

Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional aplicado à uma Autorizada Vivo

Tamires Araújo Oliveira
Universidade Federal de São João del-Rei

Paula Karina Salume
Universidade Federal de São João del-Rei

Resumo: O ambiente de negócios contemporâneo, marcado pela volatilidade e pela alta competitividade, exige das organizações práticas estratégicas de gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva, elementos que em conjunto favorecem a tomada de decisão e o alcance da maturidade organizacional. Diante desse contexto, este artigo teve como objetivo identificar o estágio de maturidade em inteligência organizacional de uma empresa autorizada Vivo, que é uma operadora brasileira de serviços de telecomunicações, utilizando o modelo proposto por Alvares, Itaborahy e Machado (2020), que estabelece uma relação progressiva e linear entre os construtos. Para tanto, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, de caráter descritivo, por meio da aplicação de entrevistas, formulário estruturado e análise documental relacionadas às dimensões avaliadas. Os resultados apontaram que a empresa se encontra em níveis intermediários de maturidade, apresentando maior desenvolvimento nas categorias diretamente vinculadas à sua atividade fim, em função das exigências contratuais com a operadora Vivo. Conclui-se que o estudo contribui ao oferecer um diagnóstico sobre o estágio atual de maturidade organizacional da empresa, reforçando a importância da integração entre informação, conhecimento e inteligência competitiva para o fortalecimento da competitividade no setor de telecomunicações.

Palavras-Chave: maturidade organizacional; gestão da informação; gestão do conhecimento; inteligência competitiva.

1. Introdução

O ambiente de negócios contemporâneo é caracterizado por elevada competitividade e volatilidade, exigindo das organizações maior capacidade de antecipar movimentos do mercado (Carvalho, 2021). De acordo com Rocha, Carvalho e Filho (2021), práticas de gestão da informação (GI) e gestão do conhecimento (GC) são grandes diferenciais para a efetividade do processo decisório, contribuindo especialmente, para impedir situações de fragilidade organizacional advindas das dificuldades de adaptação a novos cenários e a inexperiência dos gestores.

A efetividade desses processos depende da integração entre GI, GC e inteligência competitiva (IC), dimensões complementares que possibilitam transformar informações em conhecimento acionável e, conseqüentemente, em decisões estratégicas (Barbosa, 2020).

Segundo Duarte, Feitoza e Lima (2021) enquanto a GI tem como foco principal a identificação, prospecção, organização e disseminação das informações nos diferentes meios a GC busca incentivar uma cultura colaborativa entre os agentes, em um ambiente propício para o compartilhamento e a produção conjunta do conhecimento. As duas práticas se inter-relacionam, sendo essenciais para as organizações alcançarem inteligência organizacional, tornando-se pré-requisito para ações consistentes de IC (Alvares; Itaborahy; Machado, 2020).

Com base nesse entendimento, Alvares, Itaborahy e Machado (2020) propuseram o Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional, que integra GI, GC e IC em estágios lineares de desenvolvimento. Esse modelo permite avaliar o grau de maturidade das organizações e propor caminhos de evolução a partir de padrões previsíveis de progresso.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo identificar o estágio de maturidade em inteligência organizacional de uma autorizada Vivo. A Vivo é uma operadora brasileira de serviços de telecomunicações e as suas autorizadas são lojas não próprias, que têm permissão para vender produtos e serviços da operadora (planos de celular, banda larga e outros). Mais especificamente, intentou-se identificar práticas utilizadas pela empresa no que se refere à GI, GC e IC, avaliar o nível de integração entre as três dimensões no contexto organizacional da autorizada Vivo e diagnosticar o estágio de maturidade com base em um modelo teórico de maturidade organizacional proposto por (Alvares; Itaborahy; Machado, 2020).

A pesquisa se justifica pela contribuição teórica à área de Administração e Ciência da Informação, ao explorar a inter-relação entre GI, GC e IC em um setor ainda pouco estudado, além de evidenciar a necessidade de estudos de casos, que viabilizam as pesquisas no campo da informação nas organizações, correlacionando e expandindo os conceitos de GI, GC e IC considerando uma conexão promissora e sinérgica (Capuano, 2009).

Por fim, apresenta também, a importância dos modelos de maturidade, que constituem uma série de níveis sequenciais que indicam um caminho de evolução para um estipulado conjunto de elementos em uma organização. Como demonstra Itaborahy, Machado e Alvares (2021), a maturidade retrata o grau de capacidade organizacional para realizar suas tarefas, com as ferramentas disponíveis e gerenciando efetivamente. A aplicação de um modelo de maturidade

em uma determinada organização propõe caminhos de evolução, além de partir do pressuposto de que existem padrões previsíveis ou esperados de progresso que podem ser sistematizados.

2. Fundamentação teórica

2.1. Gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva

De acordo com Nonato e Aganette (2022), a GI é um processo que gerencia o ciclo de vida da informação, desde a identificação da necessidade até o seu uso efetivo. Envolve a criação, aquisição, organização, armazenamento, disseminação e distribuição de dados na empresa. Esse processo está alinhado à cultura e ao planejamento estratégico da organização. A geração de produtos informacionais depende da análise dos fluxos de informação, em que a GC utiliza tecnologias de informação e comunicação, além de sistemas e ferramentas de suporte estratégico.

Segundo Candal et al. (2022), as práticas de GC são ações e hábitos que auxiliam no gerenciamento do conhecimento em uma empresa. Isso se torna essencial para as organizações que desejam se manter competitivas, já que o conhecimento é considerado um recurso estratégico. A GC é um processo complexo, pois o conhecimento é dinâmico, intangível e depende do fator humano. Por isso, a adoção de modelos estruturados é uma boa estratégia para que as empresas possam desenvolver práticas sistemáticas para reconhecer, organizar e utilizar o conhecimento de forma eficaz.

Já a IC é definida como um processo organizado e sistemático de coleta, análise e disseminação da informação, resultante do ambiente empresarial, a fim de embasar a tomada de decisão estratégica (Pereira; Carvalho; Quintão, 2019). Segundo Alvares, Itaborahy e Machado (2020), este processo deve criar um fluxo contínuo de informações consistentes e atuais, por meio da identificação e coleta de informações pertinentes, de fontes variadas, sejam elas internas ou externas. Para que sua análise propicie meios para a criação e adaptação das estratégias organizacionais.

Assim, ainda segundo Alvares, Itaborahy e Machado (2020), a GI estabelece o estágio inicial desse processo, atuando como base estrutural para o avanço da GC, que por sua vez, ampara e fomenta as ações de IC. O autor apresenta esta relação não somente como elementos que se complementam, mas apresentam uma dependência hierárquica, indo além de uma relação sinérgica e expondo uma estrutura de sustentação necessária para a geração de conhecimento estratégico nas organizações.

