

## TOOLKIT

# MODELO: I<sup>3</sup>A - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NA INFORMAÇÃO

Referencial Teórico, Fundamentos e Guia de Aplicação

**Autores:** Antonio Andrade, DSc; Paulo Resende da Silva, PhD

**Instituição:** Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro; Universidade de Évora

**Versão:** 1.0 (2025)

**Contato:** [antonio.andrade@unirio.br](mailto:antonio.andrade@unirio.br); [pfs@uevora.pt](mailto:pfs@uevora.pt)

## LICENÇA DE USO

**Você pode:**

- Usar estes instrumentos em pesquisas acadêmicas
- Aplicar em diagnósticos organizacionais
- Adaptar para contextos específicos
- Compartilhar com outros pesquisadores

**Desde que:**

- Cite adequadamente a fonte (veja seção "Como Citar")
- Use não-comercialmente (consulte autor para uso comercial)
- Compartilhe adaptações sob a mesma licença

Este toolkit pode ser utilizado livremente para fins acadêmicos e organizacionais, desde que devidamente citada a fonte:

**ANDRADE, Antonio R.; SILVA, Paulo R.** MODELO: I<sup>3</sup>A ALINHAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NA INFORMAÇÃO; Referencial Teórico, Fundamentos e Guia de Aplicação. Évora: Preprint dos Autores. 2025.

Para uso em publicações acadêmicas, recomenda-se citar também os artigos fundacionais do modelo (ver Referências Bibliográficas).

## RESUMO

O Modelo I<sup>3</sup>A – Alinhamento Estratégico Baseado na Informação pela Integração entre Propósito, Processos e Pessoas constitui uma contribuição original para a gestão contemporânea e a Ciência da Informação. O modelo propõe a informação como vetor integrador entre três dimensões organizacionais essenciais: propósito, processos e pessoas, resolvendo o problema do desalinhamento estratégico. Diferentemente de abordagens tradicionais centradas em métricas, o I<sup>3</sup>A posiciona a informação como eixo transversal capaz de traduzir o propósito institucional em processos coerentes e em engajamento humano efetivo. O modelo integra sistematicamente três campos epistemológicos: propósito, processos e pessoas. Validado empiricamente em contextos diversos sendo uma instituição social brasileira e um museu nacional português o modelo demonstrou flexibilidade, replicabilidade e consistência prática. O I<sup>3</sup>A destaca-se por sua capacidade de formação de legado acadêmico, podendo ser ensinado e aplicado por outros pesquisadores. Responde aos desafios das organizações contemporâneas, especialmente culturais, educacionais e sociais, oferecendo uma arquitetura de alinhamento estratégico humanista, informational e sistêmica, consolidando-se como referência significativa na gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico; Gestão da informação; Modelo I<sup>3</sup>A; Integração organizacional; Ciência da Informação.

## ABSTRACT

The I<sup>3</sup>A Model – Information-Based Strategic Alignment through the Integration of Purpose, Processes, and People offers an original contribution to contemporary management and Information Science. This model posits information as the unifying force across three core organizational dimensions: purpose, processes, and people, resolutely addressing the problem of strategic misalignment. Unlike traditional, metrics-focused approaches, I<sup>3</sup>A positions information as a cross-cutting axis capable of translating institutional purpose into coherent processes and effective human engagement. The model systematically integrates three epistemological fields: purpose, processes, and people. Empirically validated in diverse contexts, including a Brazilian social institution and a Portuguese national museum, the model has demonstrated flexibility, replicability, and practical consistency. I<sup>3</sup>A stands out for its potential to build an academic legacy, being teachable and applicable by other researchers. It addresses the challenges faced by contemporary organizations, particularly those in cultural, educational, and social sectors, by providing a humanistic, informational, and systemic architecture for strategic alignment, solidifying its place as a significant reference in organizational management.

**Keywords:** Strategic alignment; Information management; I<sup>3</sup>A Model; Organizational integration; Information Science.

## **PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO**

### **Introdução**

O Modelo I<sup>3</sup>A – Alinhamento Estratégico Baseado na Informação pela Integração entre Propósito, Processos e Pessoas representa uma contribuição original e relevante para a gestão contemporânea e a Ciência da Informação. Desenvolvido a partir da combinação de fundamentos teóricos sólidos e experiências empíricas, o modelo propõe que a informação funcione como vetor integrador entre as dimensões essenciais das organizações: propósito, processos e pessoas.

A relevância do Modelo I<sup>3</sup>A reside, primeiramente, em sua capacidade de resolver o problema clássico do desalinhamento estratégico. Diferentemente de modelos tradicionais, que muitas vezes enfatizam métricas ou controles, o I<sup>3</sup>A desloca o foco para a informação como elemento central, capaz de traduzir o propósito institucional em processos coerentes e engajamento humano efetivo. Assim, a organização passa a operar de forma integrada, com coesão entre sentido, ação e pessoas.

