

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vivian Aguiar de Souza

**FATORES INFLUENCIADORES DA CULTURA
NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2019

Vivian Aguiar de Souza

**FATORES INFLUENCIADORES DA CULTURA
NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

**Porto Alegre
2019**

Vivian Aguiar de Souza

**FATORES INFLUENCIADORES DA CULTURA
NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Raquel Janissek Muniz – Orientadora – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Ariel Behr – PPGA/EA/UFRGS

Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Everton da Silveira Farias – PPGCONT/UFRGS

Conceito Final: _____

Porto Alegre, 08 de abril de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me apoiaram de alguma forma nesta jornada, em especial: Aos professores e alunos PPGA UFRGS, pelo carinho e apoio oferecidos e pelo conhecimento transmitido.

À minha orientadora, Raquel, pela paciência, apoio, ensinamentos e confiança.

Agradeço a meu pai, Antônio, minha mãe Jussara, e meu irmão Alexandre, pelo apoio, compreensão e pelos cuidados ao meu filho Eduardo.

Agradeço imensamente ao Leandro, meu marido, pelo apoio incondicional.

E ao Eduardo, meu filho e minha luz de vida, que sempre foi um menino que aceitou bem todas as condições impostas pela minha jornada múltipla, de mãe, esposa, trabalhadora e estudante.

RESUMO

O monitoramento do ambiente externo tem sido reconhecido como um processo importante para que organizações possam lidar com incertezas, antecipar e melhor encaminhar suas decisões, em busca de maior adaptação, competitividade e sustentabilidade de seus negócios. Diversos fatores são importantes para a realização de processos de Inteligência nas organizações, dentre os quais, a Cultura de Inteligência é fortemente apontada. Com isso, o objetivo geral deste trabalho trata de identificar fatores da cultura organizacional que podem influenciar os processos de Inteligência nas organizações, a fim de ampliar e explorar o conceito de Cultura de Inteligência. Estudos apontam fatores como cultura de liderança, comunicação, confiança e colaboração, informação e conhecimento, cultura de aprendizado e capacitação e cultura orientada para o futuro e inovação como capazes de influenciar o êxito de processos de Inteligência nas organizações. Com o objetivo de identificar e avaliar os traços da cultura organizacional capazes de influenciar os processos estruturados de Inteligência nas organizações, realizou-se, inicialmente, uma revisão sistemática de literatura para a formação do construto “Cultura de Inteligência”. Em seguida, um instrumento de pesquisa foi elaborado e validado junto a especialistas, inicialmente via *Card Sorting* e em seguida com aplicação via método *Delphi*, em duas rodadas de pesquisa, tendo como alvo pesquisadores e gestores de Inteligência envolvidos em organizações que usam processos Inteligência. Como resultado, foram identificados os fatores de cultura organizacional percebidos como importantes para o sucesso de processos de Inteligência, tais como a valorização da liderança na condução dos valores culturais do grupo, com consciência da equipe sobre inteligência e seus resultados, à valorização de uma comunicação apropriada. Como contribuição, o trabalho identifica fatores da cultura organizacional que podem influenciar no sucesso dos processos de Inteligência nas organizações, propondo um instrumento validado por especialistas na área de Inteligência que pode servir de referência para estudos futuros de Inteligência e fator cultura nas organizações.

Palavras-chave: cultura organizacional, cultura de Inteligência, processos de Inteligência, Inteligência

ABSTRACT

The monitoring of the external environment has been recognized as an important process for organizations to deal with uncertainties, to anticipate and better direct their decisions, in order to achieve greater adaptation, competitiveness and sustainability of their businesses. Several factors are important for the performance of Intelligence processes in organizations, among which, the Culture of Intelligence is strongly pointed out. With this, the general objective of this work is to identify organizational culture factors that can influence the processes of Intelligence in organizations, in order to expand and explore the concept of Culture of Intelligence. Studies point to factors such as leadership culture, communication, trust and collaboration, information and knowledge, culture of learning and empowerment, and future-oriented culture and innovation as capable of influencing the success of Intelligence processes in organizations. With the objective of identifying and evaluating the organizational culture traits capable of influencing the structured processes of Intelligence in organizations, a systematic review of the literature for the formation of the "Culture of Intelligence" construct was carried out. Then, a research instrument was developed and validated by specialists, initially via Card Sorting and then with application via the Delphi method, in two rounds of research, targeting researchers and managers of Intelligence involved in organizations that use Intelligence processes. As a result, this research identified the organizational culture factors perceived as important for the success of Intelligence processes, such as the valorization of the leadership in the conduct of the cultural values of the group, with awareness of the team about intelligence and its results, the valorization of communication appropriate. As a contribution, the work identifies factors of organizational culture that can influence the success of the processes of Intelligence in organizations, proposing an instrument validated by experts in the area of Intelligence that can serve as reference for future studies of Intelligence and culture factor in organizations.

Keywords: *organizational culture, intelligence culture, intelligence processes, environmental scanning, intelligence*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Especialistas Entrevistados	65
Tabela 2 – Segmento de Atuação dos Especialistas Entrevistados	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho de Pesquisa	40
Figura 2 – Sequência de uma <i>Delphi</i> Eletrônica	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultado de buscas em <i>Journals</i> com Foco em SI	20
Quadro 2 - Resultado de buscas em Bases de Dados.....	21
Quadro 3 - Fatores / Características da cultura organizacional voltados à Inteligência	37
Quadro 4 - Conceitos gerais de cultura organizacional e cultura de Inteligência	38
Quadro 5 - Fontes utilizadas para captação de especialistas em Inteligência	42
Quadro 6 – Questionário submetido ao <i>card sorting</i>	44
Quadro 7 – Instrumento Método <i>Delphi</i> - Rodada 1 x Referências	50
Quadro 8 – Método <i>Delphi</i> - Rodada 1	52
Quadro 9 – Fatores Culturais da Cultura de Inteligência – Resumo de Revisão Sistemática de Literatura.....	57
Quadro 10 - Coeficiente de Kappa	58
Quadro 11 - Instrumento de Pesquisa Preliminar - Avaliação <i>Card Sorting</i>	60
Quadro 12 - Resultados <i>Delphi</i> - Cultura de Liderança.....	73
Quadro 13 - Resultados <i>Delphi</i> – Cultura de Confiança e Colaboração	76
Quadro 14 - Resultados <i>Delphi</i> – Cultura de Comunicação.....	78
Quadro 15 - Resultados <i>Delphi</i> – Cultura de Informação e Conhecimento.....	81
Quadro 16 - Resultados <i>Delphi</i> – Cultura de Consciência de Inteligência	83
Quadro 17 - Resultados <i>Delphi</i> – Cultura de Aprendizado e Capacitação.....	86
Quadro 18 - Resultados <i>Delphi</i> – Cultura Orientada para o Futuro e Inovação	88
Quadro 19 - Roteiro de Fatores – Cultura de Inteligência nas Organizações	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	14
1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.1.1 Inteligência: Definições Gerais	21
2.1.2 Cultura Organizacional	24
2.1.3 Cultura de Inteligência	25
2.2 FATORES INFLUENCIADORES DA CULTURA DE INTELIGÊNCIA.....	28
2.4.1 Cultura de Liderança.....	29
2.4.2 Cultura de Confiança e Colaboração.....	30
2.4.3 Cultura de Comunicação	32
2.4.4 Cultura de Informação e Conhecimento.....	32
2.4.5 Cultura de Consciência da Inteligência.....	34
2.4.6 Cultura de Aprendizado e Capacitação	34
2.4.7 Cultura Orientada para o Futuro e Inovação	35
3 MÉTODO	39
3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA.....	39
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA	40
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.3.1 Coleta de dados.....	41
3.3.1.1 Operacionalização do Card Sorting.....	43
3.3.1.2 Operacionalização do Método Delphi.....	46
3.3.2 Análise dos dados.....	54
4 RESULTADOS	56
4.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	56
4.2 IDENTIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUENCIADORES NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA	58
4.3 RESULTADOS DO DELPHI.....	65
4.3.1 Perfil dos Respondentes das rodadas do Delphi	65

4.3.2 Opiniões dos Respondentes a partir das rodadas do Delphi.....	67
4.3.2.1 Cultura de Liderança	67
4.3.2.2 Cultura de Confiança e Colaboração.....	74
4.3.2.3 Cultura de Comunicação	76
4.3.2.4 Cultura de Informação e Conhecimento	78
4.3.2.5 Cultura de Consciência de Inteligência	82
4.3.2.6 Cultura de Aprendizado e Capacitação	85
4.3.2.7 Cultura Orientada para o Futuro e Inovação	86
5 CONCLUSÃO	91
REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE A	108
APÊNDICE B	113
APÊNDICE C	114
APÊNDICE D	115
APÊNDICE E	116

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um ambiente evolutivo e dinâmico, com constantes mudanças (tecnológicas, econômicas, sociais, regulamentares, etc.) que influenciam o cenário futuro das organizações (AREFIN; ROQUE; BAO, 2015; KONONIUK; SACIO-SZYMANSKA, 2015). Neste contexto, as organizações apostam no processo de monitoramento do ambiente, conhecido como Inteligência, para observar seu ambiente (LESCA, 2003), visando obter informações que possam potencialmente influenciar na geração de vantagem competitiva (SEWDASS; DU TOIT, 2014; KONONIUK; SACIO-SZYMANSKA, 2015) e identificar possíveis trajetórias de desenvolvimento, incluindo cenários futuros, planos de ação e ideias de inovação (ROHRBECK; GEMUNDEN, 2011; TANG, 2016; ADEGBILE; SARPONG; MEISSNER, 2017). Tais informações podem ser utilizadas no desenvolvimento da estratégia organizacional, na inovação de produtos e serviços, e na criação de novas oportunidades ou identificação de ameaças ao negócio da empresa (RIOS *et al.*, 2011; HAMMOUD; NASH, 2014; VECCHIATO, 2015).

A Inteligência vem crescendo em termos de prática empresarial, com o envolvimento crescente de universidades, do governo e de consultores que a praticam (CALOF, 2017). Diversas formas de Inteligência organizacional existem, tais como Inteligência competitiva, Inteligência antecipativa, Inteligência estratégica, *environmental scanning*, *strategic foresight*, etc. (RIOS; JANISSEK-MUNIZ, 2014; VISHNEVSKIY; KARASEV; MEISSNER, 2015; BOCCACIO; JANISSEK-MUNIZ; BORGES, 2016); e serão aqui tratadas apenas como Inteligência, dentro do objetivo de prover dados e informações úteis para a tomada de decisão estratégica (RIOS; JANISSEK-MUNIZ, 2014; HAMMOUD; NASH, 2014). Para sua realização, a organização deve possuir a capacidade de coletar, compartilhar e analisar as informações relativas às mudanças de seu ambiente socioeconômico (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; VIDIGAL, 2013; SALGUERO; RESENDE JR.; FERNÁNDEZ, 2017), visando ajudar a obter *insights* para o futuro, proteger a organização contra ameaças competitivas e incorporar informações estratégicas em sua tomada de decisão (SALGUERO; RESENDE JR.; FERNÁNDEZ, 2017).

Apesar de haver ampla discussão sobre a necessidade de processos formalizados e estruturados de Inteligência nas organizações, estudos apontam que

muitas organizações não aplicam ou não aplicam devidamente tais processos (BARTES, 2013; SEWDASS, DU TOIT, 2015; CAINELLI, 2018). Isto pode estar associado ao ambiente e cultura organizacional, assim como sugerem autores como Kononiuk e Szymanska (2015); Duss (2016) e Garcia-Alsina, Cobarsi-Morales e Ortoll (2016) que argumentam que o sucesso na implementação de processos de Inteligência depende de seu alinhamento com a cultura organizacional.

Neste contexto, torna-se importante falar em uma cultura organizacional propícia, com pessoas sensibilizadas e guiadas para alcançar as metas organizacionais, motivando seus colaboradores a buscar sucesso organizacional e potencializar uma vantagem competitiva sustentável difícil de imitar (DAVIS; 2008; IOIA, 2014; AREFIN; ROQUE; BAO, 2015). Conseqüentemente, em contextos nos quais a cultura esteja desenvolvida fortemente, em um ambiente de volatilidade organizacional, seus colaboradores devem ser capazes de capturar e explorar informações internas e externas à organização, tanto a estruturada como a não estruturada visando suportar a tomada de decisão e a adaptação da organização (AREFIN; ROQUE; BAO, 2015).

Neste debate sobre a importância da influência da cultura, Duss (2016) destaca que a aplicação de processos de Inteligência exige uma mudança cultural e organizacional na empresa. A pesquisa de Cekuls (2015b) apresenta que a cultura da organização capaz de assegurar uma comunicação interna bem-sucedida e a construção de confiança entre líderes e empregados se torna fundamental para o sucesso da implementação de Inteligência. No entanto, o autor evoca que uma cultura organizacional somente pode apoiar as mudanças quando as mesmas correspondam aos valores predominantes da organização. Além disso, para o alcance do sucesso nos projetos da organização, a transformação deve iniciar-se internamente, a partir do incentivo dos líderes organizacionais rumo a uma organização mais produtiva (BRYMAN, 1989). A existência de valores e crenças compartilhados entre os colaboradores das organizações faz parte da sua cultura e podem alavancar tanto o êxito como o fracasso dos seus processos, uma vez em que podem contribuir para as mudanças ou constituírem barreiras para tais (ROBBINS, 2005; ROBBINS; JUDGE, 2012).

O estudo da cultura de Inteligência torna-se importante, assim como destacado por Janissek-Muniz (2016) que indica que o fracasso dos projetos de

Inteligência tem o fator cultural como uma de suas causas, pois, por exemplo, uma organização que não consegue transformar seus hábitos em termos de gestão da informação, terá dificuldades em criar um dispositivo de Inteligência. Além disso, segundo a autora, uma organização em que a alta administração não oferece apoio e não formaliza o conhecimento, contribui fortemente para o seu fracasso. Melati e Janissek-Muniz (2017) argumentam adicionalmente sobre a importância da existência de uma cultura organizacional capaz de estimular o monitoramento do ambiente externo, de maneira que ocorra o engajamento das pessoas e a utilização de tecnologias da informação e comunicação como mecanismos-chave da cultura organizacional para a concretização de tais processos de Inteligência.

Klakurka e Irwin (2016), ao investigarem os processos de monitoramento do ambiente em organizações, consideram o fator cultural como um dos itens mais importantes a serem analisados e avaliados, de forma a gerar valor compartilhado e contribuir para o aprendizado organizacional. Uma forte cultura organizacional voltada à Inteligência, se aliada ao apoio da alta gestão, facilita o fluxo de informações e conhecimento entre os membros da organização (LESCA, 2003; LEE; TRIM, 2008; NASRI, 2011), incentiva a confiança e facilita a comunicação (CEKULS, 2015b). Processos de Inteligência instalados e vivenciados através da cultura de compartilhamento, colaboração e aprendizado, potencializam a antecipação das mudanças de mercado, viabilizando uma melhor atuação e resposta frente à volatilidade do macroambiente (MARQUES; VIDIGAL, 2018).

Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015) argumentam que a cultura organizacional deve estar voltada à conscientização de seus membros de que estes devem estar preparados às incertezas do futuro, rumo ao estabelecimento de estratégias corporativas mais efetivas. Uma cultura organizacional voltada ao monitoramento do ambiente e Inteligência deve envolver uma equipe consciente da eficácia das suas práticas e resultados, sempre por meio de comunicação e comprometimento (HAMMOUD; NASH, 2014). Portanto, neste sentido, Xu (2007) e Lesca e Janissek-Muniz (2015) afirmam que a Inteligência não deve ser apenas uma função/departamento no organograma da empresa, mas deve estar contida na cultura da própria organização. Da mesma forma, empregados e gestores precisam reconhecer e estar conscientes da importância das atividades de Inteligência para os resultados da organização (VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

Inteligência nas organizações tem representado um tema de interesse e de destaque crescente, uma vez que aborda a necessidade das organizações lidarem com as incertezas do ambiente externo (AGUILAR, 1967; ANSOFF, 1975; HAMBRICK, 1982; SAWYER, 1993; DAFT, 2008; CALOF; WRIGHT, 2008; MAYER *et al.*, 2013; DUUS, 2016; ZENAIDE; CASTRO, 2017; PRYOR *et al.*, 2017). Para Duus (2016), os ganhos potenciais com processos de Inteligência podem variar muito entre setores e empresas, dependendo da turbulência e da complexidade do ambiente, contudo, poderia ter um efeito positivo sobre a competitividade de setores inteiros e, em última instância, a própria sociedade.