2.2. Modelos de maturidade

Segundo a perspectiva de Itaborahy, Machado e Alvares (2021), os modelos de maturidade representam uma sequência de estágios evolutivos, orientando uma organização a aprimorar um conjunto específico de elementos. A utilização desses modelos pressupõe a existência de padrões de desenvolvimento que podem ser organizados de maneira sistemática.

A notoriedade dos modelos de maturidade começou com o sucesso do *Capability Maturity Model for Software* (SW-CMM), um modelo desenvolvido com foco em Engenharia de Software por Paulk et al. (1993). Ele propunha uma estrutura de cinco níveis de maturidade, nos quais cada nível abrangia um conjunto de áreas-chave para o crescimento da organização. Posteriormente, o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), em 2001, expandiu essa

abordagem para incluir uma variedade maior de processos e organizações, oferecendo uma alternativa mais abrangente.

Já o Projeto *SPICE* de Drouin (1999) seguiu um enfoque distinto ao propor a avaliação de cada processo, ao invés da organização como um todo. Essa flexibilidade permitiu que sua estrutura se tornasse um padrão, sendo adotada pelo COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*), para a avaliação da maturidade e capacidade na governança de tecnologia e informação (ISACA, 2019).

Já o modelo utilizado para a pesquisa foi o Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional de (Alvares; Itaborahy; Machado, 2020). Ele estabelece uma sequência evolutiva linear e unidimensional entre GI, GC e IC. O modelo define que a maturidade organizacional se desenvolve em seis níveis progressivos, do estágio inicial ao avançado, sendo eles não gerenciado, estruturante, formativo, efetivo, analítico e proativo (Quadro 1).

Quadro 1: Níveis do Modelo de Maturidade

Dimensão	Fase	Nível	Tipo	Característica
GI	Inicial	1	Não Gerenciado	Estar associado ao indivíduo
		2	Estruturante	Estar associado aos grupos das unidades organizacionais
GC	Intermediário	3	Formativo	Estar associado à organização no nível de integração
		4	Efetivo	Criação de conhecimento na organização
IC	Avançado	5	Analítico	Estar em rede
		6	Proativo	Lidar plenamente com a informação estratégica organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo engloba 17 categorias distribuídas em duas dimensões, organização e de conteúdo. Como evidenciado no Quadro 2.

Quadro 2: Categorias do Modelo Teórico

Dimensão	ID	Categoria	Características
Organização	1	Aprendizagem organizacional	Como as experiências influenciam na melhoria contínua e inovação.
	2	Capacidade Organizacional	Recursos, competências e estrutura para executar a estratégia.
	3	Conhecimento do negócio	Entendimento de clientes, processos, mercado e cadeia de valor.
	4	Cultura	Valores e normas que orientam colaboração, confiança e experimentação.
	5	Espaços	Ambientes físicos/digitais que facilitam interação, foco e criatividade.
	6	Processos da Informação e do Conhecimento	Fluxos para captar, tratar, validar e disseminar conhecimento.
	7	Política da Informação	Diretrizes sobre propriedade, uso, qualidade e ciclo de vida da informação.

	8	Tecnologia	Sistemas e ferramentas que suportam captura, análise e compartilhamento.
	9	Valor do conhecimento	Mensura e evidencia o impacto do conhecimento nos resultados.
	10	Visão do indivíduo	Atitudes, autonomia e responsabilidade de cada pessoa na GC.
Conteúdo	11	Armazenamento, Busca e Recuperação	Repositórios, taxonomias e mecanismos de localização eficiente.
	12	Compartilhamento e Reutilização	Práticas que incentivam troca e reaproveitamento sistemático.
	13	Memória organizacional	Preserva histórico, lições aprendidas e registros críticos.
	14	Monitoramento ambiental	Observa sinais externos, tendências e movimentos da concorrência.
	15	Relatórios de Inteligência	Produtos analíticos acionáveis: insights, alertas e cenários.
	16	Segurança	Protege dados e acessos conforme risco, confidencialidade e normas.
	17	Usabilidade	Facilidade de uso das soluções de informação; design centrado no usuário.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo em questão propõe-se a explicar o desenvolvimento organizacional à luz da progressão em estágios de maturidade da informação e do conhecimento. Esta abordagem se evidencia útil para a compreensão, implantação e melhoria contínua dos modelos de GI, GC e IC, além de ser uma ferramenta valiosa para a autoavaliação e comparação das capacidades da organização (Alvares; Itaborahy; Machado, 2020). Desse modo, se trata de um instrumento prescritivo e de diagnóstico para avaliação das capacidades informacionais e estratégicas das organizações.

3. Método de pesquisa

O presente estudo adotou uma abordagem quali-quantitativa, de natureza descritiva, para analisar o nível de maturidade organizacional de uma empresa autorizada da Vivo, sob a perspectiva do Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional, proposto por Alvares, Itaborahy e Machado (2020).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, ao procurar entender os fenômenos sociais e organizacionais por meio da percepção dos indivíduos envolvidos, e quantitativa, ao mensurar o grau de maturidade por meio de uma análise objetiva de dados. O estudo também possui um caráter descritivo, ao mapear e identificar condutas organizacionais e encaixá-las nos níveis de maturidade do modelo teórico adotado, dessa forma, é possível fazer um levantamento de determinadas características, observar opiniões e crenças ou relacionar determinadas variáveis (Menezes et al., 2019).

A coleta dos dados foi realizada por meio de três técnicas principais, incluindo entrevista estruturada, análise documental e um questionário para mensuração do nível de maturidade.

A entrevista foi conduzida com 6 membros da alta gestão, contando com o CEO da organização e 5 líderes de área, que no presente trabalho foram nomeados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

Este formato proporciona uma maior liberdade de respostas, favorecendo a obtenção de percepções detalhadas do ambiente e das práticas organizacionais. Para contextualizar as falas e as experiências, o Quadro 3 detalha as principais características dos entrevistados, como sua função e tempo de atuação. As características de cada participante são fundamentais, pois a descrição clara de seu perfil permite contextualizar as respostas e dar respaldo à validade das conclusões obtidas (Silva; Penha; Bizzarias, 2022).