Além disso, o modelo integra três campos epistemológicos distintos de forma sistemática:

- Propósito, com base em teorias de gestão estratégica e filosofia da administração, estabelece a direção e o sentido das ações organizacionais;
- Processos, fundamentados na gestão por processos e na Teoria dos Sistemas, estruturam a execução e permitem a melhoria contínua;
- Pessoas, apoiadas nos estudos de cultura organizacional e gestão do conhecimento, garantem engajamento, aprendizagem e compartilhamento de significado.

A informação, nesse contexto, atua como eixo transversal, promovendo entendimento, integração e consistência entre essas dimensões. Essa abordagem epistemologicamente sofisticada torna o I<sup>3</sup>A um modelo único, capaz de operar simultaneamente em diferentes tipos de organizações e contextos culturais.

O potencial prático do Modelo I<sup>3</sup>A já foi validado empiricamente em contextos diversos: uma instituição social no Brasil e um museu nacional em Portugal. Em ambos os casos, o modelo demonstrou flexibilidade, replicabilidade e consistência, oferecendo diagnóstico e intervenção estratégica claros. Essa evidência empírica confere ao modelo

solidez científica e aplicabilidade real, qualificando-o como instrumento confiável de estudo e prática.

Adicionalmente, o I<sup>3</sup>A se distingue por sua capacidade de transmissão e formação de legado acadêmico. Ele pode ser ensinado, aplicado por outros pesquisadores e evoluir em novas versões, garantindo continuidade e perenidade científica. Tal característica coloca o modelo como referência original no panorama da gestão informacional, combinando rigor teórico, aplicabilidade prática e impacto formativo.

Finalmente, o Modelo I<sup>3</sup>A responde diretamente aos desafios das organizações contemporâneas, especialmente aquelas culturais, educacionais e sociais. Ele oferece uma arquitetura de alinhamento estratégico centrada no propósito, sustentada pela informação e pelas pessoas, tornando-se uma ferramenta essencial para instituições que buscam coerência, eficiência e relevância social em ambientes complexos e dinâmicos.

Em síntese, o Modelo I<sup>3</sup>A representa uma síntese madura de teoria e prática, oferecendo às organizações uma abordagem humanista, informacional e sistêmica de alinhamento estratégico, consolidando-se como uma contribuição significativa e original à gestão contemporânea e à Ciência da Informação.

## Definição

O Modelo I<sup>3</sup>A é uma abordagem sistêmica e integrada para gestão organizacional que posiciona a **informação como elemento central** que conecta três dimensões fundamentais: **Propósito, Processos e Pessoas**, visando ao alinhamento estratégico efetivo.

## Significado da Sigla I<sup>3</sup>A:

- **I<sup>3</sup>** = Informação como elo integrador (trípla dimensão informacional)
- **A** = Alinhamento estratégico

## PARTE 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA COMPLETA

### 2.1 BASES EPISTEMOLÓGICAS

#### A. Ciência da Informação

##### Autores Fundadores:

- **Borko (1968)** - "Information Science: What is it?"
  - *Conceito*: A Ciência da Informação combina elementos da ciência pura (pesquisa teórica) e aplicada (desenvolvimento de produtos e serviços)
- **Taylor (1966)** - "Professional Aspects of Information Science and Technology"
  - *Definição*: Disciplina que estuda as propriedades e o comportamento da informação, as forças que influenciam o seu fluxo e os métodos para processá-la, visando ao acesso e uso ideais

- **Le Coadic (1996)** - "A Ciência da Informação"
  - *Contribuição:* Aplica-se ao estudo dos fluxos de informação, especialmente em contextos organizacionais

## B. Teoria Geral de Sistemas

### Autor Principal:

- **Bertalanffy (2008)** - "Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento, aplicações"

### Autores Complementares:

- **Capra (2006)** - "A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos"
- **Vasconcellos (2013)** - "Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência"

**Conceitos Fundamentais:** "Bertalanffy (2008) propõe que os sistemas são conjuntos de elementos inter-relacionados, operando como um todo organizado e que não pode ser compreendido apenas pela observação de suas partes isoladas"

### Princípios Aplicados no Modelo I<sup>3</sup>A:

1. **Totalidade** - O sistema é maior que a soma de suas partes
2. **Hierarquia** - Sistemas existem em diferentes níveis de complexidade
3. **Finalidade** - Sistemas são orientados por objetivos específicos
4. **Equifinalidade** - Caminhos diferentes podem levar aos mesmos resultados
5. **Retroalimentação** - Sistemas se ajustam através de mecanismos de feedback

## C. Nexialismo

### Origem Conceitual:

- **Van Vogt (1952)** - "The World of Null-A"
  - *Conceito Original:* União de várias áreas para resolver problemas complexos

### Desenvolvimento Acadêmico:

- **Cândido (2019)** - "Nexialismo e Resolução de Problemas Complexos"
  - *Definição:* Conexão de saberes diferentes, formais e informais; abordagem que olha para as conexões entre os campos do conhecimento
- **Santos (2024)** - "Nexialismo Jurídico: uma inovadora proposta de análise prática do direito"

- *Evolução*: Em um mundo em que a mudança é constante, a capacidade de conectar diferentes áreas do saber e encontrar soluções inovadoras é valiosa

