

Cultura e seu Papel Determinante no Processo de Inteligência nas Organizações
Vivian Aguiar de Souza – vivian.aguiar.souza.adm@gmail.com
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Raquel Janissek-Muniz – rjmuniz@ufrgs.br
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Área Temática: Gestão Estratégica

Resumo

O monitoramento do ambiente externo tem sido reconhecido como um processo importante para que organizações possam lidar com incertezas, antecipar cenários futuros e melhor encaminhar suas decisões, em busca de maior adaptação, competitividade e sustentabilidade do negócio. Diversos fatores são importantes para a realização deste processo nas organizações, dentre os quais a cultura de inteligência é fortemente apontada. Este artigo tem como intuito promover pesquisas para estudar as relações entre cultura e processos de inteligência nas organizações. Visando responder à questão de pesquisa: “Quais são os fatores da cultura organizacional que podem influenciar o processo de inteligência nas organizações?” propõe-se um estudo qualitativo, baseado em uma revisão sistemática de literatura realizada nas bases de dados *Science Direct*, *Web of Knowledge* e *Emerald*, em artigos de 2000 a 2018, nas áreas de informação, administração e negócios. O foco do estudo é identificar elementos e traços da cultura organizacional capazes de influenciar o processo de inteligência nas organizações, tais como cultura de liderança, cultura de comunicação, cultura de colaboração e confiança na disseminação de informação e conhecimento, cultura de informação, cultura de aprendizado e transformação, cultura de inovação, cultura de agilidade, cultura de consciência de inteligência, e cultura de orientação para o futuro como determinantes para o êxito de processos de inteligência nas organizações. Como proposta decorrente do levantamento realizado, estão previstas entrevistas para determinação da importância destes fatores junto a especialistas de inteligência em empresas.

Palavras-Chave: inteligência, cultura, cultura de inteligência, cultura organizacional.

Culture and its Determining Role in the Process of Intelligence in Organizations

Abstract

*The monitoring of the external environment has been recognized as an important process for organizations to deal with uncertainties, to anticipate future scenarios and to better direct their decision, in order to achieve greater adaptation, competitiveness and business sustainability. Several factors are important for the realization of this process in organizations, among which the intelligence culture is strongly pointed out. This article aims to promote research to study the relationships between culture and intelligence processes in organizations. Aiming to answer the research question: "What are the factors of the organizational culture that can influence the process of intelligence in the organizations?" A qualitative study is proposed, based on a systematic review of literature in the databases *Science Direct*, *Web of Knowledge* and *Emerald*, in articles from 2000 to 2018, in the areas of information, administration and business. The focus of the study is to identify elements and traits of organizational culture that can influence the intelligence process in organizations, such as leadership culture, communication culture, culture of collaboration and trust in the dissemination of information and knowledge, information culture, culture of learning and transformation, innovation culture, agility culture, culture of intelligence consciousness, and culture of orientation towards the future as determinants for the success of intelligence processes in organizations. As a proposal resulting from this survey, interviews are planned to determine the importance of these factors with intelligence specialists in companies.*

Keywords: *intelligence, culture, intelligence culture, organizational culture.*

1 Introdução

Inteligência em organizações é um tema de interesse crescente, e aborda a necessidade destas em lidarem com incertezas do ambiente (Calof & Wright, 2008; Mayer, Steinecke, Quick & Weitzel, 2013; Duus, 2016; Zenaide & Castro, 2017). O processo de inteligência é realizado por monitoramento, obtenção e transformação de dados pertinentes (Rios & Janissek-Muniz, 2014) em informações que contribuam na antecipação de mudanças (Lesca, 2003; Vidigal, 2013; Hammoud & Nash, 2014), visando alimentar a tomada de decisão e fortalecer o conhecimento organizacional (Gilad, 2003; Lesca, 2003).

Entretanto, para que ocorra, atividades de inteligência devem ser estabelecidas e sistematizadas nas organizações, tornando-se processos formais (Gilad, 2003, Nasri, 2011; Cainelli, 2018). À medida que a inteligência é desenvolvida de forma sistemática e formal, as atividades se tornam processuais, permitindo que gestores tomem decisões estando melhor informados sobre eventos futuros (Gilad, 2003; Calof & Wright, 2008; Adidam, Banerjee & Shukla, 2012). Contudo, ainda poucas organizações possuem processos formais, estruturados e sistematizados de inteligência (Wright, Eid & Fleisher, 2009; Nasri, 2011; Sewdass & Du Toit, 2014, 2015; Du Toit, 2016, Cainelli, 2018). Alguns fatores influenciam a pouca aderência, tais como a exigência de estrutura formalizada e o empenho humano na condução do processo de inteligência (Fuld, 1995; West, 2001; Nasri, 2011; Lesca & Janissek-Muniz, 2015; Janissek-Muniz, 2016). Mesmo em organizações com monitoramento do ambiente externo implementado, boa parte ainda sofre por falta de maturidade em seus processos (Passini, Janissek-Muniz, & Cainelli, 2018), com deficiências que limitam sua capacidade de resposta às mudanças e dinâmicas de mercados (Rohrbeck & Kum, 2018).

Uma cultura organizacional forte e propícia pode aprimorar a capacidade organizacional de digerir informações do mundo desconhecido, o que leva a tomar decisões construtivas e eficazes (Arefin, Hoque, & Bao, 2015). Uma cultura organizacional de conscientização e crença da importância da inteligência e apoio da alta gestão no seu uso na tomada de decisão, aliado a esforços e comprometimento na comunicação e direção destes valores, contribuem no sucesso da inteligência, influenciando no desempenho organizacional (Whaitaka, 2016). Tendo em vista o tema e contexto apresentado, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: ***Quais são os fatores da cultura organizacional que podem influenciar nos processos de inteligência nas organizações?*** O objetivo geral do trabalho é identificar o construto “Cultura de Inteligência”, por meio da busca e identificação de suas características, para aplicação em pesquisas empíricas futuras.