Quadro 3: Características dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo atual	Tempo de empresa	Formação acadêmica	Experiência prévia
E1	Gerente Administrativo Financeiro	1 ano e 2 meses	1 ano e 2 meses	Graduação Administração	20 anos
E2	Coordenador RevOps	6 meses	3 anos e 3 meses	Ensino médio	3 anos
E3	Gerente de DHO	4 anos e 8 meses	4 anos e 8 meses	Graduação Psicologia	8 anos
E4	Head Comercial	1 mês	1 mês	Graduação Ciências Biológicas	15 anos
E5	CEO	6 anos e 6 meses	2 anos e 6 meses	Graduação Engenharia de produção	Cerca de 15 anos
E6	Diretor de Operações	11 anos	11 anos	Mestrando em Administração	Não possui

Fonte: Elaborado pelos autores.

O roteiro elaborado para a entrevista buscou explorar como a empresa gerencia seus fluxos de informação e conhecimento, as práticas formais e informais existentes e quais níveis de envolvimento da cultura e da liderança nessas práticas, alinhadas com as categorias propostas pelo modelo.

Durante as entrevistas, foi possível identificar os tipos de documentações presentes em cada setor, seu acesso e a frequência da utilização. Dessa forma, para a análise documental, foram utilizados documentos internos da empresa relacionados a processos e estrutura organizacional que foram correlacionados às dimensões do modelo. Os documentos foram categorizados de acordo com o tipo e o eixo do modelo, com uma breve descrição do conteúdo e sua evidência de maturidade (Quadro 4).

Quadro 4: Classificação por tipo de documento

Tipo de Documento	Eixo do Modelo (GI, GC e IC)
Documentação Financeira / RH	GI
Documento Contábil / Financeiro	
Documento Contábil / Patrimonial	
Documento Estratégico	
Relatórios Operacionais	

Cartilha de produtos	
Relatórios / Documentos de Controle	
Documentos Jurídicos / Comerciais	
Manual / Guia Operacional	GC
Manual / Procedimento Operacional	
Material de Integração / Capacitação	
Documento Organizacional	
Manual / Guia	
Página/site	IC
Intranet	
Documento de Gestão de Processos	
Relatório Analítico / Tecnológico	
Documento Estratégico / Planejamento	
Registro de Comunicação e Marketing	
Site	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados das entrevistas e documentos foram tratados por meio da análise de conteúdo, que segundo Cardoso, Oliveira e Ghelli (2021) é um método de análise que visa obter, por processos sistemáticos de descrição de conteúdo das falas, conhecimentos relativos ao emissor da mensagem, considerando as condições de produção das mesmas.

Por fim, aplicou-se um questionário para mensuração do nível de maturidade, baseado nas dimensões do Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional proposto por Alvares, Itaborahy e Machado (2020). O instrumento continha 17 perguntas de múltipla escolha referentes às categorias do modelo retratadas no Quadro 2, com 6 opções de resposta, sendo possível a escolha de somente 1, em que cada opção representa um nível do modelo de maturidade. As opções de respostas foram embaralhadas para garantir imparcialidade e as questões foram aplicadas por meio de um formulário eletrônico.

Para esta técnica de coleta de dados, utilizou-se da amostragem não probabilística, por conveniência, sendo direcionado a 5 membros da alta gestão e 16 líderes das respectivas subáreas (Figura 1). Ao final, foram obtidas 11 respostas, representando 52% da amostra.

Foi utilizada a técnica de estatística descritiva para análise dos dados quantitativos, por meio da ferramenta Excel, que também apoiou a elaboração de gráficos para apresentação dos resultados (Viali, 2019).

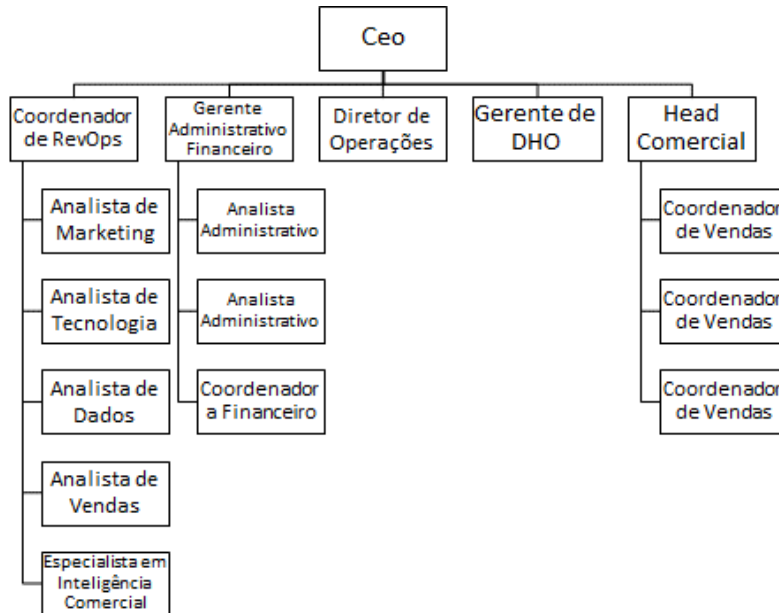


Figura 1: Estrutura da Empresa
 Fonte: Fornecido pela empresa

A adoção da triangulação de dados permitiu correlacionar com as respostas obtidas nas entrevistas, nos documentos e no questionário, segundo as dimensões e níveis de maturidade do modelo adotado. As informações obtidas foram confrontadas com as categorias do modelo, possibilitando a identificação do estágio atual da organização e eventuais lacunas a serem desenvolvidas.

4. Resultados

Para a composição deste trabalho, a discussão dos resultados aprofunda, inicialmente, a compreensão da maturidade em inteligência organizacional na empresa estudada, baseando-se nas percepções obtidas por meio das entrevistas.

As 17 categorias, incluindo aprendizagem organizacional, capacidade organizacional, conhecimento do negócio, cultura, espaços, processos da informação e do conhecimento, política da informação, tecnologia, valor do conhecimento, visão do indivíduo, armazenamento, busca e recuperação, compartilhamento e reutilização, memória organizacional, monitoramento ambiental, relatórios de inteligência, segurança e usabilidade foram explicitadas correlacionadas aos trechos das entrevistas.

A **aprendizagem organizacional**, a qual diz respeito à capacidade da organização de aprender com suas próprias experiências, com o ambiente e com outras organizações, evoluiu desde uma aprendizagem baseada somente na experiência individual até práticas estruturadas de educação corporativa e reflexão estratégica. As características presentes no estágio da informação são encontradas em relatos como: “Então, acredito muito ali também no conhecimento individual e no técnico, elas são muito estudiosas [...]” (E1), e evidencia o nível estruturante quando dizem “então acho que 30% é teoria, mas eu acho que a grande maioria é na prática” (E3) e “Acredito que através das experiências diárias como tentativa e erro. Também *benchmarking* ocorre

através de troca de experiência com outros parceiros e com a Vivo. Novos colaboradores sempre agregam com novos conhecimentos também” (E6).

