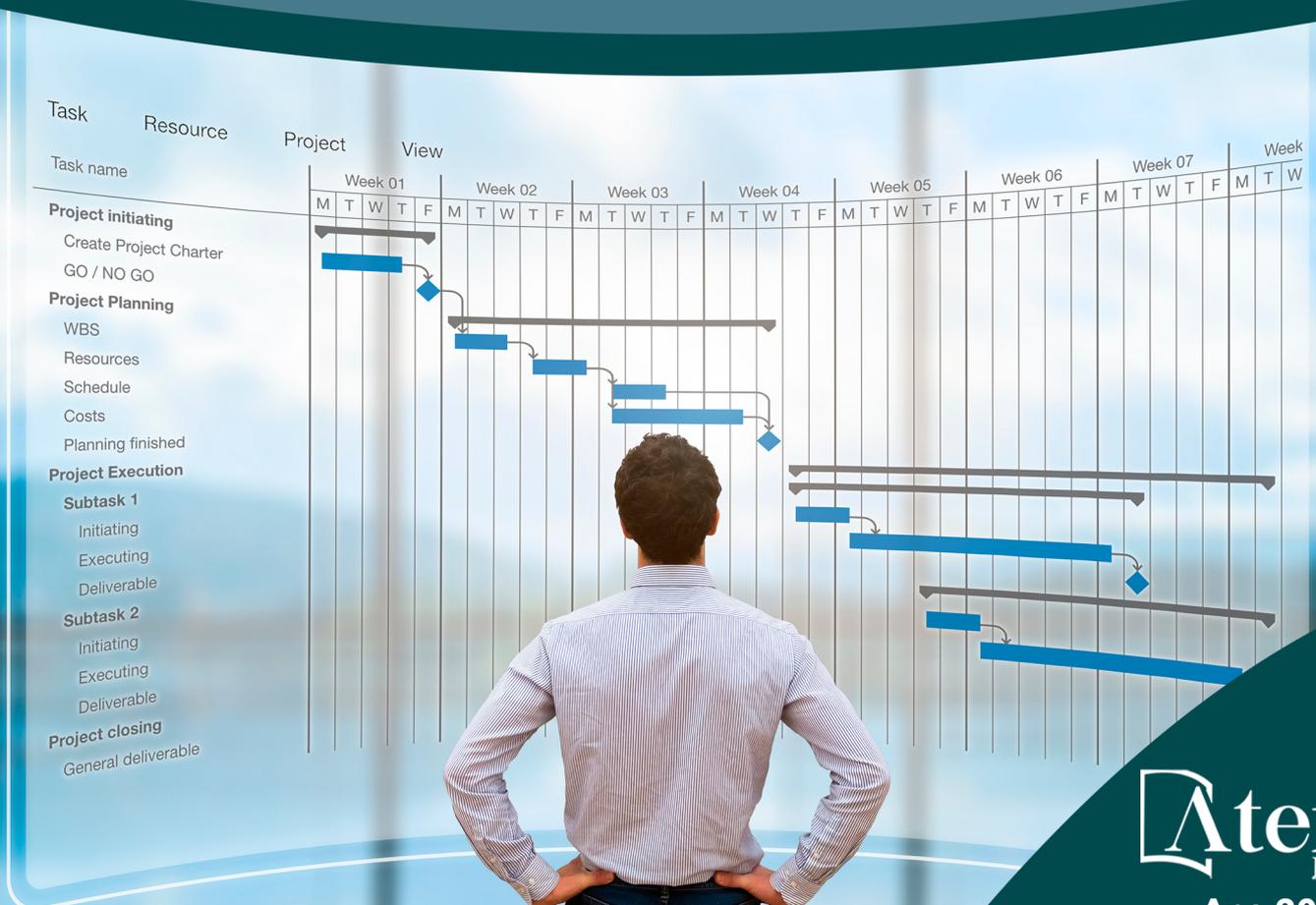


Grayce Kelly Bianconi
João Dallamuta
(Organizadores)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 3



Grayce Kelly Bianconi
João Dallamuta
(Organizadores)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 3



2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Lorena Prestes

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 3
[recurso eletrônico] / Organizadores Grayce Kelly Bianconi, João
Dallamuta. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-86002-52-2
 DOI 10.22533/at.ed.522201703

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Bianconi, Grayce Kelly. II. Dallamuta, João.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores e alunos na área de gestão, todas elas selecionadas e ordenadas pelas suas contribuições genuínas e relevantes dentro dos temas propostos.

A visão ampla do gestor, além dos temas diretamente associados a seus negócios é fundamental para a sobrevivência neste ambiente mutante. Esperamos que a leitura dos trabalhos selecionados nesta obra gere reflexões e novas ideias nos leitores, razão de ser de nosso trabalho.

Os organizadores gostariam de agradecer aos autores e editores pelo espírito de parceria e confiança.

Boa leitura!

Grayce Kelly Bianconi

João Dallamuta

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: DESAFIOS PARA ATUAIS E FUTUROS GESTORES	
Uriel Abe Contardi	
Bruno Brunelli	
Grayce Kelly Bianconi	
João Dallamuta	
DOI 10.22533/at.ed.5222017031	
CAPÍTULO 2	14
A GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DO RAMO ÓPTICO: UM ESTUDO DE CASO NUM LABORATÓRIO DE LENTES DO OESTE DE SANTA CATARINA	
Cleunice Zanella	
DOI 10.22533/at.ed.5222017032	
CAPÍTULO 3	27
INTELIGÊNCIA EM REDE: A MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA ATUAÇÃO EM REDE	
Ricardo de Assis Teixeira	
Danitza Passamai Rojas Buvinich	
DOI 10.22533/at.ed.5222017033	
CAPÍTULO 4	44
PERFIL E POTENCIAL EMPREENDEDOR DE ALUNOS INGRESSANTES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL	
Fabiano Palhares Galão	
Marcia Cristina Alves	
Maria Gabriela Menezes	
Rubem Gabriel M. da Costa	
João Dallamuta	
DOI 10.22533/at.ed.5222017034	
CAPÍTULO 5	58
O RELATO DE CERTEAU: QUE FERRAMENTA É ESSA?	
Adriana Bastos Da Costa	
Franciely Chropacz	
Rafael Carvalho Machado	
DOI 10.22533/at.ed.5222017035	
CAPÍTULO 6	65
A RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO FRUGAL E SUSTENTABILIDADE: REVISÃO DE LITERATURA NA PERSPECTIVA DO TRIPLE BOTTOM LINE	
Andriele Pinto de Amorim	
DOI 10.22533/at.ed.5222017036	
CAPÍTULO 7	79
ASPECTOS INTRÍNSECOS A SEREM CONSIDERADOS NO RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA INDEPENDENTE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL HISTÓRICA	
Romeu Schvarz Sobrinho	
DOI 10.22533/at.ed.5222017037	

