

Uma abordagem da Inteligência Competitiva e da Gestão do Conhecimento na Cultura Organizacional¹

Denize PICCOLOTTO Carvalho Levy²
Jean Charles RACENE dos Santos Martins³
Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM

RESUMO

Este trabalho demonstra o papel da cultura organizacional nos procedimentos de monitoramento e inteligência competitiva e de gestão do conhecimento nos ambientes organizacionais, bem como da influencia que exerce sobre estes. O mundo de economia complexa e globalizada exige das organizações uma postura cada vez mais competitiva. Na atual conjuntura, a informação é entendida como recurso estratégico de importância fundamental nos processos de tomadas de decisões.

PALAVRAS-CHAVE: cultura organizacional; inteligência competitiva; gestão do conhecimento.

INTRODUÇÃO

Vivemos em pleno século 21, século este em que todas as organizações sustentam relações comerciais, institucionais, comunicacionais que se baseiam em contexto globalizado de extrema competição e concorrência. Esta realidade exige que essas organizações se comportem de maneira estratégica perante o meio em que estão inseridas, devendo manter um diálogo harmonioso com este meio para que se conservem vivas.

Neste sentido, a informação é considerada como insumo estratégico utilizado no processo de tomada de decisões nos ambientes organizacionais. Essa afirmação é universalmente aceita, uma vez que reduz incertezas e proporciona a construção de um diagnóstico de oportunidades e ameaças, além de permitir a qualquer organização compreender e conhecer

¹ Trabalho apresentado no GP: Relações Públicas e Comunicação Organizacional (DT3), XII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Orientador do trabalho: Professora do Depto. de Artes e do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas (UFAM); Pós-doutora em Tecnologia Educacional e Doutora em Educação pela *Universitat de les Illes Balears* (UIB); Mestre em Educação (UFAM); Mestre em Tecnologia Educacional (UIB); Atua nos GPs: Estudos e Pesquisas em Arte e Tecnologia Interativa (líder); Tecnologia Educacional (pesquisador); Ciência da Comunicação, Informação Design e Artes (pesquisador) e Conteúdos Digitais (pesquisador), e-mail: piccolotto.levy@gmail.com.

³ Mestrando do Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação; Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM. Atualmente é Bibliotecário - Analista em Geociências do Serviço Geológico do Brasil - CPRM, atuando na gestão do centro de documentação técnica, e-mail: racene2004@hotmail.com.

seu ambiente interno, bem como o ambiente externo a ela, para que possa atuar com maior segurança e eficácia.

Sendo assim, a informação permite à organização prever possíveis tendências relacionadas aos objetivos institucionais, ao estabelecimento de metas, conhecimento de oportunidades e ameaças de mercado, pesquisa e desenvolvimento de inovações que possam surgir no contexto onde atua; uma vez que, o uso tático e racional da informação permitirá que a organização possa efetivamente realizar estudos e pesquisas de modo a elaborar novas estratégias; reelaborar processos já existentes e em vigor; criar, desenvolver e inserir novos produtos e serviços no mercado consumidor; verificar a viabilidade de conquistar diferentes mercados; sair à frente de seus concorrentes, além de servir como subsídio para o desenvolvimento de pesquisas, inovações e criações de modo a potencializar a reconstrução das teorias existentes em outras novas, permitindo que sejam desenvolvidas inovações tecnológicas.

O processo de inteligência comercial ou competitiva proporciona para as organizações, de forma dinâmica e precisa, apoio para a gestão de negócios, pois tal processo reúne um conjunto de dados, de modo que estes geram informações que se transformam em conhecimento. Esse conhecimento é monitorado de acordo com as demandas e necessidades dos gestores e tomadores de decisão.

A gestão do conhecimento volta-se para a observação dos fluxos internos de informação gerados pela própria organização, no sentido de aproveitar-se melhor dessas informações e explorá-las com maior racionalidade na otimização do desempenho de seus processos e rotinas de criação e inovação.

A cultura organizacional aparece como elemento de fundamental importância para subsidiar os processos de inteligência competitiva e de gestão do conhecimento no que tange ao fornecimento de indicadores da personalidade organizacional, ou seja, do conjunto de valores, costumes, tradições, crenças, políticas, princípios, padrões, estilos, normas, regulamentos, métodos, entre outros, para que possam atuar com segurança.

