



**A IMPORTÂNCIA DA REDE DE CONHECIMENTO PARA A
CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EM
ENTIDADES DE CLASSE COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO NA ACIM**

***THE IMPORTANCE OF THE KNOWLEDGE NETWORK FOR THE
CONSTRUCTION OF KNOWLEDGE AND INTELLIGENCE IN CLASS
ENTITIES AS A TOOL FOR INNOVATION: A CASE STUDY AT ACIM***

***LA IMPORTANCIA DE LA RED DE CONOCIMIENTOS PARA LA
CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA EN
ENTIDADES DE CLASE: UN ESTUDIO DE CASO EN ACIM***

CARLOS FRANCISCO BITENCOURT JORGE

Pós-Doutor, Doutor e Mestre em Ciência da Informação pela UNESP/SP. Pós-Doutorando na Escola de Administração de Empresas pela FGV EAESP e pela Westminster College nos Estados Unidos da América. Especialista em Administração de Marketing e Propaganda pela UEL/PR. Membro na *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP). Docente e Pesquisador da Universidade de Marília. E-mail: bitencourt@gmail.com

MARTA LÍGIA POMIM VALENTIM

Professora Titular da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Pós-Doutorado pela *Universidad de Salamanca* - Espanha. Doutora pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre pela PUC-Campinas. Docente de graduação e pós-graduação da Unesp. Presidente da Asociación de Educación e Investigación en Ciencia de la Información de Iberoamérica y el Caribe (EDICIC), gestão 2021-2023 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4248-5934>.





MICHAEL J.D. SUTTON

Possui PhD pela McGill University (2007) - Canada. Professor na *Anaheim University* - Califórnia.

RESUMO: Considerar as redes de conhecimento, constituídas por fontes e fluxos no contexto organizacional, pode possibilitar um melhor aproveitamento das informações e conhecimentos enquanto recursos. Ao considerar a gestão desses recursos as organizações passam ser capazes de obter maior competitividade. Para tanto, as organizações devem mapear as suas fontes e fluxos de informacionais com o intuito de conhecer melhor sua rede que permite a construção de conhecimentos e inteligências. A presente pesquisa foi realizada na Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), uma importante entidade de classe da cidade de Marília, no estado de São Paulo. Por meio do uso do método de estudo de caso, foi possível mapear as fontes e fluxos de informações e conhecimentos, que somadas constroem a rede conhecimento da ACIM. Como resultado, construiu-se um sociograma que demonstra as relações entre sujeitos e organizações, do ambiente interno e externo. Com isso demonstrou-se como o conhecimento e a inteligência são construídas. Identificou-se que as informações e conhecimentos estão centralizados nos sujeitos do nível tático, bem como, existe pouca percepção das fontes e fluxos externos, resultando no não aproveitamento pleno desses recursos. A pesquisa é concluída com recomendações para ACIM fazer um melhor uso desses recursos de maneira estruturada.

Palavras-Chave: Redes de Conhecimento; Conhecimento; Informação; Inteligência; ACIM; Entidade de Classe.

ABSTRACT: *Considering knowledge networks, constituted by sources and flows in the organizational context, can enable a better use of information and knowledge as resources. When considering the management of these resources, organizations are now able to achieve greater competitiveness. To this end, organizations must map their sources and flows of information in order to better understand their network that allows the construction of knowledge and intelligence. This research was carried out at the Commercial and Industrial Association of Marília (ACIM), an important class entity in the city of Marília, in the state of São Paulo. Using the case study method, it was possible to map the sources and flows of information and knowledge, which together build the ACIM knowledge network. As a result, a sociogram was built that demonstrates the relationships between subjects and organizations, from the internal and external environment. This demonstrated how knowledge and intelligence are built. It was identified that the information and knowledge are centralized in the subjects at the tactical level, as well as, there is little perception of external sources and flows, resulting in the failure to make full use of these resources. The survey concludes with recommendations for ACIM to make better use of these resources in a structured manner.*





Keywords: Knowledge Networks; Knowledge; Information; Intelligence; ACIM; Class Entity.

RESUMEN: Considerar las redes de conocimiento, constituidas por fuentes y flujos en el contexto organizacional, puede permitir un mejor uso de la información y el conocimiento como recursos. Al considerar la gestión de estos recursos, las organizaciones ahora pueden lograr una mayor competitividad. Con este fin, las organizaciones deben mapear sus fuentes y flujos de información para comprender mejor su red que permite la construcción de conocimiento e inteligencia. Esta investigación se llevó a cabo en la Asociación Comercial e Industrial de Marília (ACIM), una importante entidad de clase en la ciudad de Marília, en el estado de São Paulo. Utilizando el método de estudio de caso, fue posible mapear las fuentes y los flujos de información y conocimiento, que juntos crean la red de conocimiento ACIM. Como resultado, se construyó un sociograma que demuestra las relaciones entre sujetos y organizaciones, desde el entorno interno y externo. Esto demostró cómo se construyen el conocimiento y la inteligencia. Se identificó que la información y el conocimiento están centralizados en los temas a nivel táctico, así como también hay poca percepción de fuentes y flujos externos, lo que resulta en la falla en el uso completo de estos recursos. La encuesta concluye con recomendaciones para que ACIM haga un mejor uso de estos recursos de manera estructurada.

Palabras clave: Redes de conocimiento; Conocimiento; Información; Inteligencia; ACIM; Entidad de clase.

1 INTRODUÇÃO

As estruturas organizacionais podem ser observadas ao se analisar o organograma das organizações, porém, os organogramas não apresentam as estruturas e relações dinâmicas que acontecem entre os cargo e funções. Essas interações podem ser observadas por meio dos seus processos organizacionais, onde as pessoas inseridas nesses espaços interagem de maneira continua na troca de informações e conhecimentos.

Destaca-se que, esses elementos (informações e conhecimentos) permeiam em todos os processos organizacionais, de maneira direta ou indireta, e por meio dessas trocas, torna-se possível compreender as relações, bem como se constrói conhecimento. Dessa maneira, evidência a importância da identificação das fontes de





informações e conhecimentos, bem como os seus comportamentos ocorrem dentro destes ambientes, sendo visíveis por meio dos fluxos informacionais.

Com isso, torna-se fundamental compreender esses componentes e suas relações no ambiente interno, bem como no ambiente externo da organização, por meio da construção de inteligência, componente que assim como o conhecimento possui como base a informação. Evidencia-se a importância do mapeamento dessas informações e conhecimentos, bem como as suas fontes, os seus fluxos e, conseqüentemente o mapeamento da rede, sendo estes fundamentais para construção de conhecimento.

Muitas vezes esse processo não é percebido por quem executa as atividades nas organizações, não atribuindo assim valor para estes recursos. Moraes e Fadel (2007, p.103), mencionam esse valor e, apontam que as informações e os conhecimentos “[...] apoiam o processo decisório, exercem influências sobre o comportamento das pessoas e passa a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto”.