Os processos de Inteligência ocorrem por meio do monitoramento, percepção, obtenção e transformação de dados úteis (RIOS; JANISSEK-MUNIZ, 2014) em informações que possam contribuir para a antecipação de mudanças (AGUILAR, 1967; LESCA, 2003; VIDIGAL, 2013; HAMMOUD; NASH, 2014), de forma a compreender movimentos do ambiente pertinente e inteirar-se das mudanças, alavancando assim o conhecimento organizacional (GILAD, 2003; LESCA, 2003).

Para que possa efetivar-se, é necessário que as atividades de Inteligência sejam 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 os gestores tomem decisões estando melhor informados sobre eventos ainda em formação (GILAD, 2003; CALOF; WRIGHT, 2008; ADIDAM; BANERJEE; SHUKLA, 2012).

Dentro do contexto abordado, a tratativa de ampliação de pesquisas relacionadas à cultura de Inteligência contribui para a expansão do debate sobre os fatores antecedentes à implementação de processos de Inteligência que contribuem para a efetividade de suas atividades e a sua relação com o desempenho organizacional. Antes de tudo, o processo de Inteligência é sinalizado como um processo conduzido por pessoas (FULD, 1995; WEST, 2001; NASRI, 2011; LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015), e, portanto, diretamente associado à forma de condução de tal processo. Ao propor análise desta temática, busca-se, além da compreensão da importância da cultura para processos de inteligência, igualmente enriquecer os

pressupostos teóricos sobre Inteligência, expandindo horizontes de conhecimento para sua efetiva implementação nas organizações.

Mesmo após o reconhecimento da importância de atividades de Inteligência, poucas organizações assumem ter processos formais, estruturados e sistematizados de Inteligência (WRIGHT; EID; FLEISHER, 2009; NASRI, 2011; SEWDASS, DU TOIT, 2014, 2015; DU TOIT, 2016, CAINELLI, 2018). Isto pois, além de uma estrutura formal (NASRI, 2011), as organizações precisam de outros fatores para conduzir o processo de Inteligência, como, por exemplo o envolvimento humano, recursos financeiros e tecnológicos (FULD, 1995; WEST, 2001; NASRI, 2011; LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015; CAINELLI, 2018). De fato, até mesmo em organizações com processos estruturados de monitoramento do ambiente externo, ainda grande parte delas ainda sofrem por falta de maturidade em seus processos (PASSINI; JANISSEK-MUNIZ; CAINELLI, 2018), com deficiências que limitam sua capacidade de resposta às mudanças do ambiente (ROHRBECK, KUM, 2018).

De acordo com Arefin, Hoque e Bao, (2015) em organizações com cultura organizacional forte e propícia, a capacidade dos membros de digerir informações de um mundo desconhecido é aprimorada, o que leva a tomar decisões construtivas e eficazes. Neste mesmo sentido, Whitaka (2016) afirma que uma cultura organizacional voltada para a conscientização e crença de seus membros na importância dos processos de Inteligência e o suporte da alta gestão no uso desta na tomada de decisão, juntamente com seus esforços e comprometimento na comunicação e na direção de valores de Inteligência e estratégia aos demais empregados da organização são fatores que contribuem fortemente para o sucesso dos processos de Inteligência.

Tendo em vista o tema e contexto apresentado, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: ***Quais fatores da cultura organizacional podem influenciar os processos de Inteligência nas organizações?***

1.2 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste trabalho é **identificar fatores da cultura organizacional que podem influenciar os processos de Inteligência nas organizações**, de maneira a ampliar e explorar o conceito de cultura de inteligência.

Para tal, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar o construto “Cultura de Inteligência” e subconstrutos (fatores culturais), por meio da busca e identificação de suas características;
- 2) Validar o construto “Cultura de Inteligência” com especialistas de Inteligência, por meio da análise e avaliação dos fatores culturais e características efetivamente reconhecidos como importantes;
- 3) Apresentar quais os fatores da cultura organizacional que podem influenciar no processo de Inteligência.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muller (1994) enfatiza a necessidade de estudos comportamentais mais aprofundados sobre as atividades de Inteligência nas organizações, os quais trariam muitos benefícios ao campo teórico e prático, de maneira a render *insights* úteis para atuação de gerentes na condução de uma cultura de Inteligência nas organizações. Sarker e Sarker (2009), por sua vez, afirmam que existe uma diversidade de contextos culturais que podem interferir nos processos de monitoramento do ambiente, o que enfatiza a necessidade da identificação de uma cultura em comum capaz de contribuir para o desenvolvimento destes processos nas organizações. Este tipo de estudo pode apoiar a tomada de decisões baseada em informações e análises por seus integrantes, e não apenas por intuições de um indivíduo (WATSON; WIXOM, 2007). A cultura organizacional tem sido considerada até hoje como crítica para o sucesso de práticas de monitoramento do ambiente externo nas empresas, sendo que o conhecimento sobre a sua dimensão cultural é um passo para aumentar a conscientização sobre incertezas futuras nas operações de uma organização, preparando os membros da organização para o futuro (WIENER, 2018).

Davenport (2006) sustenta que a instauração de processos de Inteligência nas organizações implica em mudanças na cultura, nos processos, no comportamento e nas habilidades dos empregados, as quais devem ser conduzidas pelos gerentes de topo. Uma organização com uma cultura orientada para a Inteligência pode colher a agilidade necessária para se adaptar rapidamente às mudanças nas condições competitivas (KLAKURKA; IRWIN, 2016). Para tal, Jafari e Tabataba'i (2017) afirmam que é necessário que a organização avalie as forças presentes em sua cultura organizacional, a fim de construir um sistema de Inteligência efetivo. Para Nemeth, Dew e Augier (2018), é importante que as organizações efetuem diagnósticos de Inteligência considerando a cultura organizacional como crucial para conhecer as características negativas que prejudicam os processos de Inteligência, tanto quanto os fatores positivos que alavancam estes processos.

Diante disso, a necessidade de relacionar a influência da cultura de Inteligência sobre os processos de Inteligência nas organizações se apresenta como uma oportunidade para o avanço de estudos sobre estratégias e ações que identifiquem e se apropriem das características culturais que sejam importantes para estes processos. Desta maneira, espera-se que gerentes e empregados lidem efetivamente com as mudanças, reconhecendo a importância e aderindo continuamente aos processos de Inteligência. Para tal, Sewdass e Du Toit (2014) reconhecem que é necessário que se melhore a cultura de Inteligência das organizações, de forma que todos os empregados e gestores possam atuar com maior nível de consciência dos processos de Inteligência para a vantagem competitiva das organizações. Estes estudos mostram-se viáveis, pois existem pesquisas recentes que afirmam que ainda existem dificuldades na implementação do processo de Inteligência (MAYER, 2012; BARTES, 2013; SEWDASS, DU TOIT, 2014; SEWDASS, DU TOIT, 2015; DU TOIT, 2016; ROHRBECK, KUM, 2018).

Face ao exposto, além da utilização da fundamentação teórica para esta pesquisa, este trabalho analisa e avalia, empiricamente, os efeitos da cultura organizacional voltada à Inteligência para o processo de Inteligência nas organizações. Como contribuição no campo acadêmico, o trabalho é a identificação dos fatores da cultura organizacional que podem influenciar no sucesso dos processos de Inteligência nas organizações, concatenando os achados espalhados

na literatura e buscando o suporte na opinião de especialistas na área de Inteligência. Conforme os resultados, no campo prático, a partir de uma teoria mais densa e ampla, com mais informações, as organizações poderão desenvolver e aplicar estratégias que envolvam mais suas equipes de trabalho e gestores lidando mais amplamente com a cultura organizacional em seus processos de Inteligência.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no Capítulo 2 é apresentada a revisão de literatura dos conceitos e teorias pertinentes a esta pesquisa; no Capítulo 3 é apresentado o método utilizado para alcançar o objetivo proposto, contendo as técnicas utilizadas em cada etapa, segundo o desenho da pesquisa. No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa e, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de estudos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O arcabouço teórico que suporta esta pesquisa foi estruturado em conceitos relacionados aos processos de Inteligência e à cultura de Inteligência nas organizações, ainda pouco explorado em detalhes pelos autores da área, com algumas relações em West (2001), Xu e Caye (2007) e Chiru (2016). A seguir, são abordados os conceitos sobre Inteligência e cultura organizacional, rumo à construção e aprimoramento do conceito de cultura de Inteligência. A fim de identificar as características e fatores que determinam uma cultura de Inteligência, foi realizada uma revisão sistemática de literatura.

Para chegar ao construto efetivo de cultura de Inteligência, o presente trabalho propõe buscas, primeiramente, em Revistas Científicas *com enfoque* em Sistemas de Informação, no período de 2000 a 2018. As buscas foram realizadas por “Título”, “Resumo” e “Palavras-Chave”. As expressões-chave utilizadas, referindo-se ao termo Inteligência, para busca foram: *Competitive Intelligence, Strategic Intelligence, Market / Marketing Intelligence, Environmental Scanning, Strategic Scanning, Strategic Foresight, Corporate Foresight* e *Scenario Planning*. Juntamente à expressão correspondente à Inteligência e monitoramento do ambiente, a palavra adicional utilizada, para buscas sobre o construto “Cultura de Inteligência” e/ou para caracterizar quais fatores da cultura organizacional influenciam os processos de Inteligência, foi *culture*.

Para início de pesquisa, foram realizadas buscas em bases de dados de Revistas Científicas com enfoque 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*, no período de 2000 a 2018. Foram encontrados poucos resultados: apenas três artigos, no total (Quadro 1).

Quadro 1 - Resultado de buscas em *Journals* com Foco em SI

	Termo Referente à Inteligência + Cultura	Título	Autores	Ano	Revista
1	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>Current state of competitive intelligence in South Africa</i>	Sewdass, e Du Toit	2014	<i>International Journal of Information Management</i>
2	<i>Competitive Intelligence / Environmental Scanning / Strategic Scanning</i>	<i>Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned</i>	Lesca e Caron-Fasan	2008	<i>European Journal of Information Systems</i>
3	<i>Environmental Scanning</i>	<i>Exploring Agility in Distributed Information Systems Development Teams: An Interpretive Study in an Offshoring</i>	Sarker e Sarker	2009	<i>Information Systems Research</i>

Fonte: autora (2019).

Após, foram feitas buscas, sob os parâmetros sinalizados anteriormente, em outras bases de dados, de forma a encontrar aspectos relevantes para caracterizar o construto “Cultura de Inteligência”: *Web of Knowledge, Science Direct e Emerald*, de 2000 a 2018, *Journals* de artigos das áreas da informação, administração e negócios. Foram selecionados aqueles que efetuam relações entre cultura organizacional e Inteligência / monitoramento do ambiente.

Retirando os artigos repetidos entre as bases de dados, foram 87 artigos encontrados com os termos destacados anteriormente, em *Journals* de sistemas de informação, administração e negócios. Ao total, foram utilizados 38 artigos, incluindo-se os três artigos encontrados em *Journals* com foco em SI (Quadro 2 e APÊNDICE A). Os demais foram descartados. Estes, ou apresentavam relações entre cultura nacional e Inteligência, ou mostravam relações entre cultura e outros elementos, tais como marketing, consumidor, ou sequer apresentavam relações diretas com processos de Inteligência, ou constituíam em meras citações da palavra cultura, sem estender um pensamento efetivo a respeito da relação Inteligência, monitoramento do ambiente e cultura.

Quadro 2 - Resultado de buscas em Bases de Dados

	Competitive Intelligence	Strategic Intelligence	Market / Marketing Intelligence	Environmental Scanning	Strategic Scanning	Strategic Foresight	Corporate Foresight	Scenario Planning
Web of Knowledge	23	7	5	1	1	7	8	9
Science Direct	1		1			1	1	6
Emerald	8	1	3	6	1			9

Fonte: autora (2019).

Conforme descrição no Apêndice A, a partir dos 38 (trinta e oito) artigos encontrados e reconhecidos com relações entre Inteligência e cultura organizacional, 8 (oito) apresentaram argumentos de importância da cultura organizacional para o processo de Inteligência e os outros 30 (trinta) apresentaram fatores e características culturais os quais foram compilados no decorrer desta pesquisa. Por fim, estes achados na revisão sistemática de literatura serviram de base para elaboração do Instrumento de Pesquisa, o qual foi validado via *card sorting*, ajustado e aplicado em uma primeira rodada de pesquisa *Delphi*, e reajustado conforme parecer de especialistas e reaplicados em uma segunda rodada de pesquisa *Delphi*.

2.1 INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Esta seção faz uma breve apresentação sobre Inteligência nas organizações, Inteligência e seus processos, cultura organizacional, além da relação dos achados na literatura a respeito de definições de cultura de Inteligência. Estes itens buscam uma maior compreensão da pesquisa até a revisão sistêmica que embasa a elaboração do construto cultura de Inteligência, por meio da identificação dos fatores ou valores influenciadores descritos pelos diversos autores pesquisados.

2.1.1 Inteligência: Definições Gerais

A Inteligência é um processo de monitoramento do ambiente externo à organização, e lida com a aquisição e uso de informações sobre eventos que

ajudam a lidar com incertezas e riscos (SAID; LATIF; ISHAK, 2015). Estas informações, quando analisadas e associadas a outras informações pertinentes, podem alimentar a tomada de decisão (KAHANER, 1996; LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017) e antecipar movimentos do mercado pertinente (LESCA, 2003; LEVINE; BERNARD; NAGEL, 2017). Além de auxiliar na tomada de decisões, uma organização processa informações para entender seu ambiente e criar conhecimentos (CHOO, 1999). Tais informações fornecem *insights* para que os gestores sejam capazes de agir e tomar decisões efetivas (DAVENPORT, 1998; KHODAMI, 2016), as quais procuram reduzir incertezas e riscos perante um ambiente turbulento caracterizado por competição acirrada, mudanças tecnológicas, demandas flutuantes e outros (KHODAMI, 2016).

Face a um ambiente dinâmico, os processos de monitoramento do ambiente externo permitem que a empresa se antecipe às ameaças e oportunidades, por meio da análise de possíveis cenários futuros, permitindo a aprendizagem planejada, podendo impedir a entrada de novos participantes em negócios emergentes, ou provendo a melhoria do desempenho organizacional (VECCHIATO, 2015) e promovendo a vantagem competitiva (SEWDASS; DU TOIT, 2014).

Ao processo de monitoramento do ambiente dá-se o nome de Inteligência. Inteligência significa monitorar o ambiente de forma sistemática visando identificar nele oportunidades ou ameaças para a organização (LESCA, 2003). Para Janissek-Muniz e Blanck (2014), o processo de Inteligência é alimentado por informações diversas obtidas em um ambiente externo, as quais multiplicam-se devido à presença digital cada vez mais determinante. No entanto, as organizações precisam potencializar sua capacidade de identificar, associar e criar sentido de forma a reagir, adaptar-se e antecipar cenários compreendidos ou desenhados (LESCA *et al.*, 2015). Para Schoemaker e Day (2009), além de avaliar o significado da informação advinda do ambiente, as organizações devem reconhecer a necessidade de incentivarem uma cultura de alerta e partilha de informações através de redes.

A literatura de gestão emprega diversas terminologias – Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva, Inteligência Organizacional, Inteligência Empresarial, Inteligência Estratégica, Inteligência de Negócios ou *Business Intelligence*, etc. De acordo com Rios *et al.* (2011, p.62), “Há reconhecidas diferenças de entendimento entre o foco de atenção destas diversas

nomenclaturas, gerando dificuldades na academia e inclusive no ambiente empresarial para quem as procura como apoio na busca de informações e de identificação de inovações, seja em processo, produto, serviço ou diferencial”.

Existem outras nomenclaturas usadas para descrever conceitos e práticas semelhantes à Inteligência, tais como *environmental scanning* e *strategic scanning* (BROUARD, 2007). Calof e Wright (2008) destacam ainda termos utilizados tais como visão periférica (*peripheral vision*), radar corporativo (*corporate radar*), sinais fracos (*weak signals*), *insights* de negócios (*business insights*) e *strategic foresight*. Schoemaker, Day e Snyder (2013) citam as nomenclaturas *weak signals*, *strategic radars* e *scenario planning*. Termos como *strategic scanning* (LESCA; LESCA, 2014), *environmental scanning* (LESCA, 2003), *strategic foresight* ou *corporate foresight* (VECCHIATO, 2015) são utilizados para se referirem ao monitoramento do ambiente pelas organizações face à necessidade de enfrentamento das incertezas e volatilidade do ambiente externo na tomada de decisões.