A **capacidade organizacional** avalia o quanto a organização é capaz de identificar, captar, aplicar e desenvolver conhecimento crítico para se adaptar e inovar. Corresponde tanto a habilidades individuais quanto a habilidade de moldar o ambiente por meio de competências organizacionais, o que é ressaltado em “o nosso core de aplicação de conhecimento é a comunicação entre as pessoas do time, não de uma forma estruturada, é uma comunicação dinâmica e eu acho que ela é natural” (E2). Além do papel da comunicação, a fala “as adesões estratégicas, elas via de regras são construídas a partir disso, do conhecimento tácito, já adquirido pela gestão e que vai sendo melhorado e discutido, somado a governança de resultado e entendimento do potencial do negócio, que é guiado pelo orçamento financeiro, que a gente espera de receita ou que a gente espera de custo” (E5), indica que a espiral do conhecimento, mesmo que de maneira não estrutura, aplica-se ao contexto.

O **conhecimento do negócio**, diz respeito ao entendimento dos colaboradores sobre os fatores críticos de sucesso, processos, sistemas e cadeia de valor da organização. Evolui de uma compreensão limitada e reativa para uma atuação proativa, estratégica e integrada. Relatos indicam que a informação se desdobra da seguinte forma: “Eu acho que é um número pequeno de pessoas que conseguem ter esse olhar macro para entender o impacto não só da sua ação, mas da ação dos outros sobre seu processo [...]” (E3). O nível estruturante é evidenciado quando, “Eu acho que as pessoas entendem, mas a gente não tem isso formalizado” (E5) e “Existe um gap de conhecimento das atividades interdepartamentais e isso é um problema importante a ser tratado. Além disso, a falta de processos estruturados e formalizados contribui com esta limitação. O conhecimento é disseminado majoritariamente de maneira informal e reativa, justificado pelas características do negócio em si” (E6). Contudo, as entrevistas também demonstram evoluções ao longo do tempo “a gente era um time júnior, algumas pessoas júniores, tanto nas tarefas quanto no conhecimento do negócio [...] Então, desde os últimos três anos, eu acho que hoje o nosso time ele tá muito mais consciente de parte estratégica da empresa” (E2).

Já a **cultura** representa os valores, crenças e práticas que determinam o modo como o conhecimento é tratado. Vai desde uma cultura individualista e hierárquica para uma cultura colaborativa, criativa, inovadora e aberta à troca com o ambiente externo. Os relatos indicam certa atração ao nível formativo: “a gente, do ponto de vista de gestão, nunca trabalhou para encaixotar as pessoas, as áreas ou as lojas, de modo que elas não pudessem se comunicar” (E5). A cultura também é destacada de forma fluida, em que a empresa passou por uma virada cultural em decorrência da mudança de contrato com a Vivo, “mas a gente viveu uma mudança de cultura[...] isso aqui foi importante nesse momento, mas nesse momento é importante olhar de uma outra forma” (E3).

Os **espaços** avaliam os espaços físicos e virtuais em termos de estímulo à colaboração e à troca de conhecimento. Evolui de ambientes isolados e segmentados para espaços flexíveis, interativos, integrados com o ecossistema e orientados à experiência do colaborador. Identifica-se indícios de que o estágio orbita entre os níveis estruturante e formativo: “Nós temos dois escritórios, os escritórios são completamente abertos e eles tem uma semelhança física, exatamente para tentar aproximar mesmo com a distância física” (E5), “os ambientes de trabalho foram criados pensando neste objetivo e imagino que, em partes, incentiva a interação e inovação no dia a dia” (E6) e também “todo mundo consegue acessar todo mundo da empresa

a qualquer momento” (E5). Um ponto a ser ressaltado é a atuação escritório e comercial, além dos meios de comunicação digital, “[...] mas é fundamental também a presença das pessoas nas operações, porque a gente tem que pensar também que cada região, cada regional, às vezes mesmo cidades dentro da regional, vão ter algumas questões culturais de características que são diferentes” (E3).

Os **processos da informação e do conhecimento** examinam se os processos relacionados à criação, organização, disseminação e uso do conhecimento são informais ou institucionalizados. A maturidade vai de práticas intuitivas para uma total integração dos processos com os fluxos organizacionais. Nota-se que a empresa se encontra no nível efetivo: “A gente tem agora a intranet em desenvolvimento, mas é uma ferramenta que traz um conforto assim enorme para acessar as informações mais relevantes do negócio” (E5). Fica evidente também, como a relação Vivo e autorizada é relevante na produção de conteúdo “Então a gente, né, somos praticamente produtores de conteúdo e de onde a gente deriva esses conteúdos também [...] essa informação chega em mim muito pelo parceiro, né?” (E2).

Quanto à **política da informação**, refere-se à existência de diretrizes e normas para o uso, acesso, segurança e compartilhamento da informação. Evolui de práticas dispersas para políticas formalizadas, amplamente aceitas, que influenciam inclusive políticas públicas externas. Está entre os níveis estruturante e formativo, já que a estrutura de informação e governança fazem parte do cotidiano organizacional, pois “desde o momento, quando a pessoa chega, acho que ela é munida de orientações sobre como ela vai lidar com as informações também, o que pode ser compartilhado, o que não pode ser compartilhado, inclusive o que legalmente está previsto numa violação, já que a gente trabalha com dados extremamente sensíveis, que é informação de cliente” (E4).

A categoria **tecnologia** analisa o papel da infraestrutura tecnológica no apoio à GI e GC. Vai desde soluções isoladas e fragmentadas até ambientes integrados, experimentação com tecnologias emergentes e domínio organizacional sobre as ferramentas. Segundo relatos, encontra-se no nível formativo, em que os sistemas suportam compartilhamento de processo e rotinas: “A Bitrix24 (sistema administrativo utilizado) é uma ótima plataforma que revolucionou os processos e a forma como a informação flui e é tratada na empresa” (E6) e “[...] então, vídeos, páginas de site, que no caso é a nossa intranet, automações que disparam mensagens direto no chat dos colaboradores, as próprias matinais, que é um informativo diário que o pessoal tem. Tudo isso é feito hoje com uma automação, né, é tudo automático. A gente envia para o responsável por cada loja [...] a gente tem a nossa própria universidade” (E2). Contudo, não chega aos últimos níveis de GC e IC também por limitações da própria parceira “O Vivo Go (ERP utilizada) hoje não entrega na parte financeira o que a gente precisa e isso é montado pelo BI. Então a gente teve que criar um API para levar essas informações para um BI para trazer os números que a gente entende que é uma gestão do negócio” (E1).