## D. Teoria das Capacidades Dinâmicas

### Autores Fundadores:

- **Teece, Pisano & Shuen (1997)** - "Dynamic Capabilities and Strategic Management"
  - *Conceito*: Capacidade das organizações em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em ambientes que estão em constantes mudanças
- **Eisenhardt & Martin (2000)** - "Dynamic Capabilities: What are they?"
  - *Complemento*: As capacidades dinâmicas estão baseadas em rotinas identificáveis que dependem muito da aquisição, disseminação e interpretação da informação para a geração de respostas adequadas aos objetivos da organização

## 2.2 ESTUDOS FUNDADORES DO MODELO I<sup>3</sup>A

### Artigos Base (Trilogia Fundacional)

#### 1º Estudo:

- **Andrade, A. R.; Barreto, A. A. (2015)** - "Alinhamento estratégico nas organizações: a informação como elemento integrador de propósito, processos e pessoas"
- *Revista*: DataGramZero: Revista de Ciência da Informação
- *Contribuição*: Examina organizações brasileiras e enfatiza a importância da informação como uma conexão estratégica que ainda não está totalmente sistematizada

#### 2º Estudo:

- **Andrade, A. R.; Roseira, C. (2017)** - "A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas"
- *Revista*: REAd - Revista Eletrônica de Administração
- *Contribuição*: Reforça que o alinhamento estratégico é mais eficaz quando baseado em uma cultura que reconhece a informação como recurso estrutural, não só operacional, sendo utilizada de forma compartilhada. Oferece insights sobre condições culturais e institucionais (Brasil-Portugal)

### 3º Estudo:

- **Andrade, A. R.; Roseira, C. (2018)** - "A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições portuguesas"
- *Revista: Gestão & Produção*
- *Contribuição:* Amplia a pesquisa examinando múltiplos casos em Portugal. Destaca como a informação é apropriada em relação à missão institucional, aos processos organizacionais e à gestão de pessoas

**Originalidade:** "A originalidade desses estudos está em uma perspectiva pouco explorada na literatura sobre alinhamento estratégico. Eles propõem uma abordagem teórico-empírica que enfoca uma visão sistêmica, informacional e integrativa de propósito, processos e pessoas: aspectos frequentemente negligenciados nos modelos tradicionais de alinhamento estratégico"

## 2.3 MODELOS ANTERIORES DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

### Evolução Histórica dos Modelos

#### 1. Leavitt (1965) - "Applied Organizational Change in Industry"

- *Conceito:* Organização como sistema de 4 variáveis interdependentes
- *Elementos:* Tarefas, Pessoas, Tecnologia e Estrutura
- *Limitação:* Foco interno, não considera informação como elemento integrador

#### 2. Rockart & Scott Morton (1984) - "Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy"

- *Inovação:* Inclui Fatores Críticos de Sucesso (FCS)
- *Elementos:* Estrutura organizacional, processos de gestão, indivíduos, estratégias e tecnologias
- *Limitação:* Informação ainda vista como recurso técnico

#### 3. Henderson & Venkatraman (1993) - "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations"

- *Conceito:* Strategic Alignment Model (SAM)
- *Inovação:* Integração entre estratégias, infraestruturas de negócios e TI
- *Perspectivas:* 4 perspectivas de alinhamento
- *Limitação:* Focado primariamente em TI

#### 4. Reich & Benbasat (2000) - "Factors that Influence the Social Dimension of Alignment"

- *Conceito*: Dimensões intelectual e social do alinhamento
- *Contribuição*: Define alinhamento como grau de apoio mútuo entre objetivos e planos de TI e negócios
- *Limitação*: Ainda centrado em TI

#### **5. Luftman (2000) - "Assessing Business-IT Alignment Maturity"**

- *Conceito*: Modelo de Maturidade do Alinhamento Estratégico
- *Base*: Capability Maturity Model (CMM)
- *Critérios*: Comunicação, governança, arquitetura
- *Contribuição*: Estrutura em níveis de maturidade

#### **6. Chan & Reich (2007) - "IT Alignment: What Have We Learned?"**

- *Revisão*: Síntese dos modelos de alinhamento
- *Contribuição*: Vincula alinhamento estratégico ao desempenho organizacional

#### **7. Peppard & Ward (2016) - "The Strategic Management of Information Systems"**

- *Evolução*: Expande o enfoque para além da TI
- *Inovação*: Integra os sistemas de informação como cerne da mudança estratégica

## **2.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA**

#### **McGee & Prusak (1994) - "Gerenciamento Estratégico da Informação"**

##### **Conceitos Aplicados no I<sup>3</sup>A:**

- 1. Informação e Definição Estratégica**
  - Identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo
  - Criar cenário para resposta competitiva eficaz
- 2. Informação e Execução Estratégica**
  - Orientar circulação interna e relação com ambiente
  - Implementar opções estratégicas escolhidas
- 3. Informação e Integração**
  - Buscar consistência entre planos, processos e decisões
  - Apoiar estratégias e metas da organização
- 4. Informação de Controle Estratégico**
  - Retroalimentação sobre desempenho
  - Ajustar estratégias e objetivos conforme necessário

