pesquisa foi criado um grupo das empresas do CIEM no *WhatsApp*, visando justamente instigar o espírito cooperativo entre elas. Mesmo sendo uma prática recente, foi possível observar que há uma movimentação dos gestores das empresas para que essa prática dê certo e gere frutos. De qualquer modo, mesmo havendo esta iniciativa, não se pode afirmar que as empresas do CIEM possuem uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento entre as organizações incubadas, pois seria necessário observar a dinâmica do grupo criado no *WhatsApp*, em relação a de que maneira as informações são disseminadas/compartilhadas, a qualidade das mesmas, se existe interação constante entre todas as empresas ou apenas parte delas, ou seja, são aspectos que precisariam ser analisados para poder afirmar se ocorre ou não a cooperação entre as empresas incubadas a partir desta ação.

Em relação a competição, os sujeitos pesquisados alegaram não haver competição entre as empresas, ao contrário, a tendência é que haja mais cooperação, uma vez que o pensamento cooperativo se faz presente, mesmo que não ocorra práticas formalizadas. Destaca-se que, os entrevistados julgam importante que haja competição, pois segundo eles esta faz com que as empresas se movimentem e não se acomodem no mercado em que atuam.

A competição, segundo os gestores pesquisados, busca maneiras eficientes para o desenvolvimento dos processos, atividades e tarefas, uma vez que norteia o

caminho, mostra os erros e acertos efetuados pelas empresas, estabelece a melhoria contínua e fornece ao cliente a qualidade que necessita e, assim, se destaca no mercado em que atua, criando valor por meio do conhecimento e experiência adquiridos. Além disso, a competição ajuda na auto avaliação da organização, pois permite com que esta ao se comparar com outras empresas do mesmo segmento, possa se aperfeiçoar, melhorar seus produtos e serviços, bem como gerar inovação no mercado em que atua. Entretanto, algumas empresas alegam que a competição pode ou não ser saudável, ou seja, depende das intenções e da percepção de valor.

Para competir os sujeitos pesquisados acreditam que é necessário ter uma estrutura para tal, ou seja, sem uma estrutura adequada não adianta entrar no mercado, porque a empresa já sairá em desvantagem. Nessa perspectiva, é essencial ter um produto diferenciado, bom preço e boa qualidade, para que saia em vantagem perante os concorrentes.

A empresa que quer apresentar uma boa atuação e conquistar fatias maiores de mercado, precisa ter em mente que ao entrar no negócio já está competindo, isso a ajudará a observar os concorrentes como uma oportunidade para a própria melhoria, aperfeiçoamento e crescimento, tanto no que tange aos processos internos, quanto em relação aos serviços e produtos oferecidos.

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

No que tange ao âmbito interno, percebeu-se que as organizações possuem uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e

conhecimento, uma vez que os sujeitos organizacionais têm acesso a tudo que é feito, aprendido e desenvolvido no ambiente organizacional. Esse tipo de ação une mais as equipes, possibilitando o desenvolvimento de trabalhos com qualidade, bem como se sentem pertencentes e valorizados. Assim, algumas organizações optam por treinar e capacitar seus colaboradores, de modo que estes se aperfeiçoem e inovem no ambiente de trabalho. Enquanto outras empresas realizam seminários internos instigando, cada vez mais, o aprendizado de seus colaboradores, expondo assuntos atuais, tendências e inovação que possam ser utilizados para o desenvolvimento organizacional.

Dessa maneira, observa-se que as organizações têm a percepção da importância de se ter informação de qualidade nos níveis estratégico, tático e operacional. Para tanto, optam por um sistema de gestão de qualidade, visando satisfazer as próprias necessidades, de modo a gerar eficiência, uma vez que o SQG tem como objetivo analisar as ações e procedimentos que uma empresa desenvolve em suas atividades diárias, com a finalidade de melhorar a qualidade de produtos e serviços desenvolvidos e oferecidos aos clientes reais e potenciais. Este tipo de sistema propicia, por meio do acompanhamento das ações desempenhadas no ambiente organizacional, a possibilidade de os sujeitos organizacionais tomarem decisões seguras, devido a percepção aguçada sobre questões afetas à organização. Assim, é possível gerar diferenciais competitivos para as empresas que, por sua vez, ajustam seus processos ao SGQ gerando mais facilidades, oportunidades e competitividade.

Tal processo é facilitado quando a organização busca satisfazer, *a priori*, as necessidades dos clientes, captando informações em nível interno, por meio da memória organizacional e de bancos de dados existentes. Essas ações, visam recuperar as informações e os conhecimentos para solucionar problemas e situações impostas pelo mercado em constante movimento e mudança.

Uma alternativa para a organização se antecipar às mudanças constantes do mercado, de modo a agir eficazmente é a realização de um planejamento alinhado, bem como o desenvolvimento de um pensamento empreendedor, que possibilite o diagnóstico de problemas a serem solucionados e a maneira de solucioná-los. Quando o gestor possui um pensamento empreendedor, consegue tirar o máximo de proveito das oportunidades surgidas e aplicar o conhecimento de maneira eficaz.

Como subsídio às ações realizadas pelo gestor, têm-se o acompanhamento do mercado de negócios, uma vez que este gera uma quantidade de informações das diferentes organizações atuantes, bem como informações de indicadores econômicos. Desse modo, para que as organizações possam tirar proveito dessas informações, elas precisam treinar os sujeitos organizacionais, para que estes possam fazer o uso mais adequado das informações que adquirem. Esses treinamentos visam capacitar os colaboradores, para que possam executar as tarefas de maneira eficiente, e consigam perceber os erros e os acertos no que tange ao próprio desempenho. Treinar, portanto, se faz necessário devido as constantes alterações que ocorrem no mercado, principalmente, no que diz respeito as novidades que surgem, bem como as que se tornam obsoletas.

O *benchmarking* é outra maneira destacada pelos gestores para buscar informação e conhecimento, visto que é uma ferramenta que evidencia as melhores práticas desenvolvidas por uma organização, influenciando na obtenção de um desempenho similar ou superior à da empresa que está à frente. É um processo positivo, através do qual uma empresa examina como a outra realiza um processo, atividade ou tarefa específico, a fim de melhorar a sua maneira atuação.