Esta diversidade de termos, por vezes, dificulta a elaboração de uma abordagem abrangente do atual estado da Inteligência nas empresas e seus desafios relacionados (VISHNEVSKIY; KARASEV; MEISSNER, 2015). As principais diferenças nestes conceitos apontam para a aplicabilidade, direcionamento, enquadramento, ambiente e objetivos (JANISSEK-MUNIZ, 2016). São abordagens diferentes, que trazem diferentes aplicações e formatos (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2017). Independente do foco em questão, Rios *et al.* (2011) e Rios e Janissek-Muniz (2014) identificam que todos os tipos de Inteligência se preocupam em prover informação útil para a tomada de decisão, informações que possam ser utilizadas no entendimento, estratégia ou inovação em seus produtos e serviços, e criar novas oportunidades ou identificar ameaças ao negócio da empresa. Os tipos de Inteligência diferem-se de acordo com a conceituação de cada linha de autores. No entanto, se assemelham no objetivo de identificação, captura, tratamento e uso da informação útil à tomada de decisões na organização.

Fuld (1995) afirma que 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. Para Warrick, Milliman e Ferguson (2016), a cultura organizacional é necessária e representa a “aprendizagem acumulada” que permite a adaptação de toda a organização para lidar com o

ambiente externo. Por isso, muitos trabalhos sugerem a necessidade de uma cultura organizacional de incentivo às práticas de Inteligência, tais como o monitoramento constante do ambiente externo e de compartilhamento de informação e conhecimento entre os atores da vida organizacional.

Pryor *et al.* (2017) enfatiza que é importante apoiar os valores de uma organização com relação à colaboração e ao compartilhamento de informações e, que, neste processo, o capital humano tem seu papel fundamental e de destaque. Sewdass e Du Toit (2014) argumentam que é importante que os empregados de uma organização tenham uma consciência voltada às atividades de Inteligência, reconhecendo sua importância, devendo ser constantemente treinados, para que possam adquirir experiência e conhecimento capazes de lhes gerar oportunidades para se envolverem em discussões e debates com os altos gerentes da organização.

Neste contexto, é necessário entender o papel da cultura organizacional dentro do processo de Inteligência, e compreender quais valores, crenças e comportamentos poderiam proporcionar melhorias a esse.

2.1.2 Cultura Organizacional

De modo a entender o efeito da cultura organizacional sobre o processo de Inteligência, primeiramente, esta seção resgata o conceito de cultura para, a partir disto, seguir para o entendimento e formação da cultura de inteligência.

Martin (1992) enfatiza a cultura organizacional sob três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. Sob a ótica da integração, todas manifestações culturais sustentam os mesmos valores, compartilhados inquestionavelmente, na qual a ambiguidade é eliminada. Sob a ótica da diferenciação, há o controle da ambiguidade, no qual o consenso se desenvolve dentro de subculturas. Sob a ótica de fragmentação, a própria ambiguidade gera cultura na qual a ausência de consensos ocasiona o domínio de inconsistências. Muller (1994), sob a perspectiva de diferenciação dada por Martin (1992), afirma que a cultura organizacional consiste em interpretações e valores múltiplos e concorrentes que raramente são unificadas, sendo a busca do equilíbrio necessária para a obtenção dos resultados desejados pelas organizações em relação ao seu ambiente externo.

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 organizacional compreende os valores comuns compartilhados pelos membros de uma organização (CEKULS, 2015b; LAM, 2016), formando padrões sociais (CEKULS, 2015b). Estes valores são capazes de guiar o comportamento de seus indivíduos (LAM, 2016) e determinam 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, por meio do fato de que a maioria dos empregados tem o mesmo pensamento sobre a missão e os valores da organização (ROBBINS; JUDGE, 2012; AREFIN; ROQUE; BAO, 2015), pode ser também uma barreira à mudança por influenciar o comportamento de seus membros (ROBBINS; JUDGE, 2012).

Esta afirmativa vai ao encontro de Cekuls (2015b), o qual enfatiza que uma cultura organizacional somente pode apoiar as mudanças quando estas correspondem aos valores predominantes da organização. Diante do exposto, um processo estruturado de Inteligência exige que a alta gestão envolva várias áreas da empresa, requerendo uma mudança cultural dos colaboradores para o êxito dos respectivos processos de Inteligência na organização (NASRI, 2011).

2.1.3 Cultura de Inteligência

Esta seção busca estabelecer uma primeira relação com o conceito de cultura de inteligência a partir dos argumentos presentes na literatura. Uma cultura de Inteligência envolve um conjunto de atitudes explícitas e implícitas nas organizações e comportamentos relacionados à Inteligência que influenciam as suas percepções

sociais (CHIRU, 2016). Mesmo um processo de Inteligência definido, com planejamento / foco, coleta, análise e comunicação, tem seu sucesso afetado por influências contextuais, sendo a cultura determinante (SAAYMAN *et al.*, 2008).

Para West (2001), em uma cultura de Inteligência forte, grande número de funcionários, contribui para o sistema coletivo, reportando informações de forma a utilizá-las na tomada de decisões. Para Evangelista (2005), uma cultura corporativa focada na Inteligência mantém um fluxo constante de informações, pois funcionários que não compartilham informações críticas com as principais partes interessadas criam gargalos e trabalho extra para as equipes de Inteligência. A disseminação de uma cultura de Inteligência na organização estimula o comprometimento de seus membros (XU; KAYE, 2007).

Para Wright, Pickton e Callow (2002), um processo de Inteligência bem-sucedido conta com bom estilo de gestão, cultura e estrutura que encoraja a confiança, facilita o fluxo da comunicação e incentiva o fluxo de informação. Entretanto, fatores como cultura e apoio da gestão são fundamentais para o sucesso de sua implementação e podem constituir em algumas das barreiras que impedem o êxito neste uso pelas organizações (XU, 2007; LESCA; CARON-FASAN, 2008; LESCA *et al.*, 2015; JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Nelke e Hakansson (2015) afirmam que as organizações precisam ter uma cultura corporativa com processos de trabalho e normas que pré-estabeleçam a mentalidade de olhar para o ambiente externo, e não para si própria, com possibilidade de encontrar e transferir conhecimento e dando sempre suporte para os processos de Inteligência. Estes valores podem provocar comportamentos e atitudes que resultem tanto no êxito de uma organização, quanto em seu fracasso, uma vez que organizações com culturas hostis tendem a desenvolver barreiras à implementação de processos de Inteligência (LESCA; CARON-FASAN, 2008; LESCA *et al.*, 2015, JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Conforme Melati e Janissek-Muniz (2017), a cultura de Inteligência na organização se caracteriza como um padrão de conduta compartilhada entre seus membros, sendo importante à estruturação, disseminação e perpetuação de processos de Inteligência. A coleta de informações deve ter como base o compromisso de cada membro para a realização da atividade de Inteligência, onde os incentivos para sua realização, e a formação de redes informais formam uma

cultura de Inteligência (XU; KAYE, 2007). Uma visão voltada ao uso de dados e informações advindos do ambiente externo, através de processos de Inteligência, possibilita maior qualidade na tomada de decisão (MELATI; JANISSEK-MUNIZ, 2017).

Janissek-Muniz (2016) destaca atitudes de âmbito cultural que comprometem o sucesso em projetos de Inteligência: falta de cooperação entre os membros da organização, resistência à cultura de compartilhamento e monitoramento, e dificuldades das equipes no armazenamento, atualização e formalização de registros de dados. Jaharuddin, Mansor, Yaakob (2016b) destacam características que determinam o insucesso na implementação de atividades de Inteligência: falta de práticas éticas de Inteligência e de apoio da alta gestão na condução de seus processos, falta de confiança e cooperação entre os membros da organização, falta de treinamento da equipe voltado à consciência da importância de Inteligência e de apoio dos próprios empregados, não compartilhamento de informações e dificuldades de mostrar resultados e benefícios das atividades de Inteligência.

Além disso, a aversão à incerteza, a ausência de interesse compartilhado, e de preparação e sensibilização da equipe, sem aceitação, comprometimento, engajamento e espírito coletivo, experiências negativas e a falta de compreensão da utilidade dos métodos aplicados à Inteligência são fatores que impactam na aceitação e sucesso de projetos de Inteligência (JANISSEK-MUNIZ, 2016). Esforços específicos devem ser feitos para o reforço da cultura de Inteligência visando seu uso na tomada de decisão e busca por sustentabilidade (AGHA; ATWA; KIWAN, 2015).

Para Choo (2001), a cultura voltada para a Inteligência envolve o conhecimento cultural que consiste nas crenças dadas como verdadeiras por uma organização, baseadas na experiência, observação, reflexão sobre si e seu ambiente. Com o tempo, uma organização desenvolve crenças compartilhadas sobre a natureza de seus principais negócios, capacidades essenciais, mercados, concorrentes e outros formando critérios julgamentos e critérios de alternativas e novas ideias, e para a avaliação de projetos e propostas (CHOO, 2001). Calof (2017) destaca que a efetividade do planejamento, coleta, análise, comunicação e gestão de projetos de Inteligência dependem de uma cultura de Inteligência apropriada, que

inclui uma perspectiva de olhar para o futuro, e uma mentalidade integradora de valorização do compartilhamento de informações de fonte de acesso livre

Para Amanatidou (2014), deve ocorrer o incentivo para engajamento da organização para a tomada de decisões, mesmo que se utilizem de esforços extras para mudar a mentalidade de indivíduos em prol do consenso e esforços coletivos. Além disso, o autor afirma que a aplicação de métodos de Inteligência baseados na criatividade é mais eficaz no contexto de uma cultura de curiosidade e condições institucionais que favoreçam a criatividade e a aceitação de riscos. Neste contexto, a Inteligência dá suporte à criação e aprendizado coletivo do conhecimento, alinhando e mobilizando atores em torno de visões, reforçando as relações entre os interlocutores, e alimentando uma cultura prospectiva (AMANATIDOU, 2014).

2.2 FATORES INFLUENCIADORES DA CULTURA DE INTELIGÊNCIA

Vidigal (2013), Sewdass e Du Toit (2014) e Helm, Krinner e Schmalfluss (2014) destacam a importância do desenvolvimento da cultura para o bom andamento de processos de Inteligência, sob pena desta constituir-se em barreira ao seu desenvolvimento (LESCA; CARON-FASAN, 2008).

Para tal, é importante que as organizações efetuem diagnósticos de Inteligência considerando a cultura organizacional como crucial para conhecer as características negativas que prejudicam os processos de Inteligência, tanto quanto os fatores positivos que alavancam estes processos (NEMETH, DEW, AUGIER, 2018). Considerando que uma cultura organizacional devidamente preparada para a Inteligência possa ser o fator crítico de sucesso para a obtenção de uma posição sustentável e competitiva, são necessários mecanismos de comprometimento institucional, o qual viabilizam o desempenho organizacional (CAPATINA; BLEOJU, 2012). Para Cekuls (2015b), primeiramente, devemos entender o papel da cultura nas organizações, antes de implementar quaisquer mudanças, sob o risco de obstruir ou parar completamente a implementação eficiente de processos de Inteligência.

A cultura de liderança é importante para a condução e intermediação dos demais valores culturais da organização (MASON, 2003; TRIM; LEE, 2006; CEKULS, 2015b). A partir disso, a valorização da comunicação (LIM; KLOBAS,

2000) auxilia na disseminação da informação, assim como os valores da confiança, e da colaboração, acompanhados da cooperação, da utilidade e da disponibilidade para trabalho em equipe (CEKULS, 2015a). Além destes valores, a visão orientada para o futuro e inovação traz as equipes uma sensibilidade maior quanto à busca de informações quanto à perspectiva de sinais de alerta do futuro e da inovação (BURT; HEIJDEN, 2003; VISHNEVSKIY; KARASEV; MEISSNER, 2015), o qual pode ser reforçado com a valorização coletiva do compartilhamento de informações e conhecimento (HATTULA *et al.*, 2015; ALMEIDA; LESCA; CANTON, 2016; JAHARUDDIN; MANSOR; YQKOOB, 2016). Para tal, também é importante a valorização do aprendizado e capacitação (SEWDASS; DU TOIT, 2014; ARAÚJO; COSTA; APARÍCIO, 2017), os quais auxiliam na valorização e consciência da Inteligência e seus resultados (JAHARUDDIN; MANSOR; YAAKOB, 2016a; VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005).

2.4.1 Cultura de Liderança

Mason (2003) cita a cultura conduzida pelo líder como fundamental na condução de processo de Inteligência e monitoramento do ambiente. Seu argumento é corroborado pela afirmativa dos autores 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.

Muitos autores destacam que a cultura organizacional, para a obtenção de resultados em Inteligência e monitoramento do ambiente, deve ser conduzida pelos altos gestores (LESCA, 2003; HATTULA *et al.*, 2015, KANWAL; SINGH; SAMALIA, 2017). Hattula *et al.* (2015) destaca, inclusive, que os executivos devem ter muito cuidado na gestão da cultura de suas organizações, incluindo questões interculturais, de maneira a não gerar um desequilíbrio na condução de processos de Inteligência entre a organização.

Currey, Somogy e Ariyawardana (2016) destacam que a condução da cultura pelo time da alta gestão é fundamental para o sucesso dos processos de Inteligência e deve estar baseada em dois valores básicos da mente do gestor (ou da equipe de gestão): (1) reconhecimento da importância da Inteligência - cuja ignorância é

responsável pela limitada efetividade na coleta de Inteligência - e (2) confiança nos demais empregados na delegação de responsabilidades para a tomada de decisões, o que prejudica o compartilhamento de informações, criando uma cultura entrincheirada dentro da organização. Segundo os autores, o time da alta gestão é também responsável pela condução de comportamentos de mudança de cultura, de acordo com suas crenças.

Além da cultura de liderança, foi encontrado um conjunto de fatores e características oriundas da cultura organizacional importantes de serem inclusas no processo de Inteligência: cultura de colaboração e confiança, cultura de comunicação, cultura de informação e conhecimento, cultura de aprendizado e capacitação, cultura de consciência de inteligência, cultura orientada para o futuro e inovação.

2.4.2 Cultura de Confiança e Colaboração

Após a afirmativa da necessidade de que a cultura organizacional voltada aos processos de Inteligência deva ser conduzida pelos líderes organizacionais ou altos gestores, o primeiro traço cultural influenciador encontrado foi cultura de cooperação (MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2010; HATTULA *et al.*, 2015; KANWAL; SINGH; SAMALIA, 2017). Capatina *et al.* (2016) abordam a expressão cultura colaborativa, na qual conduz processos de Inteligência rumo à inovação.

Na mesma linha de valores, Cekuls (2015a) cita os valores confiança, cooperação, utilidade e disponibilidade para trabalho em equipe. Para o autor, a confiança é um dos pilares básicos para condução de processo de Inteligência e é a chave para a troca mútua de informações entre gerentes e empregados. Para Currey, Somogyi e Ariyawardanaa (2016), a cultura de confiança exerce um papel importante para que gestores possam confiar nas informações coletadas e compartilhadas, e possam atribuir responsabilidades na tomada de decisões a outros membros da equipe.

Meunier-FitzHugh e Piercy (2010) destacam uma cultura organizacional de colaboração e suporte, com base na confiança e respeito mútuos. A colaboração bem-sucedida depende da confiança e do respeito mútuos criando uma cultura de colaboração e apoio entre departamentos, gerando sucesso na disseminação de

informações (MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2010). Hattula *et al.* (2015) também destacam o importante papel da cultura de cooperação, o qual incentiva os gestores envolvidos com Inteligência a disseminar seus resultados com os demais empregados da organização. Kanwal, Singh e Samalia (2017) destacam que, para a condução efetiva de processos de Inteligência, é necessário que as organizações tenham uma cultura cooperativa e com espírito de equipe entre os empregados, juntamente com o apoio dos altos gestores, sempre encorajando o uso de Inteligência entre todos.

Trim e Lee (2006) destacam a expressão “cultura de parceria”, na qual o relacionamento é baseado na confiança e com a atuação de líderes com sensibilidade cultural, de forma a conduzir suas equipes e parceiros, apoiando o compartilhamento de um sistema de valores oriundos das melhores características desta equipe de parceria. Como resultados de uma cultura de parcerias, os autores destacam, relações de trabalho harmoniosas que abrangem a mutualidade na troca de informações e gestão e abertura às mudanças (TRIM; LEE, 2006).

Para Cekuls (2015b), as características da cultura organizacional de confiança mútua entre líderes e empregados, garantirão o sucesso da gestão da Inteligência na organização. Para o mesmo, entre os valores dominantes de organização, cooperação, utilidade e disponibilidade para o trabalho em equipe devem ser incluídos. 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 de processos de Inteligência (CEKULS, 2015b, 2015c).