Já na década de 90, Muller (1994) enfatizava a necessidade de estudos comportamentais para trazer *insights* úteis à atuação de gerentes na condução da cultura de inteligência nas organizações. Para Sarker e Sarker (2009), a identificação de uma cultura organizacional em comum é capaz de contribuir no desenvolvimento de inteligência e monitoramento do ambiente, devido à ampla diversidade cultural existente. Nesta linha, Lesca, Caron-Fasan, Loza Aguirre e Chalus-Sauvannet (2015) sinalizam fatores que limitam a adoção de processos de inteligência, sendo que os quais fatores culturais são citados como determinantes. Em estudo acerca de fatores críticos de sucesso de processos de inteligência, Janissek-Muniz (2016) relaciona diversos elementos, dentre os quais cita-se uma cultura organizacional hostil; a autora indica ainda que a causa fundamental de fracasso de projetos de Inteligência parece residir na tríade pessoas, qualificação e cultura, reforçando a justificativa de estudos que aprofundem questões relacionados a cultura organizacional.

De fato, Klakurka & Irwin (2016) sugerem que uma organização com cultura orientada à inteligência pode incentivar a rápida adaptação às mudanças. Para tal, a organização deve avaliar as forças presentes em sua cultura, construindo um sistema de inteligência efetivo (Jafari & Tabataba'i, 2017). Neste sentido, o estudo oportuniza o avanço de pesquisas sobre estratégias e ações que identifiquem e se apropriem de características culturais importantes ao processo de inteligência. Com a melhoria da cultura de inteligência nas organizações, acredita-se que as empresas possam atuar com maior consciência no uso da inteligência para a vantagem competitiva (Sewdass & Du Toit, 2014), reconhecendo e enfrentando as dificuldades da implementação de processos de inteligência (Wright *et al.*, 2009; Nasri, 2011; Sewdass & Du Toit, 2014, 2015; Du Toit, 2016; Rohrbeck & Kum, 2018).

Este trabalho está estruturado de forma a abordar, após esta introdução, uma revisão de literatura que valoriza questões sobre inteligência e cultura organizacional de inteligência, seguida dos procedimentos metodológicos adotados e apresentação com discussão dos resultados, encerrando com as considerações finais.

2 Revisão de Literatura

2.1 Inteligência nas Organizações

Uma organização processa informações para entender seu ambiente e criar conhecimentos (Choo, 1999), fornecendo *insights* para gestores agirem e tomarem decisões efetivas (Davenport, 1998; Khodami, 2016). Face a um ambiente turbulento, os processos de monitoramento do ambiente externo permitem que a empresa se antecipe às ameaças e oportunidades (Lesca, 2003; Sewdass & Du Toit, 2014), por meio da análise de possíveis

cenários futuros, provendo melhoria do desempenho organizacional (Vecchiato, 2015) e da vantagem competitiva (Sewdass & Du Toit, 2014). A abordagem é reconhecida como Inteligência, processo que permite sistematizar o monitoramento do ambiente externo à organização, através da percepção, aquisição e uso de informações de eventos que ajudam a reduzir incertezas e riscos (Lesca, 2003; Said, Latif & Ishak, 2015; Rohrbeck & Kum, 2018).

Para Blanck e Janissek-Muniz (2014), o processo de Inteligência é alimentado por informações diversas obtidas em um ambiente externo, as quais multiplicam-se devido à crescente presença digital. Assim, as organizações precisam potencializar a capacidade de identificar, associar e criar sentido de forma a reagir, adaptar-se e antecipar cenários compreendidos ou desenhados (Lesca *et al.*, 2015). Além disso, organizações devem incentivar a cultura de alerta e partilha de informações por redes (Schoemaker & Day, 2009).

A literatura emprega diversas terminologias: Inteligência Competitiva, Inteligência Antecipativa, Inteligência Estratégica, *Business Intelligence*, etc. (Rios, Strauss, Janissek-Muniz, & Brodbeck, 2011). Outras nomenclaturas são igualmente usadas para descrever conceitos e práticas semelhantes: *environmental scanning*, *strategic scanning* (Brouard, 2007), visão periférica, *corporate radar*, *weak signals*, *business insights*, *strategic foresight* (Calof & Wright, 2008), *strategic radars*, *scenario planning* (Schoemaker, Day, & Snyder, 2013), *strategic scanning* (Lesca & Lesca, 2014), *environmental scanning* (Lesca, 2003), *strategic foresight* ou *corporate foresight* (Vecchiato, 2015). Há diferenças de enquadramento entre o foco destas diversas nomenclaturas, gerando dificuldades na academia e empresas (Rios *et al.*, 2011), o que interfere na definição de uma abordagem abrangente da inteligência e desafios relacionados (Vishnevskiy, Karasev, & Meissner, 2015).

As principais diferenças de conceitos apontam para a aplicabilidade, direcionamento, enquadramento, ambiente e objetivos (Janissek-Muniz, 2016), com diferentes abordagens, aplicações e formatos (Borges & Janissek-Muniz, 2017). Para Rios *et al.* (2011) e Rios e Janissek-Muniz (2014), todos tipos de inteligência se preocupam em prover informação útil à tomada de decisão, usada para o entendimento, estratégia ou inovação de produtos e serviços, criando novas oportunidades ou identificando ameaças ao negócio da empresa. Um sistema de inteligência de sucesso deve ser construído na cultura e ao redor desta em cada organização, sendo um sistema de inteligência muito mais uma questão humana (Fuld, 1995).