Uma vez captadas as informações que as empresas necessitam, elas se voltam para o seu uso eficaz. O uso da informação e do conhecimento só são constantemente atualizados por meio do compartilhamento da informação e do conhecimento. Para instigar essa prática, as organizações se voltam para as seguintes ações: compartilham de maneira informal em distintos momentos: *coffee-break*, almoço e *happy-hour* realizados fora do expediente de trabalho entre as equipes, como um modo de auxiliar o desenvolvimento organizacional.

Além disso, procuram treinar os sujeitos organizacionais para que aprendam a usar da melhor maneira, as informações e os conhecimentos que adquirem no cotidiano organizacional. Esses treinamentos visam capacitar, portanto, os colaboradores para que possam executar as atividades e tarefas de maneira eficiente, de modo que consigam perceber os erros e acertos relacionados ao próprio desempenho.

E, por fim, outra maneira a se adotar para instigar o compartilhamento de informação e conhecimento refere-se a mudança física dos móveis que, em algumas organizações a praticam como uma maneira de estimular os sentimentos de

amizade, confiança, comunicação e interação uns com os outros, de modo que compartilhem as informações e os conhecimentos existentes.

Quanto as decisões, evidencia-se que dependendo da organização elas podem ser tomadas de modo centralizado e/ou participativo, isto é, alguns sujeitos organizacionais alegam que mesmo que haja uma abertura para decisões colaborativas, para o compartilhamento de informação e conhecimento, a decisão final sempre é do gestor principal, ou seja, ocorre no nível estratégico. Enquanto outros sujeitos alegam que não existe hierarquia em relação ao processo decisório, ao contrário, todos possuem abertura para falarem o que pensam, como se deve agir, quais as prioridades que devem ser assumidas em um primeiro momento, assim, nessas organizações as decisões são realizadas de maneira conjunta.

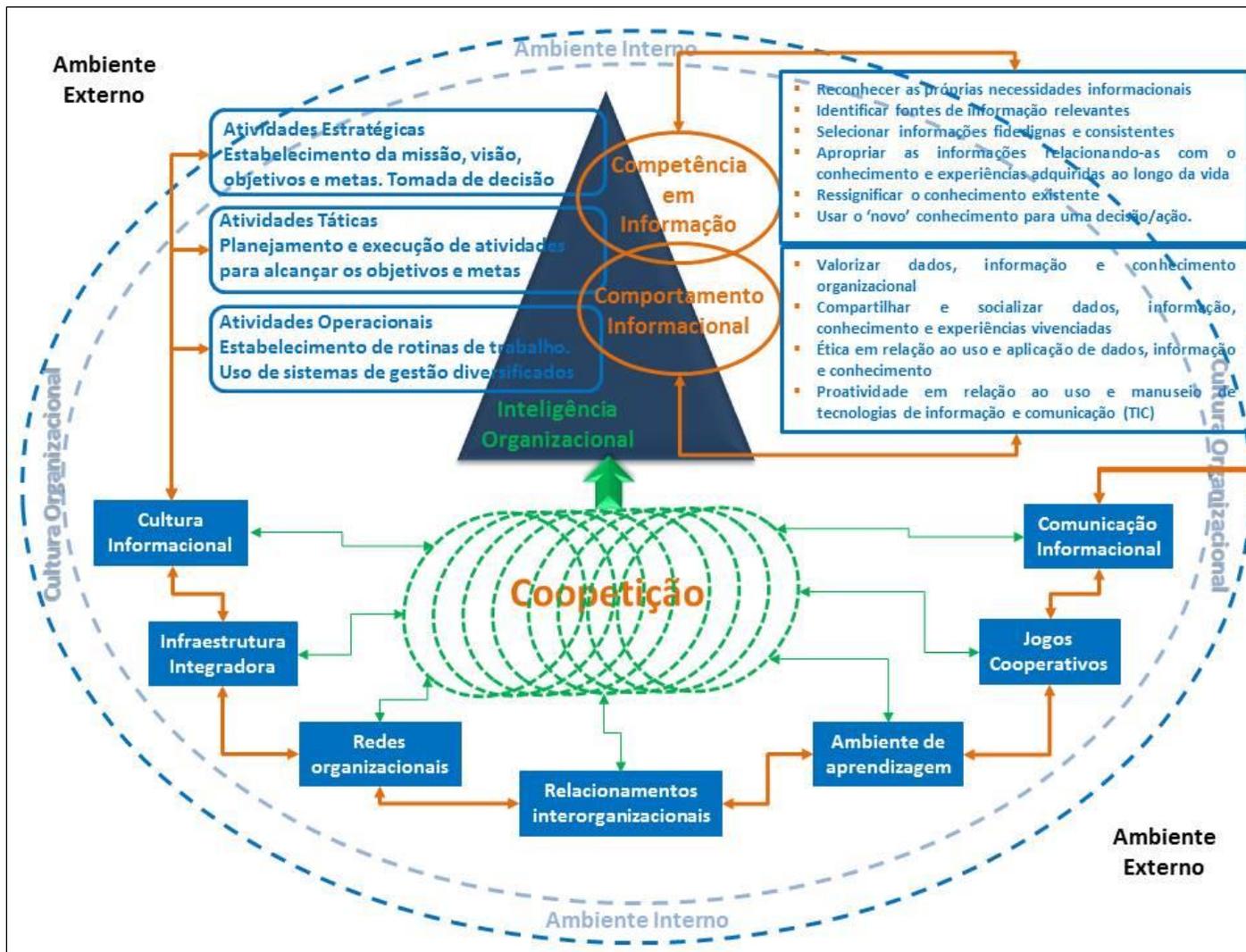
Sobre quais são os comportamentos que devem ser estimulados, visando a cooperação entre as empresas incubadas no Centro Incubador, verificou-se que deveria haver uma apresentação periódica das empresas, de modo que pudessem expor a maneira que estão trabalhando, aonde erraram, como solucionam os problemas surgidos. Essa apresentação geraria uma maior aproximação entre as empresas, e poderiam estabelecer parcerias entre elas. Além disso, geraria confiança, novos comportamentos, sendo um deles o comportamento empreendedor e, conseqüentemente, estimularia a cooperação. Assim, ocorreria uma maior troca de informação, conhecimento, aprendizagem, experiências e nortearia as empresas que estão iniciando no mercado.