## **PARTE 3: COMPARAÇÃO CRÍTICA - I<sup>3</sup>A vs. MODELOS TRADICIONAIS**

#### **Quadro Comparativo Detalhado**

Elemento	Modelo I <sup>3</sup> A	Modelos Tradicionais
<b>Fundamento Epistemológico</b>	Informação é a base para alinhar organizacional, Propósito, Processos e Pessoas	Tecnologia, estrutura governança como pilares principais
<b>Dimensões Alinhamento</b>	do Propósito, Processos e Pessoas, com foco na informação com TI e Estratégia de Negócio abordagem transdisciplinar	
<b>Centralidade Informação</b>	da Informação como elemento integrador e estruturante	Informação como recurso de apoio ou insumo técnico
<b>Propósito Organizacional</b>	Definido e ajustado reflexivamente com base em informação	Missão, visão com pouca interação contextual
<b>Processos</b>	Concebidos como fluxos de informação e comunicação	Foco em rotinas operacionais estruturadas
<b>Pessoas</b>	Interpretantes e coprodutoras de sentido e conhecimento	Executoras da estratégia definida no topo
<b>Papel Liderança</b>	da Mediação informacional	Controle e supervisão das metas e resultados operacionais
<b>Instrumentos Operacionais</b>	Análise semiótica da informação; Balanced Scorecard, frameworks ciclos de reflexão	de TI e maturidade
<b>Concepção Alinhamento</b>	do Integração dinâmica baseada no sentido organizacional	Correspondência estrutural entre unidades organizacionais
<b>Contribuição Distintiva</b>	Informação como elo epistemológico, estratégico e operacional	Ênfase em estrutura, desempenho e tecnologia

## PARTE 4: AS TRÊS DIMENSÕES DO MODELO I<sup>3</sup>A

### DIMENSÃO 1: PROPÓSITO

**Fundamentação Conceitual:** "A informação está presente em todo o processo administrativo, sendo fundamental para conectar o nível estratégico com o de execução. Ela estabelece a razão de ser da organização, englobando a missão, a visão e os valores, e permite o desdobramento estratégico, unindo os diferentes setores da organização"

#### Elementos-Chave:

- Planejamento estratégico formalizado
- Orientação ao cliente sistemática
- Desdobramento estratégico integrado

- Sistema de controle e ajustes
- Cultura de inovação
- Revisão estratégica contínua
- Processo decisório informado

**Síntese:** "A ligação entre o propósito e as atividades cotidianas é relevante, fazendo com que todos na organização compreendam e compartilhem o sentido organizacional e a direção a ser seguida, tornando a colaboração em equipe mais eficaz"

## DIMENSÃO 2: PROCESSOS

**Fundamentação Conceitual:** "Enquanto o propósito indica a direção, os processos são os meios que garantem um funcionamento eficiente. A Gestão por Processos é uma abordagem sistemática que busca melhorar e alinhar os processos da empresa com seus objetivos estratégicos"

### Elementos-Chave:

- Processos desenhados para atender à estratégia
- Estrutura organizacional por processos
- Sistema de indicadores (estratégico, tático, operacional)
- Reuniões de acompanhamento periódicas
- Retroalimentação sistemática
- Tecnologia da Informação como habilitador
- Fluxos informacionais eficientes
- Gestão documental e do conhecimento
- Conectividade interna e externa

**Síntese:** "Integrar os processos ao propósito da empresa é essencial para garantir que as ações estejam de acordo com as metas estratégicas estabelecidas. Com a abordagem por processos, as organizações podem identificar falhas, corrigi-las e assegurar que as operações estejam alinhadas com o valor oferecido aos clientes"

## DIMENSÃO 3: PESSOAS

**Fundamentação Conceitual:** "As pessoas são as responsáveis por implementar as estratégias e processos que impulsionam a organização. É essencial que os colaboradores compreendam qual é o propósito institucional e percebam como suas contribuições ajudam a alcançar esse propósito"

### Elementos-Chave:

- Participação no planejamento estratégico
- Comunicação interna facilitada
- Avaliação centrada em resultados

- Participação em processos de inovação
- Capacitação alinhada à estratégia
- Cultura de decisão baseada em informação
- Transparéncia e colaboração
- Clareza de papéis e responsabilidades
- Processos de seleção alinhados

**Síntese:** "O alinhamento estratégico deve considerar o desenvolvimento e reconhecimento das pessoas, estimulando a capacitação como um componente essencial para a construção de equipes qualificadas na direção dos objetivos organizacionais"

## **PARTE 5: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO**

### **5.1 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO**

#### **Composição:**

- **Total:** 35 questões
- **Propósito:** 10 questões
- **Processos:** 15 questões
- **Pessoas:** 10 questões

#### **Escala de Avaliação (Likert 0-5):**

##### **Valor Grau de Concordância Descrição**

0	Não sei responder	Desconhecimento do assunto
1	Discordo	Não reconhecido
2	Discordo parcialmente	Reconhecido em parte
3	Concordo parcialmente	Desenvolvido de forma mediana
4	Concordo	Presente de forma consistente
5	Totalmente de acordo	Totalmente implantado e efetivo

**Justificativa da Escala:** "Optou-se por 6 respostas para evitar tendências centrais"

### **5.2 QUESTÕES COMPLETAS POR DIMENSÃO**

#### **DIMENSÃO 1: PROPÓSITO (10 questões)**

1. A organização possui planejamento estratégico formalizado, com visão, missão e valores conhecidos por todos.
2. A empresa ouve seus clientes sistematicamente para orientar estratégias e ações.
3. O planejamento estratégico é desdobrado em planos de ação nas áreas da organização com integração e consistência entre eles.
4. O sistema de controle gera informações relevantes para ajustes estratégicos.