Observa-se a importância de desses recursos, pois quando bem explorados podem se transformar em vantagem competitiva. Nesse sentido, a percepção da existência de uma rede de conhecimento na organização torna-se fundamental para um melhor aproveitamento das informações e conhecimentos gerados nos ambientes organizacionais. Destaca-se que, essas informações e conhecimentos são recursos capazes de proporcionar importante suporte nos processos de tomada de decisão, e com isso, gerar maior produtividade, qualidade e, competitividade (CAVALCANTE; VALENTIM, 2008).

Nesse sentido, a presente pesquisa foi realizada com o intuito de evidenciar a importância do mapeamento da rede de conhecimento nas organizações, com o intuito de adquirirem um melhor aproveitamento das informações e do conhecimento em entidades de classe, em especial, as associações comerciais.

Como problemática dessa pesquisa questionou-se, a constituição da dinâmica da rede de conhecimento nas associações comerciais, nesta pesquisa representada pela Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM); qual a relação da rede de





conhecimento na gestão da informação, do conhecimento e da inteligência, e; o impacto da rede nas atividades desenvolvidas pelas associações comerciais.

Dessa forma, a pesquisa buscou demonstrar como é constituída a rede de conhecimento da ACIM e, realizar relações e impactos entre a rede e os processos de gestão do conhecimento, da informação e da inteligência, bem como o impacto das suas fontes e fluxos para as atividades da entidade.

2 A INFORMAÇÃO COMO IMPORTANTE INSUMO NA CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

As construções de novos conhecimentos organizacionais tornaram-se fundamentais para as organizações. O conhecimento construído tem sido utilizado como importantes vantagens competitivas no ambiente que essas organizações se encontram.

Com isso, as organizações vêm desenvolvendo atividades voltadas para a construção e utilização de conhecimentos, bem como modificar as atividades existentes para que estas, sejam capazes de proporcionar suporte ou construir novos conhecimentos organizacionais. Entretanto, torna-se importante conceituar o conhecimento enquanto recurso, para tanto, é fundamental realizar delimitações entre outros dois elementos que se relacionam, interagem e sofrem transformações na relação com o conhecimento: 'dado' e 'informação'.

Os 'dados' podem ser compreendidos no contexto da gestão como, simples observações sobre o estado do mundo, ou seja, são dados registrados em algum suporte, na maioria das vezes com o auxílio de tecnologias. Enquanto isso, no que tange a 'informação', a mesma pode ser definida como dotada de relevância e propósito, ou seja, são os dados compreendidos (atribuição de significado) e contextualizados por um indivíduo.

Seguindo nesse raciocínio, o conhecimento pode ser definido como algo que reside na mente humana, construído na relação do indivíduo com o mundo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2000;





VALENTIM, 2002). Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) sistematizam esses conceitos (Quadro 1).

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	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.

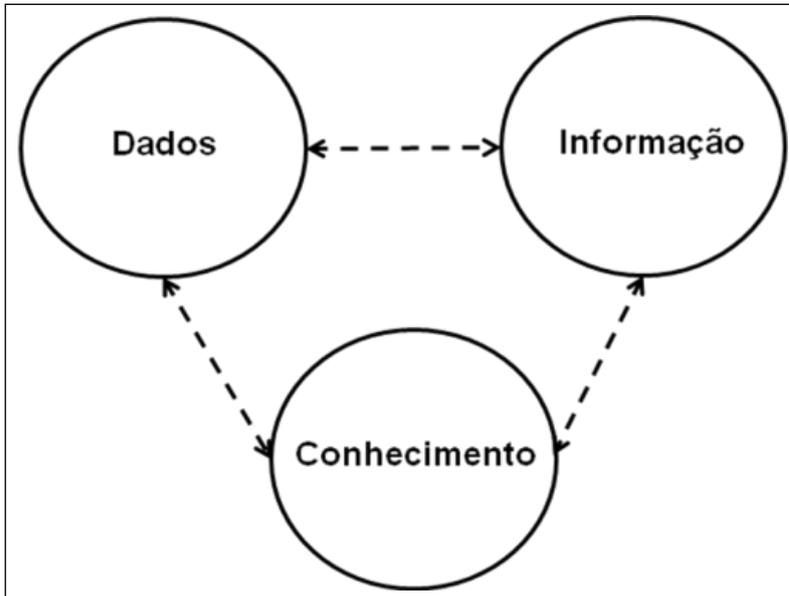
Fonte: Davenport e Prusak – 1998 - p.18.

Dessa maneira, partimos do pressuposto que o conhecimento é um componente que precisa de relações e inter-relações para que seja construído, conforme pode ser observado na figura 1. Valentim e Gelinski (2007, p.116) afirmam que o processo de construção de conhecimento nas organizações pode ser compreendido como “[...] uma atividade inerente ao ser humano. Todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades informacionais para desenvolverem suas atividades cotidianas, assim como para a tomada de decisão”.





Figura 1: Inter-relação entre dados, informação e conhecimento.



Fonte: JORGE (2013).

Valentim (2004, p.1), aponta que, “[...]cada indivíduo constrói o conhecimento de maneira única, uma vez que a informação, mesmo quando recebida por várias pessoas, em um mesmo momento/contexto, será associada diferentemente por cada indivíduo”. Observa-se que o conhecimento possui relação íntima com o sujeito, sendo este o grande responsável pela construção de novos conhecimentos.

Por mais que o sujeito seja o ator central na construção de novos conhecimentos, a informação pode ser considerada como o elemento intermediador para a construção de conhecimento, observa-se a relação de dependência entre o indivíduo e a informação, sendo a informação insumo para a construção de conhecimento e este, por sua vez, torna-se propulsor de transformações cognitivas podendo gerar ‘novo’ conhecimento. Sendo assim, parte-se do pressuposto de que a informação é insumo primário para a construção de conhecimento, pois uma vez relacionada e apropriada pelo indivíduo resulta em conhecimento.

O conhecimento quando externalizado e registrado em algum suporte, transforma-se novamente em dado. Com isso, esse dado fica armazenado até algum sujeito perceber e atribuir significado a ele, transformando o mesmo novamente em informação. A informação uma vez compreendida pelo sujeito e, relacionada a outras





informações podem ser transformadas em novos conhecimentos e/ou alterar um conhecimento existente. Destaca-se que, a dinâmica apresentada constitui-se em um movimento cíclico (Figura 1).

Ao considerarmos que a construção do conhecimento possui como principal insumo a informação, se faz necessário a utilização de um processo capaz de coletar, analisar e disseminar a informação no ambiente interno e no ambiente externo da organização. Com isso, o processo de inteligência organizacional (IO) passa ser fundamental na construção de conhecimentos.