No que tange as competências essenciais que contribuam para o acesso, compartilhamento e uso da informação e do conhecimento, os sujeitos pesquisados mencionaram que as empresas necessitam de um ambiente propício para isso, de modo que valorize e proporcione condições para os gestores perceberem as mudanças do ambiente, seja interno e/ou externo. Nessa perspectiva, teriam condições para identificar as próprias necessidades informacionais e aplicá-las nas ações e atividades desempenhadas no cotidiano organizacional.

Nessa perspectiva, é necessário estimular a comunicação entre as equipes, de modo que se sintam motivadas e valorizadas no ambiente e no contexto do qual fazem parte. Tal ação faz com que as pessoas exponham o que pensam, o que sabem e, também, o que julgam ser necessário conhecer para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Considera-se que para que o conceito de coopetição possa de fato contribuir para o acesso, disseminação e uso de dados, informação e conhecimento nos diferentes níveis organizacionais, é necessário que os sujeitos organizacionais desenvolvam uma cultura que valorize a importância destes para a geração de diferenciais competitivos, visando maior qualidade, produtividade e competitividade no mercado em que a organização atua. Para demonstrar a percepção dos sujeitos de pesquisa no que tange essa visão, foi realizado um modelo (Figura 12) que enfoca a competência em informação e o comportamento informacional como fatores determinantes para propiciar um ambiente de coopetição, uma vez que são estes que influem na geração de inteligência organizacional.

Figura 12: Proposta de modelo de coopetição.



Fonte: Elaboração própria –2016.

De acordo com o modelo de coopetição, entende-se que a competência em informação, juntamente com o comportamento informacional são essenciais para que o ambiente de coopetição possa existir. Sendo assim, ambos precisam estar presentes em todos os níveis da organização – representada no modelo por um triângulo -, isto é, no nível das atividades estratégicas, em que são estabelecidas a missão, visão, objetivos e metas estratégicas, bem como são realizadas a tomada de decisão. No nível das atividades táticas, em que são realizadas e executados os objetivos e metas estabelecidos. E por fim, devem perpassar também o nível das atividades operacionais, isto é, devem estar presentes nas rotinas de trabalho, bem como no uso de sistemas de gestão diversificado. Nessa perspectiva, ambos devem estar presentes em todos os ambientes de trabalho, pois somente por meio deste reconhecimento é que as organizações desenvolverão a percepção da importância em reconhecer suas próprias necessidades informacionais e, a partir disso, assumir um comportamento de busca informacional eficaz para a organização.

Para tanto, não basta apenas identificar a informação, é necessário saber selecionar informações fidedignas e consistentes para transformá-las em conhecimento. Assim, quando a organização assume esta postura, começa a valorizar dados, informação e conhecimento organizacional e, assim, passa a perceber o quão importante e necessário se faz o compartilhamento desses elementos, uma vez que conseguem observar que cada colaborador pode contribuir com seu conhecimento individual, bem como se compartilhado com os demais sujeitos organizacionais, gera conhecimento coletivo e, isso, gera um ambiente dotado de aprendizado.

Observa-se que, a competência em informação e o comportamento informacional são elementos importantes e determinantes para a existência de um gerenciamento eficiente da informação, uma vez que é por meio deles que se torna possível reconhecer as necessidades informacionais, identificar as fontes de informações relevantes, selecionar àquelas que são importantes para o desempenho profissional, para a tomada de decisão e para a definição de estratégias de ação.

No entanto, para que isso realmente ocorra é necessário que a organização possua uma cultura organizacional e cultura informacional que preze pelo compartilhamento de informação e conhecimento, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo da organização. Este tipo de ação integra cada vez mais as equipes – infraestrutura integradora –, de modo que possam executar seus trabalhos com

qualidade, bem como se sintam pertencentes e valorizados no ambiente em que estão inseridos.

Esta atuação propicia a formação de redes organizacionais que, por sua vez, proporcionam que várias informações, conhecimento e experiências sejam compartilhados entre os sujeitos organizacionais. Essa iniciativa, por sua vez, estimula a participação dos sujeitos e os coloca na posição de geradores de informação e conhecimento. Assim, participar de uma rede organizacional é proporcionar a cooperação e o compartilhamento com os demais membros, bem como comprometer-se em realizar ações conjuntas.

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

Desse modo, quando há redes organizacionais, aumenta gradativamente a possibilidade de se estabelecer parcerias e relacionamentos interorganizacionais, uma vez que a organização, bem como os sujeitos organizacionais conseguem ter a percepção da importância da troca/compartilhamento de informação, conhecimento e experiência com outras organizações. Nesse sentido, assumem essa postura visando maximizar seus resultados, buscando inovar seus produtos e serviços além de seu auto desenvolvimento e crescimento. Essas ações, por sua vez, gera um ambiente de aprendizagem e instiga, cada vez mais, comportamentos cooperativos entre todos os sujeitos organizacionais, além de instigar relacionamentos interorganizacionais. Para tanto, é necessário implementar uma comunicação informacional produtiva, cujos objetivos e metas estratégicas possam ser atingidos.

A partir dos elementos supracitados no modelo e aqui descritos, a organização gerará um ambiente de cooperação, pois além de competir poderá também cooperar aumentando sua fatia de mercado, por meio de parcerias e trocas de informação e conhecimento constantes.

Dessa maneira, chega-se a inteligência organizacional, em que a organização desenvolverá com mais propriedade, condições para identificar as oportunidades e incertezas surgidas no mercado, tentando por meio disso, agregar valor à suas

ações. A partir de um trabalho integrado envolvendo todos esses elementos, é possível constituir um ambiente que apresente as características da coopetição que, por sua vez, gera inteligência competitiva organizacional. As organizações podem se beneficiar por meio da convivência com os competidores, por meio da adoção de modelos estratégicos competitivos e cooperativos [coopetição] que, aproximam interesses relacionados ao conceito de complementaridade, diversificando os papéis dos jogadores, sobre o viés da Teoria dos Jogos.

Por fim, ressalta-se que o modelo conceitual foi elaborado como uma sugestão de melhoria para as organizações do Centro Incubador, cujo *feedback* pode ser considerado um instrumento de aprendizagem e aprimoramento do trabalho desempenhado no ambiente organizacional do CIEM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados obtidos, pode-se assegurar que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados com a realização da pesquisa teórica e da pesquisa de campo. Inicialmente, procurou-se atender ao objetivo geral proposto, tendo sido possível elaborar um modelo conceitual baseado na Teoria dos Jogos contemplando o comportamento informacional e a competência em informação essencial para o ambiente de coopetição.