5. As ações da organização são fundamentadas em planos formais vinculados à estratégia devidamente documentados.
6. A organização é aberta a ideias e inovação.
7. A inovação é promovida sistematicamente na organização.
8. O planejamento estratégico é revisado diante de novas oportunidades.
9. Existe uma troca constante de informações com os clientes.
10. As decisões são centralizadas na direção, com contribuição informacional dos colaboradores.

## **DIMENSÃO 2: PROCESSOS (15 questões)**

1. Os processos são desenhados e definidos para atender à estratégia.
2. A estrutura organizacional é baseada em equipes de processos estruturadas para atender os resultados.
3. Indicadores estratégicos, táticos e operacionais estão definidos e são acompanhados.
4. São realizadas reuniões periódicas para acompanhamento da execução estratégica.
5. Indicadores retroalimentam ações corretivas de forma sistemática.
6. A Tecnologia da Informação é usada para melhoria do desempenho organizacional.
7. As fontes de informação são suficientes para apoiar a execução estratégica.
8. A documentação e informações de trabalho são armazenadas para fácil recuperação.
9. A informação está disponível para a execução da estratégia.
10. Há conectividade interna para troca de informações entre colaboradores.
11. O acesso às informações é fácil e eficiente.
12. A empresa disponibiliza informações relevantes aos seus clientes.
13. As informações são acompanhadas com base em dados históricos.
14. Os fluxos de informação são desenhados visando à eficiência.
15. Os fluxos não apresentam gargalos, redundâncias ou transferências desnecessárias.

## **DIMENSÃO 3: PESSOAS (10 questões)**

1. Os colaboradores participam do processo de planejamento estratégico e definição dos objetivos organizacionais.
2. O contato entre líderes e colaboradores é facilitado pela comunicação interna.
3. A avaliação de desempenho dos colaboradores está centrada nos resultados.
4. As pessoas participam ativamente dos processos de inovação.
5. Existe um plano de capacitação alinhado à estratégia.
6. A cultura organizacional estimula a decisão baseada na informação.
7. A cultura organizacional estimula a troca constante de informações.
8. A comunicação é transparente e promove colaboração.

9. As funções, responsabilidades e atribuições estão claramente definidas.
10. Os processos de seleção e contratação consideram os requisitos necessários ao bom desempenho.

### **5.3 METODOLOGIA DE APLICAÇÃO**

#### **Público-Alvo**

- Gerentes
- Supervisores
- Líderes
- Funcionários-chave
- Potencialmente todos os colaboradores

#### **Formato de Aplicação**

- Formulário eletrônico ou papel
- Garantia de anonimato
- Tempo estimado: 30 a 45 minutos

#### **Processo de Coleta**

1. Distribuição para todos os colaboradores
2. Preenchimento individual
3. Compilação dos dados
4. Cálculo das médias

### **5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **Cálculo da Pontuação**

**Pontuação Máxima:** 175 pontos (35 questões × 5 pontos)

#### **Fórmula:**

Pontuação da Organização = Soma de todas as respostas / Número de respondentes

#### **Análises Possíveis:**

1. **Média Geral** (35 itens)
2. **Por Dimensão:**
  - Propósito (10 itens = 50 pontos máx.)
  - Processos (15 itens = 75 pontos máx.)
  - Pessoas (10 itens = 50 pontos máx.)
3. **Por Grupo de Respondentes** (gerentes, supervisores, operacionais)

## 5.5 CLASSIFICAÇÃO DE MATURIDADE

### Pontuação Nível de Maturidade Descrição

<b>0 - 35</b>	<b>Inexistente</b>	Inexistente na organização
<b>36 - 70</b>	<b>Iniciante</b>	Muito pouco presente
<b>71 - 105</b>	<b>Em Desenvolvimento</b>	Pouco presente
<b>106 - 140</b>	<b>Estabilizado</b>	Desenvolvido de forma mediana, mas sem padronização
<b>141 - 175</b>	<b>Consolidado</b>	Consolidada com padronização e conhecimento de todos

## 5.6 MÉTODOS COMPLEMENTARES DE VALIDAÇÃO

### Opções para Interpretação dos Resultados:

- 1. Matriz de Referências**
  - Comparação com benchmarks setoriais
  - Análise de gap
- 2. Focus Group**
  - Discussão coletiva dos resultados
  - Identificação de causas raiz
- 3. Método Delphi**
  - Consenso de especialistas
  - Validação e priorização de ações