Destaca-se que, a diferença entre o processo de Inteligência Competitiva (IC) e IO consiste no alcance de suas atividades, a IC trabalha com aspectos externo da organização cujo o foco consiste no mercado em que a organização está inserida. Enquanto isso, o processo de IO atua no ambiente trabalhado pela IC, porém atua também no ambiente interno da organização. Nesse sentido, Haber-Veja e Más-Basnuevo (2013, p.1, tradução nossa) explicam que,

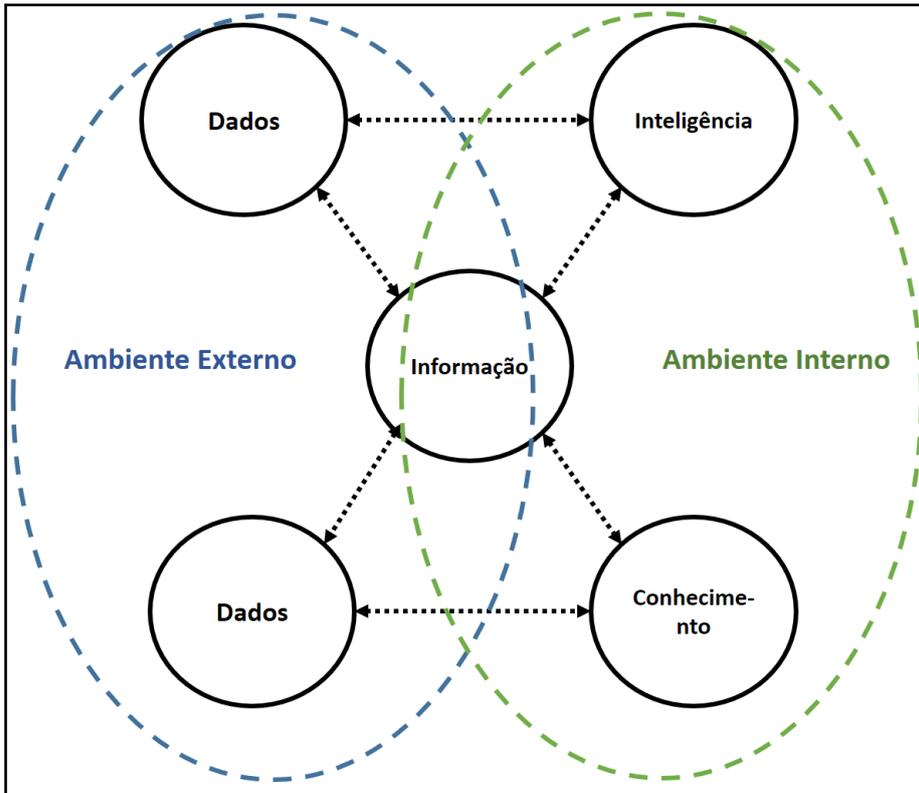
A inteligência no contexto das organizações é tratada de acordo com o tamanho e o contexto da sua prática, sob nomes diferentes (por empresa, em relação aos concorrentes, monitoramento ambiental, econômico, empresarial ou competitivo), embora reconhecida como a capacidade ou a qualidade da organização,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

Indo ao encontro de Haber-Veja e Más-Basnuevo (2013), Miller (2002, p.35), destaca que “[...] os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência”.





Figura 2: Inter-relação entre dados, informação e conhecimento e inteligência.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Observa-se que, a relação entre dados, informações e inteligência é similar ao processo de construção de conhecimento, afinal, a construção de conhecimento trabalha na relação entre dados, informações e conhecimentos, enquanto que a construção de inteligência atua relacionando dados, informações e inteligência (figura 2). Com isso, torna-se importante compreender as fontes dessas informações, bem como os seus fluxos com o intuito de materializar as redes de conhecimentos das organizações.

3 FONTES, FLUXOS E REDES DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

As redes de conhecimento são formadas por fontes e fluxos que ao se relacionarem, constroem uma rede, sendo esta capaz de demonstrar a dinâmica de





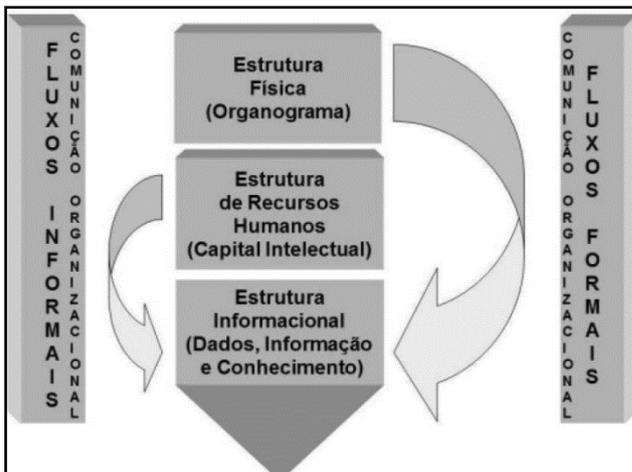
construção de conhecimento e inteligência. Nesse sentido torna-se fundamental compreender os fluxos, sendo estes

[...] um processo de comunicação dinâmico, que ocorre em diferentes ambientes informacionais, com o objetivo de transmitir informações, com valor agregado, de um emissor para um receptor ou múltiplos receptores, visando responder as mais complexas necessidades informacionais e possibilitando a geração de conhecimento (ARAÚJO; SILVA; VARVAKIS, 2017, p. 60).

No contexto das organizações, destaca-se que os fluxos informacionais estão relacionados a três níveis organizacionais, estrutura física (organograma), estrutura de recursos humanos (capital intelectual) e estrutura informacional (dados, informação e conhecimento) (VALENTIM, 2002).

Ao realizar um paralelo entre os fluxos informacionais e os níveis organizacionais destaca dois tipos de fluxos, os fluxos formais e os informais, conforme pode ser visualizado na figura 3. Observa-se que, por meio das relações entre os sujeitos organizacionais que os fluxos são constituídos.

Figura 3: Ambientes organizacionais.



Fonte: VALENTIM (2007, p. 14).

Os fluxos formais estão relacionados a estrutura formal da organização, sendo estes facilmente identificados registrados. Em paralelo os trabalhos com os fluxos





informais são mais complexos, pois segundo Jorge e Valentim (2016, p. 160-161), cabe aos fluxos informais atuarem

[...] diretamente com os conhecimentos gerados pelos sujeitos organizacionais, e estes perpassam todos os níveis organizacionais, operacional, tático e estratégico. Os fluxos informais trabalham com recursos intangíveis no ambiente organizacional, qual seja, o conhecimento. A dificuldade de torná-lo tangível é um desafio, bem como alinhar a falta de percepção dos sujeitos organizacionais quanto à importância deste recurso se constituem em fator complicador para seu pleno aproveitamento.

Jorge e Valentim (2016) ao mencionarem a falta de percepção dos sujeitos quanto a importância de reconhecer o conhecimento enquanto recurso, destaca de maneira indireta a dificuldade das organizações, e dos sujeitos que as compõem, em compreenderem e identificarem as suas fontes, seja elas de conhecimento ou informações. A falta de percepção sobre as fontes é uma das grandes dificuldades das organizações, uma vez que muitas delas não possuem uma cultura que valorize o conhecimento e a informação enquanto recurso.