O modelo conceitual foi construído a partir do que foi identificado na literatura estudada e, também, a partir dos elementos evidenciados junto aos sujeitos de pesquisa. Por meio disso, foi possível notar que os aspectos vistos no âmbito da literatura condizem com a realidade pesquisada, uma vez que as organizações contemporâneas, ainda, não cooperam entre si para competir. Ressalta-se que os sujeitos possuem a percepção da importância de tal ação para gerar compartilhamento, aprendizagem, inovação e desenvolvimento mútuo. No entanto, as organizações a que pertencem, ainda, precisam aprender a reconhecer as próprias competências e as das outras, para alcançar um equilíbrio entre cooperar para competir coletivamente e, assim, conseguir gerar diferenciais competitivos e obter vantagem competitiva perante outras organizações.

No que se refere ao objetivo específico “*Analisar conceitos, definições e modelos teóricos existentes no âmbito a teoria dos jogos relativo às interações entre os sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]*” foi possível evidenciar, a partir da literatura examinada que, de fato, as abordagens teóricas que foram observadas demonstram a importância de haver interações entre os sujeitos organizacionais, uma vez que é por meio delas que há a troca de informação e conhecimento, sendo esta uma condição para a manutenção e a sobrevivência organizacional no cenário de mudança constante. No entanto, se evidenciou que existem poucos estudos que explorem a ideia de que as organizações que criam alianças interorganizacionais e estabelecem interações cooperativas, também podem ser competitivas ou, ainda, que é possível estabelecer relação recíproca e simultânea de cooperação e competição.

Observa-se que esse pensamento predomina, também, na realidade pesquisada, isto é, foi possível notar por meio da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, que os sujeitos possuem um pensamento e julgam ser

necessário estabelecer parcerias para o seu crescimento, mas não as praticam segundo os dados coletados, pois ainda falta uma melhor compreensão e conhecimento a respeito desse assunto.

Além disso, destaca-se que há a falta de uma cultura organizacional que preze por comportamentos interorganizacionais e por competência em informação que levem os sujeitos [jogadores] a cooperar entre si, para acessar, compartilhar e usar a informação e o conhecimento de modo eficiente, para a obtenção de melhores resultados, sem eliminar com isso a competição em si.

Nota-se que há o pensamento sobre a importância de se estabelecer relações e interações, mas isso não ocorre de fato na prática. Evidencia-se que as organizações pesquisadas compreendem a importância da cooperação para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços, isso impõe a elas uma atitude para reconhecer as próprias competências e limitações de modo a alcançar o equilíbrio entre cooperar e competir coletivamente.

No entanto, como mencionado anteriormente, essa prática ainda é pouco executada no contexto do Centro Incubador, uma vez que este deveria instigar comportamentos voltados a essa percepção, pois as empresas incubadas estão iniciando sua atuação no mercado econômico. Da mesma maneira, as próprias organizações deveriam estimular comportamentos voltados à aprendizagem interorganizacional, visto que esses comportamentos podem ajudar os gestores a resolver problemas que, até então, não foram resolvidos, mediante o compartilhamento de informação, conhecimento e experiências, possibilitadas pela cooperação entre as organizações.

Quanto ao objetivo específico *“Diagnosticar e analisar a relação entre cooperação e competição por meio da teoria dos jogos, enfocando o comportamento informacional e a competência em informação para o processo de inteligência competitiva organizacional das empresas do Centro Incubador “Miguel Silva” da cidade de Marília”*, evidenciou-se, por meio da literatura, que as organizações ampliam seus conhecimentos, a partir da interação com outras organizações. O conhecimento é gerado individualmente, isto é, cada organização possui competências e comportamentos próprios para identificar as próprias necessidades, buscar a informação relevante e usar àquela que poderá sanar e preencher determinada lacuna. Assim, quando expandido em nível interorganizacional, estimula a busca por cooperação como, por exemplo, desenvolver estratégias para

gerar soluções coletivas. No entanto, para que isso seja possível, os interessados precisam reunir objetivos comuns e modos de interação eficazes. Nessa perspectiva, a Teoria dos Jogos ressalta as questões relacionadas ao comportamento dos sujeitos no âmbito do processo decisório. Tal pensamento busca compreender as variáveis que influenciam diretamente os resultados esperados. Em relação a isso, a competência em informação merece destaque, uma vez que enfoca o uso eficaz das informações geradas e adquiridas e, assim, torna-se importante para o processo decisório, pois propicia que os sujeitos [jogadores] realizem ações mais eficazes e solucionem os problemas surgidos com maior precisão.

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

Assim, pode-se afirmar que há a falta de uma cultura organizacional em nível interorganizational que instigue a criação de redes de cooperação, visando alcançar os objetivos propostos. Para tanto, as organizações precisam aprender a explorar o conhecimento, principalmente, no que tange a apropriação do conhecimento e a sua transferência em nível interorganizational, uma vez que, criar alianças entre empresas com acentuado desnível de conhecimento, pode ser maléfico para aquela que contribuir mais significativamente. Sendo assim, se faz necessário a criação de um ambiente de amizade, confiança, comunicação e interação de modo que compartilhem informação e conhecimento.

No que tange a *“diagnosticar e caracterizar os fatores organizacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]”* constatou-se que cooperar para competir, ainda, é pouco explorada na literatura, e muito menos executada na realidade das empresas pesquisadas. Ressalta-se que cooperar para competir exige que as partes envolvidas entrem em um acordo para produzir benefícios mútuos, cuja base está alicerçada em informação e conhecimento que, por sua vez, poderão apoiar o aprendizado, o compartilhamento, a inovação e o próprio desenvolvimento. Tal fato na maior parte

das vezes não ocorre, pois, as empresas estudadas alegam falta de tempo para estabelecerem relações constantes, bem como não possuem uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com outras organizações incubadas, prejudicando assim qualquer prática e comportamentos voltados à cooperação.

Além disso, outros fatores organizacionais que influenciam a cooperação e a competição entre os sujeitos organizacionais refere-se a inexistência de uma estrutura formalizada e organizada para este tipo de ação, ou seja, os sujeitos pesquisados mencionaram que sentem falta de um CIEM mais ativo para instigar práticas colaborativas entre as organizações incubadas como, por exemplo, a apresentação periódica das organizações entrantes, visando maior troca de informação e conhecimento, reuniões mensais para planejarem ações em conjunto e, até mesmo, *coffee-break* para discutirem assuntos rotineiros. Essas ações aproximariam as empresas que fazem parte do CIEM, e estas poderiam estabelecer parcerias entre si, por meio de uma relação de confiança criada entre elas. Assim, novos comportamentos seriam gerados, novas competências seriam trabalhadas, estimulando a cooperação entre as empresas incubadas.