## PARTE 6: BENEFÍCIOS E DIFERENCIAIS DO MODELO FA

### Benefícios Principais

- 1. Clareza Estratégica**
  - Propósito organizacional compreendido por todos
  - Direcionamento consistente e compartilhado
- 2. Transparência Institucional**
  - Fluxos informacionais visíveis
  - Decisões fundamentadas em informação
- 3. Eficiência Operacional**
  - Processos alinhados à estratégia
  - Eliminação de redundâncias e gargalos
- 4. Engajamento Humano**
  - Colaboradores como coprodutores de sentido
  - Participação ativa no alinhamento

## 5. Cultura da Informação

- Valorização da informação como ativo estratégico
- Aprendizagem organizacional contínua

## Diferenciais Competitivos

**Síntese:** "O Modelo I<sup>3</sup>A enfatiza a importância da informação atuando de forma transversal entre as três dimensões: propósito, processos e pessoas influenciando, diretamente, a tomada de decisão, o alinhamento organizacional e a inovação. Em resposta aos desafios atuais, complexidade e interdependência, o Modelo I<sup>3</sup>A prioriza a produção de sentido organizacional, a mediação simbólica, bem como o protagonismo dos indivíduos"

## PARTE 7: PERCURSO METODOLÓGICO DE DESENVOLVIMENTO

### 7.1 Caracterização da Pesquisa

**Objetivo Geral:** Desenvolver e validar empiricamente o Modelo I<sup>3</sup>A como framework para análise do alinhamento estratégico organizacional baseado na informação.

#### Objetivos Específicos:

1. Construir o framework teórico-conceitual do Modelo I<sup>3</sup>A
2. Desenvolver instrumento de mensuração da maturidade do alinhamento estratégico

### 7.2 Passo a Passo para Aplicação

#### FASE 1: PREPARAÇÃO

##### 1. Definição do Escopo

- Identificar unidades organizacionais a serem avaliadas
- Definir amplitude da aplicação (toda organização ou áreas específicas)
- Estabelecer cronograma de aplicação

##### 2. Sensibilização da Liderança

- Apresentar o modelo I<sup>3</sup>A à alta direção
- Explicar objetivos e benefícios da avaliação
- Obter comprometimento institucional

##### 3. Comunicação Interna

- Informar colaboradores sobre a avaliação
- Explicar importância da participação

- Garantir confidencialidade e anonimato

## **FASE 2: APLICAÇÃO**

### **4. Distribuição do Questionário**

- Escolher formato (eletrônico ou papel)
- Enviar para público-alvo definido
- Estabelecer prazo adequado (7-14 dias)

### **5. Acompanhamento**

- Monitorar taxa de resposta
- Enviar lembretes se necessário
- Esclarecer dúvidas dos respondentes

### **6. Coleta de Dados**

- Compilar respostas recebidas
- Verificar consistência dos dados
- Identificar respostas incompletas

## **FASE 3: ANÁLISE**

### **7. Tabulação dos Dados**

- Calcular médias por dimensão
- Calcular média geral
- Analisar por grupo de respondentes

### **8. Diagnóstico**

- Classificar nível de maturidade
- Identificar gaps críticos
- Mapear pontos fortes e fracos

### **9. Interpretação**

- Realizar Focus Group ou Delphi
- Validar resultados com especialistas
- Identificar causas raiz

## **FASE 4: PLANO DE AÇÃO**

### **10. Definição de Prioridades**

- Selecionar dimensões críticas
- Estabelecer ordem de intervenção
- Definir metas de melhoria

## 11. Elaboração de Plano

- Desenvolver ações específicas por dimensão
- Estabelecer responsáveis e prazos
- Alocar recursos necessários

## 12. Implementação e Monitoramento

- Executar ações planejadas
- Acompanhar indicadores de progresso
- Ajustar plano conforme necessário

### 7.3. Template de Relatório de Diagnóstico

#### RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO - MODELO I<sup>3</sup>A

Organização: [Nome]

Data da Avaliação: [Data]

Período de Aplicação: [Período]

Número de Respondentes: [N]

#### 1. RESULTADOS GERAIS

- Pontuação Total: [X]/175
- Nível de Maturidade: [Classificação]
- Taxa de Resposta: [%]

#### 2. RESULTADOS POR DIMENSÃO

PROPÓSITO: [X]/50

- Nível: [Classificação]
- Principais Forças: [Listar]
- Principais Gaps: [Listar]

PROCESSOS: [X]/75

- Nível: [Classificação]
- Principais Forças: [Listar]
- Principais Gaps: [Listar]

PESSOAS: [X]/50

- Nível: [Classificação]
- Principais Forças: [Listar]

- Principais Gaps: [Listar]

### 3. ANÁLISE COMPARATIVA

- Comparação entre grupos de respondentes
- Identificação de divergências de percepção
- Análise de consistência interna

### 4. RECOMENDAÇÕES PRIORITÁRIAS

- Ações imediatas (0-3 meses)
- Ações de médio prazo (3-12 meses)
- Ações de longo prazo (>12 meses)

### 5. PLANO DE AÇÃO PROPOSTO

[Detalhar ações por dimensão]

## 7.4 Indicadores de Sucesso da Implementação

### Indicadores de Processo:

- Taxa de participação na avaliação (meta: >70%)
- Tempo médio de resposta ao questionário
- Número de ações implementadas por dimensão

