

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO**

VINICIUS DE OLIVEIRA ALVES

Dissertação

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO
PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE
ENERGIA**

Rio de Janeiro – Brasil
Setembro / 2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA DO SETOR DE ENERGIA**

Vinicius de Oliveira Alves

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Instituto COPPEAD de Administração

Mestrado em Administração

ORIENTADORA: ADRIANA V.G. DE HILAL, D.Sc

Rio de Janeiro – Brasil

Setembro / 2006

O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE ENERGIA

Vinicius de Oliveira Alves

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.).

Aprovada por:

_____ - Orientadora
Prof^a. Adriana V.G. de Hilal, D.Sc. (COPPEAD, UFRJ)

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei, D. Sc. (PUC-RJ)

Prof^a. Ursula Wetzel, D.Sc. (COPPEAD, UFRJ)

ALVES, Vinicius de Oliveira.

O impacto da Cultura Organizacional no processo de Inteligência Competitiva: um estudo de caso numa empresa do setor de energia. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006.

x, 138 p. il.

Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD.

Orientadora: Adriana V.G. de Hilal.

1. Cultura Organizacional 2. Inteligência Competitiva. I. Título II. Tese (Mestrado – UFRJ/COPPEAD)

AGRADECIMENTOS

O presente estudo é fruto de um longo processo que exigiu muito trabalho, tempo e paciência. E assim como as principais realizações na vida, tive a felicidade de ser ajudado por diversas pessoas as quais gostaria de registrar minha sincera gratidão.

A minha orientadora Adriana Hilal por seus sábios conselhos e apoio durante o processo de orientação e desenvolvimento deste trabalho.

A Elizabeth Gomes não só pelos vastos conhecimentos em Inteligência Competitiva fundamentais em minha pesquisa, mas também por me apresentar à empresa objeto de estudo.

Aos funcionários entrevistados da empresa objeto de estudo que gentilmente me receberam e disponibilizaram um pouco de seus preciosos tempos para fornecer todas as informações pertinentes neste trabalho.

Ao meu pai, mãe e irmã pelo apoio irrestrito nessa jornada.

Agradeço a Thaiz, minha namorada, que além de tolerar meus momentos complicados e minha ausência nos infundáveis fins de semana que dispunha para trabalhar, ainda encontrava disposição para me ajudar no que fosse necessário.

Aos meus amigos de turma do mestrado que contribuíram não só na construção deste trabalho, mas também em minha formação profissional e pessoal ao longo desses dois anos. Risos, convivência e interessantíssima troca de experiências que levarei para o resto da vida!

RESUMO

ALVES, Vinicius de Oliveira. O impacto da Cultura Organizacional no processo de Inteligência Competitiva: um estudo de caso numa empresa do setor de energia. Orientadora: Adriana V.G. de Hilal. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração)

Num mercado globalizado, em que se compete com empresas dos mais diversos portes e das mais distintas nacionalidades, desenvolver um diferencial competitivo é fator de sobrevivência. Neste contexto, o conhecimento se torna extremamente relevante no ambiente de negócios e sua gestão primordial para agregar mais valor ao consumidor, seja qual for o seu perfil, o que permitirá manter a sustentabilidade destas empresas.

Dado que a geração de um conhecimento para minimizar os riscos de uma tomada de decisão é a finalidade mais ampla de um processo de Inteligência Competitiva (IC), é de grande importância a identificação dos fatores críticos de seu sucesso. Um desses fatores-chaves seria a maneira como uma empresa funciona, considerando suas práticas e valores (em suma sua cultura organizacional), devido a sua extensa interface com todo o processo de IC (coleta de informações, análise, geração de conhecimento e a entrega deste ao tomador de decisão). Nesse contexto, torna-se necessário o real entendimento da relação entre inteligência competitiva e cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional e Inteligência Competitiva (IC).

ABSTRACT

ALVES, Vinicius de Oliveira. O impacto da Cultura Organizacional no processo de Inteligência Competitiva: um estudo de caso numa empresa do setor de energia. Orientadora: Adriana V.G. de Hilal. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração)

In a global market, where competition among companies of the most diverse sizes and the most distinct nationalities is the rule, to develop a competitive differential is a survival factor. In this context, knowledge becomes extremely relevant in the business-oriented environment and its management add value to the consumer, whichever its profile, thus fostering the preservation of these companies.

Considering that the generation of knowledge in order to minimize decision making risks is the main purpose of the Competitive Intelligence (CI) process, the identification of the critical factors for its success is of great importance. One of these keys factors is the way a company functions, considering its practices and values, i.e. the organizational culture, due to its extensive interface with the CI process (information collection, analysis, generation of knowledge and its delivery to the decision maker). Consequently, understanding the relationship between competitive intelligence and organizational culture is essential.

Key words: Organizational Culture and Competitive Intelligence (CI).

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA.....	1
1.1	INTRODUÇÃO	1
1.2	OBJETIVOS	6
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	7
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	8
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	A CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.1.1	Definições de Cultura Organizacional.....	14
2.1.2	Tipologias para cultura organizacional.....	29
2.1.2.1	Modelo de Hofstede (1998).....	30
2.1.2.2	Modelo Sethia e Von Glinow (1985).....	32
2.1.2.3	Modelo Handy (1978).....	34
2.1.2.4	Modelo Donnelly (1984)	35
2.1.2.5	Modelo Deal e Kennedy (1982).....	36
2.1.3	Gerenciamento e mudança da cultura organizacional	38
2.2	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	48
2.2.1	Gestão do conhecimento	48
2.2.2	Definições de Inteligência Competitiva (IC)	54
2.2.3	Implantação do processo de IC.....	58
2.2.4	Fatores críticos para o processo de IC.....	65
2.2.5	O Papel do Campeão.....	72
2.3	SUMÁRIO DO REFERENCIAL TEÓRICO	72
3	METODOLOGIA.....	73
3.1	TIPO DE PESQUISA	74
3.2	UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DE SUJEITOS	76
3.3	COLETA DE DADOS	77
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	79
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	80
4	A EMPRESA	82
4.1	SETOR DE ENERGIA NO BRASIL	82

4.2	A EVOLUÇÃO DA EMPRESA	85
4.2.1	Os Princípios Empresariais	86
4.2.2	A Empresa no Brasil	92
5	RESULTADOS DA PESQUISA	95
5.1	ANÁLISE DA CULTURA DA EMPRESA	95
5.1.1	Categorias Identificadas	95
5.1.1.1	Desenvolvimento Profissional e Mobilidade Interna	96
5.1.1.2	Mudança contínua devido a Indústria	97
5.1.1.3	Comunicação institucional.....	98
5.1.1.4	Relacionamento com pares e superiores	99
5.1.1.5	Ambiente de Trabalho e Fluxo de Informação	100
5.1.1.6	Ritos.....	102
5.1.1.7	Princípios Empresariais e Desenvolvimento Sustentável	103
5.1.1.8	Preocupação com os Funcionários	103
5.1.1.9	Desempenho.....	104
5.1.1.10	Tomada de Decisão.....	105
5.1.1.11	Visão introspectiva.....	106
5.1.1.12	Outras categorias.....	107
5.1.2	Tipologias.....	109
5.1.3	As seis dimensões de Hofstede.....	109
5.1.4	Modelo Sethia & Von Glinow (1985)	111
5.1.5	Modelo Handy (1978).....	112
5.1.6	Modelo Donnelly (1984).....	112
5.1.7	Modelo Deal & Kennedy (1982).....	113
5.2	ANÁLISE DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	113
5.2.1	O processo de IC.....	115
5.3	RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E IC.....	117
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
8	ANEXOS.....	136

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Como se formam as culturas organizacionais - 20
- Figura 2: Diagrama da “Cebola” - 23
- Figura 3: Modelo Sethia e Von Glinow - 33
- Figura 4: Modelo Deal e Kennedy - 37
- Figura 5: Como os valores e práticas são adquiridos - 42
- Figura 6: Espiral do conhecimento adaptado de NONAKA e TAKEUCHI - 51
- Figura 7: Etapas do processo de IC - 60
- Figura 8: Fluxo do processo de IC - 115

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1: Tipos de Ritos - 28
- Tabela 2: Tipos de problemas na administração da cultura organizacional - 39
- Tabela 3: Tipos de mudança da cultura organizacional - 45
- Tabela 4: Técnicas de análise de IC - 62
- Tabela 5: Paradigmas correntes e mudanças necessárias - 70
- Tabela 6: Resumo dos impactos dos aspectos da cultura organizacional - 122
- Tabela 7: Tipos de cultura mais adequados a IC de cada tipologia - 125

1 O PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

Ao longo de toda a história do homem moderno, inúmeras e incontestáveis mudanças nos âmbitos social, tecnológico e econômico consistiram basicamente de conhecimento. Desde o abandono da vida nômade até as atuais organizações políticas e sociais complexas, passando pela agricultura, criação de animais, manufatura e diversas inovações tecnológicas, muito conhecimento foi gerado, transferido, transformado e perpetuado.

Apesar de crucial, o conhecimento não era considerado um fator de produção até o século passado. Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), economistas da escola clássica, como Adam Smith e Jean Baptiste Say (séculos XVIII e XIX), estabeleceram em suas teorias, os fatores básicos de produção como: a terra, o capital e o trabalho. Somente na última década do século XX, pensadores como Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi e outros, descrevem o conhecimento como fator de produção, colocando-o em evidência e motivando diversos estudos sobre o tópico. Até então o conhecimento foi apenas um fator coadjuvante na economia e nos negócios.

Tarapanoff (2001) afirma que atualmente a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.

Segundo a OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (1999), a promoção do conhecimento ao posto de fator de produção, deve-se a diversos fatores, dentre eles o grande crescimento das atividades econômicas baseadas em bens intangíveis e imateriais. O setor de serviços, por exemplo, contabiliza grande parte dos resultados e empregos em economias, não somente de países como Inglaterra e Estados Unidos, mas também de países como Singapura.

Em empresas, tanto do setor de manufatura, quanto no de serviços, bens intangíveis como marcas, propriedade intelectual, *know-how* e *copyrights* tornaram-se os mais importantes. Cada vez menos as atividades econômicas envolvem a manipulação de *commodities* físicos em detrimento ao envolvimento de processamento e análise de informações, tomada de decisões e serviços. A ciência está criando indústrias e famílias de produtos totalmente novas (OECD, 1999). Estas observações mostram que, atualmente, os produtos e serviços ricos em conhecimento estão contribuindo de maneira intensiva e predominante na economia, destacando o conhecimento como o principal fator de produção e, conforme a própria OCDE afirma, criador de uma nova economia, a Economia do Conhecimento.

Diante deste novo paradigma, gestores de empresas se deparam com um novo desafio: a gestão de empresas na economia do conhecimento. Segundo a OCDE, o conhecimento não é apenas um novo conjunto de indústrias de alta tecnologia, como software e biotecnologia, mas um conjunto de novas fontes de vantagem competitiva, particularmente a habilidade de inovar, criar novos produtos e explorar novos mercados, que pode ser aplicado em todo e qualquer tipo de indústria, seja de alta tecnologia ou não.

Para Moraes (1999) o ambiente em que as empresas estão inseridas vive em constantes mudanças, fruto da globalização do mercado, no qual se verifica a queda das barreiras comerciais em quase todo o mundo, o que possibilitou uma maior integração dos negócios e uma rápida transformação nos processos produtivos.

Num mercado globalizado, em que se compete com empresas dos mais diversos portes e das mais distintas nacionalidades, desenvolver um diferencial competitivo é fator de sobrevivência. Segundo Gomes e Braga (2001), a vantagem competitiva refere-se à capacidade de a empresa gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e serviços.

Porter (1986) defende que a vantagem competitiva deriva fundamentalmente do valor que uma empresa é capaz de criar para seus consumidores que exceda os custos para criar este valor de forma sustentável. Nesta linha, uma empresa pode criar uma vantagem competitiva através ou de liderança por custos ou de diferenciação.

Numa outra vertente, Barney (1986) assume que a premissa central da sustentabilidade de uma vantagem competitiva está relacionada, principalmente, aos fatores internos à organização, em particular à disponibilidade de um conjunto integrado de recursos raros e valiosos, inclusive intangíveis ou tácitos, como as competências que estão incorporadas no tecido organizacional da empresa. Na medida em que esta vantagem decorre em grande parte da forma única em que esses recursos estão entrelaçados, cria-se uma “ambigüidade causal” que torna mais difícil para os competidores a descoberta da fonte da vantagem competitiva.

Ainda nesta visão introspectiva, Prahalad e Hamel (1995) afirmam que a vantagem competitiva sustentável é obtida somente através de um processo de

aprendizado coletivo que visa desenvolver/explorar competências centrais (profundamente enraizadas). Tais competências para serem centrais devem prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, devem trazer benefícios percebidos pelos clientes e devem ser difíceis de serem imitadas.

Considerando essas diversas linhas de pensamento, é possível abstrair uma correlação positiva entre o conhecimento e a capacidade de geração de uma vantagem competitiva, seja qual for a estratégia adotada pela empresa: na liderança por custos ou por diferenciação; na utilização de recursos raros e valiosos; no desenvolvimento de competências. Desta forma, o conhecimento se torna extremamente relevante no ambiente de negócios e sua gestão primordial para agregar mais valor ao consumidor de forma a garantir a sustentabilidade da empresa.

Drucker (1988) é mais enfático ao afirmar que as empresas não possuem outra escolha a não ser lastrear toda sua atividade em informação. A informação adequadamente identificada para uma necessidade específica, produzida a partir da captura de dados em fontes precisamente mapeadas, metodologicamente tratada para atender propósitos aos quais se destina e disponibilizada de forma tempestiva e no contexto pertinente de interação almejado pelo usuário é um elemento importante de vantagem competitiva nas organizações. Por outro lado, ainda segundo Drucker (1995), a economia do conhecimento confere aos clientes maior importância, visto que seu poder de barganha aumenta na medida em que dispõem de informações, acessíveis pela Internet, que lhes possibilita comparar produtos e serviços de outras empresas, sem qualquer limitação geográfica.

Por todos esses motivos, é indispensável estar atento às mudanças, ser flexível, perceber as inovações tecnológicas e, principalmente, entender que informação e conhecimento (internos e externos) são fatores estratégicos. A antecipação de cenários mercadológicos pode representar a sobrevivência da organização, pois permite que esta opere de forma ativa em detrimento a uma situação reativa no mercado onde atua.

Tais aspectos enfatizam a necessidade de monitorar o ambiente competitivo e gerenciar relacionamentos críticos com clientes, fornecedores e colaboradores. O conhecimento sobre o ambiente em que está inserida impõe-se como atividade crucial para qualquer organização que busque sua perpetuação.

Alinhado a essa necessidade, o processo de Inteligência Competitiva agrega muito valor à empresa uma vez que é responsável pelo monitoramento de forma sistemática, com a captação de informações pertinentes, devidamente analisadas para suportar corretamente a tomada de decisão. Num ambiente de negócios globalizado e extremamente competitivo, a capacidade de obter e analisar informações é crítica para o sucesso do processo decisório de qualquer organização. O processo de Inteligência Competitiva pode resultar em diversos produtos tais como: conjunto das características socioeconômicas da região (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade, etc.), aspectos legais, valores éticos e culturais, aspectos governamentais (grau de participação do governo, estabilidade política) e aspectos financeiros, como nível de taxa de juros e mecanismos de financiamento.

Dado que a geração de um conhecimento para minimizar os riscos de uma tomada de decisão é a finalidade mais ampla de um processo de Inteligência

Competitiva (IC), é de grande importância a identificação dos fatores críticos de seu sucesso. Um desses fatores-chaves seria a maneira como uma empresa funciona, considerando suas práticas e valores (em suma sua cultura organizacional), devido a sua extensa interface com todo o processo de IC (coleta de informações, análise, geração de conhecimento e a entrega deste ao tomador de decisão). Nesse contexto, torna-se necessário o real entendimento da relação entre inteligência competitiva e cultura organizacional.

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo central analisar como a cultura organizacional influencia no sucesso/fracasso de um processo de Inteligência Competitiva (IC). Para atingir tal objetivo, foi realizado um estudo de caso numa empresa multinacional, uma das maiores empresas no setor de energia que há pouco tempo formalizou sua área de IC. Outros objetivos intermediários foram formulados com o intuito de servir como subsídios na resposta do problema central. São eles:

- Caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à cultura organizacional;
- Apresentar e analisar algumas tipologias e propostas metodológicas utilizadas para o estudo de cultura;
- Caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à Inteligência Competitiva (IC);

- Identificar a cultura organizacional e a maneira como está estruturado o processo de IC na empresa foco;
- Identificar os aspectos da cultura organizacional que auxiliam ou obstruem o processo de IC na empresa foco do estudo.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema Inteligência Competitiva (IC) está cada vez mais em evidência devido à necessidade crescente de conhecimento sobre o ambiente no qual a empresa está inserida e que estratégia deve utilizar no intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável. Dado que esta consciência é imperativa para a sobrevivência da empresa, identificar os fatores que interferem nesse processo, seja de forma positiva ou negativa, é de suma importância não só para se alcançar plenamente seus objetivos, mas também para ampliar seu escopo dentro da organização. O processo de IC pode ser utilizado tanto a nível estratégico quanto a nível tático. Além disso, ele ainda pode ser dimensionado para atuar em apenas uma área de negócio ou numa área geográfica específica de atuação da organização (subsidiárias/filiais).

O presente estudo visa proporcionar mais insumos às linhas de pesquisas tanto de cultura organizacional quanto de inteligência competitiva. Apesar dos temas estarem intuitivamente conectados devido à própria natureza da gestão do conhecimento, os dois temas sempre foram explorados isoladamente ao longo dos últimos anos deixando de lado suas interfaces.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo não pretende esgotar todos os fatores que interferem no processo de inteligência competitiva. O foco deste estudo é a influência cultural, cultura organizacional, no sucesso / fracasso de um sistema de IC. Portanto, não serão alvo de análise no presente trabalho outros fatores que podem influenciar no processo de IC, como por exemplo, a estrutura tecnológica, questões políticas, traços de personalidade individual, entre outros.

Devido a enorme diversidade e extensão dos dois temas abordados, sem que haja um consenso entre os autores, o presente trabalho limitar-se-á a visão dos autores citados no capítulo “Revisão Bibliográfica”. Esta limitação foi necessária para atingir os objetivos do trabalho.

Além da limitação de foco, vale ressaltar as delimitações temporais e geográficas. Em termos temporais, o estudo apresenta uma limitação devido ao fato de não ser um estudo longitudinal. Ele foi desenvolvido num momento específico que pode interferir nos resultados por conter certas variáveis que não serão contempladas. Além disso, o estudo de caso foi concentrado na filial do Rio de Janeiro da empresa, não sendo consideradas, portanto, variáveis relativas às questões geográficas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em nove capítulos: O Problema, Referencial Teórico, Metodologia, A Empresa, Resultados da Pesquisa, Considerações Finais, Referência Bibliográfica, Bibliografia e Anexos.

O primeiro capítulo contém uma introdução que contextualiza o problema que originou a motivação do presente trabalho, justificando o estudo do tema. Além disso, os objetivos gerais são traçados e delimitados.

O segundo capítulo envolve o levantamento da revisão bibliográfica relacionada aos temas-chaves deste estudo: cultura organizacional e inteligência competitiva. O entendimento dos diversos conceitos é crucial para subsidiar as análises da pesquisa realizada, atingindo assim, os objetivos formalizados anteriormente.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada na pesquisa, estabelecendo-se o sujeito e a forma como foram coletadas e tratadas as informações.

O quarto capítulo caracteriza a empresa foco da pesquisa. A empresa objeto do estudo é apresentada com a descrição de sua história e de informações coletadas de diversas fontes. Também é apresentado como a área de inteligência competitiva está estruturada e quais são suas funções na empresa.

O quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa. Os resultados são confrontados com os conceitos levantados na revisão bibliográfica no intuito de responder aos objetivos determinados no primeiro capítulo.

No sexto capítulo são apresentadas algumas recomendações finais do estudo. Enquanto que no capítulo seguinte são apresentadas as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração deste trabalho.

O último capítulo contém o roteiro das entrevistas, ferramental utilizado para a coleta de informações primárias, como anexo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Hofstede (1998), o mundo está cheio de confrontações entre pessoas, grupos, nações que pensam, sentem e agem de forma diferente. Ao mesmo tempo, essas pessoas grupos e nações enfrentam problemas comuns que para serem solucionados requerem cooperação.

Isso pode explicar o porquê de muitas soluções não funcionarem ou não poderem ser implantadas: ignoram-se simplesmente as diferenças no modo de pensar dos parceiros.

Para Mintzberg (2000) o interesse pelo entendimento da cultura organizacional foi descoberta em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas frente às empresas americanas. Inclusive tal comparação originou diversos estudos e livros que fez com que o termo cultura organizacional ganhasse muita popularidade. Entre eles podemos destacar o livro *In Search of Excellence* da equipe da McKinsey/Harvard Business School de Thomas Peters e Robert Waterman que identificaram que o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das empresas excelentes (PETERS e WATERMAN, 1983). Posteriormente, o conceito de cultura passou a ser empregado no contexto das organizações, advindo daí o termo cultura organizacional.

A importância do termo também é destacada por Reilly (1991) que identifica dois motivos pelos quais a cultura de uma organização pode garantir uma vantagem competitiva.

O primeiro motivo refere-se à adequação entre a cultura e a estratégia da organização. A ligação da cultura com estratégia está no ponto onde a definição (explícita ou implícita) de uma estratégia competitiva mobiliza em uma determinada configuração três elementos: pessoas, estrutura e cultura. Uma das implicações desse posicionamento é que as normas da cultura devem ajudar na execução dessas estratégias. Nos processos de mudança de estratégia, também a cultura deve fornecer um suporte adequado para que os valores subjacentes às novas abordagens sejam construídos, divulgados e compartilhados. Caso contrário, a mudança não será totalmente assimilada.

Já o segundo motivo está relacionado ao aumento do comprometimento dos empregados com a firma. O vínculo da cultura com o comprometimento das pessoas é mais vital quanto maior for a dependência que a organização tem do conhecimento e do comprometimento dessas pessoas, o que por sua vez é cada vez mais importante pelo papel protagonista que as pessoas assumem perante os clientes e no desenvolvimento de produtos e geração de inovações.

Para Mintzberg (1995), a importância da cultura está refletida na maneira pela qual as pessoas estão estruturadas nas organizações. Para o autor, as organizações possuem cinco partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Toda a estrutura seria influenciada e influenciaria uma ideologia (“alma”) que guiaria as práticas de toda a organização. Em diversos trabalhos, Mintzberg ressalta a importância da cultura que

serve como uma espécie de “cola” que unifica as diferentes estruturas organizacionais.

Nesse sentido, a força da cultura na gestão empresarial é clara para o autor. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência (MINTZBERG, 2000).

De forma genérica, Schein (1985) destaca três funções básicas da cultura organizacional: gerar uma integração interna (sentido de permanência aos membros de uma organização); permitir uma adequação externa (condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais); proteger a organização das ameaças externas decorrentes das duas anteriores. Para o autor, a compreensão da cultura é abstraída da interação entre o ambiente externo e o interno. Como o ambiente externo constantemente exige adaptações da organização que garantam sua sobrevivência, é necessário administrar e integrar o ambiente interno para que se ajuste não só ao ambiente externo, mas também aos objetivos da própria organização, resultando numa busca por uma “cultura ideal”.

2.1.1 DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (1985) faz um alerta em relação à super-simplificação do uso do conceito de "cultura organizacional" afirmando ser este um conceito complexo. Para o autor a cultura é difícil de entender, mas o esforço vale a pena para o entendimento das organizações.

Para ilustrar essa dificuldade, o autor identifica algumas alternativas de definição do conceito de cultura organizacional: regularidades observadas no comportamento, normas envolvendo grupos de trabalho, valores dominantes numa organização, a filosofia que guia as políticas da organização, as regras do jogo que o novato deve aprender para fazer parte do grupo e o clima e o sentimento de uma organização nos relacionamentos com pessoas externas à organização. Para o autor, tudo citado anteriormente são reflexos da cultura organizacional, mas não sua essência.