Em relação ao objetivo específico “*Diagnosticar e caracterizar os comportamentos informacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]*” ressalta-se que foi possível perceber que as organizações compreendem a importância de haver cooperação entre elas, o que sinaliza para a possibilidade desse tipo de ação ser desenvolvido no contexto pesquisado. Nessa perspectiva, conforme mencionado anteriormente, falta uma cultura organizacional voltada para esse tipo de ação, que preze por comportamentos voltados à busca, apropriação, compartilhamento e uso constante de informação e conhecimento interorganizacionais e, também, competências em informação alinhadas às expectativas e às necessidades das organizações e dos próprios colaboradores.

Desse modo, com a falta de cooperação entre a maior parte das empresas pesquisadas, observou-se a inexistência de compartilhamento de informação e conhecimento entre elas. Essa situação ocorre por não haver uma comunicação sistematizada entre elas, assim, realizam o próprio monitoramento do ambiente de negócios, visando coletar informações relevantes para sua posterior aplicação. Para realizar esse tipo de monitoramento é necessário saber selecionar informações

relevantes, de modo que se possa identificar oportunidades, ameaças e mudanças ocorridas no mercado, visando utilizá-las ou aplicá-las nas atividades desenvolvidas no cotidiano das empresas.

Outro aspecto que também merece destaque e que foi observado é o fato de as organizações pesquisadas não possuírem uma comunicação formal entre si, ou seja, algo estruturado e organizado. O que ocorre em determinados momentos, é que algumas empresas se comunicam apenas para a troca de serviços – uma espécie de consultoria – e, quando esta termina, a comunicação é interrompida e os relacionamentos interorganizacionais não tem continuidade. Ressalta-se que, algumas empresas percebem a importância que a comunicação tem para o próprio crescimento e, por isso, estabelecem relações entre si para melhorar suas atuações, promovendo assim, a inovação de produtos e serviços oferecidos. Observa-se que essas empresas percebem e desenvolvem ações de coopetição entre si em busca de um diferencial no mercado de negócios em que atuam.

No que tange ao objetivo específico *“Diagnosticar e caracterizar as competências em informação que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]”* verificou-se que as competências desempenhadas pelas organizações em relação ao acesso, compartilhamento e uso de informação e conhecimento ocorrem, com o intuito de ajudar os gestores a tomar decisões mais eficientes e precisas no ambiente em que atuam.

Sendo assim, as competências destacadas em relação ao acesso à informação e ao conhecimento são, *a priori*, desempenhadas quando os sujeitos reconhecem que há uma necessidade informacional a ser sanada. Após isso, formulam perguntas baseadas nessas necessidades, identificando as fontes e os meios de buscar e acessar as informações e, assim, selecionam as pertinentes para uso e/ou aplicação posterior.

Em relação ao compartilhamento de informação e conhecimento, os sujeitos competentes para isso, realizam a comunicação constante entre os indivíduos da empresa, motivam a equipe a trabalhar em conjunto, aprendem juntos, disseminam informações, conhecimento, experiências vivenciadas, visando a melhoria de processos, atividades e tarefas.

No âmbito do uso da informação e do conhecimento, os sujeitos se veem motivados a aplicar as informações e os conhecimentos adquiridos nos processos, atividades e tarefas organizacionais, visando solucionar seus problemas

estratégicos, táticos e operacionais. A partir disso, os sujeitos [jogadores] compreendem a importância de identificar, selecionar, analisar, organizar, compartilhar e usar a informação e o conhecimento de modo eficiente para obtenção de resultados eficazes. Tais ações se tornam ainda mais eficientes quando os sujeitos cooperam entre si em busca de melhorias contínuas.

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

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009. 151p.
- ABRANTES, M. L. **A Teoria dos Jogos e os oligopólios**. Luanda: Faculdade de Direito de Luanda/Universidade Agostinho Neto, 2004. 120p.
- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v.2, n.1, 2009. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewFile/17/39>>. Acesso em: 6 maio 2015.
- AMARAL, R. M. *et al.* Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.2, p.7-19, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2015.
- ANPROTEC. **Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento de Tecnologia Avançada**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 10 fev. 2015.
- ARAÚJO. I. C. S. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.3, 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1719>>. Acesso em: 12 jan. 2015.
- AZEVEDO, G. M. *et al.* Dissuasão de entrada, teoria dos jogos e Michael Porter: convergências teóricas, diferenças e aplicações à administração estratégica. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.9, n.3, p.1-15, jun./set. 2002. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v9n3art6.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2015.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 216p.
- BATTAGLIA, M. da G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – FINEP. **Ciência da informação**, Brasília, v.28, n.2, maio/ago.1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n2/28n2a12.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.
- BAWDEN, D. Information and digital literacies: a review of concepts. **Journal of Documentation**, Boston, v.57, n.2, p.218-259, mar. 2001.
- 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. 144p.

BEAULIEU, M. Approaches to user-based studies in information seeking and retrieval: a Sheffield perspective. **Journal of Information Science**, Sheffield, v.29, n.4, p.239-248, 2003.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. Bauru: Cá entre nós, 2007. 94p.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, 2014.

BELLUZZO, R. C. R.; FERES, G. G. A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento. In: X SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB/UNESP, 2003. v.10. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=10>. Acesso em: 5 mar 2015.

BORGES, M. E. N. **A informação e o conhecimento na biologia do conhecer** – uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial. Belo Horizonte: UFMG, 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2002.

BORKO, H. Information Science: What is it? **American Documentation**, Washington, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308p.

BRUCE, C. S. **Seven faces of information literacy**. 2003. Disponível em: <<http://www.christinebruce.com.au/informed-learning/seven-faces-of-information-literacy-in-higher-education/>>. Acesso em: 5 fev. 2015.

CALVA GONZÁLES, J. J. La investigación sobre las necesidades de información en comunidades de usuarios. **Investigación Bibliotecológica**, México, v.18, n.37, p.23-55, Jul./Sep. 2004.

CAMPELLO, B. S. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.3, p.28-37, 2003.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo, Cultrix, 1982. 444p.