2.2 Cultura Organizacional e Cultura de Inteligência

A cultura é definida por comportamentos guiados por normas e valores da sociedade (Chai & Kim, 2012). O tipo de cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a

compartilham através das barreiras organizacionais, se trocam-na com os ambientes interno e externo, ou se capitalizam-na nos negócios (Davenport, 1998). A cultura da organização compreende valores comuns compartilhados por seus membros (Cekuls, 2015b; Lam, 2016), formando padrões sociais (Cekuls, 2015b), capazes de guiar o comportamento dos indivíduos (Lam, 2016) e determinando o que os gerentes esperam de seus empregados (Cekuls, 2015b). Chér (2016) define cultura organizacional como a expressão da organização por meio de valores, propósito, missão e visão, manifestados por comportamentos, símbolos e sistemas. Já Gasparetto (2017) explica a cultura organizacional como um sistema de valores, crenças e políticas, compartilhadas e direcionadas nas organizações pelos seus líderes, constituindo a forma de agir das pessoas, como a organização faz seus negócios, como ela se relaciona com seus *stakeholders*, como ela toma decisões e o nível de lealdade de seus colaboradores. No entanto, ao mesmo tempo em que uma cultura forte proporciona estabilidade, quando a maioria dos empregados tem o mesmo pensamento sobre a missão e os valores da organização (Robbins & Judge, 2012; Arefin *et al.*, 2015), pode ser também uma barreira à mudança ao influenciar o seu comportamento (Robbins & Judge, 2012). Uma cultura pode apoiar as mudanças quando estas correspondem aos valores predominantes da organização (Cekuls, 2015b), requerendo uma mudança cultural dos colaboradores para o êxito do processo de inteligência (Nasri, 2011).

Um processo de inteligência bem-sucedido deve contar com bom estilo de gestão, cultura e estrutura que encoraja a confiança, facilita o fluxo da comunicação e incentiva o fluxo de informação (Wright, Pickton, & Callow, 2002). Cultura e apoio da gestão são fundamentais para seu sucesso e podem constituir em barreiras para o êxito neste uso pelas organizações (Xu, 2007; Lesca & Caron-Fasan, 2008; Lesca *et al.*, 2015; Janissek-Muniz, 2016). As organizações precisam de uma cultura corporativa com processos de trabalho e normas que pré-estabeleçam a mentalidade de olhar ao ambiente externo, com possibilidade de encontrar e transferir conhecimento e dar apoio ao processo de inteligência (Nelke & Hakansson, 2015).

A cultura de inteligência na organização se dá como padrão de conduta compartilhado, importante à estruturação, disseminação e perpetuação da inteligência (Melati & Janissek-Muniz, 2017), e deve ser reforçado (Agha, Atwa, & Kiwan, 2014). A visão voltada a uso de dados e informações advindos do ambiente externo, através do processo de inteligência, possibilita maior qualidade na tomada de decisão (Melati & Janissek-Muniz, 2017). Aversão à incerteza, ausência de interesse compartilhado, de preparação e sensibilização da equipe, sem

aceitação, comprometimento, engajamento e espírito coletivo, experiências negativas e falta de compreensão da utilidade dos métodos aplicados à inteligência impactam na aceitação e sucesso de projetos de inteligência (Janissek-Muniz, 2016).

3 Método

Este estudo consiste na revisão sistemática de literatura (RSL), constituindo como método qualitativo de pesquisa. Para obter o construto “cultura de inteligência”, foram feitas buscas em artigos de 2000 a 2018 (agosto), por “Título”, “Resumo” e “Palavras-Chave”. A expressão *culture* foi usada junto aos diferentes termos relacionados à inteligência: *Competitive Intelligence*, *Strategic Intelligence*, *Market / Marketing Intelligence*, *Environmental Scanning*, *Strategic Scanning*, *Strategic Foresight*, *Corporate Foresight* e *Scenario Planning*.

Inicialmente, foram feitas buscas em bases de *Journals* de impacto em Sistemas de Informação (SI): *European Journal of Information Systems*, *Information Systems Journal*, *Information Systems Research*, *Journal of AIS (Association for Information Systems)*, *Journal of Information Technology*, *Journal of Management Information Systems (JMIS)*, *Journal of Strategic Information Systems*, *MIS (Management Information Systems) Quarterly*, *International Journal of Information Management*. Foram também realizadas buscas em congressos com anais publicados em AISNET.org, sem resultados. Foram feitas buscas em outras bases de dados: *Web of Knowledge*, *Science Direct* e *Emerald*, de artigos publicados em *Journals* e Congressos de sistemas de informação, administração e negócios. Foram selecionados aqueles com relações entre cultura organizacional e inteligência.

Os resultados em *Journals* e Congressos de impacto em SI refletem a necessidade de expandir esta pesquisa nesta área específica. Retirando os artigos repetidos, foram 87 artigos encontrados com os termos destacados, em *Journals* de sistemas de informação, administração e negócios. Ao total, foram usados 38 artigos, e os demais descartados, pois não apresentavam relações efetivas entre cultura organizacional e inteligência.