CAPÍTULO 8	94
LA URGENCIA DE PERSPECTIVAS PLURALES EN LOS ESTUDIOS SOCIALES Y ORGANIZACIONALES	
Edgar Varela Barrios	
Ernesto José Piedrahita	
DOI 10.22533/at.ed.5222017038	
CAPÍTULO 9	107
A BARREIRA ENTRE GAYS E MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A DISCRIMINAÇÃO DE HOMENS GAYS NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	
Diogo Barros Azevedo	
Luiz Eduardo Pereira Batista	
Luiz Bruno de Bom da Silveira	
DOI 10.22533/at.ed.5222017039	
CAPÍTULO 10	121
O TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO COMO PRÁTICA DE GESTÃO NO BRASIL A PARTIR DA ANÁLISE DO CONTEXTO REGULATÓRIO	
Herena Neves Maues Correa de Melo	
Reginaldo da Motta Correa de Melo Junior	
Luciana Rodrigues Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.52220170310	
CAPÍTULO 11	137
ORGANIZACIONES, PODER Y CULTURAS POSMODERNAS	
Edgar Varela Barrios	
Ernesto José Piedrahita	
DOI 10.22533/at.ed.52220170311	
SOBRE OS ORGANIZADORES	153
ÍNDICE REMISSIVO	154

INTELIGÊNCIA EM REDE: A MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA ATUAÇÃO EM REDE

Data de aceite: 11/03/2020

Data de submissão: 26.12.2019

Ricardo de Assis Teixeira

Servidor Público em exercício na Casa Civil da
Presidência da República
Brasília – DF

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5085335012577582>

Danitza Passamai Rojas Buvnich

Servidora Pública da Agência Nacional de
Vigilância Sanitária – ANVISA
Brasília – DF

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4295486712634766>

RESUMO: O artigo apresenta os conceitos e discute a importância de uma gestão sistematizada de dados, informações e conhecimento no contexto público para gerar inteligência no governo. Apresenta e discute os conceitos de organizações como sistemas abertos. Destaca o potencial da atuação em rede otimizar os esforços de geração de inteligência organizacional. Apresenta dois estudos de casos que exemplificam como a atuação em rede pode melhorar o processo de tomada de decisão. Conclui que dados, informação e conhecimento são insumos indissociáveis e complementares no ambiente organizacional; que é fundamental a existência de estratégias para gestão integrada desses ativos no intuito

de proporcionar inteligência no governo; que é essencial a criação de uma ambiente legal mais adequado no governo para a atuação em rede; e que para fortalecimento das ações de inteligência organizacional é essencial a criação de capacidade organizacional para gerir recursos informacionais.

PALAVRAS-CHAVE: inteligência, decisão, gestão da informação, gestão do conhecimento

NETWORK INTELLIGENCE: THE IMPROVEMENT OF THE DECISION-MAKING PROCESS FROM THE NETWORK ACTIVITIES

ABSTRACT: The article presents the concepts and discusses the importance of a systematized data, information and knowledge management in the government context. It presents organizations as an open systems, and highlights the potential of institutional association to optimize the efforts of generating organizational intelligence. To concretize the abstract conceptual discussion, two case studies are presented. As conclusion, the article shows that data, information and knowledge are indissociable and complementary inputs in the organizational environment; that integrated management strategies are essential in order to strength organizational intelligence to provide better data use, and evidence based public

policies; finally the creation of an appropriated legal environment for institutional association is essential to build organizational capacities.

KEYWORDS: intelligence, decision making, information management, knowledge management

1 | INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo complexo, globalizado e em constante mutação, o que se reflete no mundo corporativo moderno, marcado por processos de trabalhos mundialmente conectados, impactado pela economia digital, pela alta competitividade e pela diversificação de produtos e serviços, cada vez mais personalizados para atender as necessidades dos clientes.

Esse contexto requer estratégias para lidar com a complexidade do ambiente interno e externo da organização. Nesse sentido, identificar tendências, compreender as necessidades dos clientes, identificar oportunidades e ameaças, montar uma rede de parceiros, criar capacidade adaptativa da organização, dentre outras atividades se torna essencial para a sobrevivência e competitividade das instituições modernas.

No governo não é diferente, a escassez de recursos públicos, o avanço tecnológico e todas as transformações comportamentais ocorridas na sociedade requerem que sejam ofertados produtos e serviços pelo governo cada vez mais customizados, transparentes, seguros e com qualidade.

Para transpor todas as dificuldades do ambiente corporativo moderno, o uso sistemático e estratégico de dados, informação e conhecimento se tornam essenciais, pois tais insumos serão capazes de interpretar situações, traduzir preferências, gerar inovação, promover transparência, reduzir custos e gerar inteligência, ou seja, gerar desenvolvimento organizacional.

É certo que o ambiente corporativo moderno apresenta diversos desafios para as instituições contemporâneas, contudo, em seu bojo, também se destacam diversas oportunidades que podem ser aproveitadas para a melhoria do desempenho organizacional. Nesse sentido, registra-se a possibilidade das instituições se associarem para conjugar competências, formando uma rede de apoio para fortalecimento da governança.

Adotar uma estratégia de atuação em rede para proporcionar uma adequada disponibilidade de dados, informações e conhecimentos para subsidiar a tomada de decisão pode resultar em uma melhora significativa do processo decisório, pois, desse modo, os esforços de captação, seleção e interpretação de sinais do ambiente podem ser descentralizados e fortalecidos, por meio da conjugação de competências interinstitucionais.