O **valor do conhecimento** avalia se a organização reconhece o conhecimento como ativo estratégico. Evolui de um desconhecimento ou desvalorização até uma integração total entre conhecimento e negócio, com estratégias convergentes e indicadores alinhados. A empresa se situa na esfera de GC, quando relatam “chamamos os líderes de cada departamento para uma discussão em que eles construam a decisão com o conhecimento deles, a partir do direcionamento da diretoria” (E5). Sustentando também a forma com que o conhecimento é percebido nos trechos “quando você faz isso, você garante que cada pessoa que ta, chefiando aquele departamento e que está próxima ao seu time, ao entendimento do processo, ela traga o

conhecimento dela, tanto de carreira quanto do negócio pra mesa [...] e soma-se a isso um compromisso desde o final do ano passado de sempre trabalhar essas decisões baseadas em dados” (E5).

A **visão do indivíduo** indaga se o papel das pessoas na organização é como meros executores ou como ativos do conhecimento. Evolui da visão mecanicista para o reconhecimento de todos os colaboradores como trabalhadores do conhecimento, com ênfase em criatividade e colaboração. Conforme as entrevistas encontram-se nos estágios iniciais da GI “o pessoal aqui tem essa situação de ser mais executor, de trazer a informação mais mastigada e eles executarem [...] a gente por ter mais experiência a gente traz alguns direcionamentos melhor, mas tecnicamente eles sabem” (E1), “a geração, eu acho que a gente valoriza, mas a gente não formaliza da maneira adequada” (E5). Em contrapartida, a parte comercial da empresa lida de forma distinta quando dizem “essa pessoa é do comercial, ele não vai ler o passo a passo e é bom saber como que o conhecimento tem que chegar na pessoa [...] ele vai querer ver na prática, porque nós comercial somos ansiosos” (E4).

O **armazenamento, busca e recuperação** qualifica a organização dos conteúdos informacionais, vai do armazenamento aleatório e local, para sistemas integrados baseados em arquitetura da informação e gestão de conteúdo empresarial (ECM), com recuperação eficiente e ciclos de vida bem definidos. Identificou-se o nível estruturante, pois já existe uma discussão do conceito de arquitetura da informação e um início da gestão documental, pois segundo os relatos “Então eu acho que a Bitrix, cada vez mais ela vai ser uma base de armazenamento de informações, tanto para consulta ou para desenvolvimento” (E3), “hoje tá tudo na Bitrix [...] menos a parte documental da empresa que está toda na contabilidade, tanto do departamento pessoal quanto do financeiro” (E1), e também “a própria Bitrix, o One Drive/SharePoint, a Intranet, é mais sobre um repositório de documentos” (E5). Por fim, contribuindo para o nível identificado “Eu acho que depende do ponto de vista. Se for eficaz de fácil, ele não é eficaz. Mas se eficaz seja tipo, a gente não perde nada, aí ele é eficaz. Porque ele existe, ele só não é prático e rápido de você encontrá-lo” (E2).

O **compartilhamento e reutilização** focam na possibilidade de reaproveitamento da informação. Evolui da simples multiplicação de conteúdo para a aplicação de arquiteturas orientadas a serviços (SOA), com classificação estruturada e visando reuso estratégico. Notou-se que está entre os níveis estruturante e formativo, ao ser compreendida ainda em estágios iniciais, mas evidenciando o uso da informação, assim como “vou te dar acesso a essa pasta em que você vai conseguir encontrar isso [...] não tá no papel, mas as pessoas nesse conhecimento compartilhado, elas sabem qual o caminho direcionar, por exemplo, a uma pessoa que tá chegando” (E5).

A **memória organizacional** refere-se à capacidade da organização em registrar, organizar e manter seu histórico e conhecimento. Evolui da inexistência de inventários para um processo contínuo de revisão e organização de todo o conteúdo relevante. Compreendida no nível formativo, pois “Eu acho que cada área tem uma prática também de criar documentos” (E3), “acho que a gente ainda é falho nessa parte. Em alguns lugares isso acontece, são coisas muito críticas que precisam ter isso [...] como é uma empresa muito dinâmica, os processos mudam” (E2) e “Não acho que façamos isso de maneira recorrente e estruturada como deveríamos, mas vejo que a Bitrix24 ajudou na evolução deste tema” (E6), evidenciando o andamento do uso da informação sobretudo da memória técnica.

O **monitoramento ambiental** avalia a capacidade da organização de acompanhar e interpretar o ambiente externo. Vai da ausência de estrutura até práticas sistemáticas de varredura e vigilância ativa, com capacidade de antever mudanças e reagir estrategicamente. Essa categoria parece ser diretamente influenciada pela empresa parceira e se encontra nos estágios iniciais da GI, quando afirmam “a gente acompanha, mas não é estruturado” (E5), “a Vivo impacta muito mais o nosso negócio do que o cenário macroeconômico. Quem lida com o contexto mercadológico e toma essas decisões é a Vivo” (E2) e “[...] mas por ser uma parceria, você tem que estar dentro, jogando o jogo que é proposto” (E1). Tal relação limita a atuação diante do ambiente externo, “o próprio lugar que a gente compra os produtos para revender, ele já é uma fonte de informação de novas tecnologias” (E2) e destaca também uma relação singular quanto aos concorrentes “a Claro é nossa concorrente, mas a loja própria da Vivo é nossa concorrente também” (E5).

Os **relatórios de inteligência** tratam da produção de análises e sínteses informacionais para apoio à decisão. Vai da inexistência de relatórios até a produção regular e integrada de produtos de inteligência demandados pelas lideranças e usados estrategicamente. Identifica-se a empresa no nível proativo, com uma maturidade elevada, quando afirmam “os relatórios analíticos, principalmente de vendas e de finanças, eles são utilizados todos os dias, eles são analisados consistentemente antes da tomada de decisões” (E5) e “a gente tem painel de hora a hora e que ele atualiza de 30 em 30 minutos. É utilizada por todo time comercial, inclusive pelo planejamento que é de RevOps” (E4). É importante frisar que tal maturidade é evidenciada nos departamentos diretamente ligados a atividade fim da empresa, como destaca “então quando a gente fala de governança de resultado de venda, isso já tá bem maduro” (E5).