Ao considerarem a informação e o conhecimento enquanto recurso e, ao compreender que estes recursos são oriundos de diferentes fontes, a organização passa ser capaz de compreender os processos, aumentando e facilitando a construção de novos conhecimentos.

Nesse sentido, torna-se fundamental compreender e mapear a rede de conhecimento instaurada na organização, conhecendo assim as suas fontes internas e externa, bem como os fluxos. As redes de conhecimento permitem que os participantes compartilhem conhecimento com diferentes níveis de compartilhamento de conhecimento, potencializando as relações e construções no contexto das organizações, indicando a extensão de oportunidades combinatórias de elementos de conhecimento que impactam na motivação da organização em explorar novos conhecimentos (SEDIGHI et al., 2018; NAUDÉ et al, 2009; XU, LI e ZENG, 2017; JORGE, 2022).

Cabe aos gestores estarem atentos aos movimentos existentes nas redes de conhecimento de sua organização (LANE et al., 2006; GEBAUER; WORCH;





TRUFFER, 2012). Esses movimentos consistem nas inter-relações entre os sujeitos organizacionais e os componentes do ambiente interno e externos, sendo que estes movimentos constituem os fluxos. Enquanto isso, as relações são consideradas nós, responsáveis por aumentar a sua densidade de acordo com a quantidade de demandas e/ou movimentos entre as fontes e os sujeitos da organização.

As organizações devem desenvolver estratégias que possibilitem o aumento da conectividade, possibilitando assim o aumento do conhecimento organizacional. Dessa maneira, as organizações ao mapearem as redes de conhecimento, passam ser capazes de aumentar de maneira exponencial a construção de novos conhecimentos organizacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E UNIVERSO DE PESQUISA

A presente pesquisa fez uso do método 'Estudo de Caso', pois acredita-se que este método "[...] contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos" (YIN, 2001, p.21). Dessa maneira, foi utilizada a triangulação de dados, sendo este faz uso simultaneamente de três instrumentos de pesquisa.

Dentre esses três processos, foi aplicado a observação direta, sendo esta realizada mediante a um roteiro estruturado de observação. Além do instrumento mencionado, foi aplicado questionários e, a aplicação de entrevistas. Após a aplicação da observação direta, identificou-se a importância de coletar dados e informações em todos os níveis da organização.

Destaca-se que, o uso da triangulação enquanto estratégia de pesquisa propiciando uma visão amplificada do fenômeno pesquisado. Com isso, torna-se possível obter resultados mais consistentes, conferindo um maior valor nos dados e análises realizadas.

O processo de observação direta propicia identificar padrões, ações e indicadores que permeiam as organizações (GIL, 2002 MARCONI; LAKATOS, 2003). Também foi realizada uma entrevista estruturada com a superintendência da





organização, principal articulador dos níveis organizacionais, e com isso, possibilitou a validação de pontos encontrados no processo de observação direta e nas respostas dos questionários fechados aplicados a todos que pertencem a organização.

Marconi e Lakatos (2003, p.200) mencionam que a entrevista é "[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...]". Marconi e Lakatos (2003) reforçam a importância do uso do questionário fechado e destaca este como um método econômico e rápido para levantamento de informações de pesquisa. O uso do questionário fechado possibilitou uma maior agilidade na busca de informações no universo pesquisado.

4.1. UNIVERSO DE PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada na Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), uma entidade privada sem fins lucrativos que visa a união de empreendedores da Cidade de Marília, Estado de São Paulo. Essa entidade é constituída por empresas de vários segmentos econômicos, de diferentes tamanhos, que por meio de ações conjuntas buscam uma maior representatividade e poder competitivo.

Com isso, a ACIM possui o papel de representar todas as empresas associadas, recebendo assim a nomenclatura de associação comercial e industrial. A Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), entidade responsáveis por representar essas entidades em uma esfera nacional, define as Associações Comerciais como,

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

A ACIM possui oitenta e cinco (85) anos de história, e possui como objetivos, a participação no desenvolvimento da cidade, bem como a defesa dos interesses dos associados. Os documentos internos da entidade apontam a definição de sua missão





e visão em "Entidade representativa sem fins lucrativos que visa fortalecer o setor empresarial local, fomentando o desenvolvimento através de projetos, ações e soluções socioeconômicas".

Observa-se que a ACIM também possui importante papel em âmbito regional, ocupando a posição de liderança entre as demais associações comerciais e industriais da sua região. Dessa maneira, além da ACIM representar diretamente os seus 1.600 (hum mil e seiscentos) associados, também representa, mesmo que indiretamente, os associados dessas dezenove (19) associações comerciais, cuja representação abrange desde aspectos políticos voltados aos empresários, até aspectos relacionados aos produtos e serviços, sendo estes responsáveis por proporcionar receitas para as referidas entidades.

Os inúmeros produtos e serviços oferecidos pela entidade merecem destaque. Esses produtos e serviços visam atender e promover o setor empresarial da cidade de Marília, possuindo como política de qualidade a representação dos associados e conscientização sobre a importância do associativismo, promovendo assim a melhoria contínua da prestação de serviços por meio da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

Os 1.600 (hum mil e seiscentos) associados estão no topo da estrutura organizacional definida pela ACIM, sendo estes representados por seis (6) conselheiros fiscais, trinta (30) conselheiros consultivos e oito (8) diretores executivos, conforme pode ser visualizado na figura 4. Foi considerado que esses sujeitos são membros pertencentes à área estratégica da organização.

Torna-se importante mencionar que, os conselheiros e diretores são eleitos pelos associados para representá-los durante 3 (três) anos. A presente pesquisa considerou o Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Diretoria Executiva como sujeitos do nível estratégico da entidade.

A Diretoria Executiva possui um papel importante na entidade, afinal, ela é o elo entre os associados e suas demandas junto a ACIM. Cabe aos empresários membros da Diretoria Executiva o direcionamento das atividades e estratégias da Organização em *prol* dos associados. Dessa maneira, esses sujeitos acompanham a execução de processos e atividades da entidade juntamente com o superintendente.





Ao observarmos o nível tático e operacional da ACIM, encontramos trinta e oito (38) sujeitos atuando em diferentes funções e atividades. No nível tático são dez (10) indivíduos, enquanto que no nível operacional são vinte e oito (28) sujeitos que realizam as suas atividades operacionais em quinze (15) áreas e departamentos que a entidade possui.

A elaboração de estratégias organizacionais que possuem o intuito de atender as demandas da diretoria é realizada pelo Superintendente da Entidade. Além disso, cabe a esse sujeito o acompanhamento das atividades dos gestores de cada área, coordenando assim, todas as atividades da ACIM.