4 Análise dos Resultados

Vidigal (2013) e Sewdass e Du Toit (2014) destacam a importância do desenvolvimento do papel da cultura ao bom andamento do processo de inteligência, sob pena dessa constituir-se em barreira ao seu desenvolvimento (Lesca & Caron-Fasan, 2008). Para tal, as organizações precisam efetuar diagnósticos de inteligência considerando a cultura organizacional como crucial para conhecer as características negativas que prejudicam este processo, e os fatores positivos que alavancam o mesmo (Nemeth, Dew, & Augier, 2018). Ao considerar que uma cultura organizacional preparada à inteligência seja o fator crítico de sucesso na obtenção de

uma posição sustentável e competitiva, são necessários mecanismos de comprometimento institucional, o qual viabilizam o desempenho organizacional (Capatina & Bleoju, 2012).

4.1 Cultura de Liderança

Mason (2003) cita a cultura dirigida pelo líder como fundamental na condução de processo de inteligência e monitoramento do ambiente. Seu argumento é corroborado por Trim e Lee (2006), os quais destacam a necessidade da atuação de líderes com sensibilidade cultural na condução de processos de inteligência. Cekuls (2015b) também enfatiza a necessidade de líderes para criar e conduzir processos de inteligência com êxito nas organizações.

Autores abordam a cultura de inteligência e monitoramento do ambiente conduzida por altos gestores (Hattula *et al.*, 2015, Schmitz, Schmidt, & Reinecke, 2015; Kanwal, Singh, & Samalia, 2017). Hattula *et al.* (2015) destacam que executivos devem tratar questões interculturais para não gerarem um desequilíbrio na condução do processo de inteligência na organização. Currey, Somogy e Ariyawardana (2016) destacam a condução da cultura pela alta gestão com base em dois valores básicos da mente do gestor (ou equipe de gestão): consciência da importância da inteligência - cuja ignorância limita a coleta de inteligência - e confiança nos empregados na delegação de responsabilidades na tomada de decisões - que prejudica o compartilhamento de informações, criando cultura organizacional entrincheirada.

4.2 Cultura de Colaboração e Confiança (no Compartilhamento da Informação)

Cekuls (2015a) cita os valores confiança, cooperação, utilidade e disponibilidade para trabalho em equipe, sendo a confiança um dos pilares básicos na condução da inteligência e é a chave para a troca mútua de informações entre gerentes e empregados. Com mais confiança em equipe, é mais provável que metas ou objetivos organizacionais sejam claramente articulados e aceitos, sendo que a falta de confiança dificulta o sucesso do processo de inteligência (Cekuls, 2015b, 2015c). Para Currey *et al.* (2016), com a cultura de confiança, gestores podem confiar nas informações coletadas e compartilhadas, e podem atribuir responsabilidades na tomada de decisões a outros membros da equipe.

Capatina, Bleoju, Yamazaki, & Rozalia (2016) falam em cultura colaborativa, a qual conduz o processo de inteligência rumo à inovação. Meunier-FitzHugh e Piercy (2010) destacam que uma cultura de colaboração e suporte, com base na confiança e respeito mútuos, favorece a disseminação de informações. Para Hattula *et al.* (2015), a cultura de cooperação incentiva os gestores envolvidos com inteligência a disseminar seus resultados com todos empregados. Para Kanwal *et al.* (2017), as organizações com uma cultura cooperativa e com espírito de equipe, aliada ao apoio dos altos gestores, encorajam o uso de inteligência.

Trim e Lee (2006) usam a expressão “cultura de parceria”, na qual o relacionamento tem base na confiança e na atuação de líderes com sensibilidade cultural, para conduzir suas equipes e parceiros no compartilhamento de sistema de valores oriundos de suas melhores características. Como resultado, temos relações de trabalho harmoniosas que abrangem a mutualidade na troca de informações e gestão, e abertura às mudanças (Trim & Lee, 2006).

4.3 Cultura de Comunicação

A cultura de comunicação encoraja o compartilhamento do conhecimento, permitindo amplo aprendizado organizacional, junto à valorização da confiança (Lim & Klobas, 2000). Entender a cultura de comunicação na organização faz com que gestores compreendam como informações e conhecimento podem ser compartilhados (Lim & Klobas, 2000). O alto gestor deve conduzir conversas estratégicas com equipes de inteligência, com cultura de valorização de diálogos abertos e claros, com a consciência das fraquezas organizacionais (Burt & Heijden, 2003). Hattula *et al.* (2015) usam a expressão “comportamento de comunicação” como função da cultura, e importante na disseminação de inteligência entre departamentos.

A cultura de inteligência é também abordada como uma cultura de estímulo e valorização da comunicação em equipe (Hattula *et al.*, 2015), durante todo o processo de inteligência e seus resultados (Hammoud & Nash, 2014). Capatina e Bleoju (2012) não falam propriamente em cultura de comunicação, mas falam na comunicação como uma espécie de ferramenta para o compartilhamento de conhecimento e aprendizado.

4.4 Cultura de Informação

Este item foi agregado (pelas autoras) à expressão cultura de informação, definida por Davenport (1998) como o padrão de comportamentos (positivos e negativos) e atitudes da orientação informacional de uma empresa. Basicamente, os autores aqui reunidos enfatizam expressões como cultura de dados, de compartilhamento de informação e de conhecimento. Ainda por Meireles (2004), cultura da informação é definida como a visão comum da importância da informação para a empresa, e pelo modo como as pessoas utilizam esta informação, e como esta é difundida por tecnologia.