Cultura organizacional: uma breve reflexão.

Para melhor contextualizar e situar a reflexão que se pretende fazer acerca da cultura organizacional propriamente dita, é válido antes disso, estabelecermos uma definição do que vem a ser cultura, isoladamente.

Conforme salienta Morin, (2003, p. 35), cultura pode ser entendida como o “[...] conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoirfare*, saberes, normas, interditos, estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, que se perpetua de geração em geração, reproduz-se em cada indivíduo, gera e regenera a complexidade social”.

E acrescenta que:

A cultura é o que permite aprender e conhecer, mas também é o que impede de aprender e conhecer fora dos seus imperativos e das suas normas, havendo, então, antagonismos entre o espírito autônomo e sua cultura (MORIN, 2003, p. 36).

Colaborando com o exposto Fleury e Fischer (1989, p. 117), esclarecem que:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Diante destas pertinentes colocações, a cultura é, portanto, o conjunto de padrões, costumes, tradições, aptidões, hábitos, conhecimentos, crenças, mitos, ritos, valores éticos e morais, leis, regras, normas, princípios políticos e ideologias, que são comumente aceitos, convencionados e partilhados entre membros de um grupo de indivíduos, que regem seu comportamento e todas as suas relações sociais, garantindo-lhes uma identidade própria e intrínseca. É pertinente salientar que a cultura de um povo, de um grupo, de uma comunidade não é estática, ela se atualiza coletivamente e evolui continuamente de maneira dinâmica.

Uma vez discutido ainda que de forma breve e superficial o conceito de cultura, convém estabelecermos aqui uma definição de cultura organizacional, que de acordo com Valentim (2003b, s. p.):

[...] é entendida como um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização, como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Em outro trabalho, a mesma autora pondera que:

Cada organização seja pública, seja privada tem um modo próprio de 'olhar o mundo'. A visão e a forma de agir convencionada entre os indivíduos de uma determinada organização, denomina-se cultura organizacional. Se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização, em termos sistêmico, influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. A cultura organizacional perpassa toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização. (VALENTIM, 2003a, s. p.).

Contribuindo com as exposições aqui apresentadas, Marchiori é enfática ao afirmar que cultura organizacional:

[...] é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas. (MARCHIORI, 2008, p. 94).

Tomando esses conceitos como apontamento, podemos entender que a cultura organizacional, também conhecida como cultura corporativa, é o sistema formalmente institucionalizado, ou não, pela organização no que diz respeito a sua maneira de relacionar-se com a sociedade, com o mercado, com o mundo, bem como o mecanismo de que se utiliza para proceder internamente.

Para tanto, ela se constitui de uma personalidade que é referência para os membros que a compõe, dotando-os de conhecimento para se comportar e atuar conforme o interesse institucional seja no âmbito interno ou externo. Personalidade esta que lhe diferencia das demais organizações do meio em que está inserida e que se baseia em uma série de valores e princípios, pensados estrategicamente, no intuito de atingir satisfatoriamente seus objetivos institucionais, comprometidos com o cumprimento de sua missão com eficiência e eficácia.

A inteligência competitiva no âmbito da cultura organizacional

A crescente necessidade das organizações de se manterem numa ascensão constante, de conquistarem novos mercados, de atenderem e de satisfazerem seus clientes cada vez mais exigentes, bem como o avanço tecnológico e o mundo globalizado, fazem com que as organizações vivam em constante busca de mecanismos que possibilitem e garantam sua permanência e sua adaptação ao mercado, de modo a potencializar seus desempenhos e inovações em prol de suas metas previamente estabelecidas.

Diante desta realidade, tomar decisões não tem sido uma tarefa muito fácil. As demandas por informações qualificadas dentro das organizações estão intimamente ligadas às decisões a tomar. A qualidade, eficiência e eficácia das decisões bem tomadas dependem da qualidade das informações disponíveis. Neste contexto a Inteligência Competitiva (IC) atua no sentido de localizar, capturar, administrar as informações, oportunizando tratamento adequado a elas, estabelecendo metodologias de busca, recuperação e uso da informação dentro dos ambientes organizacionais, de modo a favorecer o processo de tomada de decisões no mundo dos negócios.