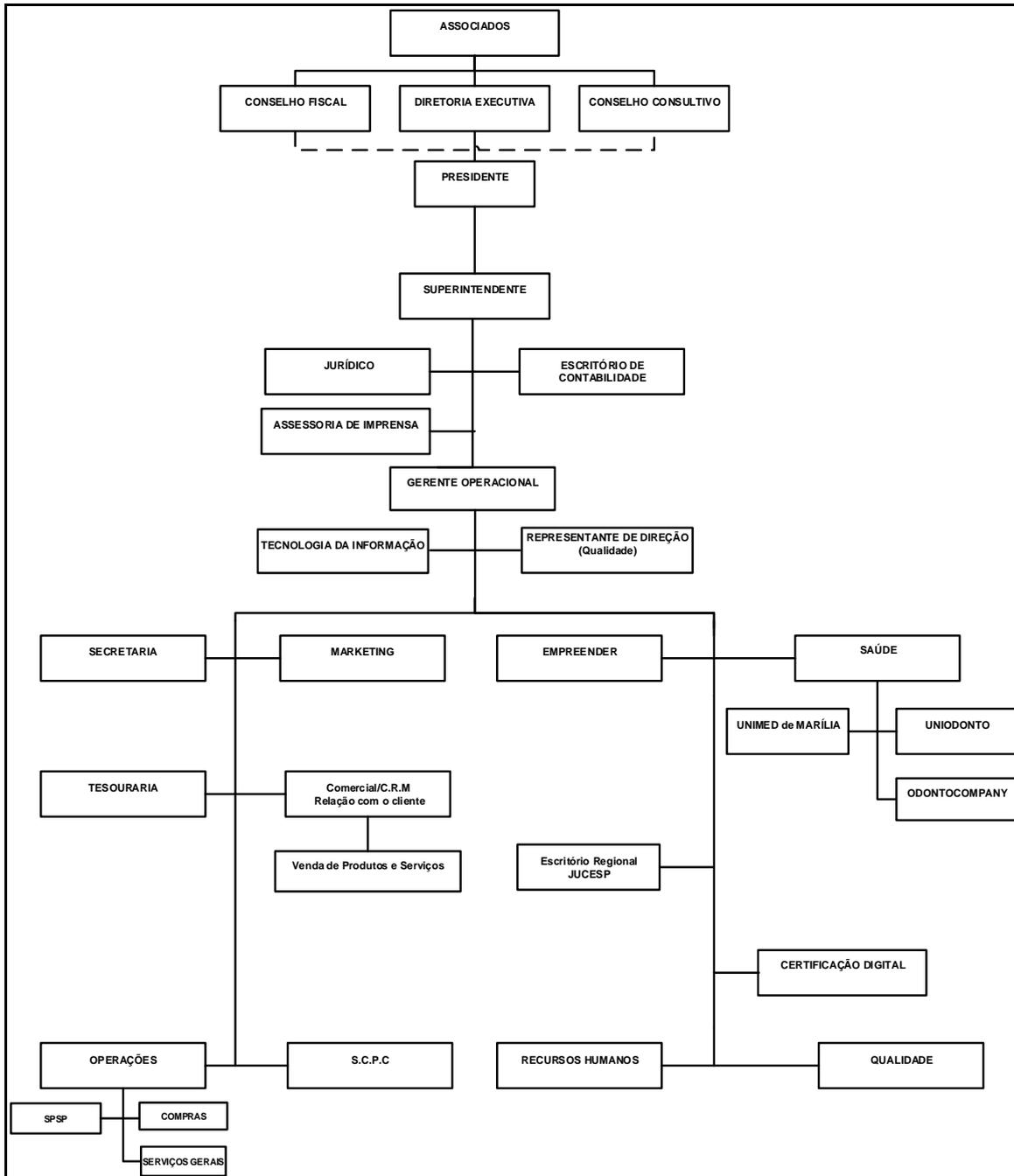
O departamento Jurídico da ACIM possui duas diferentes vertentes de trabalho, ou seja, em uma vertente o departamento proporciona suporte às decisões e, em uma segunda vertente realiza assessoria jurídica aos associados. É importante mencionar que a área é terceirizada e é composta por um profissional e um (1) estagiário do Curso de Direito que possui expediente diário na Entidade.

A contabilidade e assessoria de imprensa também são terceirizadas, porém não disponibilizam colaboradores *in loco* para a Entidade, sendo assim, consideramos que a contabilidade e a assessoria de imprensa apenas recebem as informações necessárias para realização de suas atividades externamente à ACIM, não possuindo ação de troca na rotina da entidade.





Figura 4: Organograma da ACIM.



Fonte: Documentos da ACIM - 2020.

Na estrutura encontramos a gerente operacional que também atua simultaneamente como gestor da Junta Comercial. Essa gestora é responsável por





gerir todas as questões operacionais da ACIM.

A área de Tecnologia de Informação (TI) da ACIM também é terceirizada, entretanto possui um profissional de tecnologia que possui expediente diário e participa dinamicamente nas atividades da ACIM. Essa área é responsável pelo desenvolvimento de estratégias de tecnologia, tanto no contexto de *hardware* quanto no contexto de *software* da Entidade.

O representante da gestão da qualidade atua como responsável por gerenciar de maneira holística a qualidade da ACIM e, atualmente, acumula a gestão de Recursos Humanos (RH). Cabe a ele, no âmbito do RH, desenvolver as atividades voltada as pessoas que atuam na entidade, e no contexto da Qualidade, acompanhar as atividades e processos da ISO.

As ações de *Customer Relationship Management* (CRM) e a área de Empreender da ACIM é realizada pelo mesmo profissional, sendo este responsável por coordenar a área de relacionamento com os associados e as vendas de produtos e serviços da entidade. Em anexo à área de Vendas e Produtos e Serviços, encontramos dois (2) consultores comerciais que recebem suporte de uma (1) assistente comercial e um (1) estagiário da área comercial.

Todo o desenvolvimento e gestão de campanhas e ações voltadas para o *marketing* da ACIM são realizados pelo Departamento de *Marketing*. Esse departamento é composto por dois (2) sujeitos, sendo um (1) atuando na gestão do departamento e o outro sujeito é responsável pela operacionalização das atividades proposta para a área de *marketing*.

A Secretaria da ACIM é composta por um (1) indivíduo que atua na administração da agenda do Presidente, bem como o uso dos espaços disponíveis para locação. Essa área tem como atividade proporcionar apoio as atividades da Diretoria e do Superintendente.

É responsabilidade da tesouraria toda a gestão financeira da ACIM. O departamento possui um (1) gestor financeiro, um (1) analista financeiro e um (1) estagiário, que desempenham funções que atuam diretamente na gestão dos recursos financeiros da entidade.

Todas as operações cotidianas da ACIM, como por exemplo, a manutenção





predial, aquisição de suprimentos, a gestão do serviço de copa e limpeza (terceirizado) é realizado pelo departamento de operações. A área é composta por um (1) coordenador, dois (2) sujeitos responsáveis por realizar os serviços gerais, um (1) copeiro e um (1) agente de limpeza.