CAPUANO, E. A.; CASAES, J.; COSTA, J. R. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.2, 2009.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, 2007. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

CARDOSO, A. M. P. Pós-modernismo e informação: conceitos complementares? **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.63-79, 1996.

CARTA de Marília sobre cenários e tendências da Competência em Informação. Disponível em: <http://www.valentim.pro.br/GICIO/Textos/Carta_de_Marilia_Portugues_Final.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2016.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CASTILHO, A. T.; PRETI, D. **A linguagem falada culta na cidade de São Paulo**. São Paulo: T. A Queiroz, 1986. 111p.

CASTRO, J. M.; ABREU, P. G. F. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, v.35, n.3, p.15-29, set./dez. 2006.

CAVALCANTE, L. F. B. **Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais**. 2010. 240f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2010.

CAVALCANTE, L. F. B. **Competência em informação na UFPR TV: a inter-relação entre informação, conhecimento e comunicação**. 2014. 235f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2014.

CHAGAS, L. D.; COSTA, S. S. Efetividade do processo de comunicação com base na abordagem do comportamento informacional: o caso de um organismo internacional da área da saúde pública sediado no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.3, p.39-50, set./dez. 2007.

CHIANG, A. **Matemática para economistas**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1982. 692p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 648p.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron, 2000. 416p.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado**. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 425p.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Orgs.). **Cooperative strategies in international business**. Lexington (MA), 1988.

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

D'AMICO, A. L. **A contribuição da teoria dos jogos para a compreensão da teoria de relações públicas**: uma análise da cooperação. 2008. 307f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. 194p.

DAVIS, M. D. **Teoria dos jogos**: uma introdução não-técnica. São Paulo: Cultrix, 1973. 213p.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. (Org.). **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462p.

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

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 1998. 288p.

DERR, R. L. A conceptual analysis of information need. **Information Processing and Management**, Lugano, v.19, n.5, p.272-278, 1983.

DERVIN, B. Na overview of sense-making research: concepts, methods and results to date. In: INTERNATIONAL COMMUNICATIONS ASSOCIATION ANNUAL MEETING. **Anais...** Dallas (TX), 1983.

DIAMAND, M. A.; DIAMAND, R. W. **The history of Game Theory**. New York: Routledge, 1996. 200p.

DZIEKANIAK, G.; ROVER, A. Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.12, n.5, 21p, 2011.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações já estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DOYLE, C. S. Information literacy in an Information Society. **Emergency Librarian**, Montreal, v.22, n.4, p.30-33, 1995.

DOYLE, C. S. **Information literacy in an information society**: A concept for the information age. New York: ERIC, 1994.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2014. 380p.

DUDZIAK, E. A. **A Information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 173f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p.23-35, 2003.

ELLIS, D. Behaviour al approach to information retrieval system design. **Journal of Documentation**, Boston, v.45, n.3, p.171-212, 1989.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2009. 2120p.

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

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

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 180p.

FURNIVAL, A. C. M.; ABE, V. Comportamento de busca na internet: um estudo exploratório em salas comunitárias. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v.13, n.25, p.153-173, jan./jun., 2008.

GARCIA, R. M. **Modelos de comportamento de busca de informação**: contribuições para a organização da informação. 2007. 139f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2007.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

GREMAUD, A. P.; BRAGA, M. B. Teoria dos jogos: uma introdução. In: PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. (Org.). **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva, 2004. 603p.

HANEKE, U.; SADDI, V. Prêmio Nobel de Economia de 1994: contribuições de Nash, Harsanyi e Selten à teoria dos jogos. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.15, n.1, p.58-68, jan./mar. 1995.

HATSCBACH; M. H. L.; OLINTO, G. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v.4, n.1, p.20-34, 2008. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/rbbd/ojs-2.1.1/index.php/rbbd/issue/view/6>>. Acesso em: 6 fev. 2015.

HO, T. H.; WEIGELT, K. Teoria dos jogos e estratégia competitiva. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. (Org.). **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462p.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto (SP), v.2, n.2, p.125-144, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://revistas.ffclrp.usp.br/incid/article/view/84/pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

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

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997. 304p.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999. 136p.

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

KUHLTHAU, C. C. **Seeking meaning**: A process approach to library and information services. Norwood: Ablex, 2004. 264p.

KUHLTHAU, C. C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**, Boston, v.49, n.4, p.339-355, 1993.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2009. 544p.

LALKAKA, R.; BISHOP JUNIOR, J. L. Parques tecnológicos e incubadora de empresas: o potencial de sinergia. In: GUEDES, F.; FORMICA, P. **A economia dos parques tecnológicos**. Rio de Janeiro: ANPROTEC, 1997. p.59-96.

LAU, J.; CORTES, J. **Habilidades informativas para el aprendizaje de toda la vida**: El caso de las universidades mexicanas. México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 1999. Disponível em: <<http://www.uacj.mx/Dia/Cursos/DHI/docs/doc03.htm>>. Acesso em: 5 jan. 2015.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999. 340p.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278p.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D. A estratégia em relacionamentos cooperativos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v.11, n.30, p.65-78, jan./mar. 2009.

LLOYD, A. Information literacy landscapes: An emerging picture. **Journal of Documentation**, Boston, v.65, n.5, p.570-583, 2006.

LOGAN, R. K. **O que é informação?**. Rio de Janeiro: Contraponto. 2012. 274p.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010. 297p.

MARTÍNEZ, E.; ALBORNOZ, M. **Indicadores de ciencia y tecnología**: estado del arte y perspectivas. Caracas: UNESCO, 1998.

MARTÍNEZ-SILVEIRA, M.; ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.1, p.118-127, maio./ago. 2007.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 3.ed. New York: Harper & Row, 1987.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, J. A. Incubadoras de empresas: lições da experiência internacional. **Revista de Administração USP**, São Paulo, v.33, n.2, p.5-20, abr./jun. 1998.

MEROFA, A.; BUENO, C. F. Coopetição: uma análise teórica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., Recife, 2009. **Anais...** Recife, 2009.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.; p.27-40

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

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Editora Unijuí, 2013. 223p.

MORIN, E. **O método 5: a humanidade da humanidade**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 2003. 309p.

MYRRHA, R. **O que é padrão**. 2004. Disponível em: <<http://www.cadklein.com/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=209&postdays=0&postorder=asc&start=60>>. Acesso em: 5 fev. 2015.