Atuar em rede para aumentar a disponibilidade de dados, informações e conhecimentos estratégicos, no intuito de fortalecer o processo de inteligência organizacional, não é sinônimo de uma maior quantidade de conhecimento (tácito e

explícito), mas sim da combinação inteligente desses ativos para melhorar a tomada de decisão, conforme aponta a obra de Belluzzo & Feres (2003).

Uma organização do conhecimento representa tanto o conhecimento explícito quanto o tácito, proporcionando vantagens competitivas nas organizações, e não está relacionado com quantidade de informação obtida/estocada, e sim em fazer uso inteligente da mesma.

A atuação em rede também representa uma estratégia de atuação da organização como sistema aberto, a partir do momento em que a instituição se abre para a formação de vínculos com os demais membros do seu ecossistema para a troca de insumos, permitindo uma maior integração e conformidade com o seu ambiente, propiciando um cenário favorável para a prosperidade e sobrevivência.

Ao longo do texto, será abordado como a atuação organizacional em rede e como sistema aberto, consorciado com uma boa capacidade de gerir recursos informacionais da organização pode melhorar a aptidão corporativa de reunir conhecimento para resolver problemas, fortalecendo, assim, o processo de inteligência organizacional.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Informação e Conhecimento

Por tratar-se de insumos nem sempre concretos e por ser, ainda, incipiente em muitas organizações processos com propósitos definidos para gestão de dados, informações e conhecimentos, é comum no governo certa desconfiança a respeito das iniciativas que envolvem esse tema.

Parte dessa desconfiança também deriva da heterogeneidade de experiências a respeito da gestão desses insumos, o que ocasiona na ausência de limites, propósitos e eixos de atuação reconhecidos para uma implementação efetiva de uma gestão de evidências no governo.

Nesse sentido, é essencial que seja compreendido a origem e as definições sobre o processo de gestão desses insumos, no intuito de não se perder o referencial teórico durante o processo de reflexão sobre como a gestão desses ativos pode influenciar na implementação de uma política de inteligência organizacional.

O termo gestão da informação tem sua origem relacionada com os processos de gestão de documentos, biblioteconomia especializada e da ciência da informação. Os primeiros registros a respeito da moderna gestão da informação datam de 1934, nos trabalhos de Paul Otlet, no livro *Traité de documentation*. Portanto, o termo gestão da informação foi cunhado muito antes da era dos computadores.

Gestão da informação define-se como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos (WILSON, 1997). De modo semelhante, Ponjuan Dante(1998) define o ciclo da informação no ambiente organizacional.

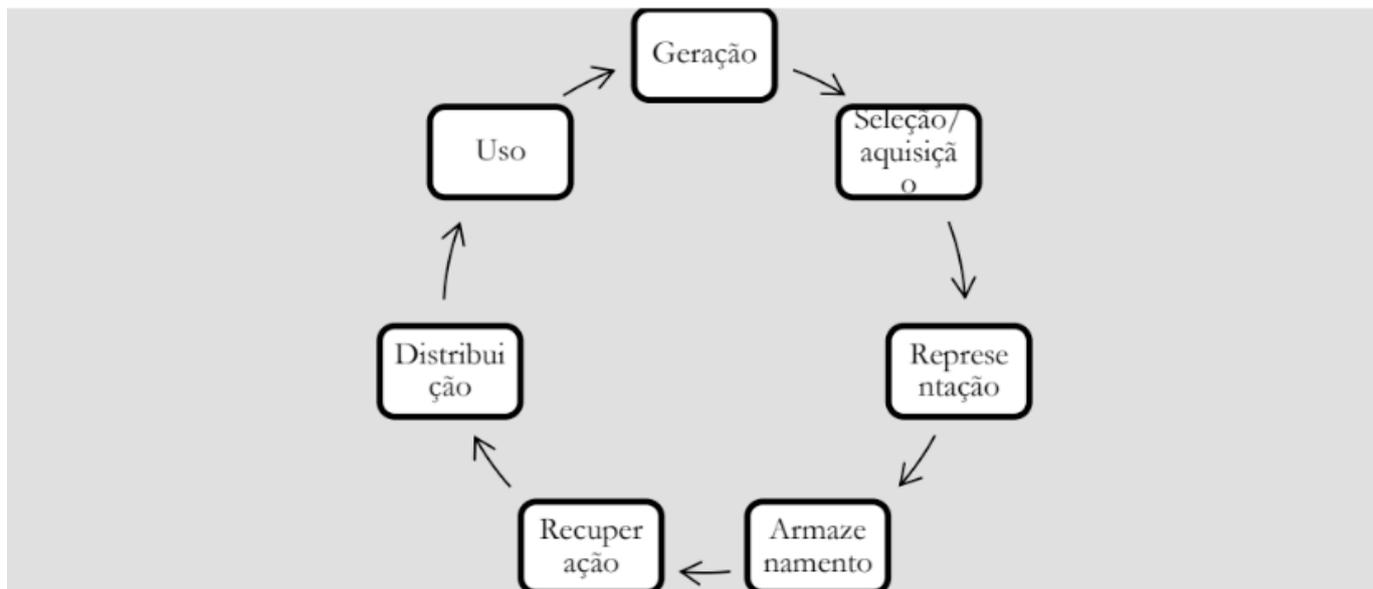


Figura 2 – Ciclo Informacional
 FONTE: Ponjuan Dante (1998, p.47).

O ciclo informacional é iniciado 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 KIRA, 1998).

Ao longo do tempo, a gestão da informação que tinha uma forte identificação com a gestão de documentos ganhou uma concepção mais estratégica, ampliando o seu escopo para ser utilizada como importante insumo para o planejamento estratégico, melhoria do processo decisório, monitoramento do ambiente externo e interno da organização, melhoria e automatização de processos, etc.

Assim, compreende-se o processo de gestão da informação como sendo a execução do fluxo de busca, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso da informação, como etapa preliminar e essencial do processo de análise e, conseqüente, tomada de decisão.