Observa-se que, o copeiro e o agente de limpeza são terceirizadas, porém, a presente pesquisa considerou apenas o copeiro como sujeito da presente pesquisa, afinal, o mesmo atua de maneira direta com todos os sujeitos da entidade durante o horário comercial. Foi descartando o agente de limpeza, pois este atua em período isolado, quando a ACIM não possui colaboradores em atividades na entidade.

O Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC) da ACIM é composto de uma (1) gestora e quatro (4) operadores de SCPC. Essa equipe é responsável pelo desenvolvimento de rotinas voltadas às atividades necessárias à gestão desse serviço pela entidade.

A gestão das atividades e procedimento nos planos de saúde que a ACIM possui é realizada, por meio da parceria com a Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico (UNIMED), Cooperativa de Assistência à Saúde Odontológica (UNIODONTO) e *Odonto Company*. Essas parcerias são executadas pelo departamento de Saúde da Entidade. A área é composta por um (1) gestor e um (1) funcionário responsável por realizar atividades operacionais que vão desde o atendimento ao usuário até as relações de trocas com os parceiros, sendo essa área a interface entre os usuários e dos planos de saúde/odontológico das empresas parceiras.

O escritório da Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP) realiza procedimentos de abertura, encerramento e demais processos referentes à legalização das empresas de toda a região de Marília. A estrutura da JUCESP enquanto departamento é composta por um (1) gestor que acumula a função de gestor operacional da ACIM, contando com sete (7) analistas, sendo três (3) destes cedidos pela Prefeitura Municipal da Cidade de Marília, e quatro (4) colaboradores contratados pela entidade. Além desses profissionais, o departamento também possui dois (2) sujeitos que atuam como estagiários.

A certificação digital é um departamento onde possui apenas um (1) indivíduo, sendo este cedido pela FACESP, devido a parceria da Federação das Associações





Comerciais do Estado de São Paulo com a ACIM. Esse profissional é responsável por todas as atividades e procedimentos referentes à certificação digital, serviço este, oferecido a todos empresários da cidade de Marília e região, e não somente aos associados.

5 APRESENTAÇÃO DO DADOS

A presente pesquisa realizou o mapeamento dos fluxos, bem como as fontes mais acessadas utilizando como ferramenta o sociograma. O sociograma é apontado por Rapoport e Horvath (1961, p.279, tradução nossa) como a

[...] descrição de uma população em termos de relação entre pares de pessoas em que a população. Esta relação pode ser "como", "aversão", "escolhe como companheiro de trabalho", ou qualquer um de uma série de outros. Esta relação pode ser "bivalente", presente ou ausente", "positivo ou negativo", ou pode ser multivalente, "gosta muito", "gosta pouco", "não sabe", " não gosta "e" odeia ". O conjunto de valores que a relação entre A e B podem estar e ser chamado de "intervalo" da função.

Jorge e Valentim (2016, p.165) corroboram com essa ideia e apontam que o sociograma é a “[...] técnica que permite a compreensão aprofundada das relações entre os indivíduos de um grupo ou entre grupos”. Com o uso dessa ferramenta, foi possível evidenciar os indivíduos mais acessados em vários contextos na Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), bem como, foi possível compreender como é composta a rede de conhecimento da entidade, considerando o seu ambiente interno e externo.

Para tanto, foi identificado junto aos indivíduos da pesquisa quem estes acessam quando necessitam de informações e conhecimentos frente a muitos contextos da entidade. Ao analisar as informações foi possível compreender a busca e acesso desses indivíduos no contexto interno da organização, sendo este acesso realizada a informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito e/ou informações e conhecimentos de atividades diversas no ambiente interno.

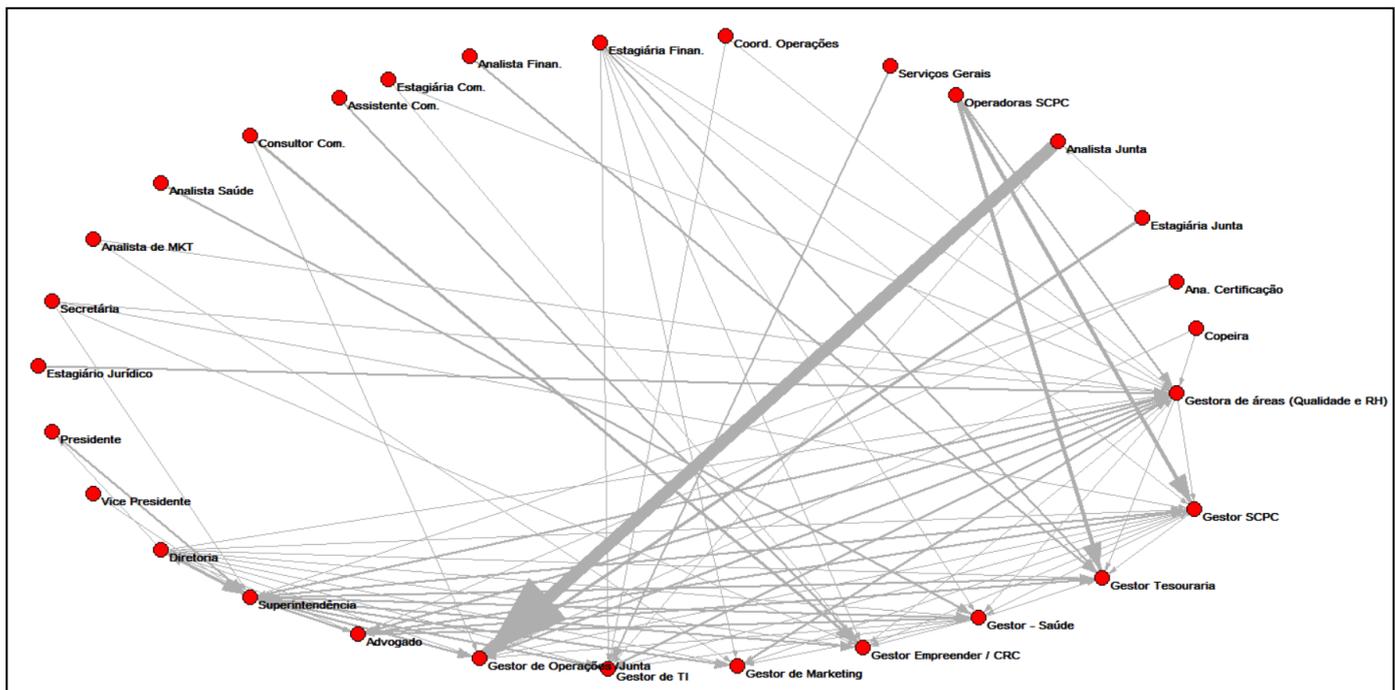




Também foi considerado o contexto externo da ACIM, sendo analisado o acesso á informações e conhecimentos de atividades desempenhadas pelo sujeito no ambiente externo e/ou, o acesso á informações e conhecimentos de atividades diversas pelo sujeito no ambiente externo. É importante destaca-se que, não houve limitação em relação a quantidade de indicações aos acessos e, portanto, alguns indivíduos mencionaram mais de uma fonte para acesso.