### Indicadores de Resultado:

- Evolução da pontuação em reavaliações
- Melhoria no nível de maturidade
- Redução de gaps identificados

### Indicadores de Impacto:

- Melhoria na percepção de alinhamento estratégico
- Aumento do engajamento dos colaboradores
- Melhoria em indicadores de desempenho organizacional

## 7.5. Fatores Críticos de Sucesso

### Comprometimento da Liderança:

- Apoio visível e consistente da alta direção
- Alocação de recursos adequados
- Acompanhamento pessoal dos resultados

### Cultura Organizacional:

- Abertura para mudanças
- Valorização da informação
- Transparéncia na comunicação

#### **Capacitação:**

- Treinamento sobre o modelo
- Desenvolvimento de competências informacionais
- Formação de facilitadores internos

#### **Continuidade:**

- Reavaliações periódicas (anual ou bienal)
- Acompanhamento sistemático de ações
- Ajustes baseados em feedback

### **PARTE 8: PERGUNTAS FREQUENTES (FAQ)**

**1. Qual a diferença principal entre o I<sup>3</sup>A e modelos tradicionais de alinhamento?** R: O I<sup>3</sup>A posiciona a informação como elemento integrador central, não apenas como recurso técnico, e adota uma visão sistêmica que conecta Propósito, Processos e Pessoas de forma transdisciplinar.

**2. O modelo pode ser aplicado em organizações de qualquer porte?** R: Sim. O modelo é escalável e pode ser adaptado desde pequenas organizações até grandes corporações, ajustando o escopo de aplicação.

**3. Com que frequência deve-se aplicar o questionário?** R: Recomenda-se aplicação anual ou bienal, permitindo tempo suficiente para implementação de melhorias e verificação de resultados.

**4. É necessário contratar consultoria externa?** R: Não obrigatoriamente. Organizações com capacidade interna podem aplicar o modelo autonomamente, mas consultoria pode agregar experiência na interpretação e planejamento de ações.

**5. Como lidar com baixa taxa de resposta?** R: Investir em comunicação prévia, garantir anonimato, facilitar acesso ao questionário, estabelecer prazo adequado e obter apoio explícito da liderança.

**6. O que fazer se houver grande divergência entre grupos de respondentes?** R: Investigar causas da divergência através de focus groups, analisar diferenças de percepção e trabalhar comunicação e alinhamento entre grupos.

**7. Como priorizar ações quando múltiplas dimensões apresentam gaps?** R: Considerar criticidade para objetivos estratégicos, recursos disponíveis, interdependências entre dimensões e buscar vitórias rápidas para gerar momentum.

**8. É possível adaptar as questões para contextos específicos?** R: Sim, mas recomenda-se manter a estrutura e conceitos centrais, realizando apenas ajustes de linguagem ou exemplos setoriais, preservando a validade do instrumento.

## **PARTE 09: GLOSSÁRIO DE CONCEITOS-CHAVE**

**Alinhamento Estratégico:** Grau de integração e consistência entre propósito organizacional, processos operacionais e atuação das pessoas, mediado pela informação.

**Capacidades Dinâmicas:** Habilidade organizacional de integrar, construir e reconfigurar competências para responder a ambientes em mudança.

**Ciência da Informação:** Disciplina que estuda propriedades, comportamento, fluxos e métodos de processamento da informação.

**Equifinalidade:** Princípio sistêmico segundo o qual diferentes caminhos podem levar aos mesmos resultados.

**Informação Organizacional:** Recurso estratégico que conecta níveis decisórios, orienta ações e fundamenta conhecimento na organização.

**Maturidade do Alinhamento:** Grau de desenvolvimento e consolidação das práticas de integração informacional entre propósito, processos e pessoas.

**Nexialismo:** Abordagem integradora que conecta diferentes campos do conhecimento para resolver problemas complexos.

**Propósito Organizacional:** Razão de ser da organização, englobando missão, visão, valores e direcionamento estratégico.

**Retroalimentação:** Mecanismo de ajuste sistêmico baseado em feedback sobre desempenho e resultados.

**Teoria Geral de Sistemas:** Framework teórico que comprehende organizações como sistemas de elementos interdependentes operando como todo integrado.

## **PARTE 10: RECURSOS ADICIONAIS**

### **11.1 Checklist de Implementação**

- PREPARAÇÃO**
  - Definir escopo e objetivos

- Obter aprovação da direção
  - Formar equipe responsável
  - Elaborar cronograma
  - Preparar materiais de comunicação
- SENSIBILIZAÇÃO**
  - Apresentar modelo à liderança
  - Comunicar a toda organização
  - Esclarecer objetivos e metodologia
  - Garantir anonimato e confidencialidade
- APLICAÇÃO**
  - Distribuir questionário
  - Monitorar taxa de resposta
  - Enviar lembretes
  - Encerrar coleta
- ANÁLISE**
  - Tabular dados
  - Calcular médias e classificações
  - Realizar análises complementares
  - Validar resultados
- PLANEJAMENTO**
  - Apresentar diagnóstico
  - Priorizar ações
  - Elaborar plano detalhado
  - Definir responsáveis e prazos
- IMPLEMENTAÇÃO**
  - Executar ações planejadas
  - Monitorar progresso
  - Ajustar conforme necessário
  - Comunicar avanços
- REAVALIAÇÃO**
  - Aplicar novo ciclo
  - Comparar resultados
  - Celebrar conquistas
  - Planejar próximos passos

## **PARTE 11: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **11.1 Síntese do Modelo I<sup>3</sup>A**

O Modelo I<sup>3</sup>A representa uma evolução paradigmática na forma de conceber e implementar o alinhamento estratégico organizacional. Ao posicionar a **informação como elo epistemológico, estratégico e operacional**, o modelo supera as limitações tecnocêntricas dos frameworks tradicionais e oferece uma abordagem verdadeiramente integradora.