Para Currey, Somogyi e Ariyawardanaa (2016), a cultura organizacional conduzida pela da alta gerência ocasiona o aprimoramento e sucesso da Inteligência, juntamente com programas de mudança de cultura na organização. Para os mesmos, é crucial o conhecimento do alto gerente sobre Inteligência na condução do processo de Inteligência e seu apoio no compartilhamento de informações entre a organização, para evitar que estas fiquem entrincheiradas em departamentos.

A associação aqui tratada do compilamento dos termos cultura de confiança, cooperação e colaboração, deve-se à semelhança entre conceitos. Segundo o Dicionário Aurélio, cooperação tem o significado de “operar simultânea ou

coletivamente; colaborar” (FERREIRA, 1999). Além disso, colaboração tem o significado de “trabalhar em comum com outrem”, “agir com outrem para a obtenção de determinado resultado” e “ter participação em obra coletiva” (FERREIRA, 1999).

2.4.3 Cultura de Comunicação

Lim e Klobas (2000) destacam que é fundamental que as organizações trabalhem com uma forte cultura de comunicação, a qual encoraja o compartilhamento interno do conhecimento, permitindo um amplo aprendizado organizacional, junto a uma forte valorização da confiança. Para os autores, é importante entender a cultura de comunicação na organização, de maneira a que os gestores compreendam como informações e conhecimento podem ser melhor compartilhados.

Burt e Heijden (2003) argumentam que deve ocorrer uma cultura de valorização de diálogos abertos e claros, com a consciência das fraquezas organizacionais, sob a condução do alto gestor em conversa estratégica com as equipes de Inteligência. Hattula *et al.* (2015) usam ainda a expressão “comportamento de comunicação” como uma função da cultura, como 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.

2.4.4 Cultura de Informação e Conhecimento

As características abordadas, nesta seção, foram consolidadas na expressão cultura de informação e conhecimento. Cultura de informação é definida por Davenport (1998) como o padrão de comportamentos (positivos e negativos) e atitudes da orientação informacional de uma empresa. Basicamente, os autores

abordados enfatizam expressões como cultura voltada a dados, informação e conhecimento. Para 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.

Para Russo (2010), dado é um conjunto de letras, números ou dígitos, que tomou isoladamente não transmite um conhecimento, ou seja, não contém uma referência clara. Já informação, para o mesmo, é todo dado útil, tratado, com valor significativo, atribuído ou agregado a um sentido natural e lógico para quem usa esta informação (RUSSO, 2010). Por fim, o conhecimento é a informação processada pelos indivíduos (RUSSO, 2010). Conhecimento constitui-se em informações que foram analisadas e avaliadas sobre sua confiança, sua relevância e importância (DAVENPORT, 1998).

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 *et al.* (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), Olaru e Capatina (2011), Capatina e Bleoju (2012), Luu (2014), Hattula *et al.* (2015), Jaharuddin, Mansor e Yakoob (2016); Almeida, Lesca e Canton (2016), por sua vez, retratam sobre cultura compartilhamento de conhecimento entre equipes / empregados e departamentos.

Capatina e Bleoju (2012) sugerem que a organização deve ter uma Inteligência com base em uma cultura de compartilhamento do conhecimento por meio de técnicas de comunicação instrucional reforçado pelo apoio da liderança. Cekuls (2015a) fala em cultura de gestão do conhecimento ou cultura de troca de informação, nas quais a troca de conhecimento é uma maneira de melhorar e garantir o acesso ao conhecimento por todos os membros da organização.

2.4.5 Cultura de Consciência da Inteligência

As características abordadas, nesta seção, foram consolidadas na expressão cultura de consciência da Inteligência, para enfatizar autores que enfocam nos termos consciência e valorização de Inteligência. Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a) e Viviers, Saayman e Muller (2005) definem cultura de Inteligência como aquela cuja importância é reconhecida por todos os seus empregados e valorizada para a estratégica competitiva organizacional.

Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a) enfatizam que a cultura de Inteligência é aquela que valoriza as práticas éticas e legais de Inteligência, é dada como fator-chave para a tomada de decisão organizacional, e deve estar associada ao estímulo e encorajamento do compartilhamento de informação e conhecimento entre os membros da organização.

Neste fator, inclui-se a cultura de agilidade, a qual aborda a consciência de que a Inteligência traz rápidas respostas às mudanças de mercado / ambiente. Os empregados geralmente usam a Inteligência para realizar tarefas mais rapidamente e efetivamente (KANWAL; SINGH; SAMALIA, 2017).

2.4.6 Cultura de Aprendizado e Capacitação

Nesta seção, foram consolidadas as leituras relacionadas à cultura de aprendizado e cultura voltada ao treinamento. Murray e Carter (2005) afirmam que a cultura de aprendizado dá suporte à Inteligência organizacional, promovendo a transformação nas organizações. Capatina e Bleoju (2012), Chermack e Nimon (2013); Kononiuk e Sacio-Szymanska (2016) abordam o termo cultura de aprendizado ou cultura de aprendizado contínuo.

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 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.

A literatura aponta que 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, em resumo, 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, a partir desta.

Sewdass e Du Toit (2014) sugerem para o monitoramento efetivo do ambiente externo - concorrentes, mercados, políticas regulamentares, etc. - é importante que as organizações desenvolvam uma efetiva cultura de Inteligência, com estímulos desta consciência de Inteligência entre os empregados, além de fornecer sessões de treinamento aos novos empregados, para que estes ganhem experiência e se engajem junto aos grupos da alta administração em um debate / diálogo aberto.

Viviers, Saayman e Muller (2005) enfatizam a cultura com base na educação / treinamento e condução do líder / gestor. Para melhorar a cultura de Inteligência, as seguintes características devem estar presentes: Inteligência deve ser integrada em toda a empresa, deve ser incorporada, consistente e alinhada com a infraestrutura da empresa e deve refletir as dinâmicas da indústria e ser adaptável à mudança (VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005). Autores como Araújo, Costa e Aparício (2017) enfatizam que o treinamento contínuo seja a base da cultura nas organizações, capazes de conduzir seus membros a mudanças positivas rumo ao bom êxito de processos de Inteligência.

2.4.7 Cultura Orientada para o Futuro e Inovação

As características retratadas pelos autores a seguir remetem às características discutidas por Lesca (2003), com seu olhar antecipativo em vista à Inteligência, sob a abordagem de sinais fracos. Para Lesca e Lesca (2011), é muito comum que executivos negligenciem a antecipação e ignorem os sinais de alerta de dificuldades futuras, o que pode ocasionar consequências catastróficas em suas decisões. Para os autores, "sinais fracos" podem ser interpretados como mudanças ainda em formação, as quais são relevantes para o tomador de decisões.

A expressão de cultura orientada para o futuro (VISHNEVSKIY; KARASEV; MEISSNER, 2015), indica que o alto gestor conduz a organização a uma cultura de visão de cenários futuros (BURT; HEIJDEN, 2003), por meio da visão do ambiente externo contextual de forma ampla, e não meramente interno e transacional (BURT; HEIJDEN, 2003). Além do potencial de contribuir para uma "cultura organizacional orientada para o futuro", potencializa-se a conscientização sobre incertezas futuras nas operações de uma organização, preparando os membros da organização para cenários alternativos futuros (VISHNEVSKIY; KARASEV; MEISSNER, 2015).

Apesar de não usar a expressão "cultura orientada para o futuro" ou similares, Mason (2003) utiliza dois termos chamados de "cultura direcionada ao planejamento" e "cultura baseada em evidências", as quais unem características que se enquadram como "orientação para o futuro". Segundo Mason (2003), processos de monitoramento e previsão de cenários (por ele determinado como cultura de planejamento) são comuns em organizações que querem ver a mudança "com antecedência" e administrar seu caminho com mais consciência e menos surpresas. Já a "cultura baseada em evidências" de Mason (2003) tende à característica de cultura de cenários futuros, com visão de longo prazo e com a expressão *early warning*, na busca de sinais de alerta, possivelmente disruptivos.

Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015) afirmam que a cultura de inovação é uma condição prévia para o uso eficaz e eficiente de atividades de monitoramento do ambiente, e consequência da cultura orientada para o futuro. Neste sentido, associa-se à cultura orientada para o futuro a cultura de inovação. Gestores podem se concentrar na cultura organizacional inovadora e solidária e nas políticas, procedimentos eficazes e estrutura formal e informal eficiente para melhorar a Inteligência de qualquer organização (KANWAL; SINGH; SAMALIA, 2017).

O Quadro 3 propõe um compilado com os fatores culturais encontrados na revisão de literatura.

Quadro 3 - Fatores / Características da cultura organizacional voltados à Inteligência

Cultura	Descrição	Autores
Cultura de Liderança	Para obtenção de resultados em Inteligência e monitoramento do ambiente, a cultura organizacional deve ser conduzida por líderes ou pelos altos gestores.	Mason (2003); Trim e Lee (2006); Cekuls (2015b); Hattula <i>et al.</i> (2015); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).
Cultura Confiança e Colaboração	Cultura de cooperação. Cultura colaborativa, conduzindo processos de Inteligência à inovação. Valores de confiança, cooperação, utilidade e disponibilidade para trabalho em equipe. Confiança e respeito mútuos criam uma cultura de colaboração e apoio entre departamentos, impactando na disseminação de informações. Cultura de parceria, com base na confiança e com líderes com sensibilidade cultural. Facilita que metas ou objetivos organizacionais sejam claramente articulados e aceitos.	Trim e Lee (2006); Meunier-Fitzhugh e Piercy (2010); Capatina e Bleoju (2012); Hattula <i>et al.</i> (2015); Cekuls (2015a, b); Capatina <i>et al.</i> (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017);
Cultura de Comunicação	Cultura de estímulo e valorização da comunicação em equipe, durante todo o processo de Inteligência e seus resultados, e com diálogos abertos e claros. Comunicação para alcançar o compartilhamento de informações, conhecimento e aprendizado.	Lim e Klobas (2000); Burt e Heijden (2003); Capatina e Bleoju (2012), Hammoud e Nash (2014); Hattula <i>et al.</i> (2015);
Cultura de Informação e Conhecimento	Cultura de estímulo à disseminação / compartilhamento de informação e conhecimento entre equipes / empregados. Cultura orientada a dados Cultura informacional. Cultura de gestão da Informação, por meio do desenvolvimento de uma cultura de gestão por indicadores.	Lee e Trim (2008); Hattula <i>et al.</i> (2015); Jaharuddin, Mansor e Yakoob (2016); Almeida, Lesca e Canton (2016); Duan; Cao; Edwards (2018); Garcia-Alsina, Ortoll e Cobarsi-Morales (2013); Pellissier e Kruger (2011); Olaru e Capatina (2011); Capatina e Bleoju (2012); Luu (2014).
Cultura de Aprendizado e Capacitação	A Cultura de aprendizado dá suporte à Inteligência organizacional, promovendo a transformação. Envolve a capacidade de aprendizagem dos indivíduos a partir da análise do comportamento e valores presentes no ambiente organizacional, com mudança de modelos mentais. Voltada ao desenvolvimento de Inteligência, com estímulos desta consciência entre os empregados, por meio de sessões de treinamento, para que estes ganhem experiência e se engajem junto aos grupos da alta administração em um diálogo aberto. Com base na educação e condução do líder, a cultura de Inteligência deve ter por base as seguintes características: deve ser integrada em toda a empresa, deve ser incorporada e alinhada com a infraestrutura da empresa e deve refletir as dinâmicas na indústria e ser adaptável à mudança.	Murray e Carter (2005); Korte e Chermack (2007); Capatina e Bleoju (2012); Chermack e Nimon (2013); Kononiuk e Sacio-Szymanska (2016); Viviers, Saayman e Muller (2005); Sewdass e Du Toit (2014); Araújo, Costa e Aparício (2017).

Cultura de Consciência da Inteligência	Cultura de reconhecimento da importância da Inteligência, para a organização, sob vários aspectos: estratégia competitiva, tomada de decisão e práticas éticas e legais de Inteligência e para todos os empregados. Abrange também a cultura de agilidade, a qual valoriza as rápidas respostas às mudanças de mercado / ambiente, onde empregados usam a Inteligência para realizar tarefas mais rapidamente e efetivamente.	Viviers, Saayman e Muller (2005); Jaharuddin, Mansor e Yakoob (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).
Cultura Orientada para o Futuro e Inovação	Cultura orientada para o futuro, onde o líder conduz a organização a uma cultura de visão de cenários futuros, por meio da visão do ambiente externo contextual de forma ampla, e não meramente interno e transacional. Visa para aumentar a conscientização sobre incertezas futuras nas operações de uma organização, preparando os membros da organização ao futuro. Inclui também a cultura de inovação, que valorizam e recompensam a introdução de novas ideias. Os gerentes se concentram na cultura organizacional inovadora e solidária e nas políticas, procedimentos eficazes e estrutura formal e informal eficiente para melhorar a Inteligência de qualquer organização.	Mason (2003); Burt e Heijden (2003); Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015); Kanwal, Singh e Samalia (2017).

Fonte: autora (2019)

Por fim, a partir da análise dos conceitos cultura organizacional e cultura de Inteligência, e formulação de conhecimentos a partir do material pesquisado, foram estabelecidos os conceitos apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Conceitos gerais de cultura organizacional e cultura de Inteligência

Cultura Organizacional	Cultura de Inteligência
Crenças, missão e valores comuns compartilhados pelos membros da organização, manifestado por comportamentos, símbolos e sistemas.	Membros que compartilham uma visão voltada a dados e informações, advindos do ambiente externo, por meio de processos de Inteligência, considerando-se a valorização da comunicação, da confiança, da cooperação, da utilidade e da disponibilidade para trabalho em equipe. Visão orientada para o futuro, com valorização coletiva do compartilhamento de informações e conhecimento, com reforço do treinamento contínuo.

Fonte: autora (2019)

A partir da revisão de literatura e identificação dos fatores de uma cultura de Inteligência apropriada às organizações, por meio da investigação e identificação dos seus subconstrutos, caracterizados pelos tipos de cultura, partiu-se para a execução da proposta deste trabalho. O objetivo principal é que, ao final, tenha-se um conjunto validado de fatores da cultura organizacional, os quais possam ser pertinentes às organizações para as auxiliarem a reconhecer em quais pontos devem focar sua atenção para melhor implementar um processo de Inteligência.

3 MÉTODO

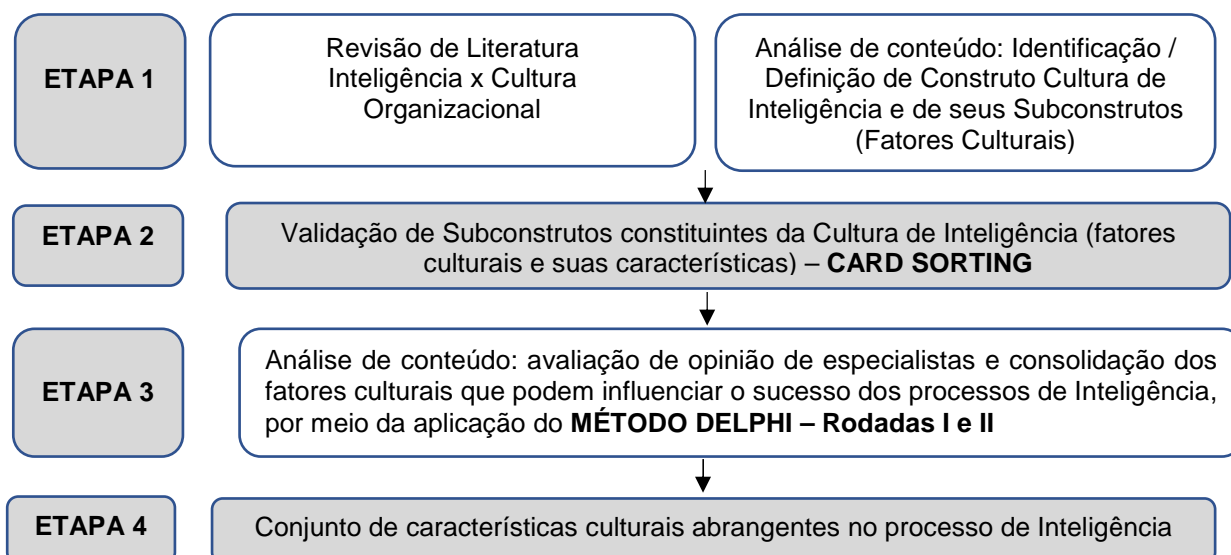
Este capítulo aborda o método de pesquisa, de maneira a descrever as etapas e técnicas utilizadas, a fim de verificar a influência da cultura organizacional sobre o processo de Inteligência nas organizações. São apresentados os procedimentos adotados para o cumprimento dos objetivos do presente estudo. Inicialmente, tem-se o enquadramento da pesquisa associado ao desenho de pesquisa, sua contextualização e, por fim, sua operacionalização através dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO DE PESQUISA

Este é um estudo qualitativo de caráter exploratório. Métodos de pesquisa qualitativa foram desenvolvidos nas ciências sociais para permitir aos pesquisadores estudar fenômenos sociais e culturais (MYERS, 1997). Para Myers (2013), a pesquisa qualitativa é usada para entender as motivações das pessoas, suas razões, suas ações e o contexto de suas crenças e ações de forma aprofundada. Para Révillion (2003), a pesquisa exploratória pode ser usada para aumentar a compreensão de um problema de pesquisa, apoiar suas variáveis e identificar a relação entre elas, verificar pesquisas semelhantes, seus métodos e resultados, além de identificar problemas do comportamento humano. Desta forma, o presente estudo realiza a pesquisa qualitativa e exploratória, por meio da aplicação de duas técnicas de análise dos dados.