A gestão do conhecimento é uma disciplina mais recente e menos consolidada do que a gestão da informação. A gestão do conhecimento começou a despertar o interesse de pesquisadores e gestores no final da década de 1980, em resposta ao movimento de globalização e ao uso de computadores, iniciativas que proporcionaram a disseminação da informação em patamares não vistos anteriormente.

A abundância de dados e informações geraram uma certa inquietude no mundo corporativo, levando as empresas a se perguntarem quais conhecimentos eram essenciais para o negócio. Prusak registra bem a importância do conhecimento nesse

contexto:

À medida que o acesso à informação se expande dramaticamente, de forma que as pessoas possam ter acesso a quase toda a informação de que elas necessitam a qualquer hora e em qualquer lugar, o valor das habilidades cognitivas ainda não replicadas pelo silício aumenta (PRU-SAK, 2001, p. 1002).

Com a intensificação do uso da informação para fins estratégicos, percebeu-se que o valor da empresa, na percepção do usuário e do mercado, incorpora aspectos “intangíveis,” tais como valor da marca, peso das patentes geradas, capacidade de inovação, talento dos funcionários em especial dos executivos e suas relações com os clientes, software, processos únicos, desenhos organizacionais e outros (LEV, 2004).

Percebeu-se que se esperavam das empresas novas e melhores práticas e soluções, ideias novas, processos de descoberta, novos insights, algo que a informação, por mais bem administrada que seja, não pode fornecer (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Desta percepção, derivou a expressão “gestão do conhecimento”, uma disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento visando ao aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência, desenvolvendo a eficácia e o conhecimento corporativo¹.

A distinção entre gestão do conhecimento e gestão da informação foi bem definida por OWEN (1999, p.6) da seguinte forma:

A gestão tradicional da informação está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados. Seu objetivo é apoiar processos internos e garantir a qualidade das operações do negócio. A gestão do conhecimento, em sentido mais amplo, está focada no conhecimento como um conceito e conhecimento tácito “embutido” nas pessoas e na organização como um todo. Seu objetivo principal é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.

Dando prosseguimento, OWEN (1999, p.6) apresenta uma série de diferenças entre os dois processos de gestão, deixando ainda mais clara a vocação da gestão da informação trabalhar com o conhecimento explícito, enquanto a gestão do conhecimento trabalha com o conhecimento tácito.

1 ROBIN TREHAN. Knowledge Management: a business perspective. 2005. Disponível em: <www.hospitalitynet.org/news/4024789.print>.

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
❖ Objeto	❖ Conceito
❖ Explícito	❖ Tácito
❖ Informação	❖ Pessoas
❖ Sistemas	❖ Organizações
❖ Processos	❖ Relações
❖ Operações	❖ Inovação

Figura 3 – Comparativa entre GC e GI

Fonte: OWEN (1999, p.6)

A gestão da informação e conhecimento está inserida no contexto que caracteriza a intitulada sociedade do conhecimento, que recorre predominantemente às novas Tecnologias de Informação e Comunicação para a troca de informações em formato digital. Isso se reflete nas organizações modernas, caracterizadas, sobretudo, pela aceleração dos processos de produção e disseminação da informação e do conhecimento em tempo real.

Tal fato denota a importância de se privilegiar a gestão desses insumos na atualidade, tendo em vista o potencial de essa estratégia melhorar e acelerar processos de trabalho, proporcionar transparência e inteligências em organizações públicas.

2.2 Organizações em Rede

A sociedade do conhecimento mudou substancialmente o modo de viver da população mundial, causando alterações nas estruturas de poder das corporações e da sociedade. Atualmente, a hegemonia econômica e social não é mais exercida pelos proprietários dos meios de produção, mas sim por aqueles que detêm o conhecimento, conforme afirma Frederico de Masi (De Masi, 1999).

A sociedade industrial produzia, sobretudo, meios de produção, bens a serem consumidos, capital. A sociedade pós-industrial produz, sobretudo, conhecimento, administração de sistemas, capacidade de programar a mudança, ou o futuro. A programação do futuro utiliza-se da “mercadoria” informação.

A sociedade da informação ou do conhecimento, aliado com o avanço tecnológico, nos trouxe um novo estilo de vida, marcado pela flexibilidade, instabilidade, imprevisibilidade e conexão em tempo real com pessoas e processos, conforme afirma Lévy (1993, p. 17) “Vivemos um destes raros momentos em que, a partir de uma nova configuração técnica, quer dizer, de uma nova relação com o cosmos, um novo estilo

de humanidade é inventado”.

Todas essas alterações ocorridas na sociedade afetaram diretamente o ambiente do mundo corporativo, trazendo uma nova dinâmica para as instituições públicas e privadas, aumentando a complexidade, a interdependência e a instabilidade no campo de atuação das instituições contemporâneas. Nesse cenário, quatro mudanças de impacto podem ser observadas nas organizações atuais (Tapscoll & Caston, 1995):

- novas tecnologias (novas metas para a tecnologia de informação, computação em rede, aberta e centrada no usuário);
- novo ambiente empresarial (mercado dinâmico, aberto e competitivo);
- nova empresa (organização aberta com atuação em rede e fundamentada na informação); e
- nova ordem geopolítica (realidade mundial aberta, volátil e multipolar)

Nesse contexto, a organização é vista fazendo parte de um grande ecossistema vivo, onde uma mudança entre uma das partes afeta o funcionamento das demais. Assim, compreender e atuar de modo adequado nesse grande ecossistema de pessoas, organizações e processos se torna fundamental para a sobrevivência e melhoria do desempenho corporativo.

O processo de integração da organização com o ecossistema, formado por diversos sistemas, caracteriza a atuação da instituição como um sistema aberto, maneira pela qual ela fornece e recebe insumos do ambiente para sobreviver e prosperar, conforme Damanpour:

Dentro de uma visão integrada, uma organização é vista como um sistema aberto que existe em um ambiente e dele depende para sobreviver e prosperar. Entretanto, o ambiente caracteriza-se pela incerteza, que é determinada por sua complexidade e variabilidade. A complexidade refere-se à magnitude e à variedade dos componentes ambientais. A variabilidade é definida pela frequência e previsibilidade das mudanças nos componentes ambientais. Quanto mais complexo e dinâmico for o ambiente, maior será o nível de incerteza ambiental (Damanpour, 1996).