Para tanto a Inteligência Competitiva pode ser definida como sendo,

[...] o processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado [pelo núcleo de inteligência competitiva]. (ASSOCIAÇÃO..., 2006, s.p.).

Apoiando o exposto, Miller (2002, p. 35), destaca que:

A inteligência competitiva concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares de um setor da economia. Embora o foco principal da inteligência competitiva seja o monitoramento de informações, deve-se ressaltar a questão ética, para que a IC não seja confundida com atividades de espionagem.

E mais: Gomes; Braga (2001, p. 28) salientam que 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 [...].”

Portanto, ao discorrer-se sobre IC, vale ressaltar que este procedimento visa otimizar e oferecer melhor performance aos processos decisórios de forma a fornecer insumos informacionais seguros para a organização, através do monitoramento das informações correntes e que são de interesse para a organização no que tange as suas necessidades de informação sobre negócios, oportunidades, ameaças, viabilidades da inserção de novos produtos e serviços em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, o que favorece a empresa obter vantagens, como por exemplo, ganhar novos mercados e clientes e sair à frente de seus concorrentes.

Nesse sentido a informação é a base de competição e estratégica para a competitividade, pois a organização que detém informações precisas, qualificadas, verídicas e seguras tem maior possibilidade de traçar caminhos de sucesso em seus empreendimentos por meios de procedimentos organizados para este propósito. Cabe a IC monitorar constantemente o mercado, os concorrentes, o perfil e necessidades dos clientes, as legislações, os campos financeiros e governamentais, a fim de permitir a aquisição de valiosas informações que promovam a postura estratégica e decisória das empresas.

Essa atividade de IC em geral constitui-se da presença de equipes especializadas nesta função: Bibliotecários, Analistas de Sistemas, Administradores, Estatísticos, Advogados, Economistas, especialistas do ramo no qual a organização está envolvida os quais implementam procedimentos que favoreçam buscas, armazenamento, estoque, tratamento, análise, avaliação, disponibilização, disseminação e uso efetivo da informação, envolvendo

os mais diversos aparatos e equipamentos de tecnologias da informação e comunicação (TIC) disponíveis.

De acordo com Gomes; Braga (2001), o processo de IC compreende cinco etapas. Cada uma assume papel de fundamental importância, as quais destacamos: 1) Identificação das necessidades e demandas de informação; 2) Coleta de informações; 3) Análise das informações coletadas; 4) Disseminação das informações aos decisores; 5) Avaliação crítica do processo de IC.

A etapa de ***Identificação das Necessidades e Demandas de Informação*** compreende a identificação dos setores que afetam os negócios da organização. É eficaz para monitorar o mercado e levantar questões relevantes para serem respondidas sobre o meio competitivo de modo a identificar as principais ameaças e oportunidades que possam advir; definição do perfil dos concorrentes, identificação das necessidades dos clientes e de fatores que determinam a competição. Essas questões podem ser identificadas através da aplicação de questionários, entrevistas com usuários do sistema, no caso, os gestores.

A ***Coleta de Informações*** baseia-se no princípio de localizar, identificar e classificar fontes de informação, que podem ser encontradas em bases e bancos de dados, periódicos, concorrentes, dados estatísticos, entre outros. Nesta etapa deve-se levar em conta alguns princípios básicos quanto a características da informação coletadas: sua origem (interna ou externa à organização); conteúdo que traz (fonte primária, secundária, terciária de informação); estrutura (fonte formal, informal); nível de confiabilidade (alto risco, confiança subjetiva, altamente confiável); e, nível de relevância (essencial, muito relevante, relativa relevância, irrelevante). Esse conjunto de princípios permite que se tenha uma visão mais compartilhada do universo de informações coletadas, com uma considerável margem de acerto e de atendimento satisfatório às necessidades reais do sistema de IC.

Na ***Análise das Informações Coletadas***, o analista de IC realiza uma análise minuciosa e completa sobre as informações coletadas. Esta análise consiste em fazer relatórios apresentando dados sintetizados sobre as informações coletadas. Nessa etapa são utilizadas várias metodologias de análise de informações de modo a tratá-las, estruturá-las e comportá-las, para poder disseminá-las aos gestores do negócio, tendo como foco as necessidades e demandas de informação dos decisores.