Nesse sentido, o autor define o conceito de cultura organizacional em termos de um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, passada adiante e modificada. O autor acredita que o conceito deve ser mais amplo do que um simples conjunto de entendimentos compartilhados entre os membros de um grupo que lhes permite entender e agir sobre o seu ambiente. Sendo assim, define cultura como o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo:

“o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”

Jacques (apud SÁ, 1998) considera a cultura de empresa como a “maneira tradicional e usual de pensar e trabalhar; ela é compartilhada em grau variado pelos seus membros e os novos membros devem aprender a assimilar, ao menos parcialmente, para que eles possam ser aceitos no contexto da empresa”.

De forma mais genérica, Sá (1998) define a cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa.

Para Srour (1998), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. O autor ainda aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor:

"assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches".

A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, em sua qualidade de instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais, que permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo; e também como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.

Na perspectiva da Antropologia, a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. Segundo Durhan (apud FLEURY, 1989), os antropólogos tenderam sempre a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas antes

como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. Não existe também a preocupação em estabelecer relações entre as representações e o poder.

Nesta última corrente, Van Maanem (1991) identifica vários tipos de estratégias de socialização, que podem ser combinados em função de se adequar o mais eficientemente possível o indivíduo aos objetivos e natureza daquela organização.

Dado a complexidade do objeto de estudo, ainda não há consenso entre os autores a respeito de uma definição conceitual do termo cultura organizacional, apesar de ser muito estudada, principalmente nas últimas três décadas.

Hosftede (1990) ressalta que mesmo sem um consenso sobre a definição do termo cultura organizacional, a maioria dos autores concorda com as seguintes características sobre a cultura ser: holística, determinada historicamente, relacionada com conceitos de antropologia, construída socialmente, flexível e difícil de ser mudada.

Schein (1982) é outro autor que também acredita em aspectos comuns apesar da falta de um consenso. Todavia ele destacou outros aspectos:

- **Regularidades no comportamento:** Linguagem, costumes, tradições e rituais;
- **Normas do grupo:** Padrões e valores implícitos e informais do grupo;
- **Explicitação de valores:** Princípios, valores e objetivos perseguidos, articulados e anunciados publicamente;

- **Filosofia formal:** Políticas e princípios ideológicos utilizados no relacionamento com os *stakeholders* (interessados);
- **Regras do jogo:** Regras implícitas que devem ser seguidas pelos novos membros de forma a serem aceitos no grupo;
- **Clima:** Sentimento oriundo da interação das pessoas entre si e entre elas e o ambiente físico;
- **Conhecimentos Intrínsecos:** Conhecimento tácito do grupo;
- **Maneiras de pensar, modelos mentais e paradigmas lingüísticos:** Modelos cognitivos que guiam a percepção e o pensamento e que devem ser ensinados aos novos membros;
- **Significados compartilhados:** Entendimento emergente da interação entre indivíduos do grupo;
- **Metáforas e símbolos da integração:** Representa o alicerce emocional dos membros do grupo.

Hilal (1996) rechaça a idéia de que as organizações se formam espontaneamente. Para o autor, as organizações são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada de um grupo pode atingir objetivos que estão fora do alcance da ação individual. Nesse processo de construção, surge uma cultura que permeia a organização.

Para vários autores, os fundadores possuem um papel importante nesse processo. Para Schein (1982) o papel dos fundadores da organização é moldar seus padrões culturais, ao imprimirem sua visão de mundo aos demais e também sua

visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. O autor ainda destaca alguns mecanismos para que os fundadores possam incorporar e transmitir a cultura, como a graus de importância no que é medido e no que prestam à atenção; aos critérios de atribuição de recompensas e status; aos critérios de recrutamento, seleção, promoção e aposentadoria; às reações a incidentes críticos e crises; à alocação de recursos escassos e à modelagem deliberada de papéis, através de treinamento e ensinamentos dos líderes.

Robbins (2002), alinhado a pensamento de Schein, também destaca a importância dos fundadores no surgimento de uma cultura.

Num primeiro momento, o fundador reúne pessoas à sua volta as quais, em função de tudo o que está em jogo, só permanecem à sua volta se forem (ou aprenderem a ser rapidamente) extensões dos seus valores e crenças. Caso contrário, elas serão descartadas no processo.

Os fundadores, pelo menos enquanto estiverem à frente do processo de construção da empresa, são obrigatoriamente líderes, bem como aqueles que dele estiverem mais próximos, em relação aos demais empregados da empresa.

Ao longo do tempo, situações-problemas vão sendo solucionadas com base nos valores e crenças destes líderes-fundadores. Aquelas soluções que se mostrarem eficientes na solução destes problemas acabam, através de diversas formas, sendo transmitidas (“ensinadas”, segundo Schein), aos demais membros da equipe, como sendo crenças e valores organizacionais válidos.

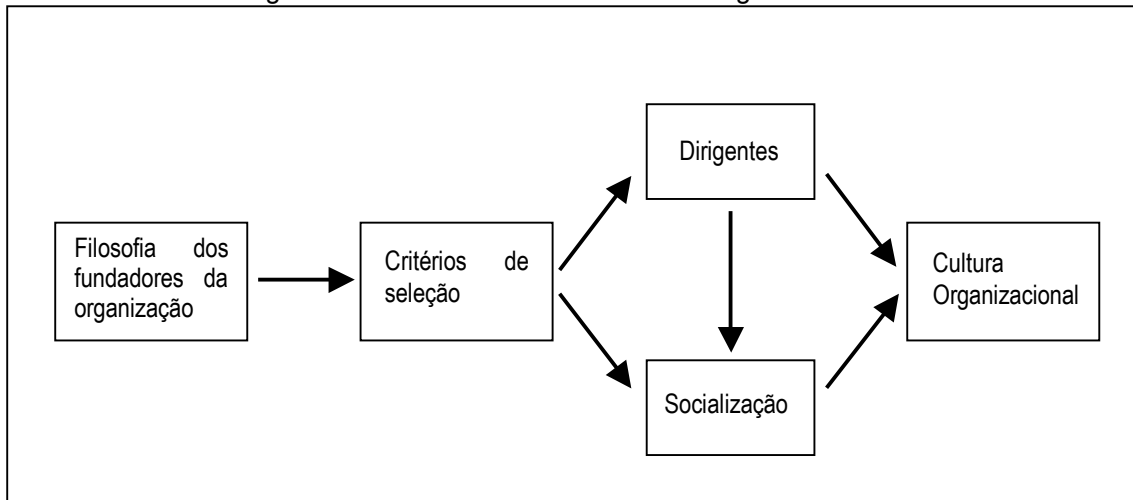
A transmissão deste tipo de conhecimentos dá-se de diversas formas – processos formais, como normatizações e circulares, promoção funcional para os

que agem conforme a crença do fundador, regras para recrutamento, seleção, treinamento, ascensão profissional, desligamentos e premiações ou informais como visitas mais assíduas para áreas/pessoas que estão demonstrando melhores resultados ou ainda mecanismos de punição implícitos ou explícitos para os que não agem conforme o esperado.

Soluções que repetidamente demonstrem resultados positivos (refletindo os valores e crenças dos fundadores) vão sendo repetidas, ocorrendo o inverso com as que não se mostram eficaz, as quais acabam sendo descartadas após alguns insucessos, num processo de “seleção natural” de crenças e valores dos fundadores aplicáveis ao contexto organizacional.

As soluções que são repetidas muitas vezes ao longo de anos acabam por incorporarem-se em definitivo ao subconsciente organizacional fazendo com que as pessoas não concebam sequer pensar de forma diferente – assim ocorreu com a Sony e HP no que diz respeito à necessidade visceral de inovar tecnologicamente, ou com a 3M quanto à diversificação e inovação do seu *portfolio* de produtos, ou seja, acabam transformando-se em pressupostos básicos – a essência da cultura e passam, a partir daí, a terem uma dinâmica própria, já que não mais são percebidos pelas próprias pessoas da organização que não percebem mais estarem utilizando-se destes princípios. Neste ponto, que pode ser atingido em diferentes períodos por diferentes organizações, considera-se que a empresa já possui uma cultura própria.

Figura 1 - Como se formam as culturas organizacionais



Fonte: ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002

Ao longo desse processo de criação e amadurecimento da cultura organizacional, Robbins (2002) identifica como forças modeladoras dessa cultura: o fundador (perspectivas, valores e crenças), os novos membros e líderes (novas perspectivas, valores e crenças trazidas por novos membros e líderes) e o aprendizado (as experiências aprendidas pelos membros do grupo enquanto a organização se desenvolve).

Para aprender sobre a cultura de uma organização, Schein (2001) propõe que esta deva ser observada através níveis. Níveis estes que estariam de acordo com o grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador:

- **Nível dos artefatos:** visíveis e fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É o ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;

- **Nível dos valores:** governam o comportamento das pessoas. São valores e manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- **Nível dos pressupostos inconscientes:** são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que um pressuposto vai se tornando cada vez mais taken for granted (isto é, considerados como “verdades” não questionadas), vai passando para o nível do inconsciente.

O mesmo autor também revela a possibilidade de existir subculturas dentro de uma empresa devido à exposição de outras realidades particulares, como por exemplo, subculturas dos departamentos que compõe a empresa (cultura da área financeira, do marketing, etc.). Neste caso, o problema em interpretar a cultura organizacional é distinguir as particularidades daquele grupo social, dentro de uma cultura mais ampla. Todavia, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, uma forte cultura organizacional pode prevalecer sobre essas subculturas.

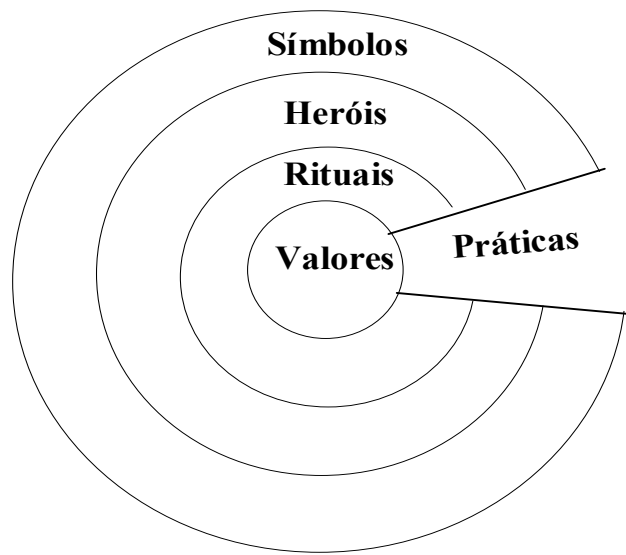
Já para Kanaane (1995), o conceito de cultura pode ser decomposto em três dimensões: a material – referente ao sistema produtivo; a profissional – abrangendo o sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e a dimensão ideológica – compreendendo o sistema de valores vigentes na organização.

Sobre outro ponto de vista, Hofstede (1998) considera que cada indivíduo possui uma programação mental que o difere de outros e que norteia suas ações. Numa analogia para uma organização, ele define a cultura organizacional como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de

outra. Essa programação poderia ser representada por camadas que caracterizam as manifestações culturais em diferentes níveis de profundidade:

- **Símbolos:** Camada mais superficial e, portanto a mais visível. São palavras, abreviações, gírias, gestos, quadros, objetos ou símbolos de status que carregam um significado particular somente reconhecido por pessoas que partilham a mesma cultura;
- **Heróis:** São pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas em uma cultura cujo comportamento serve de modelo para seus seguidores. Os fundadores das organizações, às vezes posteriormente, se tornam heróis místicos e ações incríveis são lhes atribuídas;
- **Rituais:** São atividades coletivas consideradas socialmente essenciais dentro de uma cultura, como, por exemplo, formas de cumprimentos, celebrações ou até em atividades formais como reuniões e memorandos escritos;
- **Valores:** Representam o nível mais profundo da cultura e compreende os sentimentos amplos, na maioria das vezes inconsciente. São tendências amplas na preferência por certos estados ou relações versus outras: o que é bom ou ruim, normal ou anormal, etc...

Figura 2 - Diagrama da “Cebola”



Fonte: Adaptado do modelo de Diagrama da “Cebola” de Hofstede (1998)

Os símbolos, heróis e rituais, que constituem as camadas mais superficiais e são “visíveis” para um observador, podem ser agrupados sob a definição de “práticas”. Embora visíveis, seu significado cultural deve ser considerado pela maneira que eles são percebidos pelos membros da organização. Já os valores, segundo o autor, são formados desde a infância e por isso, estão muito interiorizados pelo indivíduo dificultando sua mudança.

Com outro enfoque, Reily (1991) preocupou-se com os mecanismos funcionais da cultura em detrimento ao seu conceito propriamente dito. Segundo o autor, a cultura pode possuir duas perspectivas dentro da organização.

Na primeira, a cultura agiria como um mecanismo de controle social, apropriado para situações em que os mecanismos de controle tradicionais (que medem resultados ou comportamentos) não têm resposta adequada. Dessa cultura emergem acordos comuns entre as pessoas sobre o que constituem atitudes e comportamentos adequados. Os sistemas de controle sociais permitem o que o

autor chama de uma “sintonia muito mais fina” para os comportamento e atitudes desejadas, pois os controles não são formais e as pessoas passam a sentir-se vigiadas muito mais intensamente, mesmo que paradoxalmente tenham a sensação de estarem mais livres dos mecanismos tradicionais de controle (chefias, relógio-ponto, relatórios de vendas, etc.).

Na segunda perspectiva, a cultura pode ser encarada como uma ordem normativa onde os valores culturais formam uma base não explícita de regras que, no entanto permeiam muitas atitudes, decisões e modos de enxergar o outro. Alguns outros valores podem ser explicitados e valorizados por algumas companhias, estimulando algumas crenças e comportamentos de forma aberta e direta. Isso não implica que essas regras “colem”: em muitas organizações os valores da empresa que estão na parede da diretoria não são os mesmos que as pessoas dos demais níveis da organização sustentam e praticam.

No intuito de investigar o universo cultural de uma organização diante de todas essas nuances e particularidades, Schein (1985) propõe as seguintes etapas: 1) Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros; 2) Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização; 3) Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura; 4) Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Vale ressaltar que esta linha de estudos assume os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a própria organização. A dimensão do poder está ausente nesta óptica. Para ir além da proposta clássica, que define cultura como o conjunto de representações

simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, é necessário "politizar" o conceito de cultura, investigando como o universo simbólico expressa relações de poder. Como esta definição foge do escopo deste trabalho, uma investigação mais profunda neste sentido não será realizada.

De forma mais ampla, Fleury (1991) destaca outros caminhos para se desvendar a cultura de uma organização:

- **O histórico da organização.** O momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos. O fundador neste contexto tem um papel fundamental, pois ele detém a concepção global sobre o projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.
- **Os incidentes críticos** por que passou a organização, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos também são formadores de sua história. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de serem preservados ou, pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez;
- **O processo de socialização de novos membros.** O momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. Os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros através das estratégias de integração do indivíduo à organização. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização

desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;

- **As políticas de Recursos Humanos** têm papel relevante no processo de construção de identidade da organização por serem as mediadoras da relação entre capital e trabalho. Analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização;
- **O processo de comunicação** é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais orais (contactos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, "memos") e os meios informais, como por exemplo, a "rádio-peão". O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização;
- **A organização do processo de trabalho.** A análise da organização do processo de trabalho em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho, possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Assim, ela é importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, além de fornecer o referencial para se decifrar a dimensão político-constructiva do elemento simbólico. Ou seja, para se questionar como elementos simbólicos ocultam ou instrumentalizam relações de

poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho;

- **As técnicas de investigação** derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos autores. Na ênfase quantitativa utiliza-se levantamento de opinião, através de questionários, escalas, entrevistas, etc. Na ênfase qualitativa utilizam-se dados secundários da própria organização (documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, jornais, etc.). As técnicas mais utilizadas para coleta de dados primários são entrevistas, observação participante e não participante além de dinâmicas de grupo, com uso de jogos e simulações.

Outra questão que podemos destacar no intuito de desvendar a cultura das organizações é uma categoria analítica privilegiada para este estudo: o rito. Para Trice e Beyer (1984), os ritos devem ser considerados como uma categoria muito relevante na análise de uma cultura organizacional uma vez que ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião. Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, os autores identificaram seis tipos de ritos:

Tabela 1 – Tipos de Ritos

Tipos de ritos	Descrição
Ritos de passagem	Processo de facilitar a transação de pessoas em papéis sociais ou status que são novidades para elas
Ritos de degradação	Processo de despedir ou substituir alguém dissolvendo sua identidade social e seus poderes
Ritos de confirmação/renovação	Seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão
Ritos de reprodução	Atividades de desenvolvimento organizacional, aumentando as identidades sociais e seus poderes
Ritos para redução de conflito	Restabelecem o equilíbrio das relações sociais em distúrbio
Ritos de integração	Encorajam e revivem os sentimentos comuns objetivando a união dos membros

Fonte: TRICE, Harrison M e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review* (1984).

Conforme dito anteriormente, os ritos organizacionais (parte visível da cultura) são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis. Nesse sentido, existem duas posturas teóricas básicas ao se trabalhar o conceito de cultura, que não são excludentes. A primeira considera a cultura como a interação/comunicação entre pessoas e grupos na elaboração de um conhecimento consensual sobre significado do mundo (arte, mito, linguagem = sistema simbólico). Por outro lado, a

segunda considera a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente (ideologia).

Além de todos os aspectos levantados anteriormente, Gordon (1991) adiciona mais um componente transformador da cultura de uma organização e que conseqüentemente deve ser levado em consideração no processo de investigação. O autor argumenta que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características da indústria ou setor em que a organização está inserida. Conseqüentemente, as empresas pertencentes à mesma indústria compartilham os mesmos elementos culturais necessários para a sobrevivência no mercado que atuam. Sendo assim, um conhecimento sobre a indústria na qual a empresa compete, pode conferir ao pesquisador, bons insumos para o entendimento de sua cultura.

2.1.2 TIPOLOGIAS PARA CULTURA ORGANIZACIONAL

A utilização de tipologias auxilia na compreensão da cultura organizacional embora não corresponda à realidade em todos os aspectos. Além disso, essas generalizações permitem observar a cultura de forma que seja possível identificar e desenvolver mecanismos de mudança de certas características para alcançar o tipo que melhor se alinhe aos objetivos estratégicos da organização.

2.1.2.1 MODELO DE HOFSTEDE (1998)

Hofstede (1998), baseando-se em suas camadas de exposição da cultura, afirma que somente as práticas (parte visível da cultura: símbolos, heróis e rituais) poderiam ser mudadas de forma planejada em detrimento aos valores (parte invisível) que poderiam ser mudadas, mas não de forma planejada. Nesse sentido, suas pesquisas empíricas focadas nas práticas, identificaram seis dimensões pelas quais a cultura poderia ser compreendida:

A dimensão **Orientação para Processos versus Orientação para Resultados** identifica se há uma preocupação maior com os objetivos finais ou com os meios para se atingir os objetivos. As empresas identificadas como orientadas aos resultados geralmente são intensivas de mão de obra onde as pessoas colocam o máximo de esforço, pois sempre há novos desafios. Enquanto que as empresas identificadas como orientadas ao processo são intensivo em matéria prima e as pessoas tendem a fazer mais ou menos as mesmas atividades a cada dia.

A dimensão **Orientação para o Funcionário versus Orientação para a Função** ressalta a preocupação com as pessoas versus a preocupação com os trabalhos a serem feitos. Quando uma empresa é orientada ao funcionário, seu colaborador sente que seu bem-estar é considerado e as tomadas de decisão tendem a ser tomadas em grupo. Além disso, a avaliação de desempenho é baseada em metas internas. Já em empresas orientadas a função, existe uma maior pressão pelo trabalho realizado. Suas avaliações de desempenho são baseadas em lucros ou outra mensuração financeira.

A dimensão **Paroquial versus Profissional** verifica o contraste da identificação do empregado com o tipo de trabalho que realiza ou com a organização em que trabalha. Os empregados das empresas paroquiais sentem que as normas da organização abrangem seu comportamento tanto na vida profissional quanto particular. Enquanto que nas empresas profissionais, os empregados consideram os assunções extra-organização como privados. Além disso, acreditam que as organizações contratam devido às competências para o trabalho e por isso estão sempre se preocupados em se preparar para o futuro. Devido a estas características, empresas profissionais implicam em menos sindicatos.

A dimensão **Sistema Aberto versus Sistema Fechado** refere-se ao comportamento das organizações em relação a recém-chegados ou pessoas externas. Em empresas consideradas como sistema aberto, os novos membros são bem-vindos e se adaptam de forma rápida. Enquanto que nas empresas de sistema fechado, as pessoas novas demoram em se adaptar. Vale ressaltar que foi verificada que a presença feminina auxilia na caracterização de um sistema aberto. Além disso, esta dimensão sofre muita influência da cultura nacional.

A dimensão **Controle Rígido versus Controle Solto** identifica as preocupações em relação aos controles como de custos ou de horários. No controle rígido há um esforço para que tudo seja realizado de acordo com que foi planejado: custos de projeto dentro dos orçamentos e horários de reuniões sendo respeitadas. Enquanto que no controle solto, mais flexível, os controle não são severos. Verificou-se que os controles rígidos geralmente são mantidos em empresas onde o nível de educação é baixo. Além de disso, nestas condições, alta direção gasta muito tempo escrevendo relatórios e memorandos.

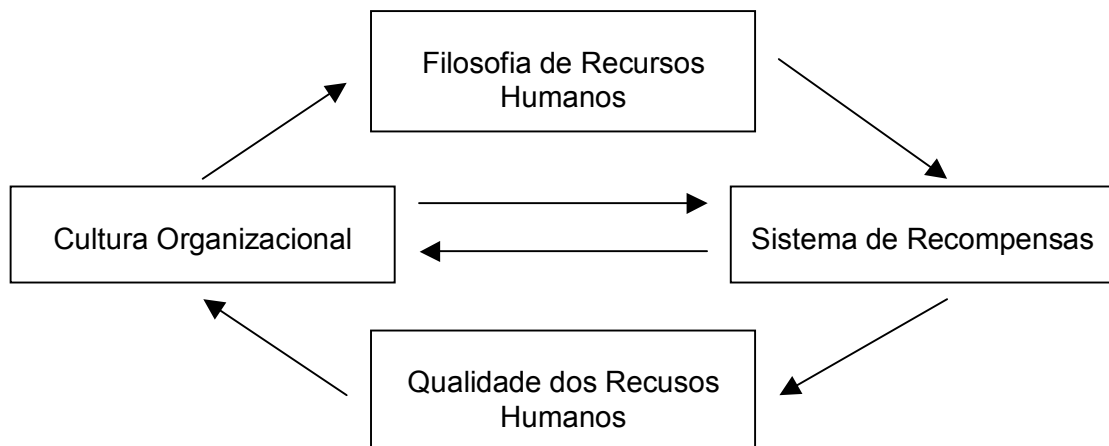
A dimensão **Normativo versus Pragmático** refere-se ao comportamento da empresa frente ao mercado. As empresas pragmáticas são voltadas ao mercado, onde a ênfase é atender ao cliente e atingir metas de resultados. Enquanto que as empresas normativas preocupam-se em seguir corretamente os procedimentos organizacionais. De maneira generalista, as empresas privadas foram identificadas como pragmáticas enquanto que os órgãos públicos foram classificados como normativos.

O autor observou uma relação entre as dimensões “processo x resultados”, “paroquial x profissional”, “rígido x justo” e “normativo x pragmático” devido à influência da competitividade da indústria na qual a empresa está inserida. Já as dimensões “funcionário x função” e “aberto x fechado” sofrem influências de fatores históricos como filosofia dos fundadores e crises recentes.

2.1.2.2 MODELO SETHIA E VON GLINOW (1985)

Sethia e Von Glinow (1985) desenvolveram uma tipologia considerando o sistema de recompensas uma ferramenta essencial para a administração de recursos humanos. Neste modelo, existe uma interdependência entre a cultura organizacional e o sistema de recompensas utilizado na empresa. Para os autores, a cultura organizacional influencia tanto diretamente o sistema de recompensas, quanto indiretamente através da filosofia utilizada pela área de Recursos Humanos. Por sua vez, o sistema de recompensas também influencia a cultura tanto diretamente, quanto indiretamente através da qualidade dos Recursos Humanos.