Assim, manter a sobrevivência e proporcionar prosperidade para as organizações nesse ambiente de constante troca de insumos com outros sistemas se tornou uma tarefa complexa, exigindo significativos aperfeiçoamentos nos processos de captação de sinais de mudanças, relacionamento interinstitucional e adaptação interna para o futuro.

Nesse sentido, a atuação em rede surgiu como uma grande oportunidade para otimizar os esforços para manter o equilíbrio dentro desse ecossistema complexo, conjugando competências para explorar o que cada organização melhor realiza, no intuito de diminuir a complexidade dos processos internos e ao mesmo tempo manter

o acesso a recursos essenciais.

De acordo com Metcalfe (1997), nos arranjos organizacionais em rede predominam as relações de cooperação sobre a competição. Trata-se de organizações independentes que atuam em rede segundo seus valores e diretrizes, em um ambiente democrático e não-hierarquizado. Assim, a atuação em rede é marcada pela horizontalidade, complementaridade e abertas ao pluralismo de ideias e à diversidade cultural (Miguellito, 2001).

Desse modo, esse modelo de atuação permite uma maior flexibilidade e agilidade na atuação das instituições modernas, harmonizando-se, assim, melhor com a nova configuração social, trazida pela sociedade do conhecimento. Nesse sentido, a cooperação estabelecida entre organizações permite que cada uma se especialize na consecução de seu propósito essencial e conte com a cooperação de outras instituições para executar atividades das quais não possui competência, proporcionando, assim, aumento e melhora da capacidade institucional.

Conseqüentemente, esse processo exige uma maior qualificação das equipes internas para a coordenação de projetos interinstitucionais, buscando harmonizar a execução de atividades agora descentralizadas com as etapas internas a serem feitas para consecução do objetivo principal da organização. Tal fato denota uma estrutura de trabalho mais horizontal do que vertical, sobrepondo-se ao modelo tradicional de hierarquia apregoadado pelo modelo burocrático.

Assim, no âmbito público, abre-se uma nova perspectiva de gestão, que visa reunir recursos estratégicos de modo sinérgico, em busca de benefícios recíprocos entre os parceiros públicos e/ou privados para melhorar e ampliar a capacidade organizacional de decidir e/ou produzir.

2.3 Inteligência Organizacional

Alguns autores distinguem os termos inteligência competitiva e inteligência organizacional, empresarial ou corporativa. Assim, parte da literatura vincula o termo inteligência competitiva ao processo de identificação, captura e disseminação de informações relevantes para as empresas oriundas do ambiente externo, enquanto a inteligência organizacional realiza os mesmos processos de tratamento da informação, contudo, tendo como base informações obtidas do ambiente interno.

Portanto, a razão para a distinção entre os termos parece ser a origem dos dados. Por outro lado, alguns autores não fazem essa distinção, abarcando no conceito de inteligência empresarial o tratamento de informações obtidas tanto no ambiente interno quanto no externo. A visão de Jermol, Lavrač e Urbančič (2003) deixa claro esse entendimento:

o conceito inteligência empresarial é relacionado a uma ampla categoria de aplicações e tecnologias empregadas para capturar, armazenar e analisar informação estratégica, além de prover acesso a essa informação aos usuários numa organização, visando a tomada de decisões estratégicas.

Para o propósito desse trabalho o termo inteligência competitiva e inteligência organizacional (empresarial ou corporativa) serão tratados como sinônimos, pois será dada ênfase à melhoria do processo decisório a partir da utilização sistemática de dados, informações e conhecimentos, não importando a distinção sobre a origem desses insumos.

Conforme já exposto, o ambiente de trabalho das organizações públicas e privadas na atualidade é marcado pela interdependência, complexidade e volatilidade. Para sobreviver e prosperar nesse cenário é necessário que a instituição se integre de modo adequado a esse ambiente, estabelecendo um padrão de troca de insumos de modo eficaz.

Estabelecer um padrão de troca de insumos adequada com o ambiente implica em conseguir compreender os sinais do ambiente interno e externo e, rapidamente, promover adaptações na organização para responder de modo adequado à nova dinâmica exigida, permitindo, assim, a sobrevivência ou importância da instituição no ecossistema.

Essa compreensão do ambiente de trabalho será alcançada por meio do tratamento sistemático de dados, informações e conhecimentos que sejam relevantes para o negócio da organização e possam, assim, gerar produtos de inteligência e, conseqüente, subsidiar o processo de tomada de decisão. A obra de Canongia define bem o conceito de inteligência competitiva:

Objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico (Canongia, 1998, p.2-3).

Assim, surge a necessidade de estruturação de uma solução de inteligência organizacional que permita compreender e monitorar os ambientes interno e externo de uma organização, prospectando, selecionando e disponibilizando dados, informações e conhecimentos essenciais para o processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, pode-se definir que o produto do processo de inteligência organizacional é a totalidade da informação estruturada e direcionada para um objetivo, que é gerada quando o sistema de informação de uma organização aumenta a sua capacidade de solução de problemas (Moresi, 2001).

Tendo por base a definição de inteligência organizacional apresentada por Moresi, especialmente quando afirma que a inteligência organizacional é a totalidade da informação estruturada e direcionada para um objetivo, é importante que se tenha em mente a integração e a distinção entre os processos de inteligência organizacional, gestão da informação e gestão do conhecimento.

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização	Foco: Estratégias da Organização
Prospecção, seleção e obtenção da informação.	Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento.	Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização.
Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação	Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação.	Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais.
Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação.	Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação.	Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas.
Disseminação e mediação da informação ao público interessado.	Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional.	Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão.
Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.	Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas.	Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão.
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais.

Figura 4 – Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva

Fonte: Valentim, M.L.P. (2002, p. 1-13)

Para explicar a relação entre os três conceitos, Valentim, M.L.P. (2002, p. 1-13) prossegue e esclarece que: “a relação entre os três conceitos existe e é natural, uma vez que dados, informação e conhecimento são insumos básicos para os três modelos”.