A **segurança** está relacionada à proteção da informação e do conhecimento. Evolui da existência parcial de mecanismos para uma abordagem ampla, que inclui não só segurança cibernética, mas também proteção física, humana e ações de contrainteligência. Foi compreendida na esfera de inteligência competitiva, conforme declarado: “Além da estrutura da própria questão de LGPD (Lei geral de proteção de dados pessoais), as pessoas que têm acesso a dados muito sensíveis aqui, elas ficam muito atentas, inclusive tentativas de *phishing*, principalmente no financeiro [...] e a gente também tem um antivírus bastante robusto” (E5), “todos os nossos sistemas são monitorados. Então, nenhuma pessoa da nossa cadeia comercial consegue fazer download, por exemplo, de base de cliente” (E2), “dentro de cada função e cargo, você tem como parametrizar o que cada um tem de permissões” (E1). Além disso, ressalta a contribuição por parte da Vivo com a segurança de dados “Muitas vezes a nossa parceira, ela não dá tanto acesso aos dados. Então é uma coisa que já é enraizada” (E2).

Por fim, a **usabilidade** avalia se os conteúdos são pensados a partir da perspectiva do usuário. Vai da ausência de preocupação com a experiência do usuário até a total orientação das soluções pela usabilidade como princípio central. Também identificada no nível proativo, é comprovada por “às vezes, em seis meses eu mudo o painel quatro, cinco vezes, que eu vou pegando comentários das pessoas, mostrando como que aquele poderia ser melhor [...] a gente escuta o cliente o tempo todo pra gente deixar aquilo de um jeito que ele precisa olhar, né? Porque no final, é ele que precisa tirar movimento e informação disso” (E2). Também destaca pontos de melhoria “os nossos clientes, o comercial é nosso cliente. Então, eu acho que a gente cada vez mais tem olhado pros processos para que esses processos possam facilitar a vida desse usuário. Eu acho que ainda tem alguns pontos, relacionado a algumas áreas que são mais processuais, que caminham numa velocidade menor” (E3), contudo, também conta com ações em

recrutamento e seleção “Então a gente vem tentando trabalhar pra experiência inicial ser mais simples possível, para que a gente consiga ao longo do processo ir pegando e munindo de todas as informações que a gente precisa, para que essa fase inicial não seja uma barreira pro candidato chegar” (E3).

As documentações identificadas ao longo das entrevistas foram elencadas e caracterizadas no Quadro 5:

Quadro 5: Documentações

Nome do Documento	Tipo de Documento	Eixo do Modelo (GI, GC e ICC)	Descrição do Conteúdo	Evidência de Maturidade	Observações
Folha de pagamento	Documentação Financeira / RH	GI	Registro de pagamentos mensais, incluindo salários, encargos e descontos.	Demonstra controle e registro estruturado de informações financeiras relacionadas a pessoas.	Pode servir de base para análises estratégicas de custos com pessoal.
DRE	Documento Contábil / Financeiro	GI	Contém receitas, despesas e resultado líquido.	Indica uso de informações para suporte à tomada de decisão.	Essencial para análise de desempenho e planejamento financeiro.
Balanço	Documento Contábil / Patrimonial	GI	Relatório que apresenta a posição patrimonial e financeira da empresa em um determinado período.	Representa uma prática consolidada de armazenamento e uso de informação.	Pode ser usado para avaliação de solvência e investimentos.
Arquivos de metas	Documento Estratégico	GI	Registros das metas quantitativas e qualitativas da organização e/ou setores.	Permite acompanhamento sistemático do desempenho e alinhamento estratégico.	Fundamental para análise de performance.
Relatórios manuais	Relatórios Operacionais	GI	Relatórios produzidos de forma manual com base em dados operacionais.	Representam sistematização básica de informações com fins de monitoramento.	Podem evoluir para relatórios automatizados e analíticos.
Portifólio VIVO	Cartilha de produtos	GI	Possui os produtos e serviços do catálogo Vivo.	Uniformidade quanto a informações e valores.	

Anexos no contrato de trabalho	Relatórios / Documentos de Controle	GI	Relatórios e evidências utilizadas em auditorias internas ou externas.	Garante conformidade trabalhista	
Política de remuneração variável	Documentos Jurídicos / Comerciais	GI	Instrumentos legais que regem relações comerciais da empresa.	Controla obrigações e protege os interesses da organização.	Essenciais para rastreabilidade e conformidade legal.
Cartilha vivo de padrão de loja	Manual / Guia Operacional	GC	Documento interno com padrões de loja e orientações sobre organização e funcionamento.	Representa codificação e compartilhamento de conhecimento organizacional.	Contribui para uniformidade de todas as lojas.
Manual de atendimento	Manual / Procedimento Operacional	GC	Documento que orienta os colaboradores sobre as boas práticas de atendimento.	Padroniza a forma de atendimento.	Contribui para experiência do cliente e qualidade do serviço.
Treinamentos e conteúdos de onboarding	Material de Integração / Capacitação	GC	Conteúdos voltados à integração de novos colaboradores, com apresentação de valores, cultura e procedimentos.	Representa prática de disseminação de conhecimento essencial à integração e aprendizagem.	Reduz curva de aprendizado e melhora adaptação.
Políticas de férias	Documento Organizacional	GC	Possui as informações a respeito dos direitos do trabalhador referente suas férias	Facilita entendimento da estrutura e disseminação da informação.	
Políticas LGPD	Manual / Guia	GC	Movimentos permitidos ou não de acordo com a segurança da informação	Contribui para a segurança de dados	
Feedz	Página/site	IC	Compartilhamento de informações iniciais e desempenho	Acompanha o desenvolvimento do funcionário	Contribui para análises de desempenho
Portal de serviços	Intranet	IC	Repositório de informações pertinentes aos funcionários	Facilita a chegada da informação	Atualizado de forma constante

Relatórios de inteligência	Documento de Gestão de Processos	IC	Representação dos fluxos e atividades internas.	Facilita análise, padronização e melhoria contínua dos processos.	Base para gestão por processos e otimização de recursos.
Painéis de BI	Relatório Analítico / Tecnológico	IC	Painéis com indicadores e dados estratégicos atualizados sobre o desempenho.	Evidencia a prática de análise e disseminação de inteligência com base em dados.	Importante para apoio à decisão estratégica.
Planilhas de planejamento comercial	Documento Estratégico / Planejamento	IC	Instrumento para análise de metas, projeções de vendas e ações comerciais.	Mostra uso da informação e inteligência para definição de estratégias de mercado.	Ajuda na antecipação de demandas e movimentações comerciais.
Prints de campanhas	Registro de Comunicação e Marketing	IC	Capturas de peças de campanhas publicitárias ou promocionais.	Servem para análise de ações passadas e estudo da comunicação externa.	Útil para monitoramento de mercado e concorrência.
Academia V	Site	IC	Possui toda a capacitação inicial Vivo	Contribui para o aprendizado rápido dos vendedores	Fornecido pela Vivo

Fonte: Elaborado pelos autores.