Nesta linha, os autores Lee e Trim (2008); Hattula *et al.* (2015); Jaharuddin, Mansor e Yakoob (2016); Almeida, Lesca e Canton (2016) enfatizam a importância de uma cultura de estímulo à disseminação / compartilhamento de informação entre equipes / empregados. Duan, Cao e Edwards (2018) abordam o termo cultura orientada a dados. Garcia-Alsina, Ortoll e Cobarsí-Morales (2013) abordam o termo cultura informacional. Casartelli,

Rodrigues, Bittencourt & Garibotti (2010) abordam o termo cultura de gestão da Informação, por meio do desenvolvimento de uma cultura de gestão por indicadores.

Viviers, Saayman e Muller (2005); Pellissier e Kruger (2011), Oлару e Capatina (2011), Capatina e Bleoju (2012), Luu (2014); Hattula *et al.* (2015), Jaharuddin *et al.* (2016); Almeida *et al.* (2016) abordam sobre cultura compartilhamento de conhecimento entre equipes / empregados e departamentos. Capatina e Bleoju (2012) abordam que a organização deve ter uma inteligência com base na cultura de compartilhamento do conhecimento por meio de técnicas de comunicação instrucional com apoio da liderança. Cekuls (2015a) fala em cultura de gestão do conhecimento ou cultura de troca de informação, nas quais a troca de conhecimento melhora e garante o acesso ao conhecimento pelos membros da organização.

4.5 Cultura de Aprendizado e Transformação

Murray e Carter (2005) afirmam que a cultura de aprendizado dá suporte à inteligência organizacional, promovendo a transformação nas organizações. Chermack e Nimon (2013); Kononiuk e Sacio-Szymanska (2016) abordam o termo cultura de aprendizado ou cultura de aprendizado contínuo como apoio ao processo de inteligência. Para Chermack e Nimon (2013), toda a disciplina da cultura organizacional é formulada com base na suposição de que os indivíduos devem primeiro ser capazes de re-perceber suas organizações para fazer as mudanças comportamentais necessárias para constituir uma mudança genuína e sustentada, não importando qual seja a base ou o conteúdo que a mudança pode envolver. Os autores ainda alegam que esta mudança de modelos mentais é realizada a partir da conversação, comunicação e diálogo, promovendo a aprendizagem.

Equipes com culturas abertas às mudanças são mais suscetíveis à aceitação e adaptação às mudanças do ambiente, o que facilita um ambiente voltado ao monitoramento do ambiente (Korte & Chermack, 2007). Com base no exposto, a cultura de aprendizado envolve a capacidade de aprendizagem dos indivíduos a partir da análise do comportamento e valores presentes no ambiente organizacional, e mudança de modelos mentais decorrentes.

4.6 Cultura Treinamento

Para Sewdass e Du Toit (2014), as organizações devem desenvolver cultura de estímulos da consciência de inteligência entre empregados, com sessões de treinamento. Com isso, ganha-se experiência e engajamento junto à alta gestão em debates e diálogos abertos. (Sewdass & Du Toit, 2014; Araújo, Costa & Aparício, 2017). Para melhorar a cultura de inteligência, a empresa deve: ter o apoio da alta gestão, ter uma inteligência integrada, incorporada (consistente) e alinhada com a infraestrutura da empresa, que reflita tendências e adaptável às

mudanças (Viviers *et al.*, 2005). Sewdass e Du Toit (2014), Araújo *et al.* (2017) e Viviers *et al.* (2005) enfatizam o treinamento como base da cultura nas organizações, capazes de conduzir seus membros a mudanças positivas, rumo ao êxito da inteligência.

4.7 Cultura de Consciência da Inteligência

Este item foi agregado (pelas autoras) à expressão cultura de consciência da inteligência, englobando os termos consciência e valorização de inteligência. Jaharuddin *et al.* (2016) e Viviers *et al.* (2005) definem cultura de inteligência como aquela cuja importância é reconhecida por todos empregados e, usada para a estratégia competitiva organizacional. Jaharuddin *et al.* (2016) enfatizam a cultura de inteligência como aquela que valoriza práticas éticas e legais de inteligência e como fator-chave na tomada de decisão, estimulando e encorajando o compartilhamento de informação e conhecimento entre a organização.

4.8 Cultura Orientada para o Futuro

As características abordadas pelos autores a seguir remetem às características abordadas por Lesca (2003), com seu olhar antecipativo em vista à inteligência, sob a abordagem de sinais fracos. Durante a revisão, foi abordada a expressão cultura orientada para o futuro (Vishnevskiy, Karasev & Meissner, 2015), o qual o alto gestor conduz a organização à cultura de visão de cenários futuros (Burt & Heijden, 2003), por meio da visão do ambiente externo de forma ampla, e não meramente interno e transacional (Burt & Heijden, 2003). Além de ter o potencial de contribuir para uma "cultura organizacional orientada para o futuro, é um passo para aumentar a conscientização sobre incertezas futuras nas operações de uma organização, preparando os membros da organização para o futuro (Vishnevskiy *et al.*, 2015).

Apesar de não usar a expressão “cultura orientada para o futuro”, Mason (2003) utiliza os termos “cultura de planejamento” e “cultura baseada em evidências”, de características similares. Segundo Mason (2003), processos de monitoramento e previsão de cenários (por ele definido “cultura de planejamento”) são comuns em organizações que querem mudança com antecedência e administrar caminhos com mínima interrupção. Já a “cultura baseada em evidências” de Mason (2003) tende à cultura de cenários futuros, com visão de longo prazo e com a expressão *early warning*, na busca de sinais de alerta possivelmente disruptivos.