Figura 3 – Modelo Sethia & Von Glinow



Fonte: Adaptado de Sethia e Van Glinow. "Arriving at four cultures by managing the reward system". In: KILMANN et al. Gaining Control of The Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass. 1985.

Vale mencionar que as recompensas podem ser de vários tipos: financeiras (aumentos/bônus), relacionadas ao trabalho (reconhecimento/desafio), relacionadas à carreira (desenvolvimento/segurança) e relacionadas ao status (títulos/privilégios).

No intuito de identificar essa interdependência entre a cultura e o sistema de recompensa, o modelo "enxerga" a organização através de dois eixos. O primeiro está relacionado com a preocupação com a *performance* (desempenho) e o outro está relacionado a preocupação com as pessoas. Do cruzamento desses dois eixos, é possível identificar quatro tipos de cultura:

Cultura Cuidadosa: alta preocupação com pessoas e baixa preocupação com *performance*. Esse tipo assume uma postura paternalista onde há uma grande preocupação com o bem-estar do funcionário sem impor altos padrões de desempenho;

Cultura Apática: baixa preocupação tanto com pessoas quanto com a *performance*. Esse tipo é caracterizado pela indiferença e por lideranças fracas o

que põe em dúvida uma sustentabilidade de longo prazo uma vez que seus retornos são fracos e não há motivação. A organização pode sobreviver devido a posições fortes do passado ou por ser atuar num ambiente protegido;

Cultura Integrativa: alta preocupação com as pessoas, mas com uma forte expectativa de desempenho. A ênfase é no sucesso da companhia como um todo e não no processo individual;

Cultura Exigente: alta preocupação com *performance*, entretanto negligenciando as pessoas. Geralmente são empresas agressivas que possuem alto retorno financeiro. Embora seu desempenho seja obtido através de recompensas, a forte pressão pela *performance* resulta em altas taxas de rotatividades.

2.1.2.3 MODELO HANDY (1978)

Inspirado em Harrison (1972), Handy (1978) considera a questão do poder e seus reflexos nas estruturas e sistemas da organização. Dessa forma, ele considera como parte da cultura de uma empresa as regras, procedimentos, planejamento e organização. Sob esta óptica, são extraídos quatro tipos de cultura:

Cultura do poder: onde o poder é o ponto central. Devido a poucas regras e procedimentos, a empresa adquire boa flexibilidade e com isso responde as ameaças do mercado com agilidade. Os membros orientados pelo poder, possuem uma mentalidade política e assumem riscos em troca de mais poder;

Cultura de papéis: cultura caracterizada pela lógica e racionalidade, tangibilizados em rígidos procedimentos e regras. Devido a esse engessamento, torna-se lenta ao reagir às ameaças do mercado. Por isso esse tipo de cultura é mais comum em mercados estáveis ou protegidos. Em contrapartida, existe mais segurança e previsibilidade aos funcionários;

Cultura de tarefas: orientada a projetos. Devido a isso, valoriza o trabalho em equipe uma vez que reúne os recursos necessários de forma apropriada para as pessoas realizarem seu trabalho. É uma cultura muito flexível e por isso se adapta bem aos mercados competitivos;

Cultura de pessoas: Nesta cultura as pessoas são os pontos centrais. A organização existe para servi-los. Sua estrutura é bem enxuta e como há pouco poder hierárquico, o controle é mais difícil.

2.1.2.4 MODELO DONNELLY (1984)

O modelo apresentado por Donnelly (1984) relaciona o planejamento da organização e a cultura que é influenciada pela personalidade dos dirigentes, ou seja, com suas atitudes e valores. Para o autor, as culturas podem ser classificadas em três tipos:

Cultura excelente: o planejamento é comunicado aos membros para que estes saibam a direção que estão tomando. Os funcionários se sentem parte da equipe e o planejamento é respeitado pela maioria dos tomadores de decisão;

Cultura vaga: existe uma indefinição de rumo. Existe certa estabilidade interna decorrente de um estágio de maturação organizacional ou altamente regulamentada. Existe uma aversão às mudanças;

Cultura horrível: a organização sofre constantes crises e confusões. Os membros só trabalham no sentido de atender as emergências provocando um clima inseguro e desagradável.

2.1.2.5 MODELO DEAL E KENNEDY (1982)

Em outra abordagem, Deal e Kennedy (1982) relacionam a questão cultural da organização com seu ambiente externo. Essa tipologia considera fatores de mercado como o grau de risco associado às atividades gerenciais e a velocidade no processo de comunicação (*feedback*) das decisões e estratégias bem sucedidas. Essa tipologia pode ser associada ao modelo estratégico da matriz BCG (*Boston Consulting Group*) que analisa o ciclo de vida de um produto em relação a sua participação no mercado. Sendo assim, é possível identificar quatro tipos distintos:

Figura 4 – Modelo Deal e Kennedy

Grau de Risco	Alto	Cultura Macho	Cultura Aposte sua Empresa
	Baixo	Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito	Cultura de Processo
		Rápido	Lento
Velocidade de Feedback			

Fonte: Adaptado de Deal & Kennedy. Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.

Cultura Macho: alto risco com rápido *feedback*. Cultura de empresa jovem que aceita altos riscos impostos pela velocidade na tomada de decisão. Orientado ao curto prazo e há forte competição interna, ocasionando pouca cooperação. Na matriz BCG, esta cultura pode ser considerada como uma criança problema uma vez que apresenta uma alta taxa de crescimento em conjunto com uma baixa participação de mercado;

Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito: baixo risco e rápido *feedback*. Valoriza e estimula o trabalho em equipe, porém estas equipes são mais comprometidas com suas próprias atividades do que com a organização como um todo. O sucesso é alcançado pela persistência. Neste caso, na matriz BCG, esta cultura pode ser associada à vaca leiteira, pois conjuga uma baixa taxa de crescimento com uma alta participação de mercado;

Cultura Aposte sua Empresa: alto risco e *feedback* lento. Organização que exige altos investimentos e seu retorno é lento, por isso é uma organização voltada a uma expectativa de longo prazo. Na matriz BCG, esta cultura é classificada como

estrela já que contempla tanto uma alta taxa de crescimento como também uma alta taxa de participação de mercado;

Cultura de Processo: baixo risco com *feedback* lento. Os valores são baseados na perfeição técnica uma vez que estão mais preocupados na maneira de como fazer as atividades do que focar no que fazer. Essa cultura valoriza os padrões e procedimentos que visam a proteção e integridade dos sistemas. Na matriz BCG, esta cultura está associada ao abacaxi uma vez que apresenta taxas baixas tanto de crescimento quanto de participação de mercado representando bem a fase de declínio.

2.1.3 GERENCIAMENTO E MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hilal (1996) aponta que a literatura sobre o tema pode ser classificada em duas linhas. Uma que considera que a cultura organizacional não pode ser gerenciável e uma segunda que considera que a cultura pode ser gerenciada em maior ou menor grau. A linha de pensamento que considera a cultura não gerenciável é baseada na corrente francesa que considera o gerenciamento da cultura como um produto de interpretações da teoria e dos conceitos fundamentais da antropologia e da própria realidade das organizações. Em relação à segunda linha de pensamento que considera a cultura gerenciável, Martin (apud HILAL, 1996) classifica dois grupos que representam relacionamentos diferentes entre cultura e organização:

- **Pragmatismo Cultural:** entende que a cultura é uma variável organizacional e, portanto pode ser manipulada para melhor atender as necessidades da organização;
- **Purismo Cultural:** não há distinções entre organização e cultura, considerando deste modo que a organização não tem uma cultura e sim que a organização é uma cultura. Neste caso, a cultura é vista como diagnosticável, reconhecível e passível, em menor grau, de transformação.

A autora adverte, porém, que a cultura não pode ser manipulada facilmente como outros assuntos que estão sob o controle dos gerentes. Nesse sentido, é essencial que o gerente reconheça as diferenças culturais de modo que consiga explicar como as coisas podem não funcionar, mesmo quando o desejo de todos é que dê certo.

Para ilustrar essa dificuldade na administração da cultura organizacional Pettigrew (apud FLEURY, 1991) identifica diversos tipos de problemas:

Tabela 2 – Tipos de problemas na administração da cultura organizacional

Tipos de problemas	Descrição
Problema dos níveis	A cultura existe em uma variedade de níveis diferentes na empresa onde as crenças e pressupostos básicos das pessoas dentro da organização são muito mais difíceis de modificar;
Problema da infiltração	A cultura refere-se também aos produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa,

	recompensas, socialização;
Problema do implícito	É difícil modificar coisas que são implícitas no pensamento e no comportamento das pessoas;
Problema do impresso	A história tem grande peso na administração presente e futura na maioria das organizações;
Problema do político	Há conexões entre a cultura organizacional e a distribuição do poder na empresa. Esses grupos de poder não estão dispostos a abandonar suas crenças;
Problema da pluralidade	A maioria das empresas não possui uma única cultura organizacional, podendo apresentar uma série de subculturas;
Problema da interdependência	A cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Fonte: FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

Freitas (1991) expõe que a mudança cultural refere-se a novas maneiras de se fazer as coisas dentro da organização, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais.

Schein (1985) sustenta que os pressupostos básicos, que seriam a chave para a compreensão da cultura, poderiam ser alterados pela introdução de novos valores e pelo sucesso que lhes fossem atribuídos. Se novos valores produzirem os

resultados desejados, a sua manutenção ao longo do tempo levaria a que fossem *taken for granted*, momento no qual se tornariam parte dos pressupostos básicos da cultura. Do ponto de vista prático, a gestão de cultura dentro da proposta do autor pressuporia ainda que uma considerável mudança pudesse ocorrer nas operações das organizações complexas sem que o paradigma cultural básico sofresse qualquer alteração. Ou seja, mudanças culturais periféricas seriam geralmente suficientes para resolver os principais problemas organizacionais (SCHEIN, 1982).

Schein (1985) cita cinco erros que devem ser evitados num processo que objetiva mudar a cultura de uma organização: 1) achar que a cultura é uma coisa simples; 2) esquecer que a cultura é aprendida; 3) limitar o raciocínio em relação a área de conteúdo cultural; 4) assumir que uma cultura forte é melhor e 5) achar que a mudança da cultura é um processo simples.

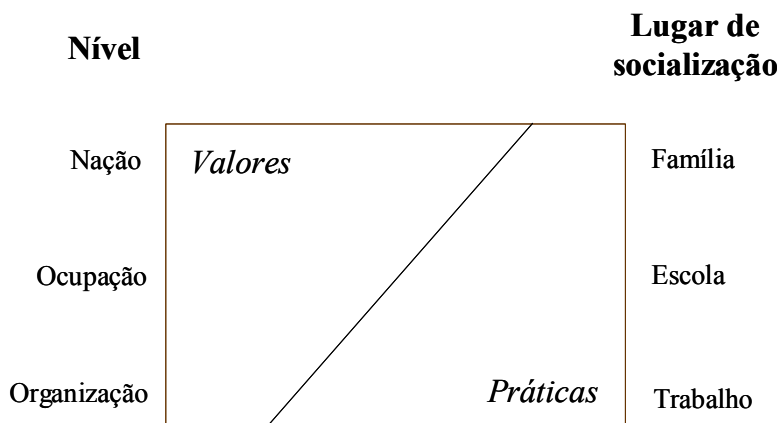
Para Srour (1998) cada agrupamento social, inclusive aqueles presentes nas organizações, tende a superestimar seus padrões de comportamento, desprezando outros, o que pode ser um elemento dificultador - ou até mesmo facilitador - dos processos de mudança, em que, em muitos casos, estes são vistos como ameaças e não como oportunidades.

Já Hofstede (1998), baseando-se em suas camadas de exposição da cultura, afirma que somente as práticas (parte visível da cultura: símbolos, heróis e rituais) poderiam ser mudadas de forma planejada em detrimento aos valores (parte invisível) que poderiam ser mudadas, mas não de forma planejada. O motivo desta diferença estaria atrelado às respectivas formações. Enquanto que as práticas são aprendidas através da socialização no local de trabalho (PASCALE apud HOFSTEDE, 1998) os valores são formados desde a infância (influenciados pela

família e escola) e por isso, estão muito interiorizados pelo indivíduo dificultando sua mudança.

O autor argumenta ainda que a cultura nacional e a cultura organizacional são fenômenos de naturezas diferentes. Esta diferença é percebida nos papéis desempenhados de cada manifestação cultural. Enquanto que a nível nacional as diferenças culturais geralmente são atribuídas aos valores, a nível organizacional as diferenças culturais são relacionadas às práticas. Para o autor, valores e práticas são adquiridos em diversos lugares e em diferentes proporções. Ele identificou três ambientes de socialização: a família, a escola e o local de trabalho. Ao mesmo tempo em que estabeleceu três diferentes níveis da cultura.

Figura 5 – Como os valores e práticas são adquiridos



Fonte: HOFSTEDE, Geert. "Culturas e organizações : compreender a nossa programação mental". Lisboa: Ed. Sílabo, 1998.

Numa vasta pesquisa com indivíduos de diversos países, Hofstede (1998) apresentou um modelo de quatro dimensões sobre os valores: 1) grau de distância do poder, 2) individualismo versus coletivismo, 3) masculino versus feminino e 4) incerteza e dinamismo. Mais tarde, ao entrar em contato com empresas japonesas, o

autor criou mais uma dimensão: 5) orientação para curto prazo versus longo prazo. Devido a sua formação, os valores são normalmente utilizados para um entendimento da cultura a nível nacional.

Em relação à cultura organizacional, suas pesquisas são focadas nas práticas, pois segundo o autor são as únicas formas de se gerenciar ou mudar uma cultura organizacional de forma deliberada. Neste campo, o autor identifica seis dimensões (descritas anteriormente): Orientação para Processos versus Orientação para Resultados; Orientação para o Funcionário versus Orientação para a Função; Paroquial versus Profissional; Sistema Aberto versus Sistema Fechado; Controle Rígido versus Controle Solto; Normativo versus Pragmático.

O autor ainda ressalta que, nas dimensões identificadas, o conceito de bom ou ruim depende de onde a empresa está e para onde ela quer ir (HOFSTEDE, 1998); ou seja, não há uma dimensão que seja melhor que outra de forma absoluta, e sim, a mais adequada para uma determinada estratégia.

Para Gordon (1991), a alta direção possui um papel fundamental no processo de mudança cultural, independentemente da razão pela qual a empresa deseja mudar sua cultura. Para o autor, a mudança é obtida através da perseverança de seus líderes que orientam para qual direção a organização deve ir, que reforçam os novos valores e que demonstram que a mudança deve ser feita. Apesar da dificuldade, o autor acredita que uma nova cultura possa subjugar a cultura antiga caso o processo seja devidamente planejada e implantada.

Na mesma óptica de planejamento, Reily (1991) acredita ser essencial o papel dos líderes na formulação das normas de uma organização que, em sua visão, são ferramentas que auxiliam na administração da cultura tornando-a uma aliada na

obtenção do sucesso. Para o autor, o processo de criar uma cultura passa por quatro etapas: 1) o estabelecimento de crenças e valores escritos e praticados pelos líderes; 2) a comunicação consistente desses valores e crenças; 3) a percepção com consistência e intensidade por parte das pessoas e 4) o reconhecimento (amplo) das pessoas. Cumprido esse ciclo, normas claras podem emergir e a cultura pode então servir de aliada da estratégia. Para gerenciá-la adequadamente, o gestor deve planejar corretamente o desenvolvimento das normas mais adequadas sob a óptica dos objetivos estratégicos da organização, identificando normas conflitantes entre o que se precisa e o que está sendo atualmente recompensado.

Em outra visão, Silva (2001) classifica genericamente as mudanças como intencionais (decorrentes de ações deliberadas) e não intencionais (decorrentes de eventos não planejados, ou seja, de forma involuntária), ao mesmo tempo em que apresenta quatro dimensões que caracterizam a mudança que resultam em algum impacto sobre a estratégia da organização:

- **Quanto à natureza:** em relação à superfície de impacto, a mudança pode ser parcial ou total. Em relação à profundidade, a mudança pode ser superficial (afetando apenas as práticas) ou profunda (afetando os valores). E em relação às etapas sucessivas, a mudança pode ser marginal ou radical;
- **Quanto à compatibilidade:** refere-se à possibilidade de articulação com a estratégia atual da organização. Sendo assim, a mudança pode ser classificada como compatível ou incompatível;
- **Quanto ao tempo da mudança:** em relação à velocidade da transformação, a mudança pode ser rápida ou lenta. Em relação à duração

dos impactos gerados pela mudança, ela pode ser permanente ou temporária. E em relação à urgência percebida, ela pode ser vista como percebida ou não percebida;

- **Quanto ao processo:** a mudança pode ser deliberada ou emergente.

Tais dimensões podem ser observadas em diferentes tipos de mudança descritas por Giroux (apud SILVA, 2001) conforme a Tabela 3:

Tabela 3 – Tipos de mudança da cultura organizacional

Tipos de mudança	Descrição
Ruptura	Mudança total, profunda e radical, cuja implantação é incompatível com a estratégia atual da organização. Sua urgência é percebida e seu processo é deliberado. Essa transformação substancial pode ser uma resposta tanto a uma crise interna quanto a uma descontinuidade no mercado. O caráter crítico da situação impõe que devam ser tomadas ações imediatas e enérgicas que resultam numa mudança fortemente deliberada, possivelmente imposta por novos membros da organização;
Sobressalto	Mudança parcial, superficial, temporária e urgente. Sua implantação é compatível com a estratégia atual da organização e é desenvolvida de forma deliberada no intuito de adaptar a organização a uma variação momentânea de seu ambiente;
Erosão	Mudança total, profunda e lenta. Essa mudança emergente produz uma transformação radical devido ao acúmulo de mudanças marginais. Essa mudança involuntária é influenciada por grandes variações no ambiente e que tende a alterar a identidade, o domínio e as práticas organizacionais;

Elaboração	Mudança evolutiva, gradual e permanente. Essa mudança pode ser parcial ou total, radical ou marginal e emergente ou deliberada. Em geral representa um refinamento da estratégia atual justificado pelo aprendizado à medida que surgem exigências constantemente renovadas no ambiente.
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de SILVA (2001)

Gordon (1991), acreditando que cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características da indústria ou setor em que a organização está inserida, destaca que há três elementos chaves que se forem alterados, resultarão numa mudança na estrutura da cultura organizacional vigente: ambiente competitivo, necessidades dos clientes e expectativas da sociedade. Caso algum desses três elementos seja modificado, os comportamentos baseados nos pressupostos e valores passados tornar-se-ão ineficientes frente à nova realidade e a organização experimentará resultados insatisfatórios. Essa nova condição cria uma pressão para uma mudança cultural.

Na visão de Mintzberg (2000), uma mudança radical na estratégia de uma empresa resulta numa mudança igualmente profunda em sua cultura. Primeiramente, a mudança estratégica implica num afastamento maior entre os sistemas de crenças organizacionais e as características do ambiente. Como a nova estratégia não consegue ser suportada pelos sistemas internos, o autor classificou essa fase de “deriva estratégica”. Devido a esse problema de alinhamento, em geral ocorre um declínio financeiro e há um início de crise organizacional. Nesta situação, crenças organizacionais anteriormente inquestionáveis são expostas e contestadas resultando numa tensão e desunião crescentes na organização.

Após esse período de quebra de paradigmas quando antigos sistemas de crenças foram desaprendidos, a organização passa muitas vezes por um período de confusão. Este estágio propicia o desenvolvimento de uma nova visão estratégica resultando em decisões estratégicas experimentais alinhadas com essa nova visão. Caso os resultados sejam positivos dessas iniciativas, haverá um maior comprometimento com a nova maneira de se fazer as coisas. Depois de algum tempo, ocorre a estabilização dos novos sistemas de crenças implantados uma vez que os retornos positivos podem aumentar se forma gradativa o comprometimento dos membros da organização.

Segundo Tomei (1994), os momentos de crise vividos pelas organizações muitas vezes atuam como catalisadores das mudanças. Essas crises podem ser originadas por fatores externos (como mudanças econômicas e políticas) ou por fatores internos (como o surgimento de um novo líder). A mudança é sempre um momento de ruptura, de transformação e, portanto envolve certo risco, principalmente com relação às transformações relacionadas à estrutura de poder.

Tomei (1994) destaca ainda a existência de situações que se apresentam como potenciais para a mudança da cultura organizacional. A autora indica quatro momentos em que a ruptura da cultura vigente atua como um catalisador no processo de mudança:

- Fusões, aquisições, reestruturações, downsizing, terceirizações e processos de privatização;
- Momentos de grande atuação de fatores externos como recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;

- Crises internas e processo de sucessão de poder;
- Processo de socialização de novos membros na organização.

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Segundo Stewart (1998), a Era da Informação caracteriza-se pela geração de riqueza em decorrência do conhecimento. Esse e outros autores preocuparam-se, então, em classificá-lo para melhor entendê-lo e gerenciá-lo, a fim de possibilitar às organizações desenvolver ou sustentar vantagem competitiva.

De forma semelhante, Nonaka e Takeuchi (1995) acreditam que a vantagem competitiva sustentável só pode ser obtida através da inovação contínua e para obter uma inovação contínua é necessário colher novos conhecimentos que as pessoas estão criando diariamente. Portanto o conhecimento é o recurso-chave para conseguir vantagem competitiva no futuro.

2.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Davenport e Prusak (1998) definem a Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos que orienta a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

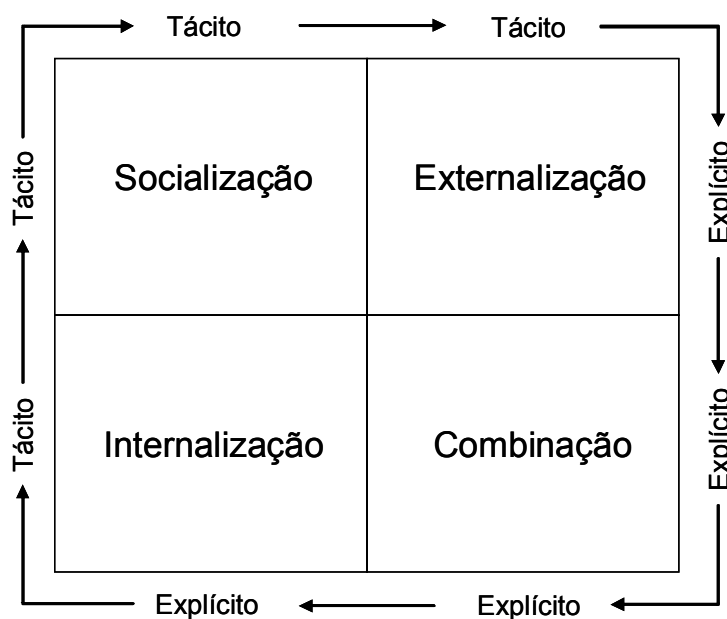
Na mesma linha, Nakra (2000) considera que a Gestão do Conhecimento está relacionada à habilidade de desenvolver, compartilhar, depositar, extrair e entregar conhecimento à medida que é requisitado e usado no processo de tomada de decisão ou para suportar outros processos. Adicionalmente, a autora enfatiza que Gestão do Conhecimento não é tecnologia, e sim, um conceito, um jeito de fazer negócios que permite que a informação esteja disponível para a tomada de decisão. A tecnologia é um facilitador que suportará as práticas de Gestão de Conhecimento.

Com a mesma preocupação na definição conceitual dos termos que estão associados à gestão do conhecimento, Stewart (1998) utiliza-se de analogias para elucidar o significado dos termos: dados, informação, conhecimento e sabedoria. Para o autor, dados seriam os fatos, as informações seriam o contexto no qual os fatos são colocados, o conhecimento seria uma conclusão tirada a partir disso e a sabedoria seria “algo mais crítico”. Usando o clima como exemplo, os dados seria a temperatura, a informação seria que está quente para esta época do ano. O conhecimento poderia ser o El Niño e a sabedoria seria: “todo mundo fala sobre o clima, mas ninguém faz nada a respeito”. Ainda segundo o autor, a hierarquia apresentada onde subimos de dados para informações, para conhecimento e para sabedoria não é correta. Na verdade o conhecimento é algo que você usa para transformar dados em informações. Não partimos da informação para o conhecimento. É um *looping* ao invés de uma progressão. Conhecimento é algo que você aplica aos dados e os transforma em informações. Outro problema é a interpretação das pessoas uma vez que alguns podem enxergar informações em dados, enquanto que outros enxergam conhecimentos. Portanto é muito difícil fazer uma distinção entre informações e conhecimento que funcione para mais de duas ou três pessoas.