Pela análise dos conceitos apresentados, fica claro que a Inteligência Organizacional tem como foco a tomada de decisão estratégica e para isso se utiliza tanto do processo de gestão da informação, conhecimento explícito, quanto do processo de gestão do conhecimento, conhecimento tácito.

Portanto, pode-se concluir que inteligência organizacional é a capacidade da organização sensoriar o ambiente interno e externo, captar sinais, produzir e mobilizar conhecimento para subsidiar a tomada de decisão, aumentando, assim, a capacidade institucional para resolver problemas.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é resultado de uma pesquisa exploratória que, por meio de uma abordagem qualitativa, usou como técnicas de pesquisa revisão bibliográfica e pesquisa documental (MARCONI e LAKATOS, 2015).

=Para atingir objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental com vistas a identificar:

- Conceitos e reflexões sobre gestão do conhecimento e da informação.
- Conceitos e reflexões a respeito de organizações como sistemas abertos.
- Conceitos e reflexões a respeito da atuação organizacional em rede.
- Conceitos e reflexões sobre o processo de inteligência organizacional.

Procura-se, assim, apresentar os conceitos e as reflexões sobre gestão do conhecimento e da informação, inteligência organizacional, organizações como sistemas abertos e atuação organizacional em rede, no intuito de identificar convergências e sinergias sobre essas estratégias.

Posteriormente, busca-se conciliar as bases teóricas com a prática, por meio da apresentação de dois estudos de casos, que buscam evidenciar como a atuação em rede e como sistema aberto pode fortalecer o processo de inteligência organizacional e, ainda, gerar benefícios para os demais membros da rede.

Por fim, seria possível concluir que a atuação organizacional em rede e como sistema aberto pode fortalecer muito o sistema de inteligência organizacional, que os processos de gestão do conhecimento (tácito e explícito) precisam ser fortalecidos dentro das organizações para conseqüente melhoria do processo decisório e que para isso é essencial a criação e capacidades organizacionais para gerenciamento de recursos informacionais.

4 | ANÁLISE

Já discutimos que inteligência organizacional é a capacidade da organização sensoriar o ambiente interno e externo, captar sinais, produzir e mobilizar conhecimento para subsidiar a tomada de decisão, aumentando, assim, a capacidade institucional para resolver problemas.

Tendo como base essa definição, algumas perguntas devem ser realizadas diariamente pelos profissionais incumbidos do processo de inteligência organizacional, tais como:

- Quais conhecimentos são necessários para apoiar as estratégias da organização?
- Existe conhecimento na organização para responder a determinada demanda do ambiente de negócio?
- Como suprimir o hiato de conhecimento existente na organização?
- Onde está o conhecimento que necessito no ambiente externo da organização?
- Essa demanda de conhecimento é rotineira ou esporádica?

Para responder essas e outras questões o sistema de gestão do conhecimento tácito e explícito da organização deve funcionar diariamente, de modo a dar execução à política de inteligência organizacional. A obra de Moresi (2001) elenca um conjunto

de atividades de gestão do conhecimento (tácito e explícito) que devem ser executadas para que a inteligência organizacional se efetive na prática:

-
- Descobrir conhecimentos (experiências, práticas otimizadas) de modo que todo indivíduo possa usá-los no contexto dos papéis da organização;
- Assegurar que o conhecimento esteja disponível com oportunidade nos locais de tomada de decisão;
- Assegurar que o conhecimento esteja disponível com oportunidade sempre que for necessário no contexto dos processos organizacionais;
- Facilitar o desenvolvimento efetivo e eficiente de conhecimentos novos (aprendizado baseado em casos históricos);
- Assegurar que os conhecimentos novos sejam distribuídos a todos os segmentos da organização envolvidos em sua utilização;
- Assegurar que todo o público interno da organização saiba onde os conhecimentos estão disponíveis e como acessá-los.

Para suprimir as necessidades de conhecimento da organização pode-se montar uma robusta estrutura de trabalho interna, que permita o sensoramento adequado do ambiente externo e interno da instituição, realize a contextualização e interpretação dos sinais do ambiente de negócio e produza e mobilize conhecimento para subsidiar o processo de tomada de decisão.

Contudo, tal opção pode resultar em uma grande mobilização de recursos financeiros, em um processo de trabalho demasiadamente complexo e, ainda, em uma insuficiente qualidade da informação a ser fornecida para atender as necessidades de conhecimento corporativas, dada ao amplo e diversificado leque de conhecimentos necessários para prosperar e sobreviver no ambiente de negócios contemporâneos.

Em contraponto, existem organizações que já estão intimamente ligadas a determinados nichos de conhecimento, onde a interação e a integração com o ambiente de negócio a respeito de determinado eixo de política ocorre naturalmente. Assim, essas organizações possuem acesso ao conhecimento que é necessário por outra instituição de modo menos oneroso e mais eficaz.

Nesse sentido, a melhoria do processo decisório a partir da atuação em rede surge como uma excelente alternativa, permitindo que as organizações se especializem em seu propósito principal e se consorcie com outras instituições para obter com maior eficácia os conhecimentos explícitos e tácitos de maior complexidade e volatilidade. Tal configuração propicia, ainda, uma redução do tamanho das organizações e a obtenção dos conhecimentos para subsidiar a tomada de decisão com maior flexibilidade e agilidade.

Para melhor evidência dos conceitos e das ideias apresentadas, serão

detalhados dois casos, baseados em iniciativas concretas instituídas por instituições públicas brasileiras. Por tais iniciativas não estarem devidamente publicadas, serão omitidos os nomes das instituições empreendedora das ações.

CASO 1 - REDE DE APOIO CIENTÍFICO

Uma instituição pública brasileira possui um complexo ambiente de negócios, na qual precisa regulamentar a produção, comercialização e uso de um amplo e diversificado rol de produtos e serviços intensivos em alta tecnologia. Para conceder as autorizações de produção e comercialização dos produtos e serviços, tal organização avalia cada pedido de autorização, verificando a conformidade das informações apresentadas pelos demandantes com o regulamento que disciplina o assunto.