Na *Disseminação das Informações aos Decisores*, as informações coletadas e analisadas devem ser disponibilizadas para os gestores de negócios, ou seja, a inteligência produzida tem de ser fornecida aos decisores de forma sintetizada e precisa. Aqui alguns pontos importantes têm que ser considerados, como nos aponta Gomes; Braga (2001, p. 70):

- a) Definição de mecanismos de distribuição dos produtos do Sistema de Inteligência Competitiva, cuja responsabilidade é dos analistas de informação; b) Definição da linguagem, forma e facilidade de acesso dos produtos do sistema; c) Definição da frequência de envio dos produtos aos clientes; d) Credibilidade da análise.

Diante disto, há de se pensar ainda nas dimensões da disseminação da informação, podendo ela ser trabalhada sob duas condições pré-estabelecidas no processo de IC: a) Disseminação focada: aquela direcionada para um único gestor e/ou grupo de gestores; b) Disseminação generalizada: aquela que se direciona para todo o corpo decisor da organização. (GOMES; BRAGA, 2001, p.70).

É importante salientar que esta disseminação pode ocorrer das duas maneiras, desde que no decorrer do processo sejam solicitados vários serviços de inteligência paralelamente, ao mesmo tempo ou não para diferentes gestores, grupos de gestores ou para todo corpo decisor da organização.

Na *Avaliação Crítica do Processo de IC*, Gomes; Braga (2001, p.72-74), sugerem que pode ser efetuada sob dois aspectos:

- 1) Pelo desempenho de cada fase, desde o levantamento das necessidades e demandas dos decisores até a disseminação das informações solicitadas, de modo a verificar se em cada uma delas houve falhas; se as fontes recuperadas foram relevantes e confiáveis, os métodos de análise aplicados foram os mais eficientes, se a disseminação fora eficaz, entre outros.
- 2) Fazer avaliações de desempenho junto aos usuários do sistema de IC, no caso, os decisores, de modo a diagnosticar se os produtos disponibilizados a eles, foram efetivamente utilizados e transformados em resultados positivos.

Essas etapas compreendem, de fato, o ciclo de IC o qual pode ser visualizado com maior clareza, na figura abaixo:



Figura 1: Ciclo de Inteligência competitiva.
Fonte: Adaptado de Brasiliano, 2005.

Este esquema permite ter uma visão compartilhada do ciclo de inteligência competitiva como um todo, apresentando cada uma das etapas respectivamente com suas ações primordiais e que foram discutidas anteriormente. Apoiando-se na cultura organizacional, o processo de IC tende a consolidar-se plenamente como recurso estratégico de grande valia nos ambientes organizacionais pois:

A cultura organizacional é a base para o processo de inteligência competitiva (I.C.) em organizações. Sem uma cultura organizacional positiva em relação: a) a construção de conhecimento; b) a socialização de conhecimento; c) o compartilhamento de dados e informação e d) o uso de dados e informações, dificilmente é possível implementar a I.C. (VALENTIM, 2003b, s. p.).

É a partir da identidade, dos valores, princípios, crenças, ou seja, da cultura organizacional da empresa que a IC realiza todos os seus procedimentos de modo a dar respostas que correspondam ao cumprimento dos interesses organizacionais, respeitando-se suas características.

A gestão do conhecimento no âmbito da cultura organizacional

Não se pode ignorar que o conhecimento ocupa lugar superior à informação. O conhecimento é oriundo do acúmulo e armazenamento de informações. Ele é construído a partir da obtenção de novas informações que são analisadas e criticadas cognitivamente, pois segundo Davenport; Prusak, (1998, p. 18), o conhecimento é a: “[...] informação valiosa na mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito.”

Isso implica salientar que a informação, quando somente percebida pelo indivíduo, não produz mudanças significativas em seu capital intelectual, mas quando assimilada, compreendida e vivenciada impacta no estado cognitivo humano, resultando em conhecimento.

Neste sentido, o conhecimento organizacional, também denominado: Gestão do Conhecimento (GC) pode ser conceituado como a capacidade que uma organização tem em criar e desenvolver conhecimento, de modo que a mesma possa se servir do conhecimento produzido, para aplicá-lo em sua rotina administrativa, sistema de informação, produtos e serviços por ela produzidos ou prestados. Em outras palavras a GC deve ter a capacidade de criar e inovar por si só, com base em exemplos externos ao ambiente organizacional, adaptando-os a sua realidade, bem como a partir da reflexão das experiências vivenciadas no ambiente interno.