NASSIF, M. E. Análise de pesquisas sobre comportamento informacional de decisores sob o ponto de vista da cognição situada. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.9, n.6, dez 2008.

NEVES, F. V. F.; SILVA, E. C. C. Formação de redes de cooperação entre empresas: análise de modelos de comunicação e informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Ouro Preto, 2003. **Anais...** Ouro Preto, 2003.

NIOCHE, J. P. *et al.* **Strategor. strategie, structure, décision, identité: politique générale d'enterpisa**. Paris: Inter Editions, 1993. 551p.

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

NOZICK, R. **The nature of rationality**. Princeton University Press: EUA, 1993. 659p.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002. 436p.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.2, p.46-53, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>>. Acesso em: 31 abr. 2015.

OSBORNE, M.; RUBINSTEIN, A. **A course in game theory**. Boston: MIT Press, 1994. 368p.

PAIVA, C. C. S.; SILVA, M. A. S. G. Processos de inteligência competitiva em organizações empresariais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANACIB), 11., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, ANCIB, 2010.

PALAZOLLI, F. Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.7, n.3, julho/setembro, 2000.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: abordagem sistêmica do processo decisório. Rio de Janeiro: LTC, 2009. 246p.

PIRES, E. A. N. Comportamento informacional e processo de busca da informação: bases fundamentais para pesquisa científica. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.17, n.2, p.288-307, jul./dez., 2012.

PNI. **Programa Nacional de Apoio as Incubadoras de Empresas**. [s.n.t.]. 41p.

POMBO, O. **Von Neumann**: Teoria dos Jogos. Lisboa, 1999. Disponível em <www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/seminario/vonnewman>. Acesso em: 11 jan. 2015.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004. 208p.

PONTES JÚNIOR, J. **Alfabetização digital**: proposição de parâmetros metodológicos para capacitação em competência informacional. 168p. Campinas. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2009.

PORÉM; M. E.; SANTOS, V. C. B.; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, n.27, p.183-199, 2012. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

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

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 376p.

PRESCOTT, J. E. **Competitive intelligence**: A guide for your journey to best – practice process. Houston: APQC, 2004. 288p.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, abr./jun. 1984.

RAPOSO, A. L. C. R. **Teoria dos jogos**: um instrumento para a tomada de decisão em relações públicas. 2007. 136f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégia das

Relações Públicas) – Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2009.

RENNÓ, T. M.; JUDICE, V. M. M. Relações interorganizacionais em rede de franquias: cooperação, coexistência, competição, coopetição em uma rede de serviços educacionais em Belo Horizonte. **Revista de administração da FEA**, v.5, p.136-160, 2008.

RIBEIRO, V. V *et. al.* **Inovação tecnológica e transferência de tecnologia**. Brasília: MCT, 2001. 38p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

SARTINI, B. A *et al.* Uma introdução a teoria dos jogos. In: Bienal da SBM, 2. **Anais...** Bahia: UFBA, 2004. 64p.

SAUAIA, A. C. A.; KALLÁS, D. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v.11, n. especial, p.77-101, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nspe1/a05v1ns1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

SILVA, A. R. Antecedentes históricos, principais obras e autores. In: COMUNICAÇÃO e jogos numa ética neutralizada. **Teoria dos Jogos e da cooperação para filósofos**: Seção I. 2004.

SILVA, M. V. **O comportamento informacional de advogados**: um estudo com profissionais que atuam na cidade de Marília e região. 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciência (FFC) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2010.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 78p.

STONE, R. The theory of games. **The Economic Journal**, Boston, v.58, n. 230. Jun. 1948.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992. 533p.

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

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

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

Faculdade de Filosofia e Ciência (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2014.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório**: a contribuição dos principais modelos de análise. 2007. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>> . Acesso em: 23 abr. 2015.

TOMAÉL, M. I. *et al.* A contribuição do processo de inteligência competitiva para a inovação nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

TZU, S. **A arte da guerra**. Campinas: Átomo, 1928.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 11 jan. 2015.

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

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 jan. 2015.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282p.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Ciência da Informação, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004.

VIDIGAL, F.; NASSIF, M. E. Inteligência competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras, **Informação & Informação**, Londrina, v.17 n.1, p.93-119, jan./jun. 2012.

WEIGTS, W. *et al.* Patients's information seeking actions and physician' responses in gynecological consultations. **Qualitative Health Research**, Salt Lake City, v.3, n.4, p.398-429, 1993.

WEISE, M. R. **Parcerias entre instituições de ensino e pesquisa, estado e a iniciativa privada e a geração de inovação tecnológicas**: um estudo de caso da INTEC. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2002.

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

WILSON, T. D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, Boston, v.62, n.6, p.658-670, 1981.

WILSON, T. D.; WALSH, C. Information behaviour: An inter-disciplinary perspective. **British Library Research and Innovation Report**, Boston, n.10, 1996.

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

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

WOOD JÚNIOR, T. (Coord.). **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 181p.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995. 380p.

ZAMPESE, E. R. S.; ZILBER, M. A. Estudo de caso de cooperação no compartilhamento de infraestrutura entre operadoras de telecomunicações no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2011.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003. 192p.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, Emerald Group Publishing, v.22, n.7, 2004.

ZURKOWSKI, P. G. The information service environment relationships and priorities. Washington: NCLIS, 1974. 30p. (Related Paper, 5). Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED100391.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Carta de Apresentação

Marília, 24 de julho de 2015.

Ref: Permissão para desenvolvimento de pesquisa acadêmico-científica

Prezados Senhores,

Venho por meio desta carta de apresentação solicitar a permissão para que a aluna Juliete Susann Ferreira de Souza, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, nível de mestrado, bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), possa executar uma pesquisa acadêmico-científica no Centro Incubador “Miguel Silva”.

A aluna é formada em Biblioteconomia pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Câmpus de Marília e, atualmente, está cursando o Mestrado em Ciência da Informação pela mesma Universidade.

Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa acadêmico-científica intitulada “Análise da Teoria dos Jogos aplicada à inteligência competitiva organizacional no âmbito da Ciência da Informação” é financiada pela CAPES. Para sua realização será necessária a aplicação de entrevista e questionário junto aos empresários incubados no Centro Incubador “Miguel Silva”, de modo a alcançar o objetivo principal da pesquisa que é diagnosticar e analisar a relação entre cooperação e competição por meio da Teoria dos Jogos, enfocando o comportamento informacional e as competências em informação para o processo de inteligência competitiva organizacional das empresas do Centro Incubador “Miguel Silva” da cidade de Marília.