A junção de pessoas que executam e ocupam o mesmo cargo, foram consideradas um só acesso, ou seja, os apontamentos desses sujeitos foram somados dentro de suas funções, tornando assim a pesquisa mais formal, construindo a rede dentro do organograma da empresa.

Figura 5: Sociograma dos acessos as fontes internas da ACIM.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Ao ser analisado por meio dos resultados de acessos e fluxos internos da organização foi possível construir o sociograma gráfico da ACIM (figura 5). Destaca-se que a quantidade de cada acesso se encontra na tabela 1.





Ao analisar a tabela 1 conjuntamente com a figura 5, é possível observar a centralização de acessos no nível tático. O sujeito com maior número de acessos é o gestor de operações/junta, sendo este sujeito um importante articulador que auxilia todos os gestores a darem andamento das demandas estratégicas da organização, logo os seus vinte e três (23) acessos reforçam essa sua atividade na entidade.

Com um número um pouco menor, porém com uma grande quantidade de acesso estão a gestora da área de Qualidade e RH e o Superintendente. Esses profissionais obtiveram vinte (20) acessos, demonstrando assim a importância da gestão da qualidade e do trabalho com os recursos humanos para a organização.

O acesso ao superintendente possui uma particularidade, pois diferente da gestora de operações, cuja existe uma quantidade de acesso muito grande da Junta Comercial (doze acessos), o superintendente foi acessado de maneira diferente. Esse sujeito recebeu uma quantidade de acessos de diferentes setores, reforçando assim este sujeito como o principal sujeito, a nível de conhecimento e informações da entidade.

Com exceção do advogado, com sete (7) acessos, e do gestor de *marketing*, com oito (8) acessos, todos os demais sujeitos do nível tático obtiveram uma quantidade de acesso igual ou maior que dez (10) acessos. Dessa maneira identificou-se a gestora financeira com dezesseis (16) acessos, seguida da gestora do Serviço Central de Proteção ao Crédito com treze (13) acessos e, o gestor do Empreender/CRM com dez acessos (10).

Observa-se que estes indivíduos compõem a área tática da ACIM, e justificam uma quantidade significativa de acessos, afinal, a gestora financeira articula e gerencia o capital financeiro da empresa, a gestora do SCPC atua em um dos principais serviços oferecidos pela entidade, tanto a nível de receita, quanto a nível de capilaridade desse serviço nos associados, enquanto que o gestor do empreender/CRM atua realizando contatos constantes junto aos associados.

Dentro desse cenário apresentado pelos resultados da pesquisa, observa-se que houve apenas um (1) acesso ao nível operacional, ou seja, ao analista da junta. Essa situação ocorreu, pois, a função de estagiário da junta apontou que acessas as informações e conhecimento dos analistas.





A nível estratégico da entidade apenas dois (2) dos três (3) sujeitos foram apontados como acesso, sendo assim, dois (2) sujeitos mencionaram acessar a diretoria. Esses acessos são realizados pelo superintendente.



Tabela 12: Acesso á informações e conhecimentos no ambiente interno – ACIM.



Página

Quem Conce de inform ação	Quem requer inform ação	Estagiário Jurídico	Secretária	Analista de <i>MKT</i>	Analista Saúde	Consultor Com.	Assistente Com.	Estagiária Com.	Analista Finan.	Estagiária Finan.	Coord. Operações	Serviços Gerais	Operadoras SCPC	Analista Junta	Estagiário Junta	Anali. Certificação	Copeira	Gestora de áreas	Gestor SCPC	Gestor Tesouraria	Gestor – Saúde	Gestor Empreender /	Gestor de <i>Marketing</i>	Gestor de TI	Gestor de Operações	Advogado	Superintendência	Diretoria	Vice Presidente	Presidente	
		Estagiário Jurídico	Secretária	Analista de <i>MKT</i>	Analista Saúde	Consultor Com.	Assistente Com.	Estagiária Com.	Analista Finan.	Estagiária Finan.	Coord. Operações	Serviços Gerais	Operadoras SCPC	Analista Junta	Estagiário Junta	Anali. Certificação	Copeira	Gestora de áreas	Gestor SCPC	Gestor Tesouraria	Gestor – Saúde	Gestor Empreender /	Gestor de <i>Marketing</i>	Gestor de TI	Gestor de Operações	Advogado	Superintendência	Diretoria	Vice Presidente	Presidente	
Estagiário Jurídico																															
Secretária																															
Analista de <i>MKT</i>																															
Analista Saúde																															
Consultor Com.																															
Assistente Com.																															





Além do ambiente interno, também foi analisado os acessos e fluxos do ambiente externo, nesse sentido encontrou-se vinte e uma (21) fontes de informações, bem como o apontamento de ninguém como fonte. Como resultado, observou-se a pouca percepção da importância das fontes do ambiente externo, uma vez que a opção ninguém foi apontado por 19 sujeitos, conforme pode ser observado na tabela 2. Em seguida, outras duas fontes foram apontadas como acesso por três sujeitos, a Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) e a Federação das Associações Comerciais de São Paulo (FACESP).

Essas duas fontes, Jucesp e FACESP, foram mencionadas devido a grande quantidade de serviços oferecidos a entidade. Outras cinco fontes foram mencionadas com dois (2) acessos, sendo estas fontes, a Receita Federal, a Boa Vista Serviços, Unimed, presidentes de outras entidades, bem como a gestora da tesouraria.

Das cinco (5) fontes, duas (2), Boa Vista Serviços e Unimed são parceiras e prestam serviços para os associados da entidade, sendo a entidade a articuladora e mediadora na prestação dos serviços. A Receita Federal é acessada para confirmar informações nos processos de abertura de empresas da JUCESP.

Os presidentes de outras entidades atuam como fonte de conhecimento e informações visando trocas desses recursos em *prol* do desenvolvimento da ACIM. Observa-se que dentro desses dois acessos figura a gestora da tesouraria, demonstrando assim a falta da percepção desses sujeitos quanto a caracterização de fontes externas.

Reforçando esse apontamento houve fontes que obtiveram um (1) acesso, e estas fazem parte da estrutura interna da entidade. Outras fontes também foram apontadas com um acesso e fazem parte do ambiente externo da ACIM.





Volume 3 nº33-20

ISSN: 2316-7548

ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS EM REVISTA

unicuritiba

Páginas 163 - 198

Tabela 15: Total de acesso á informações e conhecimentos pelo sujeito no ambiente externo – ACIM.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não comercial 4.0 Internacional.