4.9 Cultura de Inovação

A cultura de inovação é condição prévia ao uso eficaz e eficiente do monitoramento do ambiente, e consequência da cultura orientada ao futuro (Vishnevskiy *et al.*, 2015). Gerentes podem focar na cultura inovadora e solidária e nas políticas, procedimentos e estrutura formal e informal eficiente para melhorar a inteligência das organizações (Kanwal *et al.*, 2017).

4.10 Cultura de Agilidade

Esta cultura valoriza rápidas respostas às mudanças de ambiente. Os empregados geralmente usam a Inteligência para realizar tarefas de forma rápida e efetiva (Kanwal *et al.*, 2017).

5 Conclusão

Por meio da revisão sistemática de literatura, percebe-se que as organizações que se utilizam de processos de inteligência necessitam de uma cultura que envolva, primeiramente, uma cultura de liderança, seja pela condução pelo alto gestor ou líder designado para tal, e cultura de treinamento, a fim de condensar valores, crenças e comportamentos entre equipes, uma vez que a cultura organizacional se baseia em valores construídos ao longo do tempo. Para tal, existem valores, crenças ou comportamentos afirmados entre autores que podem ser reforçados de forma a incentivar o compartilhamento de informação e conhecimento: cultura de abrangência na confiança, colaboração, cooperação e trabalho em equipe, cultura de comunicação, cultura de aprendizado, cultura de informação, cultura de consciência de inteligência, cultura orientada para o futuro, cultura de agilidade e cultura de inovação.

Um reforço ao valor da comunicação agrega mais qualidade ao processo de inteligência, pois informações e conhecimento não podem ficar estagnados entre departamentos ou empregados. A não retenção de informações é um desafio fortemente abordado nesta revisão de literatura. Para uma cultura de aprendizado organizacional, os membros da organização devem estar aptos a lidar com mudanças a partir do compartilhamento de mapas mentais e disponibilidade de reavaliar o ambiente. O aprendizado se dá a partir da habilidade e predisposição dos indivíduos dentro da organização na análise e reavaliação do comportamento e valores presentes no ambiente, e mudança de modelos mentais, permitindo a transformação.

As pesquisas apontaram que valores como parceria, colaboração, cooperação facilitam o compartilhamento de conhecimento e informação, e a confiança facilita a atribuição de responsabilidade para a tomada de decisões. A crença na importância da inteligência facilita a coleta de informações de qualidade. O comportamento de incentivo à comunicação, e a preocupação na sua forma, também é um motivador na disseminação de informação e conhecimento. A cultura em que disponha de membros com habilidade em valorizar e ter em mente a reflexão e compartilhamento de previsão de cenários futuros, com a busca de sinais de alerta a mudanças no ambiente também é um forte fator apontado.

Os valores e comportamentos destacados permitem melhor compartilhamento de informações e conhecimento e até mesmo uma coleta qualificada, a partir do momento que

equipes reconhecem valores relacionados ao processo de inteligência, confiam mais em suas habilidades profissionais, e se sentem motivados e engajados na comunicação mais aberta tanto de valores quanto de processos. Alguns autores abordaram valores relacionados à agilidade, permitindo motivação a respostas mais ágeis e inovação, este motivando as equipes a buscar e instituir políticas de compartilhamento de ideias e políticas relacionadas ao tema.

A pesquisa apresenta limitações, no sentido de que não é exaustiva, e ainda não foi realizado um ranking destas características mais importantes, na prática. Estudos posteriores podem permitir buscas de outras bases de dados, além das citadas. A formulação de pesquisas no campo empírico são uma oportunidade de explorar os dados aqui obtidos, das formas mais diversas, abrindo oportunidades de entrevistas tanto qualitativas quanto quantitativas, com exploração de possíveis novos modelos de pesquisa. Cultura organizacional é um assunto complexo e dinâmico, em evolução constante. A partir do momento em que se necessita lidar com ambientes voláteis e dinâmicos, lidar com o fator humano é um desafio constante, pois lida com comportamentos, valores, que demandam em treinamento, condução de processos e valores e mudanças as quais não se mostram rápidos na prática. As limitações desta pesquisa é que cultura de inteligência é um tema ainda pouco explorado. Muito se fala de que se precisa de uma cultura voltada à inteligência, contudo, poucos são os trabalhos abordados e, principalmente, explorados em profundidade, sobre os fatores que possam ser determinantes na condução deste processo. Portanto, este é um primeiro passo para ampliar este assunto, levando gestores e empregados a se engajarem neste propósito.

Referências

- Adidam, P. T., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012) Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 242-254.
- Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2014) The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. *International Journal of Management Science*, 1(5), 65-72.
- Almeida, F. C. de, Lesca, H., & Canton, A. W. P. (2016) Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1282-1301.
- Araújo, H., Costa, C. J., & Aparício, M. (2017) Modelo de Competitive Intelligence (CI) Competitive Intelligence (CI) Model. 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Portugal – Lisboa. Recuperado em 31 agosto, 2018, de <https://www.researchgate.net/publication/318415680>.
- Arefin, S., Hoque, R., & Bao, Y. (2015). The impact of business intelligence on organization's effectiveness: an empirical study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(3), 263-285.
- Blanck, M. R., & Janissek-Muniz, R. (2014) Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCAⁿning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*, 49(1).