Atualmente a GC vem ocupando, crescentemente, lugar na área de gestão empresarial, pois esta permite que a empresa e/ou um segmento maximize suas atividades, de modo que estas possam ser moldadas de acordo com suas necessidades, resultando em retornos positivos às suas competências, gerando uma cultura organizacional sustentável e distinta.

Para tanto, Beckman (1999) apud Stollenwerk (2001, p. 144) destaca que:

Gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.

Corroborando com o exposto, Wigg (1993), citado por Stollenwerk (2001, p. 144) enfatiza que “gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização”. Assim a GC pode ser definida como sendo o processo de criação e desenvolvimento de estratégias que gerem e compartilhem conhecimento, de modo que este otimize e dê maior desempenho nas atividades desenvolvidas dentro e fora de uma organização.

No processo de GC, devem ser considerados sete processos distintos para a sua composição, que de acordo com Stollenwerk (2001), são:

1) Identificação das competências – Este processo compreende as questões estratégicas da organização, onde são levantadas as áreas do conhecimento que a sustentam para desenvolver suas habilidades e estratégias. Deve-se levar em conta os enfoques operacional e estratégico, no caso do primeiro, consideram-se os fatores de conhecimento, habilidades e tecnologias que apoiem as competências atuais. No enfoque estratégico deve-se observar os conhecimentos, experiências e habilidades já existentes e que possam ser disponibilizados para aqueles setores que ainda demandam dessas competências para serem desenvolvidos novos conhecimentos, habilidades, experiências e tecnologias.

2) Captura – é o processo pelo qual a organização prima pela aquisição de novos conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para a criação, desenvolvimento e manutenção das competências já existentes. Neste processo é importante que se conheça as principais fontes de informação, tanto internas quanto externas à organização.

3) Seleção e validação – esta etapa compreende ao ato de selecionar e validar o conhecimento, de modo a filtrá-lo e sintetizá-lo para uso posterior ou quando se fizer necessário seu uso.

4) Organização e armazenamento – Nesta etapa, objetiva-se com eficácia, promover a busca, localização e recuperação do conhecimento de forma fácil e rápida, sendo possível de ser facilmente encontrada. As tecnologias da informação têm a capacidade de promover

o tratamento adequado quanto aos critérios de organização, estocagem, armazenamento e disponibilização do conhecimento dentro de uma empresa.

5) *Compartilhamento, acesso e distribuição* – O compartilhamento e uso do conhecimento produzido, ocorre de duas maneiras, pela sua distribuição e pelo acesso ao conhecimento. As tecnologias da informação são de suma importância nesta etapa, pois desempenham papel fundamental na disseminação do conhecimento dentro das organizações. Tais tecnologias podem automaticamente, (através de e-mail, mensagens de alerta, propagação seletiva de informações) fazer o serviço de disseminação do conhecimento para pessoas específicas, grupos de pessoas ou até mesmo para todo o corpo de pessoal da organização.

6) *Aplicação* – Após a disseminação do conhecimento, entra em evidência, o processo de aplicação do conhecimento adquirido e/ou aprimorado, onde o mesmo deve ser utilizado, ou seja, aplicados no exercício organizacional, a fim de promover desempenhos otimizados no que tange a expansão dos negócios, inserção de novos produtos e serviços no mercado, conquista de novos mercados, satisfação de clientes, obtenção de lucros, redução de custos nas produções, entre outros.

7) *Criação de conhecimento* – Conforme salienta Stollenwerk (2001, p. 154), “[...] O processo de criação de um novo conhecimento envolve as seguintes dimensões: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação”.

Portanto, esta etapa consiste em conduzir a organização para avaliar sua trajetória de desempenho e promover a aprendizagem continuada, valorizando as experiências vividas, bem como buscar o aprimoramento de suas habilidades constantemente. O que permite a criação e inovação de novos métodos, táticas, produtos e serviços, primando sempre em buscar conhecimentos novos que possam ser utilizados para favorecer a organização em seus objetivos e metas.