REVISTA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS UNICURITIBA.
[Received/Recebido: abril 20, 2023; Accepted/Aceito: maio 08, 2023]



Fonte de Informação e conhecimento	Quem requer informação	Ninguém	Suporte Control	Gerência	Jucesp SP	Receita Federal	Setor GRA SP	FACESP	Gestora Tesouraria	Professor	Supervisor	Gestor de Marketing	Consultoria Externa	Boa Vista	Auxiliar de Marketing	Superintendente	Coordenadores de	Responsável pela	SESCON	CIESP	UNIMED	Presidente de outras	Associados	
o			<i>Mobile</i>																					
Estagiário Jurídico																								
Secretária																								
Analista de MKT																								
Analista Saúde																								
Consultor Com.																								
Assistente Com.																								
Estagiária Com.																								





Gestor - Saúde																				
Gestor Empreender / CRC																				
Gestor de Marketing																				
Gestor de TI																				
Gestor de Operações /Junta																				
Advogado																				
Superinte ndência																				
Diretoria																				
Vice Presidente																				
Presidente																				
Total	9																			





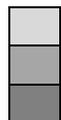
Volume 3 nº33-20

ISSN: 2316-7548

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM REVISTA

unicuritiba

Páginas 163 - 198



Nível Operacional
Nível Tático
Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores.





Quanto os dados colhidos do roteiro de observação, questionário fechado e entrevista realizada com o superintendente da entidade foram analisados, compreendeu-se que a ACIM considera importante a construção de novos conhecimentos e inteligência, bem como reconhece que estas construções são utilizadas nas inovações no contexto de processos, atividades e produtos/serviços. Entretanto, identificou-se que estas construções e inovações ocorrem de maneira não estruturada, e um dos sinais para esta falta de estruturação consiste na falta de percepção dos sujeitos sobre as fontes de informações e de conhecimento (em especial do ambiente externo) para a construção de conhecimentos e inteligência.

6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A realização da presente pesquisa possibilitou compreender quais são as fontes informacionais e de conhecimentos mais acessadas na entidade, o que conseqüentemente apontou os fluxos de informações e de conhecimentos mais relevantes para os indivíduos pertencentes a Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM). Ao analisar os resultados dos instrumentos aplicados ficou evidentes, principalmente ao observar as fontes e fluxos existentes na entidade, a necessidade do trabalho com a informação, conhecimento e inteligência, enquanto recursos, seja estruturada. A estruturação dos processos relacionadas a esses recursos podem proporcionar uma maior quantidade inovações e um aumento de competitividade para a ACIM e seus associados.

A percepção das fontes do ambiente interno foi vista na presente pesquisa, porém, em contrapartida, não houve a compreensão da importância das fontes do ambiente externo. Destaca-se que por meio da observação direta, bem como na entrevista realizada com o principal sujeito do nível tático, ou seja, com o superintendente, as fontes do ambiente externo são acessadas o tempo todo, porém, esses indivíduos não reconhecem os sujeitos ou organizações que estão fora da ACIM como fontes, tal apontamento se faz pois muitas destas fontes sequer foram mencionadas.





Observou-se também que muitas informações e conhecimentos trafegam nos fluxos não são registradas em nenhum suporte, dificultando assim a construção de novos conhecimentos e inteligência. As atividades voltadas para a Gestão do Conhecimento, da Informação e da inteligência são realizadas, contudo, de maneira não estruturadas. Isso demonstra a falta de um conjunto de métodos adequado e estruturado para o trabalho com a informação e conhecimento dificultando assim a construção de conhecimento e inteligência.

Recomenda como parâmetro, para um melhor aproveitamento desses recursos da ACIM, a adoção de um profissional da informação para construir esses métodos e estratégias para o trabalho com a informação, conhecimento e inteligência. Com isso, será possível construir uma cultura que valorize esses recursos, construir competências em informações, bem como construir estratégias integradas as atividades existentes visando o acesso, armazenamento, tratamento, organização, gestão e disseminação das informações para uso nas atividades da entidade, em especial na construção de conhecimentos e inteligências, uma vez que a entidade possui uma excelente estrutura de tecnologia da informação (TI).

Esses processos que podem ser realizados por esse profissional da informação, poderão tornar a ACIM mais eficiente a construção de novas inteligências e conhecimento. Outra recomendação consiste no desenvolvimento de outras pesquisas no âmbito da Ciência da Informação, enfocando as entidades de classe, e o aprofundamento de outros elementos que não foram alvo da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, W. C. O.; SILVA, E. L.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 57-79, 2017. DOI: 10.1590/1981-5344/2601 Acesso em: 04 fev. 2020.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais. 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.117-128





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.

DESENVOLVIMENTO de Entidades Empresariais. Brasília: **CACB, SEBRAE**, 2005.

HABER-VEJA, A.; MÁ-S-BASNUEVO, A. Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologias. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.18, n.38, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p1/25954>. Acesso em: 20 jun. 2020.

GEBAUER, H.; WORCH, H.; TRUFFER, B. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. **European Management Journal**, v. 30 n. 1, p. 57-73, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237311000740>. Acesso em: 5 nov. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JORGE, C. F. B. **Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol**: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. 2013. 322f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2013. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/jorge_cfb_me_mar.pdf. Acesso em: 18 mai. 2020.

JORGE, C. F.B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 152-172, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2533>. Acesso em: 03 fev. 2020.

JORGE, C. F. B. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva**: como integrar modelos e criar valor organizacional. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2022.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31 n. 4, p. 833–863, 2006. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2006.22527456>. Acesso em: 3 nov. 2019.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. São Paulo: Atlas, 2006.





MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Cultura organizacional em cenários de mudança. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, fev. 2007. Disponível em: http://www.brapci.ufpr.br/brapci/repositorio/2010/01/pdf_661908b181_0007539.pdf. Acesso em: 1 jan. 2020.

PÉREZ- MONTORO, M. **Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica**. [S.l.]: IN3 - Internet Interdisciplinary Institute, 2004. Disponível em: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html> . Acesso em: 2 fev. 2020.

RAPOPORT, A.; HORVATH, W.J. A study of a large sociogram. *Behavioral Science*, v. 6, n.4, 1961. Disponível em: <http://aris.ss.uci.edu/~lin/61.pdf> . Acesso em: 14 set. 2020.

SEDIGHI, M. et al. Multi-level knowledge sharing: the role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange. *Journal of Knowledge Management*, v. 22, n. 6, p. 1264-1287, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0398>. Acesso em: 10 dec. 2019.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, 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. 2020.

GELINSKI, J. V. V. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. (Artigo em Web). Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=88 Acesso em: 20 mai. 2020.

GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

GELINSKI, J. V. V. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 282p; p.9-24.

XU, L.; LI, J.; ZENG. How does knowledge network affect a firm's explorative innovation? The contingent role of R&D collaborations. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 29, n. 9, p. 973-987, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1260105> . Acesso em: 16 dec. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2003.