Outra definição ressaltada por Nonaka e Takeuchi (1995) refere-se aos dois possíveis tipos de conhecimento dentro de uma organização: o explícito (formal) e o tácito (informal). O conhecimento explícito é aquele materializado em documentos, manuais, periódicos, bases de dados, etc. Por ser um produto concreto, ele pode ser “capturado” pela organização. Por outro lado, o conhecimento tácito é aquele não materializado, constituindo-se de idéias, fatos, decisões, experiências e pontos de vista. Apesar de ser um ativo patrimonial de imenso valor, o conhecimento tácito perde-se ao longo do tempo por falta de mecanismos para que seja coletado, estruturado, compartilhado e reutilizado.

Os autores descrevem ainda toda a dinâmica de geração, transferência e absorção do conhecimento através de quatro modos de conversão que constituem um ciclo contínuo: socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito através de interação social); externalização (de conhecimento tácito para conhecimento explícito através da documentação); combinação (de conhecimento explícito para conhecimento explícito através de combinações e compartilhamento do conhecimento já codificado) e, finalmente, internalização (de conhecimento explícito para conhecimento tácito através da incorporação e do “aprender fazendo”).

Figura 6 – Espiral do conhecimento adaptado de NONAKA e TAKEUCHI



Fonte: Adaptado de NONAKA, I e TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Em seus estudos Sveiby (1998) identificou duas abordagens organizacionais para gestão do conhecimento, cada uma delas se diferenciando pelo foco de análise:

A primeira foca o **Gerenciamento da Informação**. Para esta abordagem o conhecimento é tido como um componente que pode ser identificado e manipulado por sistemas de informação. Esta tese sofreu grande influência das disciplinas ligadas às ciências exatas e mais particularmente à engenharia da computação. Ainda segundo o autor, tal tendência é recente e está em franca expansão devido aos investimentos em Tecnologia da Informação.

A segunda abordagem é relativa ao **Gerenciamento de Pessoas**. Fortemente influenciada pelas ciências humanas (Filosofia, Psicologia, Sociologia ou Administração de Empresas), esta abordagem estabelece prioridade na avaliação,

mudança e desenvolvimento das habilidades humanas e do comportamento. O conhecimento é compreendido como um conjunto de processos organizacionais dinâmicos que estão em constante mutação.

Barclay e Murray (apud PIROLA, 2002), provavelmente baseando-se nos trabalhos de Sveiby, ampliaram a proposta deste e estabeleceram uma classificação em três grupos: abordagens mecanicistas, abordagens culturais / comportamentais e abordagens sistêmicas.

As **abordagens mecanicistas** estabelecem prioridade na aplicação de tecnologias e recursos na gerência da empresa. Esta abordagem parte de duas premissas. A primeira sugere que incrementos de melhor acessibilidade da informação são obtidos por melhores métodos de acesso e nas facilidades para reciclagem/reutilização de documentos (hipertexto, bancos de dados etc.). A segunda expõe que as tecnologias baseadas em redes de computadores serão prováveis soluções. Supõe-se que a tecnologia e a disponibilização de grandes volumes de informação serão suficientes para realizar a gestão do conhecimento. Do ponto de vista prático, esta abordagem é fácil de implantar porque muitas das tecnologias e técnicas utilizadas já são de domínio das pessoas envolvidas com gestão do conhecimento.

As **abordagens culturais / comportamentais** sofrem forte influência dos processos de mudança organizacional. Elas tendem a concentrar-se mais na inovação e na aprendizagem (a organização que aprende) do que na alavancagem dos recursos existentes ou na explicitação do conhecimento tácito.

Ao contrário da abordagem mecanicista, a abordagem cultural / comportamental confere pouca importância às tecnologias empregadas, mas prioriza

o processo, que passa a ser o centro e a chave para a solução dos problemas. Assim, as mudanças organizacionais e culturais são seu foco principal. É evidente que implantar novas regras, processos e esperar novas atitudes comportamentais não é um processo automático. Mudanças organizacionais geram incertezas e intranquilidade nas equipes e por isso encontram bastante resistência por parte das pessoas envolvidas.

A última abordagem faz uma síntese das abordagens mecanicistas e das abordagens culturais / comportamentais. Na **abordagem sistêmica** a modelagem é o ponto de partida para a solução da questão da gestão do conhecimento. Assim, para utilizar, gerir e agregar valor, o conhecimento deve ser modelado. Um recurso não pode ser utilizado se não for devidamente modelado, e muitos aspectos do conhecimento corporativo podem ser modelados como um recurso explícito. Esta abordagem traz um enfoque situacional onde tecnologias e questões culturais são levadas em conta e a necessidade de intervenção nestes assuntos é avaliada. Tecnologias e os métodos tradicionais de análise podem ser utilizados para reexaminar a natureza do trabalho do conhecimento e podem ser usadas no auxílio para a solução de problemas relacionados à gestão do conhecimento, bem como mudanças culturais e organizacionais. As questões culturais são importantes, mas também devem ser avaliadas de forma sistemática. Os colaboradores podem ou não ter que se transformar, mas, com certeza, a política e as práticas de trabalho devem mudar. O aspecto de gestão do conhecimento permeia toda a organização não ficando sob domínio exclusivo dos gerentes.

2.2.2 DEFINIÇÕES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

Thompson e Strickland (2000) afirmam que para uma empresa obter um posicionamento que lhe garanta uma vantagem competitiva, a empresa precisa coletar informações do ambiente externo que lhe permitam identificar:

- As principais características econômicas do mercado em que se insere, como por exemplo, sua atratividade (perspectiva de lucratividade);
- As principais pressões competitivas a que esse mercado está submetido;
- Mudanças na estrutura competitiva do mercado;
- Posicionamento das empresas rivais (pontos fortes e fracos);
- Possíveis mudanças estratégicas das empresas rivais;
- Fatores críticos para o sucesso, ou seja, aspectos do negócio essenciais para seu sucesso e perpetuação;

Todo o macro ambiente de negócios precisa ser monitorado. Alterações na legislação, inovações tecnológicas, influências demográficas, enfim, as mais diversas ocorrências podem alterar o cenário competitivo. Portanto a monitoração do ambiente é de vital importância para as empresas que querem adotar uma atitude pró-ativa e não se deixar surpreender pelas mudanças. Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), esta monitoração deve ser realizada por meio de uma iniciativa de Inteligência Competitiva (IC).

Miller (2000) considera IC como o processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, em relação às implicações com o ambiente de negócios, os concorrentes e a organização.

De forma semelhante, a SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*) assume que IC é um programa sistemático e ético de coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações de uma organização. Já o site competia.com destaca que o dado obtido pode ser coletado de fontes públicas publicadas e disponíveis ou através de fontes humanas (fontes primárias e secundárias).

Já Prescott & Gibbons (1993) ressaltam o valor estratégico de IC ao afirmarem que esse processo formalizado e de evolução contínua, pelo qual a gerência avalia a evolução de sua indústria e a capacidade e o comportamento de seus concorrentes atuais e potenciais, auxilia na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

IC também pode ser definida como a coleta e análise de informações de fontes humanas ou publicadas sobre tendências de mercado e do desenvolvimento da indústria que permite uma identificação avançada dos riscos e oportunidades do ambiente competitivo (GILAD, 2003).

Em outra perspectiva, Vaitsman (2001) analisa a função do especialista em IC, afirmando que este tem em mente proporcionar aos executivos uma sistemática de coleta e análise de informações públicas (obtenção de dados por meios legais) sobre os concorrentes, de modo a subsidiar o processo de tomada de decisão da corporação à qual estão vinculados. Embora não seja oferecida uma definição direta, indica o que é e quais os propósitos da IC.

Fuld (1995) resume o conceito “informação analisada”, naturalmente inserida em um conjunto amplo de ações e precauções promovidas pelas organizações, com vistas à obtenção e manutenção de vantagens comparativas. Deste modo a inteligência competitiva ajuda um gerente a tomar decisões de longo prazo ou escolher a tática de mercado certa para determinada situação.

Mcgonagle & Vella (1998) dividem a IC em duas vertentes: a primeira, denominada ativa, corresponde aos processos dirigidos à coleta e análise de dados, para prover inteligência, empregada para aperfeiçoar a tomada de decisão, podendo ser orientada à estratégia, a táticas, a objetivos e à tecnologia. A segunda vertente é voltada a proteger as organizações dos esforços de IC promovidos pelos competidores.

Fleisher e Bensoussan (2003) ressaltam o significado da palavra “inteligência” neste caso. Para os autores, a inteligência seria o valor agregado ao um produto resultante de um processo de coleta, avaliação, análise, integração e interpretação de todas as informações disponíveis pertinentes a uma ou mais necessidades da organização que são imediatamente ou potencialmente significativas a uma tomada de decisão. Essa inteligência é necessária para reduzir a incerteza e o risco da tomada de decisão. Da mesma forma, Cook e Cook (2000) consideram que IC é mais que colecionar informações. Sua importância repousa na análise de informações, que as torna úteis ao tomador de decisões.

Com a mesma preocupação, Kahaner (1998) distingue informação de inteligência. Para o autor a informação é factual, enquanto a inteligência é uma coleção de pedaços de informações, filtradas, destiladas e analisadas, representando algo a partir do que se pode agir. Segundo o autor, IC permite:

antecipar mudanças no mercado; antecipar ações dos competidores; descobrir novos ou potenciais competidores; aprender com os sucessos e fracassos de outros; aumentar o nível e a qualidade dos objetivos; aprender novas tecnologias, produtos e processos que afetam os negócios; saber sobre política, legislação ou mudanças regulatórias que podem alterar os negócios; ingressar em novas atividades; abrir a mente ao rever as próprias práticas gerenciais e operacionais; auxiliar a implantação de ferramentas gerenciais.

Numa visão mais abrangente, Tyson (2002) define IC como um processo sistemático que transforma informações aleatórias, ou pedaços destas, em conhecimento estratégico, uma vez que se obtêm informações a respeito da posição competitiva, dos planos futuros de competidores específicos, das forças motrizes do mercado, além de produtos e tecnologia. Para o autor, IC também envolve a habilidade de desenvolver a compreensão das estratégias e pensamento dos competidores-chave.

Podemos generalizar o processo de IC, no ambiente de uma corporação, como o processo de identificação de contextos de pesquisas, de coleta e análise de informações relacionadas aos contextos identificados, disseminação dos conhecimentos adquiridos para os tomadores de decisão e avaliação de resultados, com o objetivo de suportar o processo decisório estratégico de forma a gerar vantagens competitivas para manutenção e sucesso destas corporações.

Para Gomes e Braga (2001) a Inteligência Competitiva é “o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas”.

O processo de IC, no entanto, não é um fim em si mesmo: é preciso que agregue valor ao processo decisório minimizando as incertezas, para a consecução da estratégia escolhida. Destacam Prescott e Miller (2001) que os produtos de Inteligência Competitiva “... permitem uma interpretação confiável do ambiente externo e, assim, dão apoio à tomada de decisões estratégicas”.

Cabe ressaltar que mesmo apresentando diversas definições de Inteligência Competitiva, tanto a expressão, quanto o seu significado varia bastante nos textos correntes. Há autores que denominam a IC como inteligência empresarial, inteligência competidora, inteligência estratégica ou *business intelligence*, havendo certa confusão a respeito dos diferentes conceitos associados a essas denominações assemelhadas.

2.2.3 IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE IC

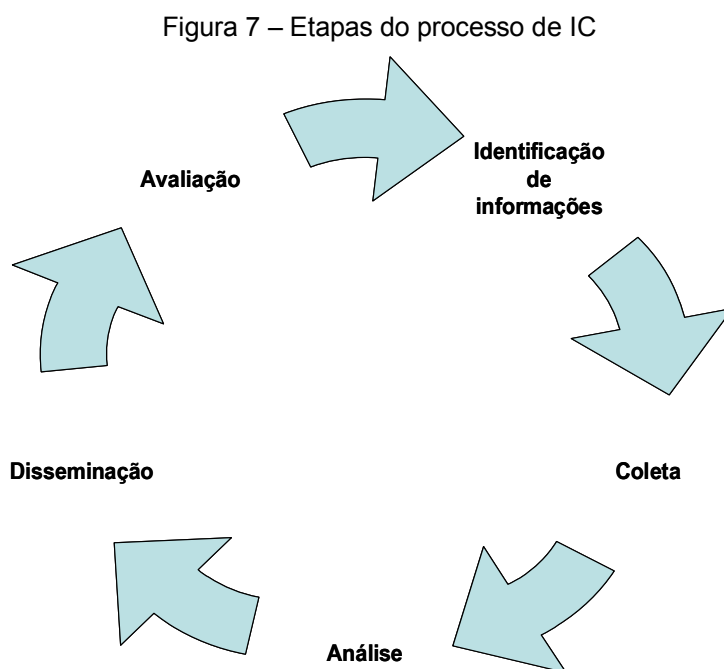
Segundo Simon (1999b), a necessidade e o estado atual de uma organização originam diferentes motivos pelos quais a implantação de um processo de IC seja almejada. A implantação pode ser resultado de uma decisão da alta gerência através de um movimento deliberado *top-down*, refletindo a importância das atividades de IC enxergada pelos tomadores de decisão. Por outro lado, crises organizacionais podem deflagrar a implantação de forma emergente. Geralmente em tempos de crise onde a empresa entra num “estado de sobrevivência” IC surge para preencher uma necessidade da organização no sentido de reagir ao ambiente. Em outros casos, a implantação de IC faz-se de forma natural e evolutiva uma vez que

as práticas de IC são compatíveis com as práticas culturais da organização. Ou seja, algumas organizações estão predispostas a adotar IC uma vez que as práticas de IC já estão enraizadas nas práticas atuais da organização. Neste caso, a implantação de IC somente “formalizará” as práticas já aceitas.

O processo de IC consiste em algumas etapas encadeadas. Para a ABRAIC (Associação Brasileira da Inteligência Competitiva), o processo obedece ao seguinte ciclo: planejamento; coleta; análise e disseminação. Prescott e Miller (2001) consideram 5 fases: planejamento e condução; processamento e armazenamento da informação; coleta; análise e produção; e disseminação. Gomes e Braga (2001) configuram o Sistema de Inteligência Competitiva em 5 etapas: identificação das necessidades de informação; coleta das informações; análise das informações; disseminação e avaliação. Para os autores, todas essas fases do Sistema de Inteligência Competitiva contribuem para o resultado final:

- A etapa inicial de definição de que setores e atores afetam o negócio, identificando-se que informações são necessárias para embasar o processo decisório da empresa, por ser a fase catalisadora das demais;
- A coleta, tendo em vista a criticidade da necessidade de se obter informações confiáveis;
- A análise, pela sua função de sintetizar as informações pesquisadas, agregando valor ao tomador de decisão pelas conclusões apresentadas pelo analista de IC;
- A disseminação, por constituir-se na entrega da informação analisada, ou seja, do produto da Inteligência;

- Por último, a avaliação, por permitir a retro-alimentação do processo, validando sua eficácia do ponto de vista do cliente, o tomador de decisão.



Fonte: Adaptado de GOMES, Elisabeth e BRAGA, Fabiana. "Inteligência competitiva". Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

Herring (2002) sugere que o processo comece com a identificação e priorização das necessidades dos tomadores de decisão no sentido de conduzir de forma eficiente as operações de inteligência e conseqüentemente produzir uma "inteligência apropriada". As necessidades devem ser agrupadas em KITs (*Key Intelligence Topics*) que são tópicos que facilitam tanto a coleta quanto a análise devido ao objetivo mais definido. Para o autor, as necessidades de uma organização podem ser, de forma geral, contempladas em três tipos básicos: (1) Prevenção de surpresas para a organização (*early warning*); (2) Suporte ao processo de tomada de decisão e desenvolvimento do planejamento estratégico; (3) Levantamento e monitoramento dos competidores;

Em tempos passados a escassez de informações disponíveis podia ser citada como uma forte barreira à adoção da prática pelas empresas. Atualmente, com o advento da Internet, vivemos o problema inverso: a abundância excessiva de informações, conhecido como *Information Overload* (SHAPIRO, 1999). A dificuldade passa a ser localizar e validar as informações relevantes no emaranhado de informações que nos cerca. Fica evidente então que a Tecnologia da Informação tem papel central na operacionalização da IC nas empresas. Por ser um processo intensivo em informação e requerer um alto grau de conectividade entre os envolvidos (analistas, tomadores de decisão, rede de observadores, etc.), IC é dependente de soluções de TI. Nesse sentido diversas ferramentas de coleta podem ser utilizadas nesta etapa: *Web search engines*, *Meta search* e ferramentas de *clustering*, alertas, ferramentas de literaturas como *textmining*, CRM (informação sobre cliente), SCM (informações sobre fornecedores) e *Business Intelligence*.

Gomes e Braga (2001) afirmam que a análise é a geradora de inteligência, ou seja, é onde efetivamente a Inteligência Competitiva se constitui. A capacidade de considerar determinada quantidade de informação, relacioná-la entre si, ponderar variáveis e estabelecer conclusões significativas e confiáveis é que agregará valor ao tomador de decisão. Portanto, quanto mais eficaz for o processo de análise, maior a probabilidade de que a Inteligência Competitiva ajude a empresa a sustentar ou desenvolver uma vantagem competitiva. Os produtos de inteligência são construídos na fase de análise. Os autores ainda destacam que é a partir de “uma avaliação significativa, completa e confiável” que o analista oferecerá aos tomadores de decisão conclusões sobre o tema pesquisado. Para tanto, é importante a escolha adequada da metodologia de análise a ser utilizada, conforme o tipo de questão ou

problema formulado na etapa inicial de identificação da necessidade das informações.

Fleisher e Bensoussan (2003) elaboraram uma coleção extensa de tipos de análises e seus respectivos escopos:

Tabela 4 – Técnicas de análise de IC

Escopo	Técnica de análise
Estratégico	<i>BCG Growth/Share Portfolio Matrix GE Business Screen Matrix Industry Analysis Strategic Group Analysis SWOT Analysis Value Chain Analysis</i>
Competitividade e Clientes	<i>Blindspot Analysis Competitor Analysis Customer Segmentation Analysis Customer Value Analysis Functional Capability and Resource Analysis Management Profiling</i>
Ambiental	<i>Issue Analysis Macroenvironment (STEEP) Analysis Scenario Analysis Stakeholder Analysis</i>
Evolutivo	<i>Experience Curve Analysis Growth Vector Analysis Patent Analysis Product Life Cycle Analysis S-Curve (Technology Life Cycle) Analysis</i>
Financeiro	<i>Financial Ratio and Statement Analysis Strategic Funds Programming Sustainable Growth Rate Analysis</i>

Fonte: Adaptado de FLEISHER, Craig S. & BENSOUSSAN, Babette. "Strategic and Competitive Analysis". New York: Prentice Hall, 2002.

Os autores ainda chamam a atenção para o problema das heurísticas inerentes ao processo de julgamento e tomada de decisão. Deste modo, as técnicas de análise estão vulneráveis aos seguintes vieses cognitivos:

- **Comprometimento de Escala:** comprometimento de mais recursos em um projeto quando o mesmo está fracassando. A racionalidade é posta de lado ou pela inabilidade de se assumir um erro ou pela falha em perceber mudanças nas premissas que suportaram as decisões iniciais;
- **Groupthink:** Modo de pensamento desenvolvido dentro de um grupo coeso onde a unanimidade prevalece sobre a vontade de estudar algumas formas alternativas de ação. Existe uma procura pela conformidade;
- **Controle Ilusório:** “superestimação” da habilidade de controlar eventos resultando num excessivo otimismo em relação às habilidades reais;
- **Viés de Hipótese Anterior:** pessoas com crenças e pressupostos fortemente enraizados tendem a tomar decisões com base nessas crenças mesmo com evidências que as contradizem;
- **Raciocínio por Analogia:** o uso de analogias que facilitem o desmembramento de problemas complexos pode levar a decisões ruins por ocultarem aspectos importantes na simplificação;
- **Representatividade:** tendência a generalizar pequenos exemplos (geralmente baseados na experiência do indivíduo), ignorando as estatísticas reais.

Uma vez gerado o produto de IC, o mesmo deve chegar até o tomador de decisão. Existem diferentes formatos pelos quais esses produtos de inteligência podem ser disseminados: relatórios manuais, *briefings*, notícias rápidas, portal de inteligência (intranet da empresa), perfis de empresas, análise da indústria, análise de participação de mercado, *clippings*, previsões de lançamento de produtos, avaliação de empresas, avaliação do time gerencial, entre outros.

A avaliação dos produtos de IC gerados é importante no sentido de aprimoramento de todo o processo. A avaliação da eficácia dos métodos de análise (e conseqüentemente de seus produtos gerados) pode ser feita quanto ao seu resultado (produtos de inteligência) e/ou quanto ao processo propriamente. A mensuração do produto é bastante importante, tendo em vista que estes embasam o processo decisório dos clientes da IC. A quantificação da agregação de valor desse produto de IC remete à necessidade de mensurar o que é intangível, tendo em vista as características tanto dos produtos de IC quanto o processo de geração de tais produtos. (ALVES et alli, 2004).

Machi (2004) exemplifica como uma empresa pode mensurar os produtos de IC por meio de indicadores de avaliação de satisfação dos clientes e dos processos de desenvolvimento desses produtos: número de solicitações de estudos feitas à área de IC; número de relatórios de campo recebidos / número de relatórios de campo esperados; número de retornos recebidos / número de solicitações efetuadas; número de acessos ao Portal da Gerência de Inteligência e Negócios (exemplo de um portal de IC na intranet da organização); correlações entre acessos ao Portal e desempenho profissional (cobertura de cotas, distribuição horizontal, profundidade de vendas, sucesso em promoções).

Em outra vertente, concentrando-se na avaliação do processo e não dos produtos, Fleisher e Bensoussan (2003) desenvolveram uma metodologia que visa minimizar os impactos subjetivos na fase de análise dos dados. A metodologia **FAROUT** objetiva avaliar os métodos de análise utilizados com maior frequência em IC, a fim de possibilitar ao tomador de decisão a escolha do método (ou do conjunto de métodos) mais adequado às suas necessidades. Esta metodologia foi construída a partir da premissa de que os diversos métodos de análise, para produzirem um resultado eficiente e eficaz e, portanto, útil para os tomadores de decisão, têm que apresentar uma série de indicadores de *performance* em comum.

A palavra FAROUT é o acrônimo, em inglês, formado pelas iniciais dos seis critérios utilizados para se avaliar um método de análise: *Future Orientation, Accuracy, Resource Efficiency, Objectivity, Usefulness e Timelines*.

A utilização da metodologia FAROUT auxilia na racionalidade no processo de análise por permitir uma visão mais sistêmica do conjunto de ferramentas disponíveis auxiliando na construção de um *portfolio* de ferramentas mais adequada às necessidades do analista de Inteligência Competitiva (ALVES et alli, 2004).

2.2.4 FATORES CRÍTICOS PARA O PROCESSO DE IC

Para Simon (1999b), existe uma “força” nas organizações que podem tanto facilitar quanto agir como barreiras para a adoção ou adaptação de processos. Essa força é a cultura da organização que permeia a estrutura, normas, procedimentos

além do relacionamento das pessoas. Devido a isso, é fundamental o entendimento de como a cultura pode interferir no sucesso de um processo de IC.

Segundo o mesmo autor a função de IC é moldada pela interconexão organizacional, pois todas as partes da organização suportam umas as outras. Sendo assim, o sucesso da implantação da função de IC é diretamente influenciado pelo seu relacionamento com as demais áreas organizacionais. IC pode contribuir para o sucesso da organização estabelecendo uma base de clientes internos e trabalhando no sentido de satisfazer as necessidades desses clientes. Esse processo de adequação é gradativo. Somente quando a organização percebe os serviços prestados como benefícios (ganho de *market share*, aumento das vendas, redução de custos) a área de IC consegue colocar-se numa melhor posição dentro da organização.