Contudo, a variabilidade e profundidade dos assuntos que precisam ser debatidos requer, em muitos casos, a presença de especialistas nos assuntos discutidos, tamanha a complexidade técnica e científica que regularmente o órgão se depara. Diante desse cenário, havia o entendimento de que era inviável produzir ou reunir dentro da organização todo o conhecimento para se desempenhar a função da organização.

Diante disso, essa instituição pública firmou parcerias com instituições de desenvolvimento científico e tecnológico que possuem acesso a um amplo rol de especialistas nos assuntos de maior complexidade, possibilitando o assessoramento qualificado para subsidiar a tomada de decisão. Em contrapartida, a instituição parceira recebe recursos financeiros para cobrir os custos logísticos e de remuneração aos especialistas.

Assim, a partir do sensoriamento das demandas de informação do ambiente interno, a instituição demandante apresenta as demandas de conhecimento para as instituições parceiras, que acessam o seu ambiente de negócios para captar, selecionar, interpretar e fornecer o conhecimento requisitado. Atividades de intercâmbio de conhecimento entre os parceiros também são executadas, permitindo a harmonização de conhecimentos entre todos os membros da rede.

Tal configuração permite que o órgão demandante melhore o seu processo decisório e, ainda, aumente a sua capacidade produtiva, a partir da descentralização de atividades de captação, seleção e interpretação de conhecimentos para subsidiar a tomada de decisão. Já as instituições parceiras conseguem cumprir sua missão institucional, desenvolvimento científico e tecnológico, permitindo sua maior integração no seu ambiente de negócios por meio da troca de informações (insumos) com maior intensidade.

CASO 2 - REDE DE INOVADORES TECNOLÓGICOS

Uma instituição pública brasileira possui como atribuição regular a produção e comercialização de produtos e serviços no campo da saúde. Para isso, precisa deter o conhecimento a respeito desses produtos e serviços, no intuito de produzir regulamentos eficazes para garantir a segurança e eficácia dos produtos e serviços que serão postos à disposição da sociedade brasileira para consumo.

Contudo, no caso de tecnologias inovadoras, existe uma grande assimetria de informações, pois trata-se de conhecimento novo e altamente especializado que foi gerado pelo mercado e que até então está sob domínio dos desenvolvedores da tecnologia. Nesse cenário, o governo possui acesso muito limitado ao conhecimento adequado para regular o consumo de tais pro-

dados, exigindo, quase que exclusivamente, o contato com os desenvolvedores para acessar tal conhecimento.

Para solucionar esse problema, a instituição pública realizou um sensoriamento dos hiatos de conhecimento sobre tecnologias inovadoras e lançou um edital de chamamento externo, convidando os desenvolvedores que detinham o domínio sobre determinada tecnologia a receberem os servidores do órgão e proporcionar a eles o contato direto com a tecnologia, propiciando, assim, a reunião de informações para subsidiar a tomada de decisão a respeito de novos regulamentos.

Os desenvolvedores possuem muito interesse no repasse do conhecimento, pois a produção de regulamentos desconexos com a realidade impõe dificuldades na comercialização dos produtos e serviços, gerando impactos negativos no desempenho econômico da empresa. Assim, trata-se de uma relação de parceria, sem finalidade lucrativa, sem nenhuma relação de autoridade e com benefícios recíprocos.

Para que a transferência de conhecimento ocorresse, os desenvolvedores sensoravam todo o ambiente para reunir todo o conhecimento explícito e tácito a respeito do assunto, proporcionando, ainda, a experiência do servidor com a tecnologia, quando o mesmo poderia experimentar sensações e confrontá-las com o conhecimento que era apresentado pelos desenvolvedores.

Destaca-se que os desenvolvedores também eram beneficiados com o conhecimento da organização pública participante, pois em meio às discussões eles podiam melhor se apropriar do arcabouço de regras e diretrizes de governo, o que pode resultar em um melhor padrão de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Portanto, em um cenário de quase inviabilidade de acesso ao conhecimento por meios próprios, lançou-se mão de uma estratégia de atuação em rede para acessar dados, informações e conhecimentos, o que refletiu em uma melhora do processo decisório e em uma atuação mais legítima frente ao mercado de desenvolveres de tecnologias inovadoras.

Os dois casos apresentados evidenciam como a capacidade de mobilização de conhecimento da organização foi maximizada a partir da atuação em rede, pois a cooperação de instituições especialistas em determinados nichos de conhecimento refletiu em uma maior capacidade de captar, selecionar e interpretar dados, conhecimentos e informações, proporcionando maior flexibilidade, agilidade e efetividade no processo decisório.

Para uma adequada atuação em rede, também é necessária a criação de um ambiente que assegure os direitos e deveres de cada parte, sem causar lentidão e falta de flexibilidade. Nesse aspecto, cabe ressaltar um grande desafio para o governo, ainda marcado por uma forte cultura burocrática, que é criar instrumentos legais que permita a atuação em rede de modo adequada, rompendo com a série de controles prévios e amarras burocráticas.

Além disso, a atuação em rede, detalhada nos dois casos, também demonstra a atuação da organização como um sistema aberto, fornecendo e recebendo insumos do seu ecossistema, o que reflete em uma maior legitimidade em sua atuação, a partir do

momento em que fortalece o seu processo de mobilização de conhecimento (explícito e tácito) para subsidiar a tomada de decisão.

Destaca-se também o processo de gestão do conhecimento explícito e tácito, coordenados pelas instituições parceiras, seja no sensoriamento do ambiente interno de cada organização, seja na captação, seleção e interpretação de dados, informações e conhecimentos do ambiente externo, visando identificar hiatos de conhecimento e a reunião das melhores evidências para a tomada de decisão.

Por fim, pela análise dos dois casos, fica evidente como a atuação em rede pode otimizar os esforços de captação, seleção e interpretação de dados, informações e conhecimentos e, mais do que isso, resultar em benefícios para outros membros do ecossistema, gerando desenvolvimento não apenas corporativo, mas em todo um segmento da sociedade.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma cultura organizacional voltada para o trabalho em rede requer, em especial no governo, um ambiente legal propício para esse tipo de atuação. O tradicional modelo burocrático, repleto de amarras e controles prévios, não proporciona as condições necessárias para uma atuação flexível, ágil e horizontal, características do trabalho em rede.