Para o bom desempenho da gestão do conhecimento, existem quatro fatores facilitadores que auxiliam este processo: liderança, cultura organizacional, mediação e avaliação, tecnologia da informação. (STOLLENWERK, 2001).

O primeiro é *a liderança* que ao ser eficaz e incentivadora é fator determinante para a otimização dos esforços na busca constante do conhecimento. Sem a liderança o sucesso da gestão do conhecimento tende a ser comprometido e não garante um bom desempenho.

O segundo é *a cultura organizacional* a qual pode focalizar um ou mais aspectos, dependendo das necessidades da organização, que podem ser os mais variados, como por exemplo: foco na satisfação dos clientes, na conquista de novos mercados, em melhores desempenhos, em adquirir excelência e melhorias em seus produtos e serviços, na otimização das rotinas administrativas, em inovação, criação, desenvolvimento, competências e habilidades, objetivando sempre o compartilhamento do conhecimento em prol do melhor desempenho organizacional.

O terceiro, a *medição e avaliação* consistem em instrumentos como: indicadores financeiros, indicadores de desempenho, indicadores de desenvolvimento intelectual humano, elaboração de estratégias para soma de esforços, comportamentos, atitudes e ações aplicados dentro da organização na busca excelência em conhecimento.

Por fim, o quarto, *as tecnologias da informação* que são o suporte para o pleno e eficaz desempenho do processo de GC, pois dinamizam o processo de busca, captura, armazenamento, compartilhamento, disponibilização, uso e avaliação do conhecimento produzido.

Para que a GC seja efetivamente aplicada, deve estar plenamente afinada com a cultura organizacional da empresa, visto que esta última, favorece as condições necessárias que nortearão e apoiarão todos os procedimentos de geração de conhecimentos seguros e confiáveis, uma vez que:

A cultura organizacional é fundamental para que a gestão do conhecimento possa ser de fato uma realidade. Além disso, ela possibilita uma dinâmica positiva à consolidação da ética convencionada pela organização, estabelecendo princípios, valores e crenças essenciais para a motivação e o relacionamento humano na organização. (VALENTIM, 2003a, s.p.).

Por meio da cultura organizacional, o processo de GC permite a organização de aprender a trabalhar, dinamizar as rotinas administrativas, focalizar os desempenhos, otimizar seu desenvolvimento, qualificar seus produtos e serviços, valorizar e motivar seu capital intelectual, baseando-se em seus princípios, valores, políticas, ideologias, crenças e identidade, ou seja, as pessoas que nela atuam, vivem em constante busca da inovação, criação, melhoria e ousadia.

Considerações Finais

A IC ao ser adotada pela organização pode ser ferramenta bastante útil pelo fato de funcionar como um importante instrumento de apoio ao processo decisório quando se trata de promover estudos acerca da situação do mercado, viabilidade de inserção de produtos e serviços, estudo de concorrentes, necessidades e demandas dos clientes, entre outros.

Aliada a IC a organização pode desenvolver uma GC, com o intuito de compartilhar as informações que circulam entre os setores que envolvem a organização, gerando assim conhecimento, visto que a mesma pode se servir do conhecimento gerado por si própria, aplicando-o em sua rotina com a finalidade de otimizar seus resultados.

Tanto a IC quanto a GC para que possam atuar com maior desempenho, propriedade e segurança, necessitam possuir íntimo conhecimento da identidade e do conjunto de valores, costumes, tradições, crenças, políticas, princípios, padrões, estilos, normas, regulamentos, métodos, entre outros, ou seja, da cultura organizacional que caracteriza a organização.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **O que é inteligência competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.Br/faqs.asp>>. Acesso em: 17 jan. 2012.

BRASILIANO, A. C. R. A coleta de informação no processo de inteligência competitiva. **Revista Eletrônica Brasiliano & Associados**. n. 18, Maio/jun. 2005. Disponível em: <<http://www.scipbrasil.com.br/revista/edicoes/18/edicao.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2012.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. (Série Comunicação Organizacional).

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MORIN, E. **O método 5**: a humanidade da humanidade. 2. ed. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 2003.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. *In*: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. Londrina: InfoHome, 2003a. Disponível em: < http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 03 fev. 2012.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva**. Londrina: InfoHome, 2003b. Disponível em:
<http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=77>. Acesso em: 03 fev. 2012.