As documentações recolhidas permitiram uma análise mais aprofundada do cenário atual da empresa, fornecendo a base formal do estudo. No entanto, para obter um diagnóstico completo sobre a maturidade organizacional na empresa estudada, foi fundamental inserir a análise quantitativa, por meio das respostas do questionário, o que permitiu mensurar os níveis de maturidade por categorias e também global.

A Tabela 1 apresenta o número de respostas, por nível, de cada categoria, representando a percepção dos respondentes em relação à maturidade de cada item. O nível identificado de cada categoria corresponde àquele que concentrou o maior número de respostas ou, na ausência de predominância clara, ao mais próximo desse resultado.

Tabela 1: Quantidade de respostas por categoria/nível e Nível geral categoria

ID	Categoria	Nível-	Nível-	Nível-	Nível-	Nível-	Nível-	Nível identificado
		1	2	3	4	5	6	
1	Aprendizagem organizacional	3			3	2	3	4
2	Capacidade Organizacional			3	6	1	1	4
3	Conhecimento do negócio		5	2			4	2
4	Cultura		2	4	2	1	2	3
5	Espaços	1	1	2	2	3	2	5
6	Processos da Informação e do Conhecimento		1	2	6		2	4
7	Política da Informação	3	3	2	1	2		2

8	Tecnologia	1	4	1	3	2	3	
9	Valor do conhecimento	1	1	6	3		4	
10	Visão do indivíduo	3	2	5	1		3	
11	Armazenamento, Busca e Recuperação	2	1	4	2	2	3	
12	Compartilhamento e Reutilização	1	3	2	2	2	1	2
13	Memória organizacional		6		3	1	1	2
14	Monitoramento ambiental	2		6	2	1		3
15	Relatórios de Inteligência	1	1		2	4	3	5
16	Segurança	1	2	1	4	3		4
17	Usabilidade	1	2		1	2	5	6

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que, considerando o nível geral identificado por categoria, há maior incidência dos estágios 3 e 4, representando 59% das categorias.

A próxima seção se encarrega de discutir os resultados apresentados, à luz da literatura pertinente.

5. Discussão

Com os resultados obtidos, direciona-se o olhar para o modelo de negócio adotado e suas particularidades, a empresa estudada que é hoje uma parceira autorizada Vivo, enfrenta um cenário organizacional em que deve trabalhar segundo as demandas do negócio, mas também, lado a lado as exigências da parceira. É por meio dela que tendências de mercado, novas tecnologias e direcionamento estratégico são ditados e cabe à empresa se adequar ao cenário proposto.

Nas entrevistas, foi possível identificar a aproximação entre os dois escritórios presentes na empresa, contudo certo distanciamento da parte comercial, com ações ainda iniciais de colaboração. Este fato é notável, já que as categorias identificadas em níveis mais avançados do modelo teórico sugerem maior relação com a atividade fim da empresa, o que reforça achados de Colauto et al. (2004). Os autores destacam que os fatores críticos de sucesso reforçam a relatividade do planejamento estratégico de longo prazo e apontam para a adoção da IC como forma de agilizar o acesso à informação e apoiar decisões estratégicas em áreas consideradas essenciais pelos gestores.

Dessa forma, as áreas relativas às categorias capacidade organizacional, relatórios de inteligência, segurança e usabilidade são mais maduras e estão diretamente ligadas aos resultados da empresa e alinhadas às necessidades impostas pela parceira.

Contudo, a informação que chega para os vendedores da empresa, se concentra em resultado, capacitação inicial e informações diárias e não são vistos como criadores de conteúdo. Tal afastamento pode ser explicado devido ao alto índice de turnover entre os vendedores. O que contribui para pesquisas futuras acerca do tema, já que a atenção à manutenção preventiva e a adoção de soluções tecnológicas, somadas à valorização do bem-estar das equipes aprimoram o desempenho operacional e geram impactos positivos no cotidiano corporativo (Oliveira, 2025).

Quanto às áreas administrativas, foi possível identificar certa variação entre os construtos de GI e GC, o que indica que a empresa já trata a informação com relevância, porém ainda em níveis intermediários. Os níveis estruturante e formativo foram os mais identificados, correspondendo as categorias aprendizagem organizacional, conhecimento do negócio, cultura, espaços, política da informação, tecnologia, armazenamento, busca e recuperação, compartilhamento e reutilização e memória organizacional, associados aos grupos das unidades organizacionais e a níveis de integração entre os funcionários.

A análise documental evidenciou a criação e registro do conhecimento em diferentes frentes. Na GI, destacaram-se documentos contábeis, relatórios operacionais e de registro, já na GC, surgiram materiais fornecidos pela parceira e pela própria empresa, como cartilhas, portfólios e processos de *onboarding*. No âmbito da IC, prevaleceram registros estratégicos em meios digitais, como intranet, ferramentas administrativas e relatórios de apoio à alta gestão.

Por outro lado, identificou-se que, embora algumas subáreas sejam reconhecidas como criadoras de conhecimento, ainda carecem de autonomia e incentivo para desempenhar esse papel de forma plena. Assim, ressalta-se a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional colaborativa, pautada na troca de conhecimento e no trabalho em equipe, além de investir na capacitação de funcionários, como forma de consolidar a IC (Domenes e Urdan, 2019). Os principais achados sobre cada categoria foram reunidos e apresentados no Quadro 6.

Quadro 6: Principais Achados

ID	Categoria	Eixo	Nível	Principais Achados
1	Aprendizagem Organizacional	GI	2-Estruturante	Práticas estruturantes, aprendizado técnico e prático.
3	Conhecimento do Negócio	GI	2-Estruturante	Compreensão parcial, evolução na visão estratégica.
7	Política da Informação	GI	2-Estruturante	Diretrizes básicas sobre uso e segurança da informação.
10	Visão do Indivíduo	GI	2-Estruturante	Predomínio de executores, valorização informal do conhecimento.
11	Armazenamento, Busca e Recuperação	GI	2-Estruturante	Uso da Bitrix e outros repositórios, recuperação pouco prática.
12	Compartilhamento e Reutilização	GI	2-Estruturante	Compartilhamento informal, algum reuso estruturado.
14	Monitoramento Ambiental	GI	2-Estruturante	Acompanhamento não estruturado, dependência da parceira.
4	Cultura	GC	3-Formativo	Integração e mudança cultural adaptativa.
5	Espaços	GC	3-Formativo	Escritórios abertos, comunicação facilitada, presença física relevante.
8	Tecnologia	GC	3-Formativo	Uso de sistemas integrados, automações, limitações da parceira.
13	Memória Organizacional	GC	3-Formativo	Documentação de processos críticos, dinâmica alta.
6	Processos da Informação e do Conhecimento	GC	4-Efetivo	Intranet em desenvolvimento, integração com parceiro.
9	Valor do Conhecimento	GC	4-Efetivo	Decisões baseadas em dados, participação dos líderes.