A Figura 1 apresenta o desenho que orienta o desenvolvimento da presente pesquisa, expondo as etapas e técnicas de análise, de forma a responder à questão de pesquisa e aos objetivos deste estudo.

Figura 1: Desenho de Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2019).

A pesquisa é composta de 4 etapas. A primeira etapa abrange a revisão da literatura sobre Inteligência e Cultura Organizacional, juntamente com a análise de conteúdo que permite a identificação e definição do construto Cultura de Inteligência e seus fatores (subconstrutos). A etapa 2 constitui-se na validação dos subconstrutos de Cultura de Inteligência, que foram obtidos por meio da revisão de literatura, com o uso do *card sorting*. Na etapa 3, é realizada, em duas rodadas, a coleta das opiniões de especialistas em Inteligência sobre os fatores da cultura organizacional os quais são influenciadores no processo de Inteligência. A partir disto, é feita a análise da avaliação dos especialistas de inteligência e a análise de conteúdo a partir de seus comentários / opiniões. A etapa 4 constitui a análise final da pesquisa e a condensação das características culturais que devem estar presentes nas organizações a fim de que o processo de Inteligência possa se tornar mais efetivo.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Segundo Myers (2013), a pesquisa qualitativa serve para entender o contexto social e cultural em que as pessoas vivem, ajudando o pesquisador a entender as

circunstâncias em que ações e decisões são tomadas. Nesta pesquisa efetuou-se uma investigação junto a especialistas em Inteligência – professores, diretores, analistas, atuantes em organizações que utilizam o processo de Inteligência. Pesquisadores e profissionais que vivenciam o dia-a-dia das organizações e que estejam envolvidos com processos de Inteligência são importantes para a expressão da pesquisa em questão. Profissionais atuantes na área de Inteligência e com o entendimento do contexto humano constituem-se no público-chave capaz de responder à questão de pesquisa sobre quais fatores da cultura organizacional que podem influenciar os processos de Inteligência nas organizações.

Os participantes convidados nas etapas de pesquisa (inicialmente o *card sorting* e posteriormente as duas rodadas de Delphi) responderam voluntariamente a esta pesquisa. As variáveis constituintes do instrumento de pesquisa nas duas etapas foram formadas a partir dos conceitos trabalhados, dando sentido ao que se procura identificar, e possibilitando sua medição (TRIVIÑOS, 1987).

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Primeiramente, foi realizada uma revisão de literatura de maneira a encontrar relações de cultura organizacional e Inteligência. Estas informações foram organizadas em fatores com características pertinentes a cada um, e transformadas em questões, gerando um instrumento de pesquisa que foi submetido à validação via *card sorting*. As questões, após validadas, foram encaminhadas a especialistas em Inteligência em duas rodadas do método *Delphi* de pesquisa, de maneira a obter a avaliação de quais fatores são realmente considerados relevantes por estes.

3.3.1 Coleta de dados

A partir da revisão sistemática de literatura, foram agrupados itens a cada fator relacionado à cultura organizacional que pudesse influenciar o processo de Inteligência nas organizações. Após o agrupamento, buscou-se a validação das relações encontradas entre os subconstrutos (fatores culturais) e as características que os compõem. A aplicação da técnica de *card sorting* teve como objetivo validar o

entendimento do conteúdo do questionário a seus subconstrutos (fatores culturais) e permitiu a verificação da validade e confiabilidade das questões envolvendo os subconstrutos referentes à cultura organizacional voltada à Inteligência, por meio do uso da ferramenta *Usabilitest*, com aplicação a 11 participantes profissionais ou pesquisadores da área de Inteligência.

O método *Delphi*, aplicado posteriormente, constitui na aplicação de questionário (validado na etapa anterior), desenvolvido em Plataforma *Web* – sendo a *KwikSurvey*¹ a plataforma selecionada, devido ao seu fácil manuseio e interface facilitada. Foram identificados contatos via a Rede Social de Profissionais *LinkedIn*, e as rodadas de questionários foram enviadas por e-mails a profissionais e estudantes relacionados à área de Inteligência. Com as questões e fatores consolidados, houve, posteriormente, a avaliação por especialistas, por meio da aplicação de duas rodadas da técnica *Delphi*. A segunda condução de análise de conteúdo foi feita sobre as respostas dadas pelos respondentes na primeira rodada do *Delphi* em que se considerou o percentual de concordância sobre as afirmações dos questionários e os argumentos dados pelos participantes para que se pudesse inferir corretamente o posicionamento de cada um em relação aos fatores apresentados. O convite para participação da primeira rodada *Delphi* foi enviado por e-mail para o total de 318 profissionais, a partir de contatos disponibilizado nas redes sociais, conforme o Quadro 5. Os 54 respondentes da primeira rodada receberam as questões da segunda rodada, respondendo, ao final da última rodada, 27 participantes.

Quadro 5 - Fontes utilizadas para captação de especialistas em Inteligência

Rede Social	Grupos	Link	Membros
LinkedIn	Inteligência Competitiva Brasil	https://www.linkedin.com/groups/2803698/	2.403
	SCIP Brazil	https://www.linkedin.com/groups/3380802/	1.271
	Inteligência de Mercado Brasil - IMBRASIL	https://www.linkedin.com/groups/3704050/	6.607
	Inteligência Competitiva e de Mercado Eventos e Vagas	https://www.linkedin.com/groups/916167/	610

Fonte: LinkedIn (2019)

¹ <http://kwiksurvey.com>

3.3.1.1 Operacionalização do *Card Sorting*

O *card sorting* foi utilizado para validar os construtos e testar sua confiabilidade, de acordo com o sugerido por Nahm *et al.* (2002). Foi utilizado o envio do *card sorting* de forma eletrônica, conforme é proposto por Faria (2010), devido à sua praticidade, economicidade e segurança.

Faria (2010) sugere que a técnica seja aplicada a pequenos grupos, compostos de 6 a 15 participantes, no máximo. Para este estudo, foram consultados 11 especialistas de Inteligência, entre eles, alunos de pós-graduação, profissionais e gestores envolvidos com o tema e, a eles, enviados cartões para validação por meio da plataforma online *Usabilites²*.

Para Kuniavsky (2003), é possível utilizar nomes de seções da interface, imagens, termos, nomenclaturas que se pretende usar ou até a descrição de páginas, sendo que as palavras nos cartões devem refletir o que o pesquisador quer testar. Para o mesmo, se o objetivo é descobrir como as pessoas organizam conceitos, é preciso escrever o conceito nos cartões com uma ou duas frases. Por isso, a pesquisa utilizou frases com definição de conceitos a serem classificados dentro de rótulos relacionados à cultura organizacional.

Para Faria (2010), o *card sorting* é uma técnica de fácil aplicação e grande poder de análise da usabilidade de categorizações e vocabulários controlados. Entretanto, sempre haverá alguma área de discordância acerca do agrupamento de temas, termos de conceituação ambígua ou que pareçam não ter onde se encaixar, sendo necessária a decisão pelo grupo responsável por meio do embasamento teórico e metodológico da ciência da informação (FARIA, 2010).

Os cartões continham informações já rotuladas (fechadas), com uma lista de itens - fatores de cultura organizacional a serem relacionados com conceitos aplicados às organizações, conforme o Quadro 6.

² <http://www.usabilitest.com>

Quadro 6 – Questionário submetido ao *card sorting*

CULTURA DE INTELIGÊNCIA - SUBCONSTRUTOS	SIGLA	QUESTÕES	REFERÊNCIAS
Cultura de Liderança (CL)	CL1	O processo de Inteligência é conduzido com base nos valores do líder.	Currey, Somogy e Ariyawardana (2016).
	CL2	O líder possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas individuais.	Hattula <i>et al.</i> (2015).
	CL3	O líder trabalha para engajar os funcionários na coleta de informação.	Cekuls (2015b).
	CL4	O líder trabalha para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.	Cekuls (2015b).
	CL5	O líder procura desenvolver, na sua equipe, os valores culturais necessários à realização do processo de Inteligência.	Trim e Lee (2006).
Cultura de Confiança e Colaboração (CCC)	CCC1	O relacionamento entre os funcionários é baseado na colaboração.	Trim e Lee (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2010).
	CCC2	O relacionamento entre os funcionários é baseado na confiança.	Trim e Lee (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2010); Cekuls (2015b).
	CCC3	O relacionamento entre os funcionários é baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.	Cekuls (2015a); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016).
	CCC4	A coleta de informação é baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	Cekuls (2015a); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).
	CCC5	O compartilhamento de informação é baseado na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	Cekuls (2015a); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).
Cultura de Comunicação (CCO)	CCO1	Os funcionários acreditam que a disseminação da informação depende de uma comunicação apropriada.	Lim e Klobas (2000).
	CCO2	Os funcionários acreditam que a disseminação do conhecimento depende de uma comunicação apropriada.	Lim e Klobas (2000).
	CCO3	Existem políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.	Hattula <i>et al.</i> (2015).
	CCO4	O líder engaja os funcionários a debaterem ideias em grupos.	Burt e Heijden (2003).

	CCO5	A organização valoriza o debate de ideias em grupos como propulsor de sucesso do processo de Inteligência.	Burt e Heijden (2003).
Cultura de Informação e Conhecimento (CIC)	CIC1	Os funcionários acreditam que a disseminação da informação é valor essencial para o sucesso do processo de Inteligência.	Cekuls (2015a).
	CIC2	Os funcionários acreditam que a disseminação do conhecimento é valor essencial para o sucesso do processo de Inteligência.	Viviers, Saayman e Muller (2005); Pellissier e Kruger (2011), Olaru e Capatina (2011), Capatina e Bleoju (2012), Luu (2014), Hattula <i>et al.</i> (2015), Jaharuddin, Mansor e Yakoob (2016); Almeida, Lesca e Canton (2016).
	CIC3	Existe uma cultura que valoriza a tomada de decisão baseada na informação compartilhada.	Cekuls (2015a).
	CIC4	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de informação deve ser uma prática sistemática.	Cekuls (2015a).
	CIC5	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de conhecimento deve ser uma prática sistemática.	Cekuls (2015a).
	CIC6	Os funcionários acreditam que a exploração de informações agrega novas ideias à organização.	Lee e Trim (2008); Hattula <i>et al.</i> (2015); Jaharuddin, Mansor, Yaakob (2016a).
	CIC7	Existem políticas de incentivo de compartilhamento de informação na organização.	Lee e Trim (2008); Hattula <i>et al.</i> (2015); Jaharuddin, Mansor, Yaakob (2016a).
	CIC8	Existe uma cultura que valoriza o processo de obtenção de dados e informações.	Duan, Cao e Edwards (2018).
Cultura de Consciência de Inteligência (CCI)	CCI1	Os funcionários reconhecem os resultados do processo de Inteligência como importantes à tomada de decisão.	Viviers, Saayman e Muller (2005); Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a).
	CCI2	Os funcionários reconhecem a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização.	Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a).
	CCI3	Os funcionários têm consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem da execução adequada das suas atividades.	Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a).
	CCI4	A tomada de decisão é mais ágil devido ao processo de Inteligência implementado.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).
	CCI5	As tarefas são executadas de forma mais ágil, devido ao processo Inteligência implementado.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).

	CCI6	A organização considera o processo de Inteligência como um propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).
Cultura de Aprendizado e Capacitação (CAC)	CAC1	Os funcionários reconhecem a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência.	Viviers, Saayman e Muller (2005); Sewdass e Du Toit (2014).
	CAC2	Os funcionários acreditam que a capacitação os prepara a enfrentar as mudanças do ambiente.	Korte e Chermack (2007); Araújo, Costa e Aparício (2017).
	CAC3	Os funcionários acreditam que a análise de informações em grupos os ajuda no aprendizado.	Korte e Chermack (2007).
Cultura Orientada para o Futuro e Inovação (COFI)	COFI1	Os funcionários exploram informações em busca de novas ideias.	Burt e Heijden (2003).
	COFI2	Os funcionários são engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.	Mason (2003); Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015).
	COFI3	Os funcionários observam possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.	Mason (2003).
	COFI4	Existem políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).
	COFI5	Os funcionários buscam debater novas ideias.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).

Fonte: autora (2019).

Uma vez efetuada análise e comparação dos agrupamentos das respostas dadas pelo *card sorting*, identificou-se o padrão de similaridades entre elas (FARIA, 2010). Com este resultado, definiu-se os itens que deveriam compor o questionário das rodadas do *Delphi*, descritas na próxima seção.

3.3.1.2 Operacionalização do Método *Delphi*

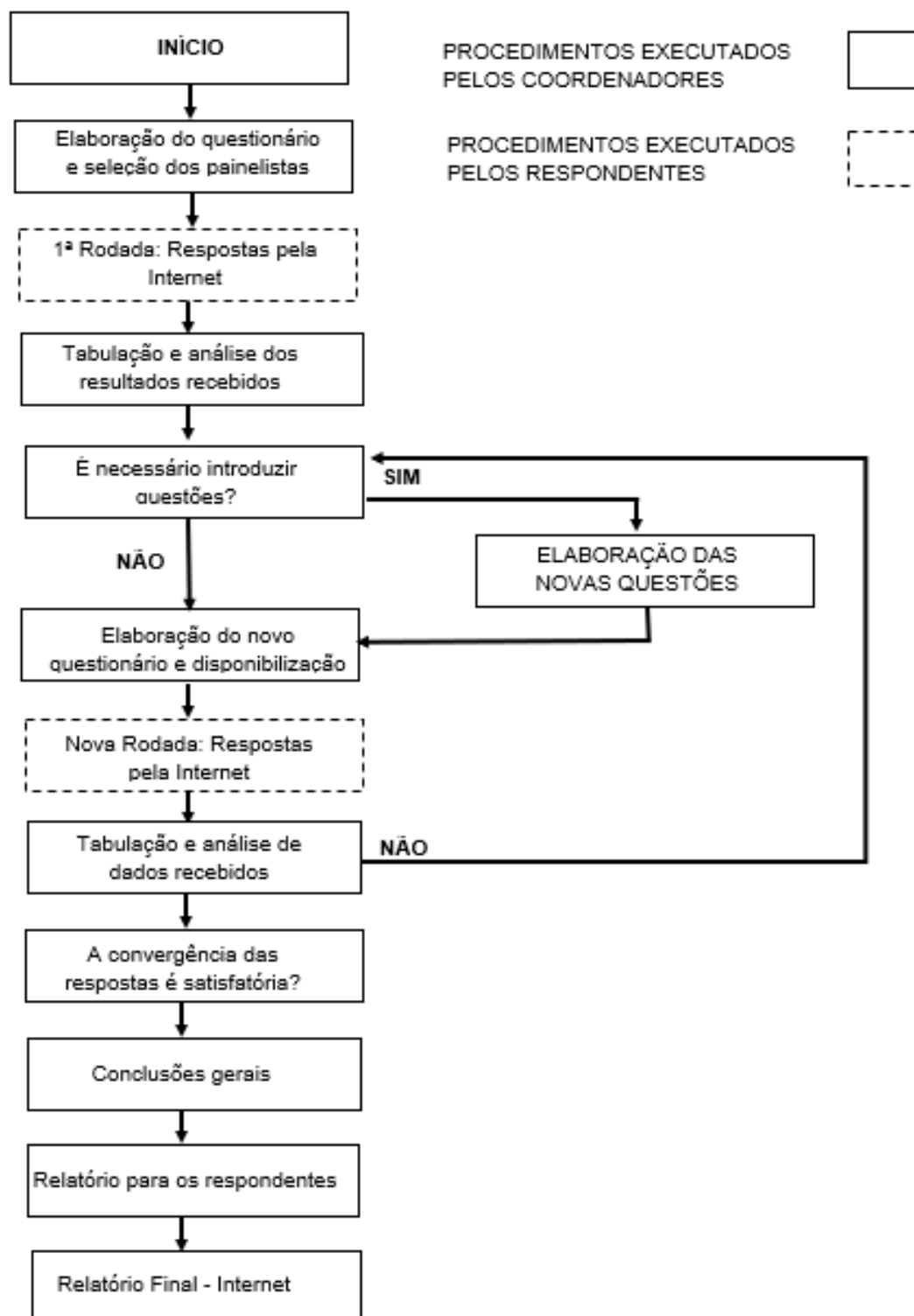
Para Hsu e Sandford (2007), a técnica *Delphi* é um método amplamente usado e aceito para coletar dados de respondentes dentro de um domínio de especialização e é um processo de comunicação em grupo que visa alcançar uma convergência de opinião sobre uma questão específica do mundo real. Além disso, é uma importante metodologia de coleta de informações de aqueles que estão imersos e incorporados no tópico de interesse, e pode fornecer o conhecimento do mundo real em tempo real (HSU; SANDFORD, 2007).