Os objetivos específicos da referida pesquisa são: a) analisar os principais conceitos, definições e modelos teóricos existentes no âmbito da Teoria dos Jogos relativo às interações entre os sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; b) diagnosticar e caracterizar os fatores organizacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; c) diagnosticar e caracterizar os comportamentos informacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; d) diagnosticar e caracterizar as competências em informação que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; e) Propor um modelo baseado na Teoria dos Jogos contemplando o comportamento informacional e as competências em informação essenciais aplicados ao processo de inteligência competitiva organizacional.

Caso permita a execução deste trabalho, segue abaixo os meus dados e os dados da aluna, bolsista CAPES:

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
 Rua _____ - _____
 _____ – Marília – SP
 Tel.: (14) ____ - ____ / (14) ____ - ____
 E-mail: _____

Juliete Susann Ferreira de Souza
 Rua _____ - _____
 _____ – Marília – SP
 Tel.: (14) ____ - ____ / (14) ____ - ____
 E-mail: _____

E-mail: _____

Esperando poder contar com o seu apoio, agradeço desde já sua colaboração.
Sendo o que se apresenta para o momento, coloco-me à disposição para qualquer
informação complementar.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Marta Valentim
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Faculdade de Filosofia e Ciências
Unesp - Câmpus de Marília

**Ao Prof.
José Mário Rando
Gestor CIEM
Av. Hygino Muzzi Filho, 529
Caixa Postal 2041
17.525-901 – Marília – SP**

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Estamos realizando uma pesquisa Centro Incubador “Miguel Silva”, intitulada “**Análise da Teoria dos Jogos aplicada à inteligência competitiva organizacional no âmbito da Ciência da Informação**” e é muito importante que V.Sa. participe da referida pesquisa. O objetivo principal desta pesquisa é diagnosticar e analisar a relação entre cooperação e competição por meio da Teoria dos Jogos, enfocando o comportamento informacional e as competências em informação para o processo de inteligência competitiva organizacional das empresas do Centro Incubador “Miguel Silva” da cidade de Marília. Os objetivos específicos da referida pesquisa são: a) analisar os principais conceitos, definições e modelos teóricos existentes no âmbito da Teoria dos Jogos relativo às interações entre os sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; b) diagnosticar e caracterizar os fatores organizacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; c) diagnosticar e caracterizar os comportamentos informacionais que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; d) diagnosticar e caracterizar as competências em informação que influenciam a cooperação e a competição entre sujeitos organizacionais e agentes [jogadores]; e) Propor um modelo baseado na Teoria dos Jogos contemplando o comportamento informacional e as competências em informação essenciais aplicados ao processo de inteligência competitiva organizacional.

Participar desta pesquisa é uma opção e no caso de não aceitar participar ou desistir em qualquer fase da pesquisa fica assegurado que não haverá perda de qualquer benefício nesta Universidade.

Eu, _____, portador do R.G. nº _____ autorizo minha participação na pesquisa intitulada “Análise da Teoria dos Jogos aplicada à inteligência competitiva organizacional no âmbito da Ciência da Informação” ora realizada Centro Incubador “Miguel Silva”. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e estou ciente que minha desistência poderá ocorrer em qualquer momento, sem que ocorram quaisquer prejuízos físicos, materiais, morais ou de qualquer outra natureza. Declaro ainda estar ciente de que a minha participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido(a) quanto aos objetivos e procedimentos desta pesquisa. Além disso, tenho o compromisso por parte da pesquisadora responsável desta pesquisa, que meu nome e o nome de minha organização não aparecerá **individualmente** nos dados apresentados na dissertação.

Certos de poder contar com sua autorização, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos, através do(s) telefone(s) _____, mais especificamente com a aluna de pós-graduação Juliete Susann Ferreira de Souza.

ORIENTADORA RESPONSÁVEL PELA PESQUISA, PROFA. DRA. MARTA LÍGIA POMIM VALENTIM, DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.

ALUNA AUTORA DA PESQUISA, JULIETE SUSANN FERREIRA DE SOUZA, MESTRANDA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.

Autorizo,

Data: ____/____/____

(Assinatura da Pessoa)

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista

1. De que maneira sua empresa compreende o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades operacionais?
2. De que maneira sua empresa compreende o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades táticas?
3. De que maneira sua empresa compreende o uso de informação e conhecimento para desenvolver as atividades estratégicas?
4. Quais são as práticas mais usadas para buscar informação e conhecimento?
5. Quais são as práticas mais usadas para compartilhar informação e conhecimento?
6. Quais são as práticas mais usadas para usar informação e conhecimento?
7. Quais são as práticas mais usadas para disseminar informação e conhecimento?
8. Quais são as práticas mais usadas para tomar decisão?
9. Quais são as práticas mais usadas para divulgar os produtos/serviços desenvolvidos na sua empresa?
10. As empresas incubadas no Centro Incubador estabelecem comunicação entre si? De que maneira?
11. Como ocorrem os relacionamentos interorganizacionais no Centro Incubador?
12. A empresa possui uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento internamente? Com que finalidade a empresa estimula internamente o compartilhamento de informação e conhecimento?
13. A empresa possui uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e conhecimento com as outras organizações incubadas? Com que finalidade a empresa estimula o compartilhamento de informação e conhecimento com as outras empresas incubadas?
14. O Centro Incubador incentiva práticas voltadas à cooperação?
15. Na sua opinião, qual é a importância de haver cooperação entre as organizações incubadas?
16. No Centro Incubador há competição entre as empresas incubadas?
17. Qual a sua opinião sobre competição?
18. Em quais circunstâncias julga ser vantajoso competir?
19. Na sua opinião, acredita que é possível desenvolver ações de cooperação e de competição [coopetição] simultaneamente?
20. Na sua opinião, quais são os comportamentos que devem ser estimulados, visando a cooperação entre as empresas incubadas no Centro Incubador?
21. Descreva quais são as competências mais relevantes para o acesso à informação e ao conhecimento.
22. Descreva quais são as competências mais relevantes para o compartilhamento de informação e conhecimento.
23. Descreva quais são as competências mais relevantes para o uso de informação e conhecimento nas atividades diárias e para a tomada de decisão.