- Borges, N. M., & Janissek-Muniz, R. (2017) The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. A view based on the Illusion of Control's Theory. Anais do 9º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE, Poitiers, França.
- Brouard, F. (2007) Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 37-58.
- Burt, G., & Heijden, K. van der. (2003) First steps: towards purposeful activities in scenario thinking and future studies. *Futures*, 35(10), 1011-1026.
- Cainelli, A. S. (2018) Proposta de Ferramenta para Diagnóstico de Práticas Antecedentes à Adoção da Atividade de Inteligência nas Organizações. Dissertação de Mestrado em Administração (GSTI). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Calof, J., & Wright, S. (2008) Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42, 814-835.
- Capatina, A., & Bleoju, G. (2012) Organisational instructional communication as a cultural based competitive intelligence tool. *Proceedings of 13th European Conference on Knowledge Management (ECKM)*, da Univ. Politécnica de Cartagena, Espanha, 152-160.
- Capatina, A., Bleoju, G., Yamazaki, K., & Rozalia, N. (2016) Cross-cultural strategic intelligence solutions for leveraging open innovation opportunities. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(3), 27-38.
- Caron-Fasan, M. L., & Janissek-Muniz, R. (2004) Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. *Revista de Administração da USP - RAUSP*, 39 (3), 205-219.
- Casartelli, A. de O., Rodrigues, A. C. de M., Bittencourt, H. R., & Garibotti, V. (2010) Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15(2), 183-197.
- Cekuls, A. (2015a) Culture of Knowledge Sharing in Terms of Competitive Intelligence in Organizations. *Proceedings of the 2015 International Conference "Economic Science for Rural Development"*, 40, Jelgava, LLU ESAF, 104-112.
- Cekuls, A. (2015b) Leadership values in transformation of organizational culture to implement competitive intelligence management: the trust building through organizational culture. *European Integration Studies*, 9, 244-256.
- Cekuls, A. (2015c) Aspects influencing habits of information exchange in latvian competitive environment. *Proceedings of 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts - SGEM*, Albena – Bulgária.
- Cekuls, A. (2015d) The transformation of organizational culture in the learning organization for ensuring competitive intelligence. *Proceedings of 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts - SGEM*, Albena – Bulgária.
- Chai, S., & Kim, M. (2012) A socio-technical approach to knowledge contribution behavior: An empirical investigation of social networking sites users. *International Journal of Information Management*, 32, 118-126.
- Chermack, T. J., & Nimon, K. (2013) Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis. *European Journal of Training and Development*, 37(9), 811-834.
- Chér, R. (2016) Engajamento, Melhores práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho. São Paulo: Alta Books Editora, 2 ed.
- Choo, C. W. (1999) The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 21-24.

- Currey, P., Somogy, S., & Ariyawardana, A. (2016) Why organizations struggle to Implement a market orientation: Insights into beliefs of top management. *Journal of Food Products Marketing*, 23(7), 783-798.
- Davenport, T. H. (1998) *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Oxford University Press.
- Duan, Y, Cao, G., & Edwards, J. S. (2018) Understanding the impact of Business Analytics on Innovation. *European Journal of Operational Research*.
- Du Toit, A. (2016) Using environmental scanning to collect strategic information: A south african survey. *International Journal of Information Management*, 36, 16-24.
- Duus, H. J. (2016) Strategic forecasting: the management perspective, *Management Research Review*, 39(9), 998-1015.
- Fuld, L. M. (1995) *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley.
- Garcia-Alsina, M., Cobarsí-Morales, J., & Ortoll, E. (2016) Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. *Aslib Journal of Information Management*, 68(1), 57-75.
- Gasparetto, L. E. (2017) *Como construir equipes fantásticas*. São Paulo: Phorte Editora.
- Gilad, B. (2003) *Early Warning: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk and create powerful strategies*. American Management Association–AMACON.
- Hammoud, M. S, & Nash, D. (2014) What corporations do with foresight. *European Journal of Futures Research*, 2(1). DOI 10.1007/s40309-014-0042-9.
- Hattula, J. D., Schmitz, C., Schmidt, M., & Reinecke, S. (2015) Is more always better? An investigation into the relationship between marketing influence and managers market intelligence dissemination. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 179-186.
- Jafari, M. J., & Tabataba'i, S. A. N. (2017) Corporate foresight and its effect on innovation strategy decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry). *Foresight*, 19 (6), 559-576.
- Jaharuddin, N. S., Mansor, Z. D., & Yakoob, S. (2016) Supply Chain Intelligence Practices among Small Medium Enterprises in Malaysia. *JSSH-Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 24, 223-238.
- Janissek-Muniz, R. (2016) Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(2), 147-180.
- Kanwal, S., Singh, G., & Samalia, H. V. (2017) The role of organizational culture and process-structure in marketing intelligence: Perspective of IT professionals. *Journal of Cases on Information Technology*, 19(1), 60-78.
- Khodami, E. V. S. (2016) Designing Competitvity Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, 18(6).
- Klakurka, J. A. C., & Irwin, B. (2016) The nature and extent of foresight-infused strategy: A canadian organizational assessment. *Proceedings of the Conference on European Management Leadership and Governance*, 133-139.
- Kononiuk, A., & Sacio-Szymanska, A. (2016) Assessing the maturity level of foresight in Polish companies-a regional perspective. *European Journal of Futures Research*, 3(1).
- Korte, R. F., & Chermack, T. J. (2007) Changing organizational culture with scenario planning. *Futures*, 39, 645-656.
- Lam, C. (2015) *A importância de ter uma cultura organizacional no negócio*. Revista Exame. São Paulo: Editora Abril. Recuperado em 01 outubro, 2018, de <https://exame.abril.com.br/pme/a-importancia-de-ter-uma-cultura-organizacional-no-negocio/>.
- Lee, Yang-Im, & Trim, P. R. J. (2008) Placing the Japanese retail sector in context: issues for marketers in overseas companies. *Business Strategy Series*, 9 (5), 243-248.