O *Delphi* foi desenvolvido principalmente por Dalkey e Helmer (1963) na Rand Corporation na década de 1950 (HSU; SANDFORD, 2007). Desde então, o *Delphi* é uma técnica para a busca de consenso entre opiniões de um grupo de especialistas sobre eventos futuros (ROZADOS, 2015). No método desenvolvido nos anos 50, o uso da opinião dos especialistas era feito a partir de três condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística dos resultados e o *feedback* de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes (GIOVINAZZO; FISCHMANN, 2001).

Para Rozados (2015), a técnica *Delphi* converteu-se em uma ferramenta fundamental nas áreas de projeções tecnológicas, da Administração clássica e operações de pesquisa. Para a autora, o método adequa a crescente necessidade de incorporar informação subjetiva diretamente na avaliação dos modelos que tratam com problemas complexos enfrentados pela sociedade, como educação e inovação.

O método *Delphi* tem como objetivo o consenso mais confiável dentro de um grupo de especialistas (KOBUS; WESTNER, 2016). Além disso, proporciona confiabilidade e criatividade na exploração de ideias e produção de informação sustentável para a tomada de decisão (PARÉ et al., 2013). Estas características do método trazem uma contribuição importante para a presente pesquisa, pois a opinião dos especialistas ocasiona uma grande contribuição de ideias e opiniões ao campo de pesquisa referente à Inteligência. O *Delphi* pode ser realizado pela Internet, seguindo as mesmas premissas, obedecendo à sequência ilustrada na Figura 2.

Para a definição dos respondentes participantes, foi considerada a experiência e o envolvimento de todos com o tema (HSU; SANDFORD, 2007) e suas identidades foram mantidas anônimas para a não ocorrência de influência de opinião entre os membros (ROZADOS, 2015). A seleção dos participantes considerou profissionais de empresas que possuam um processo de Inteligência formal e estruturado e que tenham conhecimento sobre o tema; profissionais ou consultores de Inteligência; professores e alunos de programas de pós-graduação com enfoque em Inteligência.

Figura 2 - Sequência de uma *Delphi* Eletrônica

Fonte: GIOVINAZZO; FISCHMANN (2001)

Uma das vantagens do *Delphi* é o seu enfoque estruturado capaz de correlacionar rápida e eficientemente as respostas oriundas de um grupo de especialistas, o que traz conhecimento, autoridade e *insights* ao problema em pauta (ROZADOS, 2015). O método *Delphi* é constituído na coleta de dados por meio de questionários intercalados com opinião intercalada com *feedback*, para desenvolvimento de consenso de opinião entre especialistas (LUDWIG, 1997; PARÉ *et al.*, 2013; ROZADOS, 2015). Além disso, o *Delphi* apresenta um processo que pode envolver tanto dados quantitativos quanto qualitativos (HSU; STANFORD, 2007). No caso em questão, a escala *Likert* de avaliação foi a escolhida, pois permite ao pesquisador atribuir e apresentar suas conclusões de acordo com os graus de importância (hierarquizações) considerados pelo participante (ROZADOS, 2015). O programa de pesquisa *Delphi* deve ser elaborado seguindo uma sequência de rodadas que levará a realimentação do questionário seguinte, com novas tabulações e análise das respostas (ROZADOS, 2015). Giovinazzo e Fischmann (2001) sugerem que para o *Delphi* feito pela Internet, duas rodadas são suficientes para se chegar a um nível de concordância satisfatório. Para Hsu e Sandford (2007), até três rodadas podem ser necessárias para a obtenção de um nível de consenso satisfatório.

O instrumento proposto para a condução das rodadas do *Delphi* (Quadro 8) foi composto de 31 afirmações de acordo com a descrição dos subconstrutos de cultura organizacional voltados ao processo de Inteligência validados pelo *card sorting*. O Quadro 7 mostra a construção do questionário 1 após o *card sorting*, acompanhado da relação dos autores que deram origem ao desenvolvimento das questões.

Quadro 7 – Instrumento Método *Delphi* - Rodada 1 x Referências

QUESTÕES - MÉTODO DELPHI - RODADA 1		REFERÊNCIAS
CL1	O processo de Inteligência é conduzido com base nos valores do líder.	Currey, Somogy e Ariyawardana (2016).
CL2	O líder possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas individuais.	Hattula <i>et al.</i> (2015).
CL3	O líder trabalha para engajar os funcionários na coleta de informação.	Cekuls (2015b).
CL4	O líder trabalha para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.	Cekuls (2015b).
CL5	O líder procura desenvolver, na sua equipe, os valores culturais necessários à realização do processo de Inteligência.	Trim e Lee (2006).
CL6	O líder engaja os funcionários a debaterem ideias em grupos.	Burt e Heijden (2003).
CCC1	O relacionamento entre os funcionários é baseado na colaboração.	Trim e Lee (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2010).
CCC2	O relacionamento entre os funcionários é baseado na confiança.	Trim e Lee (2006); Meunier-FitzHugh e Piercy (2010); Cekuls (2015b).
CCC3	O relacionamento entre os funcionários é baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.	Cekuls (2015a); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016).
CCC4	A coleta de informação é baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	Cekuls (2015a); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).
CCC5	O compartilhamento de informação é baseado na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	Cekuls (2015a); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).
CCO1	Os funcionários acreditam que a disseminação da informação depende de uma comunicação apropriada.	Lim e Klobas (2000).
CCO2	Os funcionários acreditam que a disseminação do conhecimento depende de uma comunicação apropriada.	Lim e Klobas (2000).
CCO3	Existem políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.	Hattula <i>et al.</i> (2015).
CIC1	Existe uma cultura que valoriza a tomada de decisão baseada na informação compartilhada.	Cekuls (2015a).
CIC2	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de informação deve ser uma prática sistemática.	Cekuls (2015a).
CIC3	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de conhecimento deve ser uma prática sistemática.	Cekuls (2015a).
CIC4	Existem políticas de incentivo de compartilhamento de informação na organização.	Lee e Trim (2008); Hattula <i>et al.</i> (2015); Jaharuddin, Mansor, Yaakob (2016a).
CIC5	Existe uma cultura que valoriza o processo de obtenção de dados e informações.	Duan, Cao e Edwards (2018).
CCI1	Os funcionários reconhecem os resultados do processo de Inteligência como importantes à tomada de decisão.	Viviers, Saayman e Muller (2005); Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a).

CCI2	Os funcionários reconhecem a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização.	Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a).
CCI3	Os funcionários têm consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem da execução adequada das suas atividades.	Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a).
CCI4	A tomada de decisão é mais ágil devido ao processo de Inteligência implementado.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).
CCI5	As tarefas são executadas de forma mais ágil, devido ao processo Inteligência implementado.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).
CCI6	A organização considera o processo de Inteligência como um propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).
CAC1	Os funcionários reconhecem a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência.	Viviers, Saayman e Muller (2005); Sewdass e Du Toit (2014).
CAC2	Os funcionários acreditam que a capacitação os prepara a enfrentar as mudanças do ambiente.	Korte e Chermack (2007); Araújo, Costa e Aparício (2017).
COFI1	Os funcionários exploram informações em busca de novas ideias.	Burt e Heijden (2003).
COFI2	Os funcionários são engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.	Mason (2003); Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015).
COFI3	Os funcionários observam possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.	Mason (2003).
COFI4	Existem políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.	Kanwal, Singh e Samalia (2017).

Fonte: autora (2019)

As afirmações foram, por fim, organizadas em uma escala de avaliação do tipo *Likert* (1 a 7), acompanhadas de questões abertas para que os respondentes pudessem ter a oportunidade de abordar algum outro fator ou informação não disponível. O Quadro 8 a seguir apresenta o questionário enviado aos participantes da primeira rodada Delphi.

CIC3	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de conhecimento deve ser uma prática sistemática.								
CIC4	Existem políticas de incentivo de compartilhamento de informação na organização.								
CIC5	Existe uma cultura que valoriza o processo de obtenção de dados e informações.								
CCI1	Os funcionários reconhecem os resultados do processo de Inteligência como importantes à tomada de decisão.								
CCI2	Os funcionários reconhecem a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização.								
CCI3	Os funcionários têm consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem da execução adequada das suas atividades.								
CCI4	A tomada de decisão é mais ágil devido ao processo de Inteligência implementado.								
CCI5	As tarefas são executadas de forma mais ágil, devido ao processo Inteligência implementado.								
CCI6	A organização considera o processo de Inteligência como um propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.								
CAC1	Os funcionários reconhecem a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência.								
CAC2	Os funcionários acreditam que a capacitação os prepara a enfrentar as mudanças do ambiente.								
COFI1	Os funcionários exploram informações em busca de novas ideias.								
COFI2	Os funcionários são engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.								
COFI3	Os funcionários observam possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.								
COFI4	Existem políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.								

Fonte: autora (2019)

Na segunda rodada, as 24 perguntas que não obtiveram concordância satisfatória de 80% (GRISHAM, 2009; HSU; SANDFORD, 2017; ARNETT-HARTWICK, 2018; MARQUES; FREITAS, 2018) foram novamente enviadas aos respondentes (também com uma escala *Likert* de concordância de 1 a 7), acompanhadas pelos resultados da primeira rodada (APÊNDICE E), para verificar

junto ao mesmo conjunto de respondentes se as opiniões do grupo, poderiam levar a um nível maior de concordância. Além disso, foi adicionada 1 (uma) questão, formando-se 25 questões. As duas rodadas do *Delphi* foram disponibilizadas na plataforma *online Kwiksurvey*³, para elaboração de formulários online, cujo o link foi enviado aos participantes por e-mail.

3.3.2 Análise dos dados

De acordo com Freitas e Moscarola (2002), a análise de dados busca levantar e explorar informações que possam trazer respostas aos questionamentos que surgem no dia-a-dia de uma organização ou no trabalho do profissional de pesquisa. Para identificar a presença ou a ausência de uma característica de conteúdo ou de um conjunto destas em um determinado fragmento de mensagem, Bardin (1994) sugere a estrutura da análise de conteúdo em pré-análise, onde as ideias iniciais são operacionalizadas e sistematizadas; a exploração do material, com a agregação e enumeração dos dados brutos, permitindo atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão; e o tratamento de resultados obtidos, fase em que os resultados brutos são tratados de modo a serem significativos e válidos, podendo ser submetidos a provas estatísticas e testes de validação. Com a análise de conteúdo, o analista pode “propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 1977, p. 111).

Assim, optando pela análise de conteúdo, inicialmente foi feita uma análise de conteúdo decorrente da Revisão Sistemática de Literatura, de forma a obter todas as informações possíveis existentes na literatura pesquisada sobre relações entre cultura organizacional e inteligência. Estas informações foram organizadas pela autora, e foram agrupados vários itens a cada grupo/fator relacionado à cultura organizacional que pudessem ter influência no processo de Inteligência nas organizações. Após o agrupamento, foi feita uma análise prévia destes itens por meio de avaliação de uma equipe de professor e estudantes de mestrado e doutorado, no total de 6 pessoas, com contato com o tema de Inteligência. Após

³ <http://www.kwiksurveys.com.br>

este primeiro contato, buscou-se a validação das relações encontradas entre os construtos e os fatores que os compõem citados pelos autores através da aplicação da técnica de *card sorting*.

Com as questões e fatores consolidados, houve, posteriormente, a avaliação por especialistas, por meio da aplicação de duas rodadas da técnica *Delphi*. Foi realizada análise de conteúdo por meio da análise das avaliações e comentários individuais dos especialistas, de forma a enriquecer as questões para a segunda rodada. Após a segunda rodada, foi feita nova análise de conteúdo com as avaliações e comentários das questões remanescentes. Sobre as respostas dadas pelos respondentes na primeira e na segunda rodadas do *Delphi*, se considerou o percentual de concordância de 80% sobre as afirmações dos questionários e os argumentos dados pelos participantes para que se pudesse inferir corretamente o posicionamento de cada um em relação aos fatores apresentados.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados deste estudo. Inicialmente, por meio da revisão sistemática de literatura (capítulo 2), foi construído cada um dos subconstrutos necessários para a formação do construto cultura de Inteligência, pouco explorado na teoria. A partir desta revisão, foram elaboradas questões de acordo com cada subconstruto, as quais foram validados via *card sorting*. O instrumento de pesquisa, então formado, foi aplicado a especialistas em Inteligência, por meio do método *Delphi* de pesquisa, em duas rodadas (capítulo 3).

A seguir, são apresentados os resultados obtidos durante a validação do instrumento de pesquisa, via *card sorting*, e a análise das respostas dos especialistas, durante a aplicação das duas rodadas de método *Delphi*. Ao final, são apresentados os subconstrutos com a relação das características de cada um deles.

4.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Para alcançar o construto de cultura de inteligência, foram realizadas buscas em importantes *Journals* em SI para, primeiramente, avaliar o conhecimento do tema nesta área. Após, foram ampliadas pesquisas a outras bases de dados, envolvendo os temas de gestão, administração e sistemas de informação. As buscas abrangeram o período de 2000 a 2018 e foram realizadas por “Título”, “Resumo” e “Palavras-Chave”. As expressões-chave utilizadas, referindo-se ao termo Inteligência, para busca foram: *Competitive Intelligence*, *Strategic Intelligence*, *Market / Marketing Intelligence*, *Environmental Scanning*, *Strategic Scanning*, *Strategic Foresight*, *Corporate Foresight* e *Scenario Planning*. A palavra adicional utilizada, para buscas sobre o construto “Cultura de Inteligência” e/ou para caracterizar quais fatores da cultura organizacional influenciam os processos de Inteligência, foi *culture*. Manualmente, foram retirados aqueles artigos não citavam relação entre o tema cultura organizacional e inteligência.

Ao fim, foram compilados os fatores organizacionais (subconstrutos de cultura de inteligência) e suas características, apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Fatores Culturais da Cultura de Inteligência – Resumo de Revisão Sistemática de Literatura

Fatores Culturais	Características Gerais	Autores
Cultura de Liderança	Condução da cultura organizacional por líderes ou pelos altos gestores.	Mason (2003); Trim e Lee (2006); Cekuls (2015b); Hattula <i>et al.</i> (2015); Currey, Somogy e Ariyawardana (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).
Cultura Confiança e Colaboração	Cultura de cooperação, colaborativa, com valores agregados às equipes quanto à confiança, cooperação, utilidade e disponibilidade para trabalho em equipe. Confiança e respeito mútuos criam uma cultura de colaboração e apoio entre departamentos, impactando na disseminação de informações.	Trim e Lee (2006); Meunier-Fitzhugh e Piercy (2010); Capatina e Bleoju (2012); Hattula <i>et al.</i> (2015); Cekuls (2015a, b); Capatina <i>et al.</i> (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017);
Cultura de Comunicação	Cultura de estímulo e valorização da comunicação em equipe, com diálogos abertos e claros. Comunicação para o compartilhamento de informações, conhecimento e aprendizado.	Lim e Klobas (2000); Burt e Heijden (2003); Capatina e Bleoju (2012), Hammoud e Nash (2014); Hattula <i>et al.</i> (2015);
Cultura de Informação e Conhecimento	Cultura de estímulo à disseminação / compartilhamento de informação e conhecimento entre equipes / empregados. Cultura orientada a dados Cultura informacional. Cultura de gestão da Informação.	Lee e Trim (2008); Hattula <i>et al.</i> (2015); Jaharuddin, Mansor e Yakoob (2016); Almeida, Lesca e Canton (2016); Duan; Cao; Edwards (2018); Garcia-Alsina, Ortol e Cobarsí-Morales (2013); Casartelli <i>et al.</i> (2010); Viviers, Saayman e Muller (2005); Pellissier e Kruger (2011); Olaru e Capatina (2011); Capatina e Bleoju (2012); Luu (2014).
Cultura de Aprendizado e Capacitação	Cultura que dá suporte à Inteligência organizacional, promovendo a transformação. Envolve a capacidade de aprendizagem dos indivíduos a partir da análise do comportamento e valores presentes na organização, com mudança de modelos mentais. Cultura voltada aos estímulos desta consciência de Inteligência entre os empregados, por meio de sessões de treinamento, para que estes ganhem experiência e se engajem junto aos grupos da alta administração em um debate / diálogo aberto.	Murray e Carter (2005); Korte e Chermack (2007); Capatina e Bleoju (2012); Chermack e Nimon (2013); Kononiuk e Sacio-Szymanska (2016); Viviers, Saayman e Muller (2005); Sewdass e Du Toit (2014); Araújo, Costa e Aparício (2017).
Cultura de Consciência da Inteligência	Cultura de reconhecimento da importância da Inteligência, para a organização, sob vários aspectos: estratégia competitiva, tomada de decisão e práticas éticas e legais de Inteligência e para todos os empregados. Abrange também a cultura de agilidade, a qual valoriza as rápidas respostas às mudanças de mercado / ambiente.	Viviers, Saayman e Muller (2005); Jaharuddin, Mansor e Yakoob (2016); Kanwal, Singh e Samalia (2017).