### **Contribuições Distintivas:**

1. **Epistemológica:** Fundamentação sólida na Ciência da Informação, Teoria de Sistemas e Nexialismo
2. **Conceitual:** Reconceituação da informação como elemento estruturante, não apenas operacional
3. **Metodológica:** Instrumento validado de 35 questões com escala de maturidade
4. **Prática:** Aplicabilidade em diversos contextos organizacionais com resultados mensuráveis

## **11.2 Síntese Final**

"O Modelo I<sup>3</sup>A é apresentado como uma abordagem teórica e prática para o alinhamento estratégico organizacional. A importância da informação na integração de propósitos, processos e pessoas é fundamental. Isso contrasta com abordagens tecnocráticas e fragmentadas. A principal contribuição prática do modelo é unir estratégia e execução por meio de uma abordagem informacional e sistêmica que promove um processo contínuo de alinhamento, aprendizado e adaptação" (ANDRADE; ROSEIRA, 2025)

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLETAS**

### **Obras Fundamentais do Modelo I<sup>3</sup>A**

#### **Ciência da Informação:**

- BORKO, H. Information science: what is it? *American Documentation*, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.
- LE COADIC, Y.-F. *A Ciência da Informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- TAYLOR, R. S. Professional aspects of information science and technology. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 1, p. 15-40, 1966.

#### **Teoria Geral de Sistemas:**

- BERTALANFFY, L. von. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento, aplicações*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 2006.
- VASCONCELLOS, M. J. E. de. *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. 10. ed. Campinas: Papirus, 2013.

### **Nexialismo:**

- CÂNDIDO, R. Nexialismo e resolução de problemas complexos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 1, p. 122–139, 2019.
- SANTOS, P. M. R. Nexialismo Jurídico: uma inovadora proposta de análise prática do direito. *Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência*, v. 10, n. 1, p. 40-59, 2024.
- VAN VOGT, A. E. *The World of Null-A*. New York: Simon & Schuster, 1952.

### **Capacidades Dinâmicas:**

- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10/11, p. 1105–1121, 2000.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

### **Gestão da Informação:**

- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

### **Estudos Fundacionais do I<sup>3</sup>A:**

- ANDRADE, A. R.; BARRETO, A. A. Alinhamento estratégico nas organizações: a informação como elemento integrador de propósito, processos e pessoas. *DataGramZero*, v. 16, n. 1, 2015.
- ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. *REAd*, v. 23, n. 3, p. 292-316, 2017.
- ANDRADE, A. R.; ROSEIRA, C. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas: um estudo em instituições portuguesas. *Gestão & Produção*, v. 25, n. 1, p. 107–116, 2018.

### **Modelos de Alinhamento Estratégico:**

- AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas. *JISTEM*, v. 6, n. 2, p. 243–266, 2009.
- BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de TI. *RAC*, v. 6, n. 3, p. 9-29, 2002.
- CHAN, Y. E.; REICH, B. H. IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, v. 22, n. 4, p. 297–315, 2007.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4–16, 1993.

- HIRSCHHEIM, R.; SABHERWAL, R. Detours in the path toward strategic information systems alignment. *California Management Review*, v. 44, n. 1, p. 87-108, 2001.
- JOIA, L. A.; SOUZA, J. G. A. Articulando modelos de alinhamento estratégico de TI. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 7, n. 2, p. 252–269, 2009.
- LEAVITT, H. J. Applied organizational change in industry. In: MARCH, J. G. (Ed.). *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965. p. 1144–1170.
- LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of AIS*, v. 4, art. 14, 2000.
- PEPPARD, J.; WARD, J. *The strategic management of information systems*. 4. ed. Chichester: Wiley, 2016.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment. *MIS Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 81–113, 2000.
- ROCKART, J. F.; SCOTT MORTON, M. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. *Interfaces*, v. 14, n. 1, p. 84–95, 1984.
- SILVA, M. M.; REIS, J. C.; MARQUES, J. A. V. Alinhamento estratégico entre TI e negócio: revisão sistemática. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 16, n. 1, p. 1–20, 2017.
- TALLON, P. P.; KRAEMER, K. L.; GURBAXANI, V. Information technology and business-level strategy. *MIS Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 259-287, 2000.
- WEILL, P.; ROSS, J. W. *IT governance: how top performers manage IT*. Boston: Harvard Business Press, 2004.

## **FIM DO TOOLKIT**

*Versão: 1.0 Data: Outubro 2025*