- Lesca, H. (2003) *Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning*. Editions EMS. 180 p.
- Lesca, H., & Janissek-Muniz, R. (2015) *Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.SCAning®*. 188 p., Porto Alegre.
- Lesca, N., & Caron-Fasan, M. L. (2008) Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. *European Journal of Information Systems*, 17, 371–386.
- Lesca, H., & Lesca, N. (2014) *Strategic Decisions and Weak Signals: Anticipation for decision-making*. ISTE Ltd.
- Lesca, N.; Caron-Fasan, M. L.; Loza Aguirre, E., & Chalus-Sauvannet, M. C. (2015) Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain. *Systèmes d'information & management*, 20(3), 9-46.
- Lim, D., & Klobas. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The Electronic Library*, 18(6) 420-432.
- Luu, T. (2014) Knowledge sharing and competitive intelligence. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 269-292.
- Mason, D. (2003) Tailoring scenario planning to the company culture. *Strategy & Leadership*, 31(2), 25-28.
- Mayer, J. H., Steinecke, N., Quick, R., & Weitzel, T. (2013) More applicable environmental scanning systems leveraging “modern” information systems. *Information Systems and e-Business Management*, 11(4), 507-540.
- Meireles, M. (2004) *Sistemas de informação: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos*. Arte & Ciência Editora, 2 ed.
- Melati, C., & Janissek-Muniz, R. (2017) A Cultura Organizacional como Impulsionadora dos Processos de Inteligência na Gestão Pública. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE*, 16(Ed. Especial), 131-156.
- Meunier-Fitzhugh, K. L., & Piercy, N. F. (2006) Improving the relationship between sales and marketing. *European Business Review*, 22(3), 287-305.
- Muller, J. P. (1994) The relationships between organizational culture and environmental scanning: A case study. *Library Trends*, 43(2), 170-205.
- Murray, P., & Carter, L. (2005) Improving marketing intelligence through learning systems and knowledge communities in not-for-profit workplaces. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 421-435.
- Nasri, W. (2011) Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53-67.
- Nelke, M., & Hakansson, C. (2015) *Competitive Intelligence for Information Professionals*. Elsevier.
- Nemeth, B., Dew, N., & Augier, M. (2018) Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the hungarian ministry of defense. *Futures*, 101, 92-102.
- Olaru, A., & Capatina, A. (2011) The analysis of performance control management system within Romanian IT companies. *Proceedings of International Conference on Business Administration*, 11-15.
- Passini, J. M., Janissek-Muniz, R., & Cainelli, A. de S. (2018) Proposta de instrumento de avaliação de maturidade do processo de inteligência nas organizações. *Anais do XXI Simpósio de Administração da Produção. Logística e Operações Internacionais- SIMPOI*.
- Pellissier, R., & Kruger, J. P. (2011) A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. *European Business Review*, 23(6), 609-631.
- Rios, F. L. de C., Strauss, L. M., Janissek-Muniz, R., & Brodbeck, A. F. (2011) *Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas*. Anais do 6º Congresso IFBAE.

- Rios, F., & Janissek-Muniz, R. (2014) Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de inteligência. *Revista de Administração - READ*, 78(2), 425-460.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012) *Organizational Behavior*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018) *Technological Forecasting & Social Change*. *Technological Forecasting & Social Change*, 129, 105-116.
- Said, H. M., Latif, H. A., & Ishak, N. K. (2015) Strategic information system and environmental scanning practices in Malaysian hotel organizations. *Proceedings Paper of 2nd International Hospitality & Tourism Conference*, 02-04 Setembro, 2014. In: Radzi, S. M. et al. *Theory and practise in hospitality and Tourism Research*, 83-87.
- Sarker, Saonee, & Sarker, Suprateek. (2009) Exploring agility in distributed information systems development teams: An interpretative study in an offshoring context. *Information Systems Research*, 20(3), 440-461.
- Sewdass, N., & Du Toit, A. (2014) Current state of competitive intelligence in South Africa. *International Journal of Information Management*, 34, 185-190.
- Sewdass, N., & Du Toit, A. (2015) Competitive intelligence in emerging economies: A comparative study between Brazil and South. T. D. - *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 11(1), 113-132.
- Schoemaker, P. J. H., & Day, G. S. (2009) How to Make Sense of Weak Signals. MIT SLOAN Management Review.
- Schoemaker, P. J. H., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2013) Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 815-824.
- Trim, P. R.J., Lee, Yang-Im. (2006) Vertically integrated organisational marketing systems: a partnership approach for retailing organisations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 151-163.
- Vecchiato, R. (2015) Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Vidigal, F. (2013) Competitive intelligence: functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil. *Transinformação*.
- Vishnevskiy, K., Karasev, O., & Meissner, D. (2015) Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies. *Foresight*, 17(5), 460-474.
- Viviers, W., Saayman, A., & Muller, M. L. (2005) Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589.
- Whaitaka, P. (2016) Moderating effect of organizational factors between competitive intelligence practices and performance of firms listed on the Nairobi securities exchange, Kenya. *European Scientific Journal*, 12(22), 213-223.
- Wright, S., Pickton, D. W., & Callow, J. (2002) Competitive intelligence in UK firms: a typology. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(6), 349-360.
- Wright, S., Eid, E. R., & Fleisher, C. S. (2009) Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25, 941-964.
- Xu, M. (2007) *Managing strategic intelligence: Techniques and technologies*. New York: Information Science Reference.
- Zenaide, V. R., & Castro, L. T. e. (2017) Cenário de práticas empresariais em inteligência competitiva na indústria de telecomunicações. Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o framework Wright-Pickton. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 110-121.