<p>Cultura Orientada para o Futuro e Inovação</p>	<p>Cultura de visão de cenários futuros, com visualização do ambiente externo contextual de forma ampla, com atenção e valorização a sinais de alerta, preparando os membros da organização ao futuro. Inclui a cultura de inovação, que valoriza e recompensa a introdução de novas ideias junto à tomada de decisões. Cultura organizacional inovadora e solidária, com políticas, procedimentos eficazes e estrutura formal e informal eficiente para melhorar a Inteligência.</p>	<p>Mason (2003); Burt e Heijden (2003); Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015); Kanwal, Singh e Samalia (2017).</p>
--	---	---

Fonte: autora (2019)

4.2 IDENTIFICAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS E FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUENCIADORES NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

A primeira análise de conteúdo conduzida foi determinante para que se pudesse construir um *framework* que contemplasse os construtos e fatores de cultura organizacional com influência no processo de Inteligência nas organizações. De acordo com os aspectos encontrados, foi elaborado o instrumento de pesquisa, a partir dos critérios relacionados a seguir: validação dos construtos.

Por meio do *card sorting* online, 11 respondentes organizaram os cartões em grupos que, na opinião deles, constituíam o mesmo conjunto. Realizada a validação de face e conteúdo, em que os 7 subconstrutos, ou tipos de cultura, e os 37 itens inicialmente organizados pelo *card sorting*, foi calculada a concordância e os resultados foram classificados de acordo com o coeficiente de Kappa (LANDIS; KOCH, 1977), dispostos no Quadro 10. Os valores são calculados de acordo com o percentual relativo de concordância dentro de cada grupo (número de respostas no item / número de participantes).

Quadro 10 - Coeficiente de Kappa

Kappa Statistic	Strength of Agreement
< 0,00	Poor
0,00 - 0,20	Slight
0,21 - 0,40	Fair
0,41 - 0,60	Moderate
0,61 - 0,80	Substantial
0,81 - 1,00	Almost Perfect

Fonte: Landis; Koch (1977)

O Quadro 11 apresenta o resultado do *card sorting*, tendo como base o coeficiente de Kappa descrito no Quadro 10. Como resultado do *card sorting*, dos 37 itens restaram 31, calculados como “substancial” (0,61 – 0,80) e “quase perfeito” (0,81 – 1,00) dentro do Coeficiente de Kappa (LANDIS; KOCH, 1977).

Com a releitura dos itens considerados “fraco” (0,21 – 0,40) ou “moderado” (0,41 – 0,60), alguns foram excluídos como integrantes de outros já existentes: CCO5, CIC1, CIC2, CIC6, CAC3 e COFI5, conforme descrito no Quadro 11.

Já aqueles itens constituintes de “Cultura de Informação e Conhecimento”, considerados como “moderado” foram ajustados e mantidos, sob o receio de empobrecer a pesquisa em questão. Esta decisão foi tomada seguindo o argumento de Faria (2010), em que afirma que sempre existirá alguma área de discordância em que o grupo responsável pela estrutura definitiva deverá através do embasamento teórico e metodológico da ciência da informação”.

No Quadro 11, são apresentadas as avaliações e validações. Os itens **aprovados** foram marcados **em verde** e os **não aprovados ou reavaliados em amarelo**, conforme os critérios explicados anteriormente. O campo “Diagnóstico” apresenta detalhes e informações sobre a avaliação dos itens.

Quadro 11 - Instrumento de Pesquisa Preliminar - Avaliação Card Sorting

SUBCONSTRUT O / TIPO CULTURA (RSL)	SIGLA	QUESTÕES	TIPO DE CULTURA (RESULTADOS CARD SORTING)								COEF. KAPPA	DIAGNÓSTICO
			CL	CCC	CCO	CIC	CCI	CAC	COFI			
CULTURA DE LIDERANÇA (CL)	CL1	O processo de Inteligência é conduzido com base nos valores do líder.	8 respostas 72,73%	0,00%	0,00%	0,00%	3 respostas 27,27%	0,00%	0,00%	0,00%	Substan cial	Bom índice. Manter como CL.
	CL2	O líder possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas individuais.	11 respostas 100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CL.
	CL3	O líder trabalha para engajar os funcionários na coleta de informação.	9 respostas 81,82%	0,00%	0,00%	2 respostas 18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Substan cial	Bom índice. Manter como CL.
	CL4	O líder trabalha para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.	9 respostas 81,82%	1 resposta 9,09%	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Substan cial	Bom índice. Manter como CL.
	CL5	O líder procura desenvolver, na sua equipe, os valores culturais necessários à realização do processo de Inteligência.	9 respostas 81,82%	0,00%	0,00%	0,00%	2 respostas 18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	Substan cial	Bom índice. Manter como CL.
CULTURA DE CONFIANÇA E COLABORAÇÃO (CCC)	CCC1	O relacionamento entre os funcionários é baseado na colaboração.	0,00%	11 respostas 100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CCC.
	CCC2	O relacionamento entre os funcionários é baseado na confiança.	0,00%	11 respostas 100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CCC.
	CCC3	O relacionamento entre os funcionários é baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.	0,00%	9 respostas 81,82%	2 respostas 18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CCC.
	CCC4	A coleta de informação é baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	0,00%	8 respostas 72,73%	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	0,00%	Substan cial	Bom índice. Manter como CCC.

	CCC5	O compartilhamento de informação é baseado na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	0,00%	10 respostas 90,91%	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CCC.
CULTURA DE COMUNICAÇÃO (CCO)	CCO1	Os funcionários acreditam que a disseminação da informação depende de uma comunicação apropriada.	0,00%	0,00%	9 respostas 81,82%	2 respostas 18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CCO.
	CCO2	Os funcionários acreditam que a disseminação do conhecimento depende de uma comunicação apropriada.	0,00%	0,00%	9 respostas 81,82%	2 respostas 18,18%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CCO.
	CCO3	Existem políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.	1 resposta 9,09%	1 resposta 9,09%	8 respostas 72,73%	0,00%	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	Substancial	Bom índice. Manter como CCO.
	CCO4	O líder engaja os funcionários a debaterem ideias em grupos.	11 respostas 100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice como CL. Considerar CL, por predominar valores pertinentes a esta.
	CCO5	A organização valoriza o debate de ideias em grupos como propulsor de sucesso do processo de Inteligência.	0,00%	4 respostas 36,36%	3 respostas 27,27%	0,00%	1 resposta 9,09%	2 respostas 18,18%	1 resposta 9,09%	Pobre	Excluir, sem prejuízos, devido a semelhanças com questões de CCC, CCO, CCI, CAC e COFI.
CULTURA DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO (CIC)	CIC1	Os funcionários acreditam que a disseminação da informação é valor essencial para o sucesso do processo de Inteligência.	0,00%	1 resposta 9,09%	3 respostas 27,27%	5 respostas 45,45%	2 respostas 18,18%	0,00%	0,00%	Moderada	Apesar de “moderada”, em concatenação com a resposta de CIC2, ao analisar e reler itens desta e de outras culturas, e verificando o entendimento entre

											CCC, CCO, CIC e CCI, decidiu-se excluir o item, sem prejuízos.
CIC2	Os funcionários acreditam que a disseminação do conhecimento é valor essencial para o sucesso do processo de Inteligência.	0,00%	0,00%	1 resposta 9,09%	4 respostas 36,36%	3 respostas 27,27%	2 respostas 18,18%	1 resposta 9,09%	Pobre	Ao analisar e rerear alternativas desta e de outras culturas, e verificando o entendimento entre CCC, CCO, CIC e CCI, decidiu-se excluir o item, sem prejuízos.	
CIC3	Existe uma cultura que valoriza a tomada de decisão baseada na informação compartilhada.	1 resposta 9,09%	2 respostas 18,18%	2 respostas 18,18%	5 respostas 45,45%	1 resposta 9,09%	0,00%	0,00%	Moderada	Moderado em CIC, e mantido conforme Faria (2010), por apresentar ambiguidade de teoria, mas por sua especificidade, mantém-se o item como CIC.	
CIC4	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de informação deve ser uma prática sistemática.	0,00%	3 respostas 27,27%	2 respostas 18,18%	5 respostas 45,45%	1 resposta 9,09%	0,00%	0,00%	Moderada	Idem CIC3.	
CIC5	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de conhecimento deve ser uma prática sistemática.	0,00%	2 respostas 18,18%	0,00%	6 respostas 54,55%	1 resposta 9,09%	1 resposta 9,09%	1 resposta 9,09%	Moderada	Idem CIC3.	
CIC6	Os funcionários acreditam que a exploração de informações agrega novas ideias à organização.	0,00%	0,00%	1 resposta 9,09%	5 respostas 45,45%	0,00%	2 respostas 18,18%	3 respostas 27,27%	Moderada	Apesar de “moderado”, excluir, sem prejuízos, por semelhanças com questões de CCO, CIC, CAC e COFI.	
CIC7	Existem políticas de incentivo de compartilhamento de informação na organização.	0,00%	1 resposta 9,09%	3 respostas 27,27%	6 respostas 54,55%	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	Moderada	Idem CIC3.	
CIC8	Existe uma cultura que valoriza o processo de obtenção de dados e informações.	0,00%	1 resposta 9,09%	1 resposta 9,09%	5 respostas 45,45%	2 respostas 18,18%	2 respostas 18,18%	0,00%	Moderada	Idem CIC3.	

CULTURA DE CONSCIÊNCIA DE INTELIGÊNCIA (CCI)	CCI1	Os funcionários reconhecem os resultados do processo de Inteligência como importantes à tomada de decisão.	1 resposta 9,09%	0,00%	0,00%	1 resposta 9,09%	8 respostas 72,73%	0,00%	1 resposta 9,09%	Substan- cial	Bom índice. Manter como CCI.
	CCI2	Os funcionários reconhecem a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11 respostas 100,00%	0,00%	0,00%	Quase perfeita	Ótimo índice. Manter como CCI.
	CCI3	Os funcionários têm consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem da execução adequada das suas atividades.	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	0,00%	9 respostas 81,82%	1 resposta 9,09%	0,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CCI.
	CCI4	A tomada de decisão é mais ágil devido ao processo de Inteligência implementado.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8 respostas 72,73%	0,00%	3 respostas 27,27%	Substan- cial	Bom índice. Manter como CCI.
	CCI5	As tarefas são executadas de forma mais ágil, devido ao processo Inteligência implementado.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7 respostas 63,64%	3 respostas 27,27%	1 resposta 9,09%	Substan- cial	Bom índice. Manter como CCI.
	CCI6	A organização considera o processo de Inteligência como um propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.	0,00%	0,00%	1 resposta 9,09%	1 resposta 9,09%	8 respostas 72,73%	1 resposta 9,09%	0,00%	Substan- cial	Bom índice. Manter como CCI.
CULTURA DE APRENDIZADO E CAPACITAÇÃO (CAC)	CAC1	Os funcionários reconhecem a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3 respostas 27,27%	8 respostas 72,73%	0,00%	Substan- cial	Bom índice. Manter como CAC.
	CAC2	Os funcionários acreditam que a capacitação os prepara a enfrentar as mudanças do ambiente.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9 respostas 81,82%	2 respostas 18,18%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como CAC.

	CAC3	Os funcionários acreditam que a análise de informações em grupos os ajuda no aprendizado.	0,00%	5 respostas 45,45%	1 resposta 9,09%	1 resposta 9,09%	0,00%	4 respostas 36,36%	0,00%	Pobre para COFI e Moderada para CCC	Apesar de “moderado”, por ambiguidades e ideias dispersas com outros itens em CCC, CCO, CIC e CAC, optou-se por excluir item, sem prejuízos.
CULTURA ORIENTADA PARA O FUTURO E INOVAÇÃO	COFI1	Os funcionários exploram informações em busca de novas ideias.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2 respostas 18,18%	1 resposta 9,09%	8 respostas 72,73%	Substancial	Bom índice. Manter como COFI.
	COFI2	Os funcionários são engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2 respostas 18,18%	1 resposta 9,09%	8 respostas 72,73%	Substancial	Bom índice. Manter como COFI.
	COFI3	Os funcionários observam possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.	0,00%	0,00%	0,00%	1 resposta 9,09%	1 resposta 9,09%	0,00%	9 respostas 81,82%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como COFI.
	COFI4	Existem políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11 respostas 100,00%	Quase Perfeita	Ótimo índice. Manter como COFI.
	COFI5	Os funcionários buscam debater novas ideias.	0,00%	4 respostas 36,36%	0,00%	1 resposta 9,09%	0,00%	1 resposta 9,09%	5 respostas 45,45%	Moderada	Apesar de “moderado”, devido a ambiguidades e ideias dispersas com outros itens em CCC, CIC e CAC, optou-se por excluir item, sem prejuízos.

Fonte: autora (2019)

4.3 RESULTADOS DO DELPHI

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio do *Delphi* eletrônico, aplicado em duas rodadas, em que predominaram o julgamento do grupo de especialistas em questões com concordância de 80% ou superior. Com a aplicação do *Delphi*, verificou-se quais os fatores da cultura organizacional que podem influenciar as organizações na busca pelo êxito do processo de Inteligência.

4.3.1 Perfil dos Respondentes das rodadas do Delphi

A primeira etapa do *Delphi* ficou disponível de 30 de novembro de 2018 a 07 de janeiro de 2019 (Tabelas 1 e 2), na plataforma *Kwiksurvey*. Ao total, 64 pessoas tentaram responder o questionário, na primeira etapa. Deste número, 54 participantes completaram suas respostas até o fim. O questionário foi aplicado a profissionais em Inteligência de perfis diversos, conforme Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Perfil dos Especialistas Entrevistados

TIPO ESPECIALISTA	QTDE	%
Coordenador / Diretor / Gerente de Inteligência	15	28%
Analista / Especialista de Inteligência	17	31%
Profissional Independente de Inteligência	10	19%
Profissional Independente / Diretor / Estudante	1	2%
Estudante de Inteligência	3	6%
Estudante Inteligência que se relaciona com a área nas empresas	2	4%
Funcionários que se relacionam com a área Inteligência de sua empresa	5	9%
Professor / Pesquisador	1	2%
TOTAL	54	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Além disso, os respondentes da primeira rodada são constituintes de diversos segmentos do mercado, enriquecendo a pesquisa em questão, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Segmento de Atuação dos Especialistas Entrevistados

SEGMENTO	QTDE	%
Serviços	5	9%
Marketing	3	6%
Engenharia	1	2%
Consultoria	9	17%
Construção	2	4%
Varejo e Distribuição	3	6%
Tecnologia	5	9%
Comércio internacional	1	2%
Educação	7	13%
Terceiro Setor / Indústria Nacional	1	2%
Desenvolvimento de Negócios e Turismo	3	6%
Logística Internacional	1	2%
Saúde	1	2%
Logística Internacional	1	2%
Indústria	9	17%
Diversos	2	4%
TOTAL	54	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Após a aplicação do questionário da primeira rodada, as opiniões dadas e avaliações foram analisadas de forma a se considerar quais fatores e características são pertinentes à cultura de inteligência. O questionário necessitou ser reformulado de acordo com a opinião dos respondentes e reenviado para uma segunda rodada de avaliações.