Objetivando o sucesso de um processo de IC, é necessário entender alguns pontos chaves da organização para que o novo processo seja aceito e incorporado:

- **Direção e resultados pretendidos:** os produtos gerados pelo IC devem estar alinhados aos resultados pretendidos, norteando-se pela direção da organização;
- **Key Business Drivers:** programas como qualidade, redução de custos e envolvimento dos colaboradores podem ser adotados como drivers pois auxiliam a organização a alcançar os resultados desejados. Neste caso, IC deverá priorizar o sucesso da organização como um todo em detrimento a apenas alguns indivíduos para que seja também adotado como driver.

- **Mensurações:** o sistema de mensuração dos resultados reflete os valores da organização. Alinhar IC para atingir tais valores aumenta seu potencial de adoção;
- **Infraestrutura:** IC deverá adaptar-se à estrutura existente. As regras existentes de como a empresa se vê (missão e visão) e como ela age (estratégias) criam limites para um comportamento desejado e aceitável;
- **Tipos de práticas:** As práticas são as manifestações culturais mais fáceis de serem gerenciadas. Caso a liderança adote o processo de IC e encoraja sua utilização, os supervisores enfatizem a importância e incorporem nas práticas de trabalho, a organização como um todo ficará estimulada a adaptar as novas práticas para incorporá-lo também.
- **Uso da tecnologia:** a tecnologia dará o suporte necessário para IC. Caso este fator seja muito caro para a sua implantação, o processo terá baixas chances de sucesso;
- **Ambiente físico:** representa a estrutura social da organização. O posicionamento da área de IC reflete sua importância. Por exemplo, caso a área fique perto dos executivos, isso designará uma importância cultural para IC;
- **Percepções e expectativas:** O processo de IC tem que ser visto como um benefício. Isso irá estimular o comprometimento das pessoas a adotarem o novo processo;

- **Artefatos e indicadores culturais:** As estórias dos heróis fazem parte da cultura. Pegar um caso onde IC foi decisivo e tentar replicar o sucesso ajuda a enraizar o processo na história e na cultura da organização;
- **Cultura setorial (da indústria):** Algumas indústrias possuem regras que resguardam a maneira de se trabalhar. Fazer parte do “clube” é adotar essas “maneiras” da indústria. Um dos pontos críticos da adoção do IC é a dificuldade de se tornar parte deste clube.

Vale ressaltar que o autor ainda chama atenção para a sustentabilidade do processo recém implantado na organização. Primeiramente, a mudança cultural proveniente da implantação do novo processo deve ser apoiada pela alta gestão e líderes no intuito de respaldar a importância da mudança para a organização. Adicionalmente é necessária a criação de uma estrutura, tanto de tecnologia quanto organizacional (sistemas de recompensas) que suporte IC. Nesta linha, a organização deverá desenvolver um programa de retenção de pessoas adequadas ao processo de IC, contratando e treinando a equipe responsável pela área. Faz-se importante também a criação de mitos e heróis, além de símbolos e status para a utilização de IC na organização visando enraizar a nova cultura às práticas organizacionais.

Gilad (2003) também ressalta a importância do envolvimento direto do mais alto nível hierárquico para o sucesso de um processo de IC. Segundo o autor “qualquer programa de inteligência que não seja iniciado, ou, pelo menos, seja fortemente apoiado pela alta gerência, está condenado à obscuridade e à falta de influência de fato sobre as decisões”.

Outro aspecto muito relevante durante a operação das atividades de IC, destacado por Sveiby (1998), é a dificuldade em fazer com que as pessoas compartilhem informações. Para o autor, o compartilhando de conhecimento é baseado na confiança. A confiança é o que determina a taxa de transferência de conhecimento no sistema humano, assim como cabos e fios determinam a taxa de transferência no sistema de tecnologia da informação. É uma *commodity* preciosa em falta em muitas organizações. É provável que as pessoas não registrem o que realmente interessa nos sistemas criados para compartilhar conhecimentos. Nesses sistemas (uma base de Melhores Práticas é um deles) serão registradas somente algumas informações, mas não será registrada a verdadeira razão por trás do sucesso, como por exemplo, que o sucesso só foi alcançado, pois os gestores do processo foram capazes de encontrar as pessoas certas que lhes contaram tudo necessário para o projeto e o que tiveram que fazer foi seguir seus conselhos.

Apesar de Simon (2001) também alertar sobre a dificuldade do compartilhamento de conhecimento, o autor aponta para outro motivo: a validade da máxima “informação é poder”. A informação torna-se uma moeda dentro de uma organização e pode ser usada em diversas situações como: chamar a atenção de superiores, criar dificuldades para outros ou ter privilégios de acesso e espaço dentro da unidade organizacional possibilitando até uma liderança organizacional (de unidade, departamento ou divisões).

O autor defende que a premissa de sucesso para o processo de IC está baseada na quebra deste sistema de recompensa. Somente quebrando este paradigma, com a mudança de práticas e normas, será possível comprometer as pessoas a compartilharem informações. No Tabela 5 é apresentado os paradigmas

correntes e que tipos de mudanças seriam necessárias para integrar o compartilhamento de informações de IC:

Tabela 5: Paradigmas correntes e mudanças necessárias

PARADIGMAS CORRENTES	SISTEMA CORRENTE	MUDANÇAS DESEJADAS
Método de Operação individual	Individualidade	Coletividade
Práticas de associação organizacional	Pesquisa individual	Pesquisa organizacional
Prática de liderança	A pessoa com informação / resposta / conhecimento é visto como líder e devido a isso recebe promoção. Além disso, o líder tem poder sobre o que é feito e quem ganha os prêmios.	O time é visto como tendo a informação / resposta / conhecimento e o líder é responsável pela criação de um ambiente no qual o sucesso pode florir.
Sistema de recompensa e reconhecimento	Baseado no desempenho individual	Baseado no desempenho do grupo
Estrutura organizacional	Cria um domínio de controle e poder na organização. Cria o comportamento do grupo só promovendo seus próprios. Exclusiva por natureza para aqueles de fora da estrutura. Limita a diversidade.	Foco do processo com <i>empowerment</i> do empregado. O alinhamento dos esforços é importante. O controle da tomada de decisão é colocado no nível mais baixo da organização. É inclusivo para toda a sociedade e valoriza a diversidade.

O que os funcionários vêm em seus trabalhos	Produção de produtos	Serviços ao consumidor
Pensamentos de motivação humana	Teoria X de McGregor (as pessoas são basicamente preguiçosas e necessitam de motivação para usar o sistema de IC)	Teoria Y de McGregor (as pessoas são basicamente auto-motivadas e querem contribuir para o processo de IC)
Papel do departamento de IC	Ajuda em eventos e atividades intelectuais. Espera ser convidado e foca seus trabalhos no sucesso de outras pessoas.	Participa do processo intelectual, sendo um membro integral do time de informação que contribui com seus aspectos no processo organizacional.

Fonte: SIMON, Neil. Barriers to an information-sharing culture. Competitive Intelligence Magazine. Washington: Oct-Dec 1998. Vol.1, Iss. 3; pg. 47, 3 pgs.

Stewart (1998) acredita que a mudança cultural está baseada em dois pilares. A primeira é que as pessoas da organização devem acreditar que a mudança fará diferença para elas e, em segundo, elas devem se engajar na mudança; ou seja, se comprometerem. Segundo o autor, a melhor forma de envolver as pessoas é fazendo com que elas próprias vejam a necessidade da mudança, estimulando suas participações no processo com transparência e muita comunicação.

Caso tais percepções não sejam naturais, é possível alterar suas percepções através de dois mecanismos antagônicos: a Cenoura e o Porrete. O primeiro visa o comprometimento das pessoas oferecendo benefícios e recompensas (ex.: reconhecimento) para a adoção da mudança, enquanto que o segundo encoraja a adoção através de ameaças e restrições (ex.: perda de poder).

2.2.5 O PAPEL DO CAMPEÃO

Assim como outros autores, Fuld (1985) também chama a atenção para a importância do apoio da alta gestão no sucesso de um processo de IC. Todavia, o autor é mais enfático nesta questão ao especificar que os programas de monitoramento (processos de IC) mais bem-sucedidos têm um patrocinador interno chamado de “campeão”. Esta pessoa deve ser um alto executivo que apóia e promove os esforços da área em questão. Esse endosso feito pela alta gestão acelera processos e promove o grau de importância dada a equipe executora. Um campeão apropriado é um executivo com extensas conexões em toda a empresa, com frequência um gerente que tenha feito carreira vindo de baixo. Embora um campeão não garanta o sucesso de um processo de IC, o apoio de um executivo de alto nível é muito útil para vencer obstáculos políticos e para elevação geral do nível de consciência sobre a troca de informações. Além do apoio à realização das atividades, o campeão também poderá atuar em outras frentes como, por exemplo, no levantamento de recursos e fundos para a área.

2.3 SUMÁRIO DO REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo foi identificar as principais referências bibliográficas dos dois temas abordados no presente trabalho: cultura organizacional e inteligência competitiva. Esse levantamento serviu de subsídio para o delineamento do roteiro utilizado nas entrevistas de campo. O entendimento desses diversos conceitos contribui na identificação de fatores característicos relacionados aos temas e suas interações.

3 METODOLOGIA

Conforme explicitado no primeiro capítulo, o objetivo principal do presente trabalho é identificar possíveis relações entre a cultura organizacional e o processo de inteligência competitiva. Nesse sentido, fez-se necessário fazer o levantamento tanto da cultura da organização foco do estudo quanto o mapeamento do processo de IC que a organização adota. Esses dois levantamentos foram analisados visando encontrar alguma correlação entre eles.

Segundo Hilal (2002) a maioria dos trabalhos sobre cultura organizacional, tanto aqueles que tratam a cultura como alguma coisa que a organização “é”, quanto aqueles que tratam a cultura como alguma coisa que a cultura “tem” (SMIRCICH,1983), consistem principalmente de estudos qualitativos que teriam forte componente subjetivo (devido a todos os vieses de interpretação do pesquisador) não se prestando à replicação além de negligenciar os procedimentos apropriados de validação (SAFFOLD, 1988). Com isso, estes trabalhos seriam criticáveis quanto à sua objetividade, comparabilidade e possibilidade de generalização. Por outro lado, os estudos qualitativos teriam a vantagem de melhor aprender a cultura vista como *gestalt*, permitindo graus de profundidade e empatia dificilmente obtidos através de pesquisas quantitativas.

Como “pano de fundo” para a investigação qualitativa, foram consideradas algumas das características que Fleury (1991) destacou como sendo importantes para o entendimento da cultura de uma organização: o histórico da organização, os incidentes críticos, o processo de socialização de novos membros, as políticas de

Recursos Humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de uma investigação qualitativa (dados secundários da própria organização e dados primários de entrevistas).

Também foram consideradas na abordagem qualitativa as classificações das manifestações culturais observadas por Hofstede (1998): símbolos, heróis, rituais e valores. Nesse sentido, o roteiro para as entrevistas foi estruturado de forma que fosse possível identificar essas camadas. O roteiro utilizado nas entrevistas encontra-se no anexo A.

Em relação ao mapeamento do processo de IC adotado pela organização, além do material cedido para a pesquisa, parte do roteiro das entrevistas foi elaborada com o intuito de compor todo o arcabouço necessário para uma análise mais criteriosa do assunto.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Utilizando-se da taxonomia proposta por Gil (1991) e Vergara (1997), a presente pesquisa pode ser classificada em duas categorias: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois o objetivo da pesquisa é o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições uma vez que a área pesquisada (cultura organizacional relacionada com o processo de inteligência competitiva) possui pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Descritiva, pois a pesquisa é focada numa determinada realidade

(empresa de energia) buscando identificar as características de um determinado fenômeno, não tendo compromisso em explicar o porquê dos fenômenos, mas sim, servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como:

- **Bibliográfica:** a fundamentação teórica da pesquisa foi sistematizada com base em material publicado em livros, artigos, teses, dissertações, jornais, revistas, anuários e etc. que fornecem instrumental de análise para outros tipos de pesquisa;
- **Documental:** a pesquisa também utilizou materiais internos disponibilizados pela própria empresa foco do estudo;
- **Telematizada:** além do material exposto acima, foram utilizados outros canais de informação como a Internet e a Intranet da empresa foco do estudo para a coleta de mais dados e informações;
- **Pesquisa de Campo:** a pesquisa foi complementada com a coleta de dados primários (pesquisas semi-estruturadas) com funcionários da empresa foco do estudo além da observação participativa (investigação empírica) do autor realizado dentro do ambiente da empresa em questão.

Para Yin (2001), a presente pesquisa representa um estudo de caso uma vez que está limitada à realidade de uma única empresa e foi realizada de forma a analisar com maior profundidade a influência da cultura organizacional no processo de inteligência competitiva.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DE SUJEITOS

Para Vergara (1997), definir o universo de pesquisa é determinar o conjunto de elementos (nesse caso uma única empresa) que possuem as características as quais se quer estudar. A amostra é uma parte desse universo que foi escolhida de acordo com algum critério e os sujeitos são as pessoas que serão fornecedoras das informações a serem analisadas. A empresa escolhida para ser o universo do presente trabalho foi uma empresa multinacional que atua no setor de energia.

Na década de 90, acompanhando a tendência mundial, o Brasil deu início ao processo de liberação do mercado de petróleo. No mundo, alargavam-se as fronteiras comerciais, surgindo o fenômeno de globalização da economia, que acirrou a competição em todos os setores. Isso passou a exigir das empresas eficiência em custos, para obter competitividade em preços, e qualidade cada vez maior em produtos, serviços e atendimento, para a conquista do cliente. Devido à competitividade deste setor, a empresa estruturou uma área de IC há menos de três anos no intuito de prover subsídios mais consistentes aos tomadores de decisão.

A escolha da empresa veio de encontro às expectativas de ambos os lados: da própria empresa e do pesquisador. Para a empresa, pois como a área é relativamente nova, mas suas funções são estratégicas, os responsáveis da área ficaram interessados nas possíveis respostas do presente trabalho. Por outro lado, a multinacional possui uma cultura organizacional bem enraizada (já está instalada no Brasil há mais de 90 anos) e atua num setor que mudou bastante nos últimos anos. Essas características propiciam condições interessantes para o estudo do pesquisador. Portanto, devido aos interesses convergentes, o comprometimento

com a pesquisa foi acentuado e o pesquisador teve acesso a pessoas chaves da organização que se mostraram muito solícitas para as entrevistas.

Para suprir as necessidades da pesquisa foram entrevistados 12 gerentes/diretores da empresa cuja sede localiza-se Rio de Janeiro entre junho e agosto de 2005. Os entrevistados foram selecionados com base no processo de IC implantado na organização.

Foram selecionados os líderes de áreas chaves como as áreas de Marketing, Recursos Humanos, Planejamento Estratégico, Comercial e Suprimentos no intuito de colher percepções distintas. Adicionalmente, participaram da pesquisa alguns funcionários indicados por estes líderes. Neste contexto, os entrevistados representam os usuários diretos e indiretos da área de IC e constituem uma base representativa dos tomadores de decisão da empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Gil (1991), os procedimentos mais usuais para a coleta de dados em um estudo de caso são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história da empresa.

Observado isso, num primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica em diversos materiais publicados, como livros, teses, dissertações, artigos, revistas, jornais e demais produções científicas e acadêmicas pertinentes aos temas de cultura organizacional e inteligência competitiva. Essa fundamentação teórica objetivou a construção de um arcabouço teórico para uma maior

compreensão a respeito dos temas abordados além de servir como base referencial para a pesquisa de campo.

A pesquisa documental através de diversos documentos internos (como relatórios, publicados, pesquisas internas, comunicados e etc.) disponibilizados pela empresa foco do estudo, teve o objetivo de melhor compreender os aspectos históricos da empresa e sua organização (construção das políticas, diretrizes e estratégias) além de delinear sua trajetória até os dias atuais.

Canais como a Internet e a própria Intranet da empresa foram utilizados para complementar os estudos abordados acima, garantindo o suprimento de informações recentes.

Foram realizadas entrevistas individuais no ambiente da própria empresa em hora marcada especificamente para a finalidade da pesquisa. As entrevistas foram precedidas de uma explicação dos objetivos da pesquisa aos entrevistados no intuito de salientar não somente a importância de sua participação como a questão de confidencialidade das informações, aumentando desta maneira seu comprometimento.

As entrevistas em profundidade, por pautas, semi-estruturadas com duração de aproximadamente 90 minutos, foram conduzidas num caráter de diagnóstico de forma a identificar e esclarecer conceitos, princípios e práticas. Foram feitas perguntas abertas, no sentido de obter maior espontaneidade do entrevistado, deixando-o confortável para falar. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente visando identificar a percepção dos entrevistados em relação aos temas abordados. Durante as entrevistas foi possível observar opiniões e sensações dos entrevistados além da percepção de gestos, expressões corporais, tonalidades

de voz e ênfase em determinadas palavras ou expressões que foram contempladas durante a fase de análise e nas interpretações dos resultados obtidos da pesquisa.

Além das entrevistas, uma análise informal participativa do ambiente de trabalho foi utilizada na pesquisa para a observação de outros tipos de evidências como as condições físicas do edifício, a arquitetura e disposição dos móveis da empresa e o comportamento dos funcionários.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados obtidos na pesquisa bibliográfica no primeiro momento permitiram a construção de uma fundamentação teórica que contextualiza e sustenta esta dissertação. O mesmo pode ser dito da pesquisa documental realizada que gerou grande quantidade de dados, tanto oriundos de documentos internos quanto de fontes externas, facilitando a compreensão e seleção das informações pertinentes aos assuntos abordados neste estudo.

As entrevistas transcritas em conjunto com as observações anotadas durante suas execuções, foram analisadas através do **método de análise de conteúdo**. Esta análise consiste em “desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair seu significado” (LAVILLE e DIONNE, 1999). Os transcritos e as anotações foram agrupados em categorias que permitiram uma confrontação dos dados coletados. Este confronto permitiu identificar pressupostos da pesquisa, as percepções dos entrevistados e seguir uma

linha de investigação que tentasse reduzir a carga de subjetividade inerente do próprio processo de análise qualitativa.

Além de fornecer subsídios para a concepção da cultura da organização, as entrevistas também forneceram insumos que garantiram um melhor entendimento do processo de IC adotado pela organização.

Após realizar o levantamento tanto da cultura organizacional quanto do processo de IC, foi possível confrontar esses dois fatores no intuito de abstrair as possíveis correlações entre eles.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia utilizada (tanto o uso de estudo de caso, quanto a coleta, tratamento e análise dos dados) requer uma atenção quanto as suas limitações:

- Impossibilidade de generalização estatística uma vez que a empresa foco do estudo possui características próprias que a diferem de outras empresas do mesmo tipo;
- Dificuldade de expressão e comunicação durante a entrevista, tanto por parte do entrevistador quanto por parte do entrevistado. A incompreensão do significado das perguntas e a possibilidade de influencia de forma consciente e inconsciente do entrevistador podem contribuir para que o entrevistado produza informações inconsistentes ou deturpadas;

- A restrição do grupo entrevistado, devido a fatores de tempo e disponibilidade, pode ocultar nuances de comportamento e percepções que melhor representariam todo o conjunto;
- Dificuldade na interpretação dos dados qualitativos com ênfase nos aspectos perceptivos uma vez que há uma grande diferença entre o que as pessoas dizem do que elas realmente fazem. Para minimizar este aspecto foram utilizadas perguntas indiretas (GIL, 1991);
- Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais devido aos poucos levantamentos adequados sobre os fenômenos oriundos de fatores inter-pessoais e institucionais.

Devido às limitações inerentes ao método utilizado, as conclusões da pesquisa possuem apenas um caráter indicativo. No entanto, cabe ressaltar que o método foi eficaz para o entendimento da realidade da empresa foco do estudo, permitindo, portanto, alcançar os objetivos iniciais da pesquisa.

4 A EMPRESA

Neste capítulo será apresentada a empresa objeto da presente pesquisa, descrevendo além de sua história e situação atual, informações sobre o setor onde a empresa atua para um melhor entendimento do ambiente competitivo. Além disso, será apresentada também a estrutura da área de Inteligência Competitiva da empresa.

4.1 SETOR DE ENERGIA NO BRASIL

As empresas que atuam nesse setor foram criadas por meio de leis do governo federal entre as décadas de 50 e 60, nascendo e se desenvolvendo sob a tutela do Estado. Ao longo dessas quatro décadas, as empresas tornaram-se líder na produção e distribuição de energia no país, desenvolvendo tecnologia de ponta em seus ramos de atuação. As multinacionais restringiam-se a distribuição, mas gozavam de uma relação estável com o governo que garantia uma confortável participação do mercado.

A partir de 1995, inicia-se o processo de abertura da indústria petrolífera e gasífera no Brasil, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 9, de 9 de novembro de 1995, que deu nova redação ao parágrafo primeiro do art. 177 da Constituição Federal de 1988, iniciando-se, também, o processo de regulamentação do mercado.

A Emenda ainda garantia para União o monopólio: (i) da pesquisa e lavra das jazidas de petróleo e gás natural e outros hidrocarbonetos; (ii) da refinação do petróleo nacional ou estrangeiro; (iii) da importação e exportação dos produtos e derivados básicos resultantes da produção e refino do petróleo e gás natural e; (iv) do transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados básicos de petróleo produzidos no país, bem como do transporte, por meio de conduto, de petróleo bruto, seus derivados e gás natural de qualquer origem. Apesar disso, a Emenda permitiu que a União pudesse contratar empresas estatais ou privadas, observadas as condições estabelecidas em lei, em todas as atividades acima descritas, colocando fim a exclusividade da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) no exercício do monopólio, permitindo que novos *players* pudessem participar das atividades, trazendo um grande avanço e incremento para a indústria.

Porém, para tornar eficaz a Emenda Constitucional, houve a necessidade da criação da Lei no 9.478, de 6 de agosto de 1997 - "Lei do Petróleo", que dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. Tal lei buscou abordar todos os pontos relevantes para que fossem efetivadas as mudanças necessárias no novo cenário que estava surgindo, incluindo, de maneira correta, o petróleo, seus derivados e o gás natural no conceito de fontes de energia, sujeitando-os à política energética nacional, seus princípios e objetivos, estabelecidos no art. 1º da Lei.

As agências reguladoras (Agência Nacional do Petróleo – ANP e Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL) ficaram encarregadas de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor, bem como o Conselho Nacional de Política Energética, órgão formulador da política pública de energia. Isso significa que tais

empresas continuam submetidas ao controle do Estado, seu maior acionista e por legislação e fiscalização específicas, sendo que algumas delas com ações negociadas em Bolsa de Valores no exterior.

De forma geral, tais empresas exercem o papel de holding do setor, participando da execução da política energética nacional, como confirma o MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA (2004) ao apresentar a composição em 2002 a matriz energética nacional:

- Fontes não-renováveis: 59%, sendo 43,1% proveniente de petróleo e derivados, 17,5% de gás natural, 1,9% de urânio e derivados.
- Fontes renováveis: 41%, sendo 14% de hidráulica e eletricidade.

Isto significa que cerca de 80% da energia produzida no Brasil provém de empresas estatais ou controladas pelo governo.

Com a abertura do mercado, a concorrência impõe o início da atuação em novos negócios, o estabelecimento de parcerias com empresas privadas nacionais e internacionais e a busca de uma presença mais efetiva no exterior.

A fim de tornarem-se mais competitivas, algumas dessas empresas incorporaram em sua estrutura o conceito de unidades de negócio, já adotado pelas maiores companhias de energia do mundo, com mais autonomia nas decisões e independência para administrar orçamento e investimento e metas e responsabilização pelos resultados.

Também mundial foi o fenômeno do novo perfil do consumidor, mais exigente, cômico de seus direitos e diante de variadas ofertas à sua escolha. No setor de

petróleo isso se somou à proliferação de novas empresas na concorrência, à estagnação da demanda em parte da Europa e à desregulamentação iminente ou em curso em vários países a organização foco deste estudo constatou a necessidade de partir uma grande reestruturação que tornasse suas empresas em todo o mundo aptas a serem vitoriosas na nova economia que se desenhava.

4.2 A EVOLUÇÃO DA EMPRESA

A organização, objeto do presente estudo, tem suas origens no século XIX. Ao longo deste período, a empresa direcionou seus esforços para diferentes produtos até que no começo do século XX, após sofrer algumas fusões com outras empresas correlatas, estabeleceu-se no segmento de energia. Poucos anos depois, a organização já iniciava suas atividades no mercado brasileiro.