2	Capacidade Organizacional	IC	5-Analítico	Uso de conhecimento tácito, governança e resultados.
16	Segurança	IC	5-Analítico	Atenção à LGPD, controles de acesso, monitoramento constante.
15	Relatórios de Inteligência	IC	6-Proativo	Uso diário de relatórios analíticos, apoio decisório.
17	Usabilidade	IC	6-Proativo	Ajustes contínuos baseados em feedback, foco no usuário.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos evidenciam a complexidade de se gerenciar a informação e o conhecimento diante do contexto apresentado.

6. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo geral identificar o estágio de maturidade em inteligência organizacional de uma empresa autorizada da Vivo, considerando suas práticas de GI, GC e IC. A análise foi conduzida com base no Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional de Alvares, Itaborahy e Machado (2020), que integra os três construtos de forma linear e progressiva.

Os resultados obtidos demonstraram que a organização se encontra predominantemente em níveis intermediários de maturidade, com variações significativas entre as categorias. As áreas relacionadas diretamente à atividade fim da empresa, como capacidade organizacional, relatórios de inteligência, segurança e usabilidade, apresentaram níveis mais elevados (analítico e proativo), refletindo alinhamento com as demandas contratuais da parceira Vivo. Já as categorias associadas à GI e à GC, como aprendizagem organizacional, política da informação, armazenamento e compartilhamento, mostraram níveis estruturantes e formativos, indicando avanços, mas também oportunidades de desenvolvimento.

O diagnóstico apontou um cenário heterogêneo de maturidade, reforçando que o desenvolvimento não ocorre uniformemente em todos os setores, mas é fortemente influenciado pela relevância estratégica de cada área e pelo modelo de negócio adotado.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para a literatura ao aplicar o Modelo de Maturidade em Inteligência Organizacional em um contexto ainda pouco explorado, empresas autorizadas de grandes corporações, demonstrando como variáveis externas, contratuais e estratégicas, influenciam diretamente a evolução da maturidade organizacional. No campo gerencial, oferece um diagnóstico prático que pode orientar ações de melhoria, destacando áreas prioritárias para investimentos em tecnologia, cultura organizacional e gestão do conhecimento. Como limitação, ressalta-se que o estudo foi realizado somente em uma organização, restringindo a generalização dos resultados. Além disso, a influência direta da empresa parceira sobre estratégias, processos e decisões limita a autonomia organizacional e, consequentemente, o avanço em determinadas categorias do modelo.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar a pesquisa para outras empresas autorizadas, possibilitando comparações setoriais e regionais, investigar de forma aprofundada a relação entre *turnover* e maturidade organizacional e explorar o impacto de novas tecnologias e práticas de gestão colaborativa na evolução da inteligência organizacional.

Referências

- ALVARES, L. M. A.; ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M. Modelo de maturidade em inteligência organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. **Informação & Sociedade**, v. 30, n. 4, p. 1 – 21, out. 2020.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e Gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, p. 168 – 186, fev 2020.
- CANDAL, D. M. et al. Influência de Práticas de Gestão do Conhecimento Aplicadas ao Desenvolvimento Ágil de Software. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 48, n. 12, p. 74 – 88, nov 2022.
- CAPUANO, E. A. et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ci. Inf.**, v. 38, n. 2, p. 19 – 34, ago 2009.
- CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S. de; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 98 – 111, 2021.
- CARVALHO, D. E. de. Inteligência Competitiva: uma ferramenta de apoio estratégico às empresas brasileiras. **Braz. J. of Bus.**, v. 3, n. 1, p. 2 – 155, jan 2021.
- CMMI PRODUCT TEAM. **Capability Maturity Model Integration, Version 1.1 – CMMI for Systems Engineering, Software Engineering and Integrated Product and Process Development**. Pittsburg: Carnegie Mellon University/SEI, 2001.
- COLAUTO, R. D. et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 119 – 146, mar. 2004.
- DOMENES, P. M.; URDAN, A. T. O Processo de Implantação da Inteligência Competitiva em uma Empresa de *Facilities Services*. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 3, p. 115 – 130, set. 2019.
- DROUIN, J. *The Spice Project*. In: EL EMAN, K.; MAGHAVJI, N. (org.). **Elements of Software Assessment and Improvement**. Los Alamitos: Computer Society Press, 1999.
- DUARTE, E. N.; FEITOZA, R. A. de B.; LIMA, A. R. P. de. Tendências inovadoras da gestão da informação e do conhecimento na produção científica da ciência da informação. **P2P & Inovação**, v. 7, n. 1, p. 166 – 185, fev 2021.
- ISACA. **COBIT 2019 Framework – Introduction and Methodology**. Schaumburg, EUA: ISACA, 2019.
- ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. de R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, v. 27, n. 3, p. 350 – 374, Jul 2021.

MENEZES, A. H. N. et al. **Metodologia científica teoria e aplicação na educação a distância**. [S.l.]: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

NONATO, R. S.; AGANETTE, E. C. Gestão da informação: rumo a uma proposta de redefinição atual e consensual para o termo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 1, p. 133 – 159, mar 2022.

OLIVEIRA, M. L. **Boa gestão de manutenção e clima organizacional: correlações empíricas em uma empresa de varejo do norte do Brasil**. 2025. 55 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção PPGE) — Universidade Federal do Amazonas.

PAULK, M. et al. **Capability Maturity Model for Software, Version 1.1**. Pittsburg: Software Engineering Institute, Carnegie-Mellon University, 1993.

PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B. de; QUINTÃO, A. A. Uso da inteligência competitiva por micro, pequenas e médias empresas: um estudo de caso nas empresas associadas à Acita, Itabira (MG) Brasil. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 9, n. 3, p. 100 – 120, jul. 2019.

ROCHA, R. E. D.; CARVALHO, R. B. D.; FILHO, A. S. D. Inteligência competitiva na tomada de decisão: estudo de caso em startups de Belo Horizonte. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 11, n. 3, p. 18 – 31, jan. 2021.

SILVA, L. F.; PENHA, R.; BIZZARIAS, F. S. Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-6, set./dez. 2022.

VIALI, L. **Descritiva: um enfoque - exatas**. Série estatística básica, 2019.