Nas últimas décadas o governo brasileiro criou instrumentos que permitem uma maior flexibilidade na execução de ações, como o Termo de Execução Descentralizada, que permite a descentralização de recursos para outro órgão público federal desempenhar atividades de modo descentralizado. Apesar dos esforços, o governo ainda carece de instrumentos legais mais adequados à sociedade do conhecimento, que se sobreponha à forte cultura burocrática e, enfim, permita uma atuação mais ágil, flexível e eficaz.

Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, reunir e combinar de modo inteligente dados, informações e conhecimentos para subsidiar o processo de tomada de decisão se torna essencial. Para isso, além do desenvolvimento da capacidade organizacional de atuar em rede e como sistema aberto, é necessário a criação de capacidade organizacional para gerir recursos informacionais, de modo a abastecer a organização com o conhecimento necessário para manter sua sobrevivência e prosperidade.

Aumentar a capacidade de resolução de problemas da organização passa, sem dúvida alguma, pela capacidade de reunir e combinar dados, informações e conhecimentos, razão pela qual esses ativos são insumos indissociáveis e complementares no ambiente organizacional. Por isso, é fundamental a existência de processos de inteligência organizacional que contemple o gerenciamento desses ativos.

Atuar em rede e como sistema aberto fortalece muito os processos de inteligência organizacional, pois uma maior integração com o ambiente permite uma maior troca de insumos, facilitando a captação de sinais de mudança. Além disso, o processo de cooperação em rede faz com o que o desenvolvimento de uma instituição fortaleça a outra, gerando resultados positivos recíprocos.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. *Informação & Informação*, 2008, 13.1 esp: 1-25.
- BELUZZO, R. C. B.; FERES, G.G. **A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Simpep), 10, 2003, Bauru. Anais. Bauru, 2003.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- De Masi, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. Trad. Anna Maria Capovilla *et al.* Sao Paulo: SENAC, 1999.
- JERMOL, M.; LAVRAČ, N.; URBANČIČ, T. **Managing business intelligence in a virtual enterprise: a case study and knowledge management lessons learned**. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, n. 14, p. 121-136, 2003.
- LEV, B. **Sharpening the Intangibles Edge**. *Harvard Business Review*, p. 108-116, Jun. 2004.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- METCALFE, Les. **“Cotejando las capacidades gerenciales con las cambiantes necesidades de la integración”**. *Revista del Clad*. n. 9, octubre, 1997.
- Miguellito, D. C. R. (2001). **Organizações em rede** (Doctoral dissertation).
- Moresi, Eduardo Amadeu Dutra. **“Inteligência organizacional: um referencial integrado.”** *Ciência da informação* 30.2 (2001).
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OWEN, John M. **Dnnowledge Management and the Information Professional**. *Information Services & Use*. 19, n. 1: 7-16. 1999. Disponível em: <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/km-kim99.htm>
- PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago de Chile: CECAPI – Centro de Capacitación en Información, Universidad de Chile, 1998.
- PRUSAK, L. **Where did knowledge management come from?** *IBM Systems Journal*, Armonk, v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.
- T a p s c o t t , Don. **Growing up digital: the rise o f the Net generation**. Nova York: McGraw Hill,

1997.

_____ e CASTON, Art. **Mudança de paradigma**. Trad. Pedro Catunda. Sao Paulo: Macron Books do Brasil, 1995.

Tarapanoff, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.

Valentim, Marta Lígia Pomim, and BMN CERVANTES. “**O processo de inteligência competitiva em organizações**.” *DataGramaZero, Rio de Janeiro* 4.3 (2003): 1-23.

Valentim, Marta Lígia Pomim. “**Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento**.” *DataGramaZero, Rio de Janeiro* 3.4 (2002): 1-13.

VALENTIM, Marta. “**Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais**.” *Gestão, mediação e uso da informação* (2010): 235.

WILSON, T. D. **Information Management**. In: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

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. 117-27.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Agronegócio 121, 124, 125, 153

Auditoria 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93

Auditoria financeira 79, 81

Auditoria independente 79, 80, 81, 82

C

Captura regulatória 121, 126, 127, 128, 129, 132, 134

D

Decisão 15, 24, 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41

Direitos humanos 121, 124, 125, 126, 129, 134, 135, 136

Divisão Sexual do Trabalho 107, 113, 118, 120

E

Empreendedorismo 12, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 65, 69, 73

Escuelas 94, 95, 99, 100, 101, 102, 104

G

Gestão 1, 2, 3, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 49, 56, 57, 64, 65, 67, 75, 76, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 126, 134, 153

Gestão da informação 27, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 42, 43

Gestão de processos 14, 15, 24, 26

Gestão do conhecimento 27, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 41, 43

Gestão pública 121, 123, 124, 126, 134

H

Habermas 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106

Homossexualidade 107, 114, 116, 120

I

Inovação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 24, 26, 28, 31, 42, 47, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 153

Inovação frugal 65, 66, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 78

Inteligência 5, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 153

L

Luhmann 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 140, 151

M

Management 2, 12, 14, 27, 28, 31, 42, 43, 45, 64, 65, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 96, 106, 119, 122, 137, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149

Masculinidade hegemônica 107

N

Normas de auditoria 79, 84, 88

O

Organizacional 6, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 49, 57, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 119, 125, 137, 138, 142, 143, 147, 148

Organizaciones 42, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 137, 141, 142, 148, 149, 150

P

Padronização de processos 14, 15, 17

Perfil empreendedor 44, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57

Pluralidad 95, 97

Poder 32, 62, 63, 106, 125, 127, 134, 137, 138, 139, 141, 144, 145, 148, 150, 151, 152

Posmodernidad 102, 103, 104, 106, 137

Potencial empreendedor 44, 46, 48, 50, 52, 56, 57

R

Redução de perdas 14, 16

Relatório final 79, 80, 81, 82, 85, 86, 93

S

Sustentabilidade 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

T

Tecnologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 33, 39, 40, 43, 68, 153

Trabalho escravo 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

Triple Bottom Line 65, 67

 **Atena**
Editora

2 0 2 0