Atualmente a organização está presente ao redor do mundo, em todas as formas tradicionais de geração de energia, investindo também em fontes de energia renováveis, como a eólica, a solar e a de células de hidrogênio. Com mais de 100 anos de existência, a organização atua em mais de 100 países, empregando mais de 100 mil pessoas e com um faturamento superior a US\$ 200 bilhões anuais.

A organização explora, produz e refina petróleo. Acha, produz e transporta gás. Fabrica produtos químicos. Ao longo da sua história, busca constantemente inovação tecnológica, vislumbrando a descoberta de novas tecnologias como fator crucial para o futuro.

4.2.1 OS PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS

Os princípios empresariais gerais norteiam a condução dos negócios de cada uma das companhias que integram a organização estudada uma vez que, em sua visão, a conservação de sua reputação é de suma importância para alcançar seus objetivos. Nesse sentido, a organização tem como valores centrais a honestidade, a integridade e o respeito pelas pessoas. Tais valores empresariais determinam os princípios da companhia. Esses princípios permeiam todas as transações, grandes ou pequenas, e descrevem o comportamento esperado de cada empregado em cada companhia da organização, na condução de suas atividades.

Por sua vez, a aplicação desses princípios é sustentada por procedimentos concebidos para assegurar que os empregados entendam os princípios e ajam de acordo com eles. A empresa reconhece que é vital que o comportamento se equipare às intenções. Todos os elementos dessa estrutura - valores, princípios e os procedimentos que os acompanham - são necessários.

A organização reconhece que manter a confiança dos acionistas, empregados, clientes e de outras pessoas com as quais fazem negócios, assim como das comunidades nas quais trabalham, é crucial para a continuação do crescimento e do sucesso do Grupo. A empresa acredita que esta confiança é obtida caso a empresa seja conduzida de acordo com os padrões estabelecidos em princípios que norteiam a organização por muitos anos. A direção é a responsável por assegurar que os empregados tenham consciência desses princípios e se comportem de acordo com o espírito e o texto desta declaração.

Objetivos

O objetivo da organização é o engajamento, com eficiência, responsabilidade e lucratividade nas atividades de petróleo, gás, produtos químicos e outras, e a participação na procura e no desenvolvimento de outras fontes de energia. A organização busca atingir um elevado padrão de desempenho e objetivam manter uma posição, em longo prazo, em seus respectivos ambientes de concorrência.

Responsabilidades

A organização reconhece cinco áreas de responsabilidade: os acionistas, os clientes, os empregados, os parceiros e fornecedores e a sociedade.

Com os acionistas a responsabilidade é proteger o investimento dos acionistas, proporcionando a eles um retorno aceitável.

Com os clientes a responsabilidade é conquistar e manter os clientes através do desenvolvimento e fornecimento de produtos e serviços que ofereçam valores em termos de preço, qualidade, segurança e impacto ambiental e que sejam apoiados pelas competências tecnológica, ambiental e comercial necessárias.

Com os empregados a responsabilidade é respeitar os direitos humanos dos empregados, dar-lhes condições de trabalho dignas e seguras, que lhes permitam prestar serviços adequados e competitivos; promover o desenvolvimento e o melhor uso do talento humano, dar igual oportunidade de emprego e encorajar o envolvimento dos empregados no planejamento e na direção dos trabalhos e na

aplicação destes princípios dentro da companhia. É reconhecido que o sucesso comercial depende do pleno empenho de todos os empregados.

Com parceiros e fornecedores a responsabilidade é procurar relacionamentos mutuamente benéficos com empreiteiros, fornecedores e em consórcios e, ao fazê-lo, promover a aplicação dos princípios da companhia. A promoção destes princípios com eficácia será um fator importante para encaminhar e conservar tais relações.

Com a sociedade a responsabilidade é conduzir os negócios como membros empresariais responsáveis da sociedade, observar as leis dos países nos quais operam, expressar apoio pelos direitos humanos fundamentais em linha com o exercício legítimo da atividade e dar atenção apropriada à saúde, à segurança e ao meio ambiente, com o compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Essas cinco áreas de responsabilidade são vistas como inseparáveis. Portanto, é dever da gerência avaliar continuamente as prioridades e desempenhar suas responsabilidades o melhor possível, com base nessa avaliação.

Princípios Econômicos

A lucratividade é essencial para o desempenho dessas responsabilidades e para a continuação das atividades. Ela é uma medida tanto da eficiência quanto do valor conferido pelos clientes aos produtos e serviços da organização. É essencial para a alocação dos recursos empresariais e para a sustentação do investimento contínuo, necessário ao desenvolvimento e à produção dos suprimentos futuros de energia para satisfazer as necessidades dos consumidores. Sem lucros e sem um

sólido embasamento financeiro, o desempenho das responsabilidades mencionadas acima se tornaria impossível.

A organização trabalha em uma ampla variedade de ambientes sociais, políticos e econômicos em transformação, mas em geral elas acreditam que os interesses da comunidade podem ser atendidos, com maior eficiência, por uma economia de mercado.

Os critérios para as decisões de investimento não são exclusivamente econômicos em sua natureza. Eles levam também em conta considerações sociais e ambientais, bem como uma avaliação da segurança do investimento.

Atividades Políticas

As companhias que compõe a organização estudada agem de forma socialmente responsável dentro das leis dos países onde operam na busca de seus legítimos objetivos comerciais. As companhias não fazem pagamentos a partidos políticos ou organizações, nem a seus representantes. Não participam de nenhuma política partidária. Porém, ao tratar com governos, as companhias têm o direito e a responsabilidade de tornar conhecida sua posição sobre qualquer assunto que as afete, ou a seus empregados, clientes e acionistas. Elas também têm o direito de expressar sua posição em questões que afetem a comunidade onde elas têm contribuição a dar.

Onde indivíduos desejarem se engajar em atividades na comunidade, inclusive se candidatando em eleições para cargos públicos, ser-lhes-á dada a oportunidade de fazê-lo, quando isso for apropriado à luz das circunstâncias locais.

Integridade nos Negócios

A organização insiste na honestidade, na integridade e na justiça em todos os aspectos de suas atividades, e esperam o mesmo em seu relacionamento com parceiros e fornecedores. O oferecimento, solicitação, aceitação ou pagamento, direto ou indireto, de subornos de qualquer espécie são práticas inaceitáveis. Os empregados devem evitar conflitos de interesse entre suas atividades financeiras privadas e sua parte na condução dos negócios da companhia. Todas as transações feitas em nome da organização devem refletir-se com precisão e justeza nas contas da companhia, de acordo com os procedimentos estabelecidos.

Saúde, Segurança e Meio Ambiente

Em consonância com seu compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável, a organização tem uma abordagem sistemática à administração de saúde, segurança e meio ambiente, para obter uma melhoria contínua de desempenho. A organização administra essas questões como qualquer outra atividade empresarial crítica, estabelecem metas de melhoria e medem, avaliam e fazem relatórios sobre o desempenho.

A Comunidade

A contribuição mais importante que as companhias podem dar ao progresso social e material dos países nos quais operam é desempenhar suas atividades básicas com a maior eficácia possível. A organização também está interessada em

questões sociais, mesmo que elas possam não estar diretamente relacionadas à sua atividade. As oportunidades de desenvolvimento - por exemplo, através de programas comunitários, educacionais ou de doações - irão variar de acordo com o tamanho a companhia envolvida, a natureza da sociedade local e as oportunidades para iniciativas privadas.

Concorrência

A organização apóia o livre empreendimento. Ela procura concorrer, justa e eticamente, dentro da estrutura das leis de concorrência aplicáveis, sem impedir que outros concorram livremente com ela.

Comunicação

As companhias da organização reconhecem que, em vista da importância das atividades nas quais estão engajadas e de seus impactos nas economias nacionais e individuais, é essencial uma comunicação aberta. Com essa finalidade, as companhias do Grupo possuem programas abrangentes de informação empresarial e oferecem informações relevantes sobre suas atividades para as partes legitimamente interessadas, desde que condicionadas a considerações superiores sobre confidencialidade e custos empresariais.

4.2.2 A EMPRESA NO BRASIL

No Brasil, a organização obteve, em 2004, um faturamento bruto superior a R\$ 10 bilhões e pagou em impostos mais de R\$ 500 milhões. A companhia é responsável por, aproximadamente, 1.700 empregos diretos. Sua atuação econômica se dá em diversos segmentos.

Atualmente, a empresa é uma das principais distribuidoras de combustíveis do País. Seus milhares de postos de serviço atendem a mais de 10% do mercado. Em 2004, foram vendidos 4,95 bilhões de litros de combustíveis e 14,71 milhões de litros de lubrificantes. A comercialização de derivados com indústrias e empresas de transportes fechou o ano passado com 2,22 milhões de metros cúbicos de óleo diesel, 1,15 milhões de metros cúbicos de óleo combustível e 16,8 milhões de litros de lubrificantes vendidos. Já a área de Lubrificantes, que em 2004 se tornou um negócio global, comercializou mais de 100 milhões de litros de produtos. Para garantir a eficiência logística e o atendimento aos clientes, a companhia conta com a área de Suprimentos e Distribuição, responsável por toda a logística e distribuição de produtos. São dezenas de bases, em todo o Brasil, que movimentam cerca de 10 milhões de metros cúbicos de produtos por ano.

Outro segmento cuja importância cresce a cada ano no País é o de exploração e produção de petróleo e gás onde a organização investe não só em sua própria produção e distribuição, mas também em participações em outras empresas correlatas no mercado. A estes investimentos somam-se outros negócios relevantes da companhia, embora menos conhecidos do grande público como na área de Aviação, Químicos, Indústria Marítima e outras áreas ligadas a energias renováveis.

PREOCUPAÇÃO COM A SOCIEDADE E COM O MEIO AMBIENTE

Agir com responsabilidade social, para a organização, significa ir muito além de dar apoio financeiro a projetos. Sendo assim, nos últimos anos, a companhia vem implementando ações para promover a melhoria de sua performance social. A iniciativa mais recente para as bases de abastecimento tem como objetivo aprimorar as práticas sociais e melhorar a comunicação com as comunidades vizinhas.

A organização também consolidou uma tecnologia social inovadora (integrante de um programa do *portfolio* de investimentos sociais) que tem como objetivo dar aos jovens, preferencialmente em desvantagem social, a oportunidade de montar seu próprio negócio e contribuir para o desenvolvimento da região que os abriga e que conta com a participação de voluntários e parceiros.

O voluntariado é outra vertente extremamente relevante nas relações com a comunidade. Um programa dos funcionários da organização usou a criatividade e obteve sucesso no ano passado. A organização de uma gincana fez com que o número de voluntários crescesse de 29 para 122, um aumento de 420% e o volume de arrecadação subiu mais de 660%.

Em relação a iniciativas em prol do meio ambiente, há um programa de reciclagem de materiais dos escritórios da companhia e, ao mesmo tempo, de sensibilização dos funcionários para o tema. Auto-sustentável, já que a renda advinda da venda dos materiais financia o próprio programa que reciclou, em 2004, 54,8 toneladas de material. A conscientização sobre a questão se mostra elevada: a área de Aviação da empresa criou um programa de reciclagem de cápsulas de alumínio, utilizadas em seus abastecimentos, a partir da idéia de um funcionário. As cerca de 40 mil cápsulas, que antes eram descartadas, agora são vendidas e a

renda é revertida em favor das instituições que a área da organização apóia regularmente. Além das contribuições corporativas, a área de Exploração e Produção promove campanhas de educação ambiental em municípios de sua área de influência e patrocina o projeto de monitoramento de rotas migratórias de baleias.

O apoio à cultura, tradicional na companhia, também faz parte da pauta de investimentos sociais. Anualmente, a organização premia os expoentes da música brasileira e do teatro nacional.

A preocupação com a saúde das pessoas, com a segurança de suas operações e com o meio ambiente está embutida em todas as atividades da companhia e se estruturou, ao longo dos anos, em padrões reconhecidos mundialmente. Para colocar estes padrões em prática, a organização implantou um Sistema Integrado de Gerenciamento de Saúde, Segurança, Segurança Patrimonial e Meio Ambiente. Diferencial da companhia, este sistema é permeado por objetivos estratégicos, estreitamente ligados à questão do desenvolvimento sustentável. Implantado há seis anos no Brasil, o programa encontra-se enraizado nas áreas de negócios e, nos últimos três anos, manteve seu foco na capacitação de pessoal. Em 2004, houve mais de 40 tipos de treinamentos, dos quais participaram 3,5 mil pessoas, entre funcionários e contratados.

Os investimentos totais da companhia no Brasil nesta área no ano passado foram de US\$ 12 milhões. Desde 1994, os investimentos acumulados chegam a mais de US\$ 100 milhões.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, analisando as entrevistas realizadas em conjunto com os materiais, impressos e eletrônicos, fornecidos pela empresa. Estes resultados serão confrontados com os conceitos levantados na revisão bibliográfica no intuito de responder aos objetivos determinados no primeiro capítulo, a relembrar:

- Identificar a cultura organizacional e a maneira como está estruturado o processo de IC na empresa foco;
- Identificar os aspectos da cultura organizacional que auxiliam ou obstruem o processo de IC na empresa foco do estudo.

5.1 ANÁLISE DA CULTURA DA EMPRESA

5.1.1 CATEGORIAS IDENTIFICADAS

Conforme dito no terceiro capítulo, Metodologia, foi utilizado o método de análise de conteúdo que permitiu que as entrevistas transcritas e as anotações fossem agrupados em categorias para permitir uma confrontação dos dados coletados com os conceitos previamente levantados na revisão bibliográfica. Tais categorias originaram-se dos assuntos mais ressaltados pelos entrevistados e que

permitem compreender melhor a cultura da organização e as perspectivas de sua área de IC.

5.1.1.1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E MOBILIDADE INTERNA

A questão mais levantada pelos entrevistados foi sobre o ambiente que a empresa proporciona para o desenvolvimento de seus profissionais.

“Acho que o principal motivo hoje que me prende na organização é porque eu acho, eu vejo nela uma escola. Eu acho que isso aqui é uma grande fonte de informações e aprendizagem. Acho que principalmente isso. Valorizo a oportunidade de aprendizagem.”

“Então em 15 anos eu trabalhei na área de planejamento financeiro, desenvolvi uma franquia de negócios, fui para Salvador implantar essas franquias. Trabalhei num projeto na implantação de um sistema que foi o SAP, trabalhei no projeto de, no caso foi de desinvestimento, mas foi na área de portfólio. Hoje to na área de planejamento estratégico. Então quer dizer tem uma visão bastante ampla dos negócios da companhia e de negócios lá fora. Então acredito que não são muitas empresas que te proporcionam essas oportunidades todas.”

Um dos fatores que influenciam muito neste desenvolvimento é a questão da mobilidade interna incentivada pela empresa. Antes de procurar algum profissional no mercado para atender a uma determinada demanda, a empresa promove um recrutamento interno onde qualquer funcionário pode se candidatar à vaga. Isso promove uma rotatividade de quase todos os funcionários. Esse processo de mobilidade interna intensificou-se de tal forma nos últimos anos que provocou um problema de continuidade nos projetos uma vez que sempre chegava uma nova pessoa para gerir o processo. Depois de identificado esse problema, a empresa criou mecanismos para minimizar um pouco essa questão como, por exemplo, o

estabelecimento de um tempo mínimo em que a pessoa tem que ficar na mesma posição.

5.1.1.2 MUDANÇA CONTÍNUA DEVIDO A INDÚSTRIA

Dentro da visão de ser uma empresa global, algumas reestruturações organizacionais foram necessárias nos últimos anos forçando a empresa rever além de processos, cargos e funções principalmente a partir da gerência média. Isso provocou certa instabilidade, pois nesse processo algumas funções foram criadas e outras descartadas. Este momento é o principal motivo de demissão na empresa.

Para a grande maioria dos entrevistados, a percepção de mudança contínua parece estar atrelada ao ambiente no qual a empresa atua. Esse sentimento, descrito por Gordon (1991) diminui a “responsabilidade” da empresa em relação as constantes reestruturações uma vez que é visto como essencial para a sobrevivência. Tal contexto caracterizado pelas constantes reestruturações e momentos de grande atuação de fatores externos atua como catalisador nesse processo de mudança conforme ressaltado por Tomei (1994). Adicionalmente, os próprios funcionários acreditam na necessidade da mudança, o que facilita todo o processo (STEWART, 2001).

“A empresa está sempre avaliando seus portfólios”

“A empresa passou sim por uma grande reformação e passa sempre. Acho que você não pode ter medo de mudar porque a mudança é inevitável, você muda a cada dia, você muda todo dia, seja na sua vida pessoal ou na sua vida profissional”

Utilizando as classificações usadas por Silva (2001), as mudanças que a empresa vem passando nos últimos tempos podem ser identificadas como uma mudança de profundidade intermediária (pois não só afeta as práticas da organização, mas também já começa afetar seus valores), compatível com a estratégia atual (tornar a estrutura da empresa numa empresa global), rápida e deliberada.

Todavia, as constantes e rápidas mudanças trazem conseqüências que prejudicam a *performance* das equipes devido a falta de continuidade, conforme descrito na categoria anterior:

“Então você tem o ônus e bônus de implementar isso de uma forma tão rápida. E na verdade o ônus o quê que é, é cada reestruturação que a gente tem. A gente sabe que todo ano, nessa época, exatamente agora, julho, agosto, setembro, para sair dezembro, novembro ou dezembro. Você tem reestruturação. Então você já sabe que você vai mudar de cargo, você já sabe que você vai mudar de chefe, você já sabe que vai mudar completamente o que você vai fazer. Isso eu não acho que é produtivo não. As pessoas perdem histórico do cargo, as pessoas acabam tendo pouco comprometimento com o que fazem, porque fez um projeto, mas não to lá para acompanhar.”

5.1.1.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Depois do desenvolvimento profissional e da mudança contínua, a comunicação institucional foi a característica mais ressaltada pelos entrevistados. A empresa é vista como transparente. Todas as tomadas de decisão da alta gestão são bem comunicadas através de diferentes canais: intranet, boletins, quadro de avisos, reuniões presenciais ou por videoconferências. O canal utilizado para realizar a comunicação varia de acordo com o conteúdo a ser informado.

“Os canais, email, parte de notas departamentais, parte de pronunciamentos ou transcrições das reuniões e pronunciamentos da alta liderança, que são divulgadas na web, na nossa intranet.”

“Através de reuniões corpo a corpo da liderança e das equipes e que com material tático para que seja cascadeada a informação, para ser levada a informação para todos os níveis da organização. Então basicamente é isso. São os veículos convencionais, seja meio da escrita, email, disponibilização na intranet e reuniões corpo a corpo.”

Apesar de ser bem difundido, a comunicação é uma grande preocupação dos líderes, principalmente em momentos de mudança para não causar problemas junto às equipes. E como há diferentes estruturas na organização, algumas maiores que outras ou com estruturas mais complexas – conforme os segmentos de atuação da empresa, a comunicação é vista como essencial.

“é porque esse tipo de informação ela não pode vir com ruídos, ela pode vir atravessada, ela não pode vir mac passada, porque é isso que vai gerar insatisfação, é isso que vai gerar falta de transparência, isso vai gerar um monte de coisas dentro do percurso. Então eu vejo problemas ainda em outras áreas (...), mas mais nas equipes, nas estruturas um pouco maiores.”

“Eu acho que comunicação é difícil, comunicação não é fácil. Então você tá um do lado outro já é difícil ter comunicação. Quando ainda tem uma distancia geográfica grande, uma distância cultural acho que é mais difícil ainda. Então acho que é por isso (...)E outra coisa é uma estrutura onde boa parte das pessoas não trabalham aqui na sede. Então você tinha um dificuldade de disseminar essa informação uma vez que as pessoas estão fisicamente distantes”.

5.1.1.4 RELACIONAMENTO COM PARES E SUPERIORES

Segundo todos os entrevistados, a organização incentiva muito o trabalho em equipe e por isso, cria mecanismos para que o acesso tanto com os pares quanto com a liderança sejam livres.

“É uma cultura que procura criar canais para que você tenha sempre acesso as lideranças, seja pelos canais formais, seja até pelos canais diretos, ou seja, por canais indiretos, através de ouvidoria, através de grupos específicos de pessoas para gerenciar problemas que a pessoa queira algum grau de confidencialidade.”

5.1.1.5 AMBIENTE DE TRABALHO E FLUXO DE INFORMAÇÃO

O ambiente de trabalho é informal e foi modelado para facilitar a socialização dos funcionários. As baias são posicionadas em “ilhas” de três lugares e suas divisórias são vazadas permitindo que a funcionário fale com o outro olhando diretamente para a pessoa. Apesar de não possuir nenhum mecanismo explícito que incentive o fluxo de conhecimento, a propensão à troca de informações entre os funcionários é natural. Portanto, a dificuldade que Simon (2001) apontou para o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, a validade da máxima “informação é poder” parece não se confirmar na organização estudada.

“O ambiente é feito para promover justamente a comunicação, para que as pessoas realmente se falem, que as pessoas troquem as informações, o conhecimento que tem. Claro que tem, enfim toda empresa tem, aqui e ali, aqueles que vivem na era da informação é poder, logo eu tenho informação porque eu tenho poder. Claro que isso existe. Mas acho que a transparência da companhia que também é institucional vem de cima para baixo promove uma abertura, promove um ambiente que dissemine o conhecimento.”

“Para promover justamente a comunicação que as pessoas realmente se falem, que as pessoas troquem as informações, o conhecimento que tem. Claro que tem, enfim toda empresa tem, aqui e ali, aqueles que vivem na era da informação é poder, logo eu tenho informação porque eu tenho poder. Claro que isso existe. Mas acho que a transparência da companhia que também é institucional vem de cima para baixo promove uma abertura, promove um ambiente que dissemine o conhecimento.”

“Então não tem como você trabalhar isolado, você segurar, informação porque senão o resultado do trabalho não vai acontecer. Não vai acontecer então você não vai ser avaliado. Não vai ser

avaliado, não vai ganhar dinheiro, então é tão simples quanto isso. E tem que ser assim, senão não funciona.”

Um aspecto interessante observado foi a percepção de que alguns valores, como por exemplo a transparência e o compartilhamento do conhecimento, é algo mais ligado a cultura nacional do que a cultura organizacional, ratificando as crenças de Hofstede (1998).

“Eu acho que no Brasil ele é muito transparente. Acho que até, reputo isso a própria personalidade do brasileiro, sem querer filosofar muito. Mas a cultura da empresa no Brasil, porque é formada por brasileiros é muito transparente. Eu tive a oportunidade de trabalhar muito com pessoas de outros países, em algumas unidades via que isso diferente, mas por n motivos que também vão além da empresa, são culturais do país também. Então especificamente no Brasil que a gente está falando eu acho que não tem isso não, acho que é bastante transparente, a troca é livre. Não tem essa coisa como você disse da informação é poder, portanto eu não vou compartilhá-la porque senão eu vou perder o meu poder.”

Um aspecto levantado pelos entrevistados e que vale a pena ser mencionado é que o livre fluxo de informações ocorre apenas dentro da área de atuação. Essa informação sofre dificuldades para atravessar as diferentes áreas de atuação da empresa. Por causa as estrutura desses “cilos” (como os próprios entrevistados chamaram os domínios de cada área de atuação), as pessoas ficam focadas apenas nos resultados da sua área, não se preocupando com o resultado geral da empresa. Devido a este problema, foi implantada uma campanha chamada “*Enterprise First*”. Como a empresa atua em diferentes linhas de negócio e suas respectivas avaliações eram independentes, essas diferentes linhas de atuação não tinham o comprometimento com as demais, ficando preocupada apenas com a sua unidade de negócio. Essa segregação era nociva ao sucesso corporativo. Para amenizar tal situação, foi elaborada uma campanha com o intuito de reforçar a idéia de que a empresa como um todo deve estar à frente de qualquer unidade individual ou até

mesmo de interesses pessoais. Além da campanha foram criados mecanismos de avaliação onde o resultado corporativo faz parte da avaliação individual.

5.1.1.6 RITOS

Os ritos relevantes identificados, de acordo com a taxonomia proposta por Trice e Beyer (1984), foram:

- Ritos de passagem: o processo de facilitar a transação de pessoas em papéis sociais ou status que são novidades para elas – este rito está presente não só nos processos de socialização de novos membros como também na questão da rotatividade interna (mobilidade) que impõe que funcionários que não são novos na organização assumam posições ou cargos em setores onde jamais trabalharam antes.
- Ritos de confirmação/renovação: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão – constantemente há palestras, reuniões departamentais;

“Nós ainda temos muitas reuniões, embora a gente tente evitar...”

- Ritos de integração: encorajam e revivem os sentimentos comuns objetivando a união dos membros – identificados nos eventos de reconhecimento e de celebrações especiais como aniversários e feriados. O reconhecimento é feito de diversas formas na empresa com o intuito de motivar e celebrar algumas conquistas, sejam elas individuais, sejam elas

coletivas: eventos comemorativos, objetos representativos e em forma de remuneração. Cabe ressaltar que existe uma verba exclusiva para esta prática.

“Quando algumas conquistas são atingidas o pessoal normalmente faz um jantar, sai todo mundo para tomar um chopp.(...) porque a gente entende que o reconhecimento das boas práticas, da boa performance, das conquistas elas não podem ser só remuneradas, ou só parabenizadas só no final do ano na sua avaliação de performance. São coisas como um almoço com o presidente, é uma plaquinha de homenagem. Então tem várias coisas que deixa a pessoa motivada.”

5.1.1.7 PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

São verdadeiros dogmas da empresa que são ininterruptamente passados aos funcionários. Os Princípios Empresariais que orientam a conduta da empresa em relação ao seu negócio são enfatizados tanto nos programas de imersão quanto no dia-a-dia através dos mais diversos canais de comunicação internos (boletins, quadro de avisos e palestras).

“A pior coisa que um funcionário pode fazer na empresa é alguma ação contrária aos princípios empresarias. Nós temos princípios muito rígidos.”

5.1.1.8 PREOCUPAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS

Existe uma preocupação latente com os funcionários por parte da empresa. Não só em questões profissionais, mas também pessoais. Como exemplo, podemos

citar que a empresa presta serviços de apoio psicológico e até mesmo financeiro a seus funcionários.

“ressalto muito forte na organização, apesar, da parte da, em relação a questão ambiental que é uma cultura muito forte calcada nos princípios do desenvolvimento sustentável, é o foco no funcionário no desenvolvimento do Recurso Humano, no entendimento de que o Recurso Humano é fundamental para, está na base do crescimento da empresa como um todo. Então isso desde a política, as estruturas de RH, nas políticas para funcionário, dos produtos que são destinados aos funcionários, como forma de bonificação, como forma de reconhecimento, como forma de desenvolvimento, seu aumento de competências. Então tem um mecanismo muito estruturado, disso tudo que eu falei, para promover a retenção e promover o desenvolvimento durante o curso, entendendo que pessoas estão na base da organização.”

A empresa promove constantemente pesquisas de satisfação entre seus funcionários transparecendo uma forte preocupação com suas opiniões e idéias.

“a própria organização ela desenvolve pesquisas junto aos seus funcionários para saber como está o ambiente interno. Essas pesquisas são feitas, são avaliadas, discutidas, nos lugares e pontos que a organização não se encontra muito bem os próprios funcionários são convidados a sugerir melhorias, ações que podem resolver algum tipo de problema. Então institucionalmente a organização concede essa transparência, essa abertura, então isso facilita bastante. Uma coisa que vem de cima para baixo.”

5.1.1.9 DESEMPENHO

Neste quesito houve bastante divergência. Enquanto que metade dos entrevistados afirmou que é essencial cobrar resultados e alto desempenho, a outra metade afirmou que o alcance dos resultados não é tão considerado assim.

“Que dependendo de como for você pode inclusive ir para a rua. Ninguém vai para a rua por falta, por baixo desempenho ou por ter errado em algum projeto.”

“Já havia até uma certa complacência da companhia em relação ao desempenho de um funcionário que não tá bem. A companhia dá suporte para essa pessoa dar a volta por cima.”

“Definitivamente. Não tem espaço para baixa performance. O mundo de hoje não tem espaço para baixa performance.”

5.1.1.10 TOMADA DE DECISÃO

De forma geral, o processo de tomada de decisão foi considerado lento. Alguns fatores podem esclarecer os motivos da falta de agilidade de processo. Primeiramente a empresa é muito bem estruturada e organizada. Com isso, possui muitos procedimentos e regras que acabam burocratizando o processo. Além disso, o fato da empresa ter uma estrutura global, faz com que qualquer interação, seja um pedido de revisão ou de aprovação de determinado orçamento, geralmente leve algum tempo uma vez que muitas tomadas de decisão são feitas na matriz, deixando a autonomia local pouco enfraquecida.

“eu acho a organização extremamente avessa a risco e com uma tomada de decisão um pouco lenta. Os processos decisórios são lentos, principalmente quando você tem uma necessidade de colocar dinheiro no negócio. Especialmente com investimento você tende a ter uma tomada de decisão mais lenta ainda.”

Outro ponto que contribui bastante para a lentidão do processo, apontado pelos entrevistados, é o próprio estilo de liderança. Por ser muito participativa, as tomadas de decisão são sempre feitas em conjunto e em alguns casos, perde-se muito tempo discutindo ao invés de implementar.

“Mas eu acho que a gente tem várias grandes idéias, só que a gente discute muito para implementar. A gente discute muito para implementar, todo mundo opina, faz uma reunião, onde todo mundo coloca um “senão”, se demora séculos para aprovar alguma coisa,

enfim. E você esquece o quê que você está fazendo. Vê o certo e falar é muito fácil, parece extremamente lógico, bastante razoável. Mas fazer é difícil.”

5.1.1.11 VISÃO INTROSPECTIVA

Na visão de 70% dos entrevistados, a empresa não se preocupa em observar o mercado e seus competidores. As recentes reestruturações sofridas pela empresa foram motivados por questões internas (tornar a estrutura global – necessidade originada pela matriz da multinacional) e não por movimentos do mercado do Brasil (mercado local).

“Eu acho que a gente é uma companhia que perde muito tempo discutindo internamente. Então eu acho que a gente tem várias grandes idéias dentro da área...”

“A gente perde muito tempo aprovando e discutindo internamente, pouco tempo olhando para o que o mercado está fazendo. Esse projeto que eu estou trabalhando agora, que é uma estratégia global, a gente perde... Eu comentei outro dia com o meu chefe, cara é uma frustração grande aqui que a gente tem você perde, a gente implementou, essa estratégia a gente está implementando em cada um dos países da América Latina. Aqui no Brasil, a um mês atrás a gente concluiu um parte, uma etapa importante do projeto. Que é fazer, deixar a parte de processos toda pronta para roll out agora. Então a gente passou 6 meses nesse processo de desenvolvimento e aprovação da proposta. Nesses 6 meses eu não estou errando muito se eu dizer que 90% do tempo a gente passou discutindo internamente, mais 95% do tempo a gente passou discutindo internamente. 5% eu fui olhar como os competidores estão tratando esse assunto. 5% e de uma forma pouco estruturada. Pouco estruturada por quê? Porque quando eu era cobrado era de focar 95% do tempo olhando internamente.”

5.1.1.12 OUTRAS CATEGORIAS

Durante a análise foi possível observar algumas categorias que foram abordadas com menos frequência que as primeiras já apresentadas. Todavia, é válido identificá-las.

Diversidade de perfil

A empresa incentiva a entrada de novos funcionários de outras formações diferentes da engenharia que é a formação predominante na empresa. A idéia é aumentar a diversidade dentro da empresa. Diversidade não em relação a gênero, raça ou deficiência; mas sim em relação a perspectivas e novas formas de pensar (perfil) para enriquecer o diálogo interno gerando mais massa crítica.

Processo de Socialização de Novos Membros

A porta de entrada mais comum da empresa é o programa de estágio. O percentual de efetivação de estagiários é bem elevado. Há programas de imersão para os recém efetivados cujo intuito é transmitir não somente os procedimentos padrões das atividades que estarão envolvidos, mas também explicitar padrões de comportamentos esperados pela empresa.

Potencial do Funcionário

Todos os funcionários são periodicamente avaliados quanto ao seu potencial dentro da empresa; ou seja, são vislumbrados os possíveis níveis de carreiras dentro da empresa que certa pessoa pode chegar. Assim, os funcionários cuja avaliação é alta, os chamados “*high potential*”, recebem tratamento diferenciado em relação a oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Liderança e Heróis

A liderança é bastante participativa ao ponto de, segundo alguns entrevistados, afetar negativamente o processo de tomada de decisão, pois se tenta conciliar todos os pontos de vista de um determinado problema e com isso perde-se muito tempo para agir.

Alguns exemplos de liderança são vistos como heróis (referências) entre os entrevistados. Não só pela capacidade em desenvolver pessoas como também pela capacidade em enfrentar desafios.

“Que consegue equilibrar bem o ouvir e o decidir, que está junto dos funcionários na hora que tem que estar junto. Que promove seu desenvolvimento, que te apóia quando tem que apoiar, que te dá os feedbacks duros quando você precisa também, isso é importante senão você não cresce, você não desenvolve”

“eu admiro muito nosso presidente. Eu acho que ele está aqui com uma missão muito difícil, que é enfrentar todas as dificuldades que eu coloquei para você no início. Enfrentar tudo isso não é fácil. Como eu falei a gente está sempre em transformação, mas ele traz consigo uma carga de energia muito forte, um poder muito forte”

5.1.2 TIPOLOGIAS

O presente estudo vem enfatizar que os modelos propostos para a identificação da cultura de uma organização representam uma dicotomia que muitas vezes não retrata bem a realidade. Nenhuma tipologia isolada pode descrever a cultura da organização estudada de forma satisfatória. Cabe ressaltar que a empresa vive um momento de mudança (transição) o que provavelmente dificulta a identificação do estado normalmente vigente. A seguir, será apresentado como a cultura estudada pode ser vista nas tipologias apresentadas na revisão bibliográfica.

5.1.3 AS SEIS DIMENSÕES DE HOFSTEDE

Logo na primeira dimensão, Orientação para Processos versus Orientação para Resultados, já encontramos dificuldade em classificar a cultura da empresa foco. Claramente podemos perceber um paradoxo entre a preocupação com os meios pelos quais se querem atingir os objetivos finais (processo) e a crescente necessidade em focar nos resultados finais (resultados). A mobilidade descrita anteriormente confunde um pouco, pois ao mesmo tempo em que as pessoas realizam as mesmas atividades a cada dia (processo), existe a possibilidade de migrar para outra área onde terá pela frente novos desafios (resultados). Portanto, nesta dimensão, a organização possui características de ambas as possibilidades.

Na segunda dimensão, Orientação para o Funcionário versus Orientação para a Função, podemos identificar novamente a ambigüidade vivida pela empresa, caracterizando de forma mais clara o processo de transição que a empresa está passando. Se por um lado ela apresenta uma orientação para o funcionário devido à valorização do funcionário e a constante preocupação com o seu bem-estar, por outro lado, a empresa exerce uma pressão cada vez maior pela realização do trabalho, impondo avaliações de desempenho baseadas em lucros ou outra mensuração financeira.

Na dimensão Paroquial versus Profissional a empresa é vista como paroquial uma vez que há uma clara identificação do funcionário com a organização e não com o tipo de trabalho que exerce. Além disso, há pouca separação entre a vida profissional da pessoal como, por exemplo, os diversos programas que a empresa adotada para auxiliar a vida particular dos funcionários como cuidados com a saúde e tratamentos psicológicos.

Na dimensão Sistema Aberto versus Sistema Fechado verifica-se que a empresa constitui um sistema aberto. Os recém-chegados são rapidamente incorporados não só pela livre comunicação entre os pares como também através dos programas de imersão. Os ritos de passagem e de integração auxiliam nesse processo. Vale lembrar que devido a forte mobilidade interna, às vezes um recém-chegado é um funcionário vindo de outro setor e que por isso dispõe de certa benevolência por parte dos funcionários antigos no setor.

Em relação a dimensão Controle Rígido versus Controle Solto, podemos identificar que o controle é solto, sem maiores preocupações com controle de custos

ou horários, uma vez que os funcionários apresentam-se pró-ativos e cientes de da realização de suas tarefas de acordo com o planejamento.

Já na última dimensão do modelo de Hofstede, Normativo versus Pragmático, novamente encontramos outro paradoxo. Apesar de querer atender aos clientes e atingir metas de resultados, a empresa ainda fica muito preocupada com suas normativas e procedimentos organizacionais, “olhando” mais para dentro da empresa do que para o mercado. Novamente a organização possui características de ambas as possibilidades.

5.1.4 *MODELO SETHIA & VON GLINOW (1985)*

Na ponderação entre o bem-estar do funcionário e a exigência de alta performance, a cultura da organização pode ser classificada como Cultura Integrativa. As características encontradas na organização demonstram claramente que houve um momento de transição. No passado havia uma preocupação com o bem-estar dos funcionários sem impor altos padrões de desempenho (Cultura Cuidadosa). Todavia, com as constantes mudanças no mercado competitivo a empresa não teve outra escolha a não ser elevar suas expectativas em relação aos resultados das pessoas. Cabe ressaltar que essa valorização pelo desempenho não visa desprestigiar o bem-estar dos funcionários. Para a empresa, essas duas tendências são possíveis de serem conciliadas (Cultura Integrativa). Outra característica que reforça essa idéia é a ênfase que a organização está dando para

a campanha “*Enterprise First*”, onde o sucesso da companhia como um todo deve ficar à frente do sucesso individual.

5.1.5 MODELO HANDY (1978)

Quando a perspectiva é o poder e seus reflexos nas estruturas e sistemas organizacionais, pode-se observar uma junção entre dois tipos do modelo de Handy. Neste caso, o paradoxo é composto pela Cultura de Papéis e Cultura de Tarefas. Por um lado, a empresa possui procedimentos e regras rígidos obedecendo a sua estrutura global. Além disso, ainda oferece certa segurança aos funcionários (Cultura de Papéis). Em contrapartida, a empresa trabalha orientada a projetos e conseqüentemente valoriza muito o trabalho em equipe o que lhe permite responder às ameaças do mercado externo com maior desenvoltura e rapidez (Cultura de Tarefas).

5.1.6 MODELO DONELLY (1984)

No relacionamento do planejamento da organização e a cultura que é influenciada pela personalidade de seus dirigentes, a organização apresenta características da Cultura Excelente. Apesar de ter sido identificado alguns momentos pontuais e de forma transitória, onde os funcionários sentiram uma

indefinição de rumo da organização, de forma geral, o planejamento é bem comunicado aos funcionários com muita transparência no processo. Além disso, há um engajamento por parte dos funcionários no intuito de se respeitar o que é planejado.

5.1.7 MODELO DEAL & KENNEDY (1982)

Na tipologia que considera o ambiente externo à organização (fatores de mercado como o grau de risco associado às atividades gerenciais e a velocidade no processo de comunicação (*feedback*) das decisões e estratégias bem sucedidas.), a empresa pode ser classificada como Cultura Aposte sua Empresa (alto risco e *feedback* lento) uma vez que o mercado onde atua exige altos investimentos em contrapartida a um retorno lento com uma expectativa de longo prazo. Todavia, a empresa também apresenta características da Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito (baixo risco e rápido *feedback*) pois valoriza e estimula o trabalho em equipe que por sua vez são mais comprometidas com suas próprias atividades do que com a organização como um todo, motivo pelo qual há diversas iniciativas no sentido de colocar o sucesso da organização acima dos sucessos separados das equipes.

5.2 ANÁLISE DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Formalizada há menos de 4 anos, a organização trabalha basicamente com a construção e análise de cenários no âmbito do planejamento estratégico corporativo. A área surgiu de forma natural uma vez que a organização utiliza a metodologia de

cenários há anos. Nesse caso, conforme sugeriu SIMON (1999a), a organização estava predisposta a adotar IC e houve apenas uma formalização das práticas de IC já enraizadas nas práticas atuais da organização.

A área de IC da organização visa atender às seguintes solicitações corporativas:

- Ajudar a explorar e identificar opções múltiplas e ações dos competidores;
- Redefinir sua reposição no mercado e responder rapidamente ao perfil de demanda para ajustar estratégias no longo prazo;
- Descobrir oportunidades através de cenários alternativos para apoiar a administração na definição de projetos de ação estratégica, antecipando-se as movimentações do mercado propondo mudanças e inovação.

Essas solicitações podem ser classificadas nos três objetivos básicos apresentados por Herring (2002): (1) Prevenção de surpresas para a organização (*early warning*); (2) Suporte ao processo de tomada de decisão e desenvolvimento do planejamento estratégico; (3) Levantamento e monitoramento dos competidores;

Os seguintes testemunhos visam exemplificar os objetivos da área de IC:

“Bom nossa responsabilidade é estar monitorando o ambiente externo, alertando e informando nossos tomadores de decisão sobre oportunidades, ameaças que estão aí nesse ambiente, para que eles possam tomar suas decisões de uma forma mais apropriada.”

“(...)desse ambiente que é turbulento, volátil e tudo mais é você ter um setor que ta ali vendo o futuro. Como vai ser, como pode ser, como não pode ser. E trabalhar com essas pessoas justamente para elas não fiquem só apagando incêndio, só resolvendo problemas das crises que estão acontecendo. A nossa missão é justamente essa é fornecer subsídios para os níveis dessa empresa a se anteciparem aos fatos, então a gente dá oportunidade para os líderes se anteciparem.”

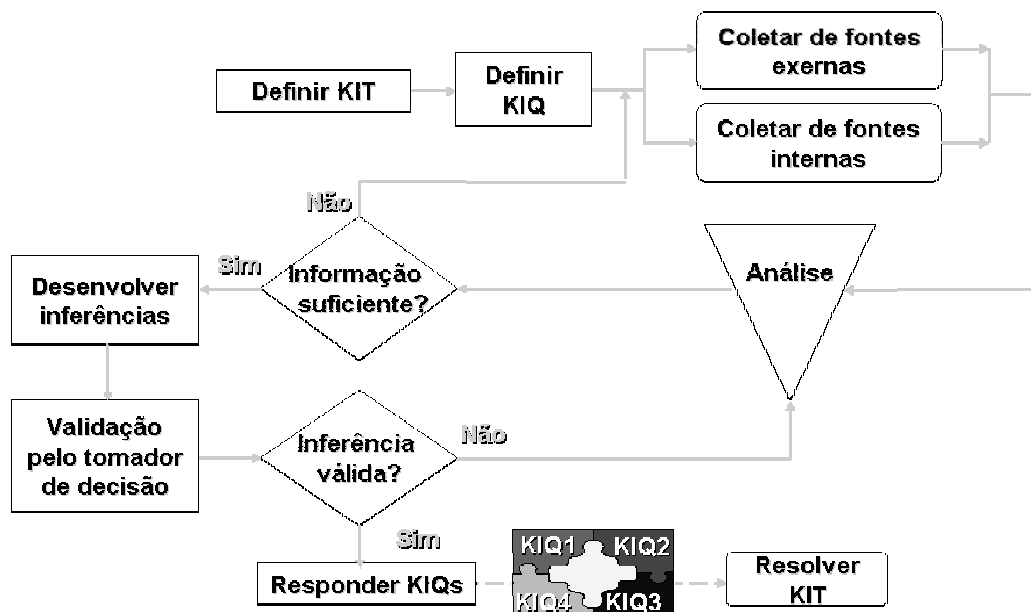
Atualmente, os principais usuários dos serviços da área de IC na organização são o presidente da organização na América do Sul com solicitações *ad-hoc* e o vice-presidente da área de Planejamento Estratégico com solicitações de relatório sobre competição. Alguns gerentes seniores dos diversos mercados da organização também utilizam a área de IC para desenvolver mini-cenários.

A área conta com 3 pessoas: um gerente sênior e dois gerentes regionais. A empresa trabalha com mão de obra terceirizada para alimentar o sistema de IC (sistema de monitora informações externas) e com consultores de diversas áreas para a construção de cenários (nas áreas Política / Economia / Social / Energia).

5.2.1 O PROCESSO DE IC

A organização utiliza os conceitos de KIT – *Key Intelligence Topics* – (HERRING, 2002) que são obtidos diretamente dos tomadores de decisão. Uma vez definidos os KIT's, são gerados KIQ's – *Key Intelligence Questions* – que balizam a coleta de informações tanto internamente quanto externamente. Um KIT pode gerar mais de um KIQ. Depois essas informações são analisadas e são desenvolvidas inferências (a chamada “inteligência” para as informações coletadas). As informações já trabalhadas são validadas com os tomadores de decisão e depois é feito uma relação com os KIQ's originais. Caso os KIQ's sejam respondidos de forma satisfatória, os KIT's são respondidos conseqüentemente. Caso contrário, a etapa tanto de coleta de informações quanto da análise dessas informações podem ser retomados para a obtenção das respostas esperadas.

Figura 8 – Fluxo do processo de IC



Fonte: Fluxo desenvolvido pela organização estudada.

Na etapa de análise, a área de IC articula uma equipe multidisciplinar, envolvendo pessoas de diversas áreas e especialistas do assunto que está sendo tratado na determinada demanda no intuito de enriquecer a análise com massa crítica relevante. Para esta articulação, a equipe de IC procura um funcionário de alta posição hierárquica para que este facilite os possíveis trâmites políticos das diversas áreas que podem estar envolvidas na ação. Esse “patrocinador”, chamado de Campeão por FULD (1985), garante o endosso necessário da alta gestão acelerando os processos e promovendo o grau de importância dada à equipe executora.

5.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E IC

Com o objetivo de identificar a relação entre os aspectos da cultura organizacional e o processo de Inteligência Competitiva, cada uma das categorias identificadas através do método de análise de conteúdo foi analisada à luz do arcabouço conceitual de IC detalhado no capítulo de Referencial Teórico, não deixando de se considerar as especificidades do contexto (organização estudada) no qual essa análise foi realizada.

Categoria: Desenvolvimento Profissional e Mobilidade Interna

O desenvolvimento profissional proporcionado pela questão da mobilidade interna favorece o surgimento de uma massa crítica que possua uma visão mais sistêmica do negócio uma vez que o funcionário poderá acumular experiências de diversos setores ao longo de sua carreira. Conseqüentemente esse funcionário poderá contribuir de forma mais efetiva no processo de IC, principalmente na etapa de análise, pois poderá ter desenvolvido características multidisciplinares (diferentes pontos de vista) sobre um determinado assunto. A maior desenvoltura da participação do funcionário ao longo do processo de IC agrega valor ao produto final gerado. Nesse sentido, o impacto deste aspecto da cultura organizacional é positivo.

Categoria: Mudança Contínua devida a Indústria

Conforme descrito anteriormente, existe a percepção de que a sobrevivência da empresa, que atua num ambiente altamente competitivo, está condicionada a uma mudança contínua tanto em seu portfolio quanto em sua estrutura organizacional.

A “cultura” de mudança contínua contribuiu para que a organização não se acomode. Uma organização que está “acostumada” a mudar terá menos dificuldade numa possível adaptação para responder às ameaças do mercado. A flexibilidade obtida desta constante inquietação favorece na velocidade da tomada de decisão ocasionando melhores resultados para a área de IC. Sendo assim, o impacto deste aspecto é positivo.

Categoria: Comunicação institucional eficaz

A empresa é vista como transparente. Diversos canais (intranet, boletins, quadro de avisos, reuniões presenciais ou por videoconferências, entre outras) são utilizados para que a comunicação não sofra deturpações e que seja corretamente transmitida para todos os níveis da empresa.

Segundo Simon (1999b), um dos pontos chaves da organização para que o processo de IC seja aceito e incorporado é o correto alinhamento entre a área aos resultados pretendidos, norteando-se pela direção da organização. Portanto, uma comunicação eficaz e transparente que permeie corretamente a organização, trará benefícios à área de IC. Logo, o impacto deste aspecto é positivo.

Categorias: Bom relacionamento com pares e superiores, ambiente de trabalho e fluxo de informação e ritos

As três categorias foram agrupadas uma vez que compõem a rede social no qual o processo de IC é baseado. O processo de IC consiste basicamente em capturar informações, analisa-las e reporta-las ao tomador de decisão. O trabalho em equipe, com fluxo de informações perene e acesso à liderança faz com que o processo de IC possa desenvolver-se mais facilmente. Na organização estudada, a propensão natural à troca de informações entre os funcionários e os ritos de passagem e de integração reforçam o bom fluxo de informações.

Além disso, numa estrutura onde o papel do campeão (facilitador) é pouco acionado no sentido de garantir a articulação da equipe de IC com os tomadores de decisão e demais envolvidos, o processo ganha agilidade e qualidade. Dados os pontos apresentados, o impacto destes aspectos é positivo.

Categoria: Princípios Empresariais e Desenvolvimento Sustentável

O processo de IC consiste na obtenção de dados / informações de maneira legal e responsável, repudiando qualquer movimento que macule o código de ética. A correta orientação fomentada pelos Princípios Empresariais que orientam a conduta da empresa em relação ao seu negócio e que são enfatizados no dia-a-dia através dos mais diversos canais de comunicação internos corrobora a aplicação idônea dos conceitos de IC. Sendo assim, o impacto deste aspecto é positivo.

Categoria: Fraco comprometimento com o desempenho

Apesar de alguns entrevistados confirmarem a importância da medição de desempenho e na obtenção de metas, verificou-se que o comprometimento dos funcionários com os resultados está aquém das necessidades da área de IC. Foi identificado que a empresa apresenta uma forte preocupação com o bem estar dos funcionários o que pode estar contribuindo para a benevolência quanto ao não cumprimento de metas. Conforme ressaltado por Simon (1999b) somente quando a organização percebe os serviços prestados pela área de IC como benefícios, a área de IC consegue uma melhor posição dentro da organização. Todavia, existe uma correlação positiva entre os serviços prestados por IC com os resultados da organização. Uma vez que os resultados não são alcançados, IC perde importância. Sendo assim, o fraco comprometimento com os resultados interfere de forma negativa com os objetivos da área de IC.

Categoria: Tomada de decisão lenta

As etapas de análise e de entrega dos produtos de IC ao tomador de decisão devem ser concluídas num espaço de tempo exequível para que sua contribuição surja efeito. Com a tomada de decisão lenta, os benefícios que IC pode alcançar diminuem bastante. Por exemplo, ações de marketing, em nível tático, estruturadas no sentido de antecipar algum movimento de um potencial concorrente ficariam totalmente comprometidas caso tais ações não fossem seja executada no momento oportuno. De fato, o processo de IC implementado na organização está estruturado para suportar o planejamento estratégico o qual teoricamente não sofreria tanta pressão de tempo quanto as ações táticas. Isso sugeriria uma necessidade de

avaliação da relevância da lentidão do processo decisório das ações táticas na *performance* global da organização e na realização dos objetivos estratégicos o que diretamente vincula esta categoria com o fraco comprometimento com o desempenho já identificada. De qualquer forma, o impacto deste aspecto da cultura organizacional é negativo.

Categoria: Visão introspectiva

A empresa não se preocupa em monitorar o mercado e seus competidores. A organização historicamente preocupa-se com seus processos internos em detrimento a observação contínua e estruturada de seu mercado.

Conceitualmente IC monitora o ambiente externo no intuito de colher informações e gerar uma “inteligência” que suporte a tomada de decisão. Quando o tomador de decisão ignora tais produtos oriundos do mercado e prefere utilizar somente dados internos (da própria organização) para suportar suas decisões, não perceberá a importância da área de IC. Somente tendo uma visão de mercado, será possível que IC gere produtos relevantes para o processo decisório e conseqüentemente seja realmente incorporada na organização. Portanto, esta categoria tem um impacto negativo.

A Tabela 6 traz um resumo das categorias analisadas e seus respectivos impactos no processo de IC.

Tabela 6: Resumo dos impactos dos aspectos da cultura organizacional

Categoria	Impacto no processo de IC	Status
Desenvolvimento Profissional e Mobilidade Interna	Multi-disciplinaridade	Positivo
Mudança Contínua devida a Indústria	Flexibilidade	Positivo
Comunicação institucional	Transparência	Positivo
Relacionamento com pares e superiores	Trabalho em equipe e acesso a liderança	Positivo
Ambiente de Trabalho e Fluxo de Informação	Facilita a socialização dos funcionários	Positivo
Ritos	Fortalecem a integração	Positivo
Princípios Empresariais e Desenvolvimento Sustentável	Ética	Positivo
Desempenho	Resultados e alto desempenho <i>versus</i> complacência com baixa <i>performance</i>	Negativo
Tomada de Decisão	Processo lento	Negativo
Visão introspectiva	Sem preocupação de monitoramento do mercado	Negativo

De acordo com os dados apresentados, podemos verificar que somente três das dez categorias influenciam de forma negativa o processo de IC dentro da organização. Vale ainda destacar que a organização está num período de transição cuja tendência implica na adoção de práticas que podem eliminar as barreiras do fraco comprometimento com os resultados (através da implantação de avaliações baseadas em resultados e metas) e a questão da visão introspectiva (através de um monitoramento constante e uma maior valorização dos movimentos do mercado). Em relação à lentidão do processo de tomada de decisão, a organização, ciente

disto, tenta encontrar mecanismos que se não eliminam, pelo menos amenizem bastante o seu impacto negativo e com isso, a organização teria todas as condições favoráveis à utilização plena de IC. Nesse sentido, poder-se-ia ampliar o escopo atual da área de IC para atender a demandas de nível tático, onde a necessidade de resultados de curto prazo requer uma maior agilidade no processo decisório.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observado no capítulo anterior, foi possível identificar alguns aspectos da cultura da organização foco deste estudo que influenciam no processo de IC. Com isso, o objetivo principal do presente trabalho foi alcançado, assim com os demais objetivos intermediários destacados no início deste trabalho.

No meio acadêmico, este trabalho pretende contribuir como referencial teórico para reforçar a importância da cultura organizacional, do processo de Inteligência Competitiva e o relacionamento desses dois temas.

No meio empresarial, o presente trabalho pode indicar possíveis caminhos para a adoção de maneira mais efetiva de uma área de IC, identificando potenciais barreiras para a sua implantação.

De acordo com a análise, a empresa estudada apresenta diversas práticas importantes para o sucesso de todo o processo de IC, como por exemplo, a questão da multi-disciplinaridade das equipes, o constante fluxo de informações entre os funcionários e a transparência da comunicação. Além disso, a utilização da figura do campeão durante o processo também auxilia numa boa resposta da área de IC. Por outro lado, a empresa também apresenta certas características, como a lentidão no processo decisório e a complacência com os baixos desempenhos, que podem ser barreiras para que a área de IC alcance os resultados pretendidos.

Importante destacar que a empresa encontra-se num momento de transição, reformulando sua estrutura organizacional. Esta pode ser a razão pela qual alguns pontos identificados apresentaram um pouco de inconsistência. Esta reformulação

organizacional, que visa dar mais ênfase no desempenho e agilidade na tomada de decisão, poderá suavizar os aspectos negativos encontrados. Resta saber se tais ações terão algum efeito colateral, denegrindo alguns aspectos positivos atuais. Caso contrário, o processo de IC poderá contribuir de maneira mais efetiva nas tomadas de decisão tanto em nível estratégico (longo prazo) quanto em nível tático (curto prazo).

Adicionalmente, as informações obtidas pela pesquisa corroboraram na identificação de parâmetros teóricos requeridos para a implantação de IC, auxiliando a seleção dos tipos de cultura mais adequados ao processo de este processo, utilizando-se as diferentes tipologias também descritas no Referencial Teórico. A Tabela 7 apresenta os tipos de cultura que foram selecionados como os mais adequados ao processo de IC:

Tabela 7: Tipos de cultura mais adequados a IC de cada tipologia

Modelo	Tipo da cultura
Hofstede	Somente as duas dimensões de sistema aberto e pragmático. A primeira está relacionada à questão do relacionamento dos funcionários e os ritos de integração. A segunda refere-se à preocupação em observar o mercado. As outras quatro dimensões referem-se a modelos organizacionais que, a princípio, não influenciam no processo de IC.
Sethia & Von Glinow	Cultura Integrativa ou Exigente - somente estes tipos possuem um comprometimento com resultados.
Handy	Cultura de Tarefas - valoriza o trabalho em equipe com a utilização dos recursos de forma adequada. A cultura é flexível e se adapta bem aos mercados competitivos.
Donelly	Cultura Excelente - a única que possui um planejamento consistente

Deal & Kennedy	Cultura Aposte sua Empresa e a Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito – a primeira devido ao alto risco (alto investimento) da tomada de decisão que impõe a necessidade de um processo decisório muito bem baseado. E o segundo devido ao trabalho em equipe com o ambiente externo de rápida resposta.
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

É importante salientar que nenhuma das tipologias culturais selecionadas como as mais adequadas ao processo de IC demonstrou ser individualmente suficiente para o sucesso do processo, sugerindo a complementaridade entre as diversas classificações.

Em relação aos resultados obtidos, vale destacar que o processo de IC implantado na organização objeto deste estudo possui um foco bem estreito: auxiliar na construção de cenários para o planejamento estratégico. Portanto, existe uma limitação não só de escopo de atuação como também na utilização de ferramentas de análise que poderia ser bem mais amplo. Neste caso, a condução de novas pesquisas que avaliem a influencia da cultura organizacional no processo de IC em outras empresas, também poderá contribuir para a identificação de outras variáveis não contempladas neste trabalho. Adicionalmente, outros fatores além da cultura organizacional podem influenciar o desempenho de IC como, por exemplo, o perfil do analista de IC ou a estrutura tecnológica da organização, sugerindo a necessidade de interdisciplinaridade na abordagem de futuras pesquisas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES et alli. **Avaliação de Metodologias de Análise de Informação para Processos de Inteligência Competitiva baseada no método FAROUT**. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, Dissertação de Pós-Graduação, 2004.

BARNEY, Jay B. **Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?** Academy of Management Review, v.11, n.3, p.656-665, 1986.

BATEMAN, Thomas; SHELL, Scott. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

BATTAGLIA, Maria da Gloria Botelho. **A inteligência Competitiva como suporte para Construção de um modelo de sistema de informação de clientes para finep**. Rio de Janeiro: UFRJ, ECO, 1998. 101pp, pp.8-37.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **Organizing knowlegde**. California Management Review. Vol. 40, n.3, primavera de 1998, pp.90-111.

BURNS, Tom; Stalker, G. M. **The Management of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1994

BURWELL, Helen. **Online Competitive Intelligence**. National BookNetwork: inc. Facts on Demand Press, 1995.

CAVALCANTI, Marcos et alli. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COOK M.; COOK, C. **Competitive Intelligence**. London: Kogan Page Ltd, 2000.

COELHO, Gilda M. et alli. **Inteligência Competitiva Como Instrumento Estratégico: formação de recursos humanos e assistência tecnológica às empresas brasileiras**. Congresso Internacional de Información. Havana, outubro de 1997.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro:Rocco,1997.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, Stan; Meyer, Chistopher. **Blur: a velocidade da mudança na economia integrada**. Rio de janeiro: Campus 1999.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan. **Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life**. USA, Addison Wesley, 1982.

DENISON, Daniel R. et alli. **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**. Organization Science, v.6, n.2, p.204-223, 1995.

DONNELLY, R. **The Interrelationship of Planning with Corporate Culture on the Creation of Share Values**. Managerial Planning, vol 32, May-Jun, 1984.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter. **The coming of the new organization**. Boston, Harvard Business Review. V.28, n.1, p.45-53, 1988.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **Learning from the future: foresight scenarios**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

FERREIRA THIAGO, Danille. **Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho**. Ciencia da Informação, v.32, n1, p.42-49, jan;abr-2003.

FLEISHER, Craig S.; BENSOUSSAN, Babette. **Strategic and Competitive Analysis**. New York: Prentice Hall, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme et alli. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional e Estratégias de Mudança**. SP: RA-USP, n.26, 1991.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill,1991.

FULD, Leonard M. **Administrando a Concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1988.

FULD, Leonard M. **Competitor intelligence**. New York: John Wiley, 1985.

GALBRAITH, Jay. **Organization Design Reading**. Mass.: Addison-Wesley, 1977.

GIESBRECHT, Hulda. **Inteligência Tecnológica: estudo das práticas de dois institutos de pesquisa tecnológica no Brasil**. Universidade de Brasília.

Departamento de Ciência da Informação e Documentação. Dissertação de Mestrado. Brasília, 2000.

GHEMAWAT, P. **Commitment: the dynamic strategy**. New York: The Free Press, 1991.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GILAD, Ben. **Early Warning**. New York: AMACOM, 2003.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiana. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, Renata. **Gerenciamento de uma cultura voltada para desempenho: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, PUC-RIO. Dissertação de Mestrado, 2003.

GORDON, George. **Industry determinants of organizational culture**. Academy of Management Review, v.16, n.2, p.396-415, 1991.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1978.

HANNERZ, Ulf. **Cultural Complexity**. New York: Columbia University Press, 1993.

HANSEN, Gary; WERNERFELT, Birger. **Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors**. Strategic Management Journal, v.10, p.399-411, 1989.

HARRISON, Roger. **Understanding your organization's character**. Harvard Business Review, v.50, n.3, p.119-128, 1972.

HEIJDEIN, Kess Van Der. **The art of strategic conversation**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1996.

HERRING, Jan P. et alli. **Corporate culture as a tool for anticipating the competition**. Competitive Intelligence Magazine. Washington: Vol.5, Iss. 4; pg. 6 Jul/Aug 2002.

HILAL, Adriana. **Cultura Organizacional e Gestão Participativa: a diferença entre o discurso e a prática gerencial, a partir do estudo das regras implícitas: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, PUC-RIO. Dissertação de Mestrado, 1996.

HILAL, Adriana. **Dimensões e Clusters de Cultura Organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Ed. Sílabo, 1998.

HOFSTEDE, Geert. **Culture`s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOUSE, Robert J. et alli. **Culture, leadership, and organizations: the globe study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

JENNINGS, Eugene E. **Liderança nas Organizações e na História**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1970.

JONES, G. 2001. **Organizational theory: texts and cases**. New Jersey: Prentice Hall. 2001.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence: How to gather, analyse and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone Books, 1998.

KAPLAN, Robert S. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KILMAN, Ralph et alli. **Gaining control of the corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

KING, Anthony D. **Culture, Globalization and the World-System**. Minnesota: University of Minnesota Press, 1997.

KOTTER, Jonh P. **Cultures et Performances**. Paris, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG: Artmed, 1999.

LIPNACK, Jessica. **Rede de informações**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

MACHI, Sergio. **Inteligência Competitiva**. In: 5a Conferência Annual – Transformando Informações em Ações Estratégicas com Inteligência Competitiva. São Paulo: IBC do Brasil, 2004.

MARCHAND, Donald A. **Competing with information**. John Wiley & Sons, 2000.

MATUSIK, Sharon F.; HILL, Charles W. L. **The utilization of contingent work knowledge creation and Competitive Advantage**. Academy of management Review, v.23, n.4, pp.680-697, 1998.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 4 edição, 1994.

MCGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. **Protecting your company against competitive intelligence**. Westport: Quorum Books, 1998.

MCGONAGLE, John J. et alli. **The Internet Age of Competitive Intelligence**. Quorum Books, 1999.

MEYER; ROWAN. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Cerminony**. In POWELL, W.; DIMAGGIO, P. The New Institutionalism in Organizacional Analysis. Chicago: Chicago University Press. 1991.

MILES, Grant et alli. **Some conceptual and research barriers to the uilization of knowledge**. California Management Review. V.40, n.3, pp. 281-288, 1998.

MILLER, Jerry. **Millennium Intelligence**. New Jersey: CyberAge Books, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry et alli. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, Ednalva F. C. **Inteligência Competitiva: Estratégias para Pequenas Empresas**. Brasília: UnB/CDT, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das Organizações, Evolução e Crítica**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.

NAKRA, Prema. **Knowledge management: The magic is in the culture!** Competitive Intelligence Review. Washington: Vol.11, Iss. 2; pg. 53, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

OECD International Symposium. **Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects – New Measures for the New Economy**. Amsterdam: Organization for Economic Co-operation and Development, 1999.

OUCHI, William. **Teoria Z**, 10. ed. São Paulo: Nobel, 1987.

PARSONS, T. **Societies – Evolutionary and comparative perspectives**. New Jersey: Prentice-Hall. 1966.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **Vencendo a Crise**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

PETTIGREW, A. **É a Cultura Organizacional administrável?** In: FLEURY, M. T. et. alli. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PINTO, André Moreira. **Desenvolvimento de competências e inteligência competitiva: autonomias específicas e articulações mútuas – um estudo de caso no setor de telecomunicações**. São Paulo: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 3., 2002.

PIROLA, Vinicius S. **A proposição de uma ferramenta de apoio ao mapeamento do conhecimento em uma organização**. Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, Dissertação de Mestrado, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo Pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de amanhã**. RJ:Campus, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Proven Strategies in Competitive Intelligence: lessons from the trenches**. The Society of Competitive Intelligence Professionals, 2001.

PRESCOTT, J. E.; GIBBONS, P. T. **Global perspectives on competitive intelligence**. USA: Bonus Books; Society of Competitive Intelligence Professionals, 1993.

QUINN, James Brian. **Intelligent Enterprise**. New York: Free, 1992.

REILLY, Charles O. **Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations**. In: Di Maggio, P. e Powell, W. (orgs.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROKEACH, Milton. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Cultura de empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional**. João Pessoa: Estudos Avançados em Administração, v.6, n.2, p.952-966, dez. 1998.

SAFFOLD, Guy S. **Culture traits, Strength, and Organizational Performance: moving beyond strong culture**. *Academy of management Review*, v.13, n.4, p.546-558. 1988.

SATHE, Vigay. **How to decipher and change organizational culture: Managing corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. RJ, Prentice Hall, 1982.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**, Jossey-Bass Inc. Publishers - San Francisco, CA, 1985.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.

SETHIA, N.; VON GLINOW, M. A. **Arriving at four Cultures by Managing the Reward System**. In: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SHAPIRO, Carl. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Identidade e diferença. A perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2001.

SIMON, Neil et alli. **Managing the CI department: Business anthropology: Clues to culture**. *Competitive Intelligence Magazine*. Washington: Vol.4, Iss. 4; pg. 39, Jul/Aug 2001.

SIMON, Neil et alli. **It would be easy if it weren't for people**. *Competitive Intelligence Review*. Washington: Vol.12, Iss. 1; pg. 59, First Quarter 2001.

SIMON, Neil. **CI personnel: Requirements for the multicultural organization.** Competitive Intelligence Magazine. Washington: Vol.2, Iss. 1; pg. 43, 2 pgs, Jan-Mar 1999a.

SIMON, Neil. **The effects of organizational culture on the CI process.** Competitive Intelligence Review. Washington: Vol.10, Iss. 1; pg. 62, 9 pgs, 1999b.

SIMON, Neil. **Barriers to an information-sharing culture.** Competitive Intelligence Magazine. Washington: Vol.1, Iss. 3; pg. 47, 3 pgs, Oct-Dec 1998.

SIMON, Neil. **CI is not an island.** Competitive Intelligence Review. Washington: Vol.8, Iss. 4; pg. 80, 3 pgs, Winter 1997.

SCIP (Society Of Competitive Intelligence Professionals). **What is Competitive Intelligence.** Disponível em <<http://www.scip.org>>. Acessado em: 08 jun 2005.

SMIRCICH, C. **Concepts of culture and organizational analysis.** Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

THOMPSON, Jr., Artur A., STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TOMEI, Patricia A. **A gerência da cultura como ferramenta competitiva.** Documento de trabalho, Departamento de Administração/IAG - PUC-RIO, 1994.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TRICE, Harrison; BEYER, Janice. **Studing organizational cultures through rites and cerimonials.** Academy of Management Review, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

TYSON, Kirk W. M. **The Complete Guide to Competitive Intelligence.** 2 ed. USA: Leading Edge Publications, 2002.

VAN MAANEN, John. **Processando as Pessoas – Estratégias de Socialização Organizacional**. In: FLEURY, M. T. al *Cultura e Poder nas Organizações*. SP: Atlas, 1989.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **IBM: O Desafio da Mudança**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Mai/Jun: pp. 84-97, 1993.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **A Administração de Recursos Humanos e os Processos de Formação da Identidade no Trabalho: Uma Análise Crítica da Mudança Organizacional da Bull/França**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, Tese de Doutorado em Administração, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2001.

8 ANEXOS

Roteiro de entrevista

- 1) Fale um pouco da sua vida na empresa? Quanto tempo de casa? Em que áreas você já trabalhou?
- 2) Quais são os princípios que guiam a empresa?
- 3) O que é importante para a empresa (lucro, valor para o acionista, qualidade, bem estar do funcionário)?
- 4) Qual é a história da empresa? Sucessos e fracassos?
- 5) O que é importante para o negócio?
- 6) Quais os principais problemas?
- 7) Quem considera IC na organização? Por quê?
- 8) Quem está por trás da área de IC? Quais as suas motivações?
- 9) Como é feita a mensuração na organização (quantitativa ou qualitativa)?
- 10) Quem mede o sucesso?
- 11) Como a mensuração é usada (individual/grupo e premiar/punir)?
- 12) Como a organização está desenhada (horizontal, vertical, matriz, processo)?
- 13) Qual a infraestrutura para a atividade de IC? O que ela permite realizar?
- 14) Como a organização obtém informações?
- 15) Como é o estilo de comunicação interna? Há compartilhando de informações?
- 16) Como as novas práticas são implementadas?
- 17) Como é obtido o comprometimento (por autoridade ou empowerment)?
- 18) Qual é a estratégia de trabalho (equipe, competição, cooperação)?
- 19) Como as decisões são tomadas e por quem?
- 20) Como a gestão assume riscos?
- 21) Qual o estilo de liderança que prevalece?
- 22) Quais os comportamentos que os gerentes premiam e punem?

- 23) Como os gerentes modelam o comportamento de seus times (orientados para seguir, liderar, cooperar, colaborar)?
- 24) Como as pessoas trabalham (formalmente ou informalmente)?
- 25) Como as pessoas estão localizadas?
- 26) O quanto é fácil ter acesso as pessoas chaves?
- 27) Quais os resultados esperados pela IC?
- 28) O que identifica os funcionários da organização?
- 29) Se tivesse que caracterizar as dimensões de motivação e de satisfação nesta organização, como você avaliaria o sistema de recompensas, o papel das lideranças, o estabelecimento de padrões de desempenho, etc?
- 30) Existem comportamentos que precisam ser mudados? Especifique.
- 31) Até que ponto os membros da organização se sentem capazes de mudar as práticas?
- 32) Que tipo de relacionamento você mantém com os seus colegas de trabalho? Você caracterizaria as relações com os colegas de: cordiais, formais, amistosas, tensas, pessoais, etc? E com os seus superiores? Exemplifique.
- 33) Quais são os fatores mais importantes para progredir nesta organização?
- 34) Quais os motivos de promoção (nomeação)?
- 35) Quais são as causas mais freqüentes de demissão?
- 36) O que leva um funcionário a ser preterido por outro no caso de uma promoção?
- 37) Se tivéssemos que estabelecer o perfil do funcionário padrão desta organização, quais as características que você consideraria mais importantes?
- 38) Quem são, ou quem tem sido as pessoas especialmente importantes ou significativas para a organização?
- 39) Como são tomadas as decisões?
- 40) Que tipo de eventos são comemorados?
- 41) De que forma você recebe as informações sobre a organização: intranet, quadro de avisos, comunicação formal, etc..?
- 42) Você acredita que as pessoas são orientadas para o poder, para a realização de tarefas, para o gerenciamento de pessoas, para resultados ou para o desempenho de papéis?

- 43) Como é o processo de socialização dos novos funcionários?
- 44) Qual é o pior erro que uma pessoa pode cometer nesta organização?
- 45) Como devem ser gerenciados os conflitos? Compare como são gerenciados com a forma como você acha que deveria ser feito.
- 46) As regras e procedimentos são cumpridos e respeitados integralmente na maioria das vezes?
- 47) Você acredita que a organização deveria ser mais enxuta e flexível?
- 48) Que imagem os funcionários da empresa têm da concorrência?
- 49) Indique as coisas que mais lhe incomodam na organização (remuneração, falta de reconhecimento, falta de transparência, etc...).
- 50) Indique as principais razões pelas quais você trabalha na empresa.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)