Na segunda etapa (disponível de 21 de janeiro a 19 de fevereiro de 2019), os 54 participantes que responderam a primeira rodada até o fim, foram novamente convidados a responder. Deste número, 37 pessoas tentaram responder as questões. Contudo, destes, 10 desistiram de responder até o final, enquanto que 27 participantes responderam até o fim. Para fins de validação de número de participantes, Wright, Silva e Spers (2010) apontam que entre 15 e 30 respondentes representa um bom número, suficiente para gerar informações relevantes em um método *Delphi*. Paré *et al.* (2013) afirmam que uma grande quantidade de pesquisas *Delphi* aborda números de entrevistados entre 7 a 30 participantes. Marques e Freitas (2018), por sua vez, afirmam que de 10 a 30 respondentes é um bom número.

4.3.2 Opiniões dos Respondentes a partir das rodadas do Delphi

Na primeira rodada do *Delphi*, os participantes receberam 31 afirmações, seguidas de uma escala do tipo Likert de 7 pontos para que julgassem objetivamente seu nível de concordância com elas, sendo 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) discordo em parte, 4) indiferente, 5) concordo em parte, 6) concordo e 7) concordo totalmente. Na primeira rodada, foram aprovadas as questões que apresentaram 80% de concordância entre os participantes (GRISHAM, 2009; HSU; SANDFORD, 2017; ARNETT-HARTWICK, 2018; MARQUES; FREITAS, 2018), nas escalas Likert de concordância 5, 6 e 7, e com a obtenção concomitante de uma média acima de 5,5 (PARÉ *et al.*, 2013) representando um nível de concordância extremamente forte. Na segunda rodada do *Delphi*, apenas as afirmações que não atingiram 80% de concordância na primeira rodada (GRISHAM, 2009; HSU; SANDFORD, 2017; ARNETT-HARTWICK, 2018; MARQUES; FREITAS, 2018), juntamente a uma média de forte concordância de 5,5 ou mais (PARÉ *et al.*) foram reencaminhadas para avaliação, acompanhadas dos principais argumentos e experiências compartilhadas pelo grupo na primeira rodada (APÊNDICE E). A segunda rodada também acompanhou a opção de relato qualitativo.

A seguir, são apresentados os resultados de cada afirmação de ambas as rodadas e a avaliação pessoal dos respondentes. Os principais argumentos expostos pelos respondentes foram divididos de acordo com o tipo de cultura organizacional em que os itens avaliados faziam parte. Como resultado, chegou-se a um conjunto de fatores e características que, de acordo com a opinião de especialistas, são importantes estarem presentes na cultura organizacional de forma a desenvolver e aprimorar o processo de Inteligência.

4.3.2.1 Cultura de Liderança

A primeira rodada apresentou consenso de 80% em duas afirmativas: “O líder trabalha para engajar os funcionários na coleta de informação.” e “O líder engaja os funcionários a debaterem ideias em grupos.” Conforme Mason (2003), cabe ao líder

conduzir a cultura organizacional, de maneira conduzir os processos de inteligência e monitoramento do ambiente.

Foi amplamente reconhecida a importância que o líder exerce sobre os valores, comportamentos e crenças do grupo, de acordo com o sugerido com Trim e Lee (2006), nos quais os líderes devem ter sensibilidade cultural. Contudo, foram apresentadas ressalvas de atitudes dos líderes que ocorrem na prática, e que devem ser observadas para que se evite sua ocorrência, de forma a não prejudicar o êxito do processo de Inteligência:

“Como não há uma maturidade empresarial em relação à Inteligência, a coleta é normalmente negligenciada.” (Profissional Independente de Inteligência)

“Tenho observado muita ênfase em coleta e TI e pouca em análise da informação.” (Profissional Independente de Inteligência)

Ainda em relação à coleta de dados, os especialistas acreditam que deve ocorrer este envolvimento por parte do líder de forma a coordenar e estimular os funcionários a esta conduta. A atitude destes funcionários também é considerada relevante.

“Ainda mais nos dias de hoje, em que temos ‘bando informações’ espalhadas, a não coordenação por parte de um líder não trará os resultados esperados.” (Gerente de Inteligência do Mercado de Seguros)

“A coleta de informação é o que eu embaso a análise e cria subterfúgios para diversas alternativas dentro de uma decisão a ser tomada. Tanto o líder, quanto seus liderados devem agir com base em informações e dados que tenham adquirido de fontes seguras.” (Gerente de Inteligência - segmento de Marketing e Vendas)

“[...] os funcionários têm também de ser proativos, criativos e diligentes na coleta de informação.” (Consultor e Profissional Independente de Inteligência)

Em referência ao debate de ideias em grupos e ao papel determinante do líder neste quesito de engajar os funcionários ao debate, foi observado o cuidado ao que se deve ter na sabedoria do líder em conduzir estas ideias, de maneira a respeitar a diversidade.

“[...] Uma equipe diversificada tende a trazer também diferentes pontos de vista e experiências que poderão aprofundar discussões e gerar *insights* muito mais ricos para diversas áreas da companhia. No entanto muitos líderes preferem equipes homogêneas, muitas vezes até com perfil parecido com o do próprio líder visando ‘abafar’ discussões e divergências no grupo, o que ao meu ver não é produtivo, pois mantém o grupo em um único

raciocínio muitas vezes não sendo a melhor alternativa para a empresa.”
(Coordenadora de Inteligência - segmento de Marketing e Vendas)

Ainda em referência ao debate de ideias em grupos e ao papel determinante do líder neste quesito, torna-se importante a percepção do líder quanto ao trato de tipos de informações compartilhadas ao determinado tipo de grupo, e que este não se sinta ameaçado pelo desenvolvimento da sua equipe. O perfil do líder que conduz o processo de Inteligência foi notavelmente considerado nas avaliações dos respondentes quanto ao quesito em que o líder deve ser responsável pela condução de debates de ideias em grupos.

“Sim, desde que os grupos sejam todos do setor de Inteligência. Pois, informações de mercado debatidas em grupos aleatórios podem acabar virando armas para concorrência.” (Coordenador de Inteligência – Segmento de Saúde)

“Ainda estamos muito longe de termos líderes que realmente façam esse tipo de exercício com a sua equipe. A maioria ainda se sente ameaçado nesse cenário.” (Coordenadora de Inteligência – Segmento de Varejo)

“O líder trabalha para engajar os funcionários no compartilhamento de informação” foi alterado para “O líder deve trabalhar para engajar os funcionários no compartilhamento de informação”. A segunda frase reflete a discrepância entre a expectativa e a realidade. Foram reconhecidas passagens de afirmativas de que este é um quesito ainda a ser fortemente desenvolvido nas organizações, porém de extrema importância e crucialidade para a cultura de Inteligência:

“Por mais absurdo que pareça, nem todo líder trabalha para engajar sua equipe [na coleta e no compartilhamento de informação]. Alguns líderes tratam seus liderados como profissionais B e querem eles ao seu lado desta forma. O verdadeiro líder deve tratar e ensinar seus liderados a serem profissionais A.” (Gestora atuante em Inteligência - segmento de Varejo e Distribuição)

“Há que se atentar aos diferentes níveis de informação e de público. Nem todas as informações devem ser compartilhadas para todos os níveis. Isso tem que ser mapeado na etapa do planejamento - 2ª etapa do ciclo de Inteligência.” (Profissional Independente de Inteligência – Consultoria e Treinamentos)

Quanto à afirmativa “O líder deve trabalhar para engajar os funcionários no compartilhamento de informação”, apesar desta ser importante, foi salientado por profissionais o cuidado necessário por classificação de informações, sejam sigilosas ou não, pois isso depende para que a informação seja compartilhada, ou

classificação por grupos de compartilhamento. De forma quase que majoritária (93%), foi consenso de que as pessoas de vem efetuar esforços para que ocorra o compartilhamento da informação, sendo que o líder deve estar sensível a estas ocorrências.

“Muitos líderes ainda consideram que informação é poder. Poucos conseguem observar que o que lhes confere poder é o uso intensivo de produção de conhecimento para subsidiar a tomada de decisão e as ações estratégicas decorrentes.” (Profissional Independente de Inteligência)

Portanto, o compartilhamento de informação é visto como um tema sensível. A posse da informação ainda é vista por alguns líderes como sinônimo de poder, segundo as opiniões de alguns dos especialistas.

Alguns comentários remeteram à importância de que o líder deve trabalhar com valores intrínsecos compatíveis com a organização, mercado e negócios, o que ocasionou a reescrita de outras quatro questões, com a consequente aceitação de todos os demais itens pertinentes à cultura de liderança. Contudo, vieses práticos foram identificados, em relação ao que se espera de líderes, do processo de Inteligência e da realidade apresentada pelas organizações na prática.

Currey, Somogy e Ariyawardana (2016) falam que o líder deve conduzir suas equipes com base em seus valores, principalmente confiança e consciência de inteligência. No entanto, a questão ficou em sentido mais aberta, para detectar o raciocínio dos especialistas, o que foi bem produtivo, o que demonstra que os valores do líder devem estar alinhados a amplos valores da organização, quais sejam eles.

Por fim, em referência à questão “O processo de Inteligência é conduzido com base nos valores do líder”, esta foi reescrita para “O processo de Inteligência deve ser conduzido com base nos valores do líder, sendo estes em consonância com os objetivos da organização, do mercado e da Inteligência”.

Algumas observações efetuadas pelos participantes, mesmo quando de encontro à ideia de liderança, foram importantes para tal reflexão:

“O líder tem naturalmente a influência sobre seus colaboradores e, muitas vezes, sobre seus pares e superiores. Quando a líder pensa ‘fora da caixa’, analisa, questiona, busca alternativas e estimula o raciocínio das pessoas a sua volta para terem a mesma sinergia. Com certeza a equipe fica muito mais exigente, questionadora e naturalmente cria um raciocínio de Inteligência que tende a fortalecer o grupo e beneficiar os objetivos da organização.” (Coordenadora de Inteligência – segmento de Marketing e Vendas)

“Acredito que não só do líder, mas também com base nos valores da empresa.” (Estudante de Inteligência e atuante na área de Inteligência no segmento de Comércio Exterior)

“O processo de Inteligência precisa ser desenvolvido com base no que a empresa precisa e com base no que o mercado pode oferecer de informações, independente do líder.” (Coordenadora de Inteligência - segmento de Varejo)

“Não totalmente, devido à ética e aos dados apresentados, contudo, se não estiver alinhado com as expectativas da alta gestão / lideranças (não necessariamente de Inteligência), o produto (resultado do processo) acaba não sendo utilizado / valorizado.” (Coordenador de Inteligência segmento de Educação)

“Os valores são o da empresa e do líder, baseando-se em processos consolidados de pesquisa.” (Coordenador de Inteligência na Indústria)

Hattula *et al.* (2015) afirmam que a gestão da cultura nas organizações inclui necessidade de tratamento de questões interculturais. Tal afirmativa foi tratada na questão “O líder possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas individuais”, a qual foi reescrita para “O líder que possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas de sua equipe, torna-se mais capaz a trabalhar com o processo de Inteligência e seus resultados.” Esta mudança de escrita reflete a necessidade latente de que os líderes desenvolvam mais esta capacidade e do quanto é importante para que ela exista durante o processo de inteligência.

“Esta deveria ser uma qualidade do líder, porém nem sempre está presente, uma vez que outras capacidades acabam sendo valorizadas e acabam respaldando a liderança.” (Coordenador de Inteligência de Rede de Indústria e Varejo)

“[...] O líder precisa estar preparado para identificar e conhecer as motivações e ambições de cada grupo/pessoa, pois isto pode ajudá-lo nas tomadas de decisão, em relação ao aproveitamento e a valorização dos talentos que integram a sua equipe.” (Gestora atuante em Inteligência – segmento de Varejo e Distribuição)

Por fim, após a segunda rodada de pesquisa, as opiniões vão ao encontro do que foi reescrito (mesmo não ocorrendo 100% na prática), a cultura organizacional deve considerar a liderança como importante em vários aspectos.

“O líder deve obrigatoriamente, possuir a capacidade de reconhecer diferentes culturas e assim explorá-las em prol da organização. Caso não tenha esta capacidade, não é um líder, mas tão somente um chefe.” (Coordenador de Inteligência de Rede de Indústria e Varejo)

“[...] o líder deve ser responsável pela formação de uma equipe com capacidades equilibradas entre si, complementares e que sejam capazes de

produzir grandes resultados.” (Especialista em Inteligência – segmento de Serviços Portuários)

Com base nos autores Currey, Somogy e Ariyawardana (2016), a questão que segue trata do líder como condutor de comportamentos de mudança de cultura, primeiramente, com a afirmativa “O líder procura desenvolver, na sua equipe, os valores culturais necessários à realização do processo de Inteligência”, a qual foi alterada para “O líder deve buscar desenvolver, na sua equipe, os valores, crenças e comportamentos (componentes culturais) necessários à realização do processo de Inteligência”, sob os seguintes argumentos:

“Os valores da empresa devem acompanhar o "jeito" das pessoas trabalharem. O processo de Inteligência deve ter método para que tenha uniformidade e seja coeso as expectativas.” (Especialista em Inteligência – Consultor e Professor Universitário)

Por fim, na segunda rodada, tem-se as seguintes observações, referentes à atuação do líder junto a uma equipe receptiva a valores da cultura organizacional:

“O líder deve buscar desenvolver na sua equipe, os valores, crenças e comportamentos, porém respeitando a diversidade de visões, culturas e opiniões, com o intuito de enriquecer o processo de Inteligência.” (Coordenador de Inteligência de Rede de Indústria e Varejo)

“O líder deve atuar como patrocinador de uma cultura de Inteligência, mas vejo uma etapa anterior a isto: o recrutamento de pessoas alinhadas com cultura de colaboração.” (Especialista em Inteligência - Serviços Portuários)

“Trabalhar para que equipe desenvolva perfil consultivo, saber conversar com cliente interno. Essa é uma grande dificuldade que vejo no ambiente empresarial: Equipes que não sabem como perguntar e depois como interpretar essas informações que recebem, para transformar em produto de Inteligência.” (Profissional Independente de Inteligência)

A forma como as questões foram apresentadas na primeira rodada e reescritas na segunda rodada, dão sinais de características culturais as quais são bem quistas pelos gestores e especialistas em Inteligência. Entretanto, a realidade apresenta dificuldades para se colocar em prática todas estas crenças e valores. De qualquer maneira, a segunda rodada levou à conclusão de que, apesar das dificuldades atuais das organizações em que gestores e funcionários ainda encaram a posse da informação como sinônimo de poder, existe uma forte consciência e especialistas de que é fundamental que as organizações desenvolvam uma cultura de liderança devidamente especializada e alinhada aos valores da organização, do mercado e da Inteligência. Além disso, essa liderança deve ser aberta, receptiva e

incentivadora de suas equipes com valores, comportamentos e atitudes afins ao processo de Inteligência para que esta se desenvolva e evolua.

O Quadro 14 a seguir apresenta a relação de questões e nível de concordância debatidas na primeira e na segunda rodadas e seus resultados em relação ao nível de concordância entre especialistas de Inteligência. Após releitura e adaptações, estas são as características (valores, crenças, comportamentos) que devem estar presentes na cultura de liderança – Quadro 12.

Quadro 12 - Resultados *Delphi* - Cultura de Liderança

Cultura de Liderança							
Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada I	%	Média	Concordância	Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada II	%	Média	Concordância
1) O processo de Inteligência é conduzido com base nos valores do líder.	72%	5,2	NÃO	1) O processo de Inteligência DEVE ser conduzido com base nos valores do líder, SENDO ESTES EM CONSONÂNCIA COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, DO MERCADO E DA INTELIGÊNCIA.	93%	6,0	SIM
2) O líder possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas individuais.	76%	5,4	NÃO	2) O líder QUE possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas DE SUA EQUIPE, TORNA-SE MAIS CAPAZ A TRABALHAR COM O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA E SEUS RESULTADOS.	93%	6,4	SIM
3) O líder trabalha para engajar os funcionários na coleta de informação.	80%	5,6	SIM				
4) O líder trabalha para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.	76%	5,5	NÃO	3) O líder DEVE trabalhar para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.	93%	6,4	SIM
5) O líder procura desenvolver, na sua equipe, os valores culturais necessários à realização do processo de Inteligência.	72%	5,3	NÃO	4) O líder DEVE BUSCAR desenvolver, na sua equipe, os valores, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS (componentes culturais) necessários à realização do processo de Inteligência.	85%	6,1	SIM
6) O líder engaja os funcionários a debaterem ideias em grupos.	83%	5,6	SIM				

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.3.2.2 Cultura de Confiança e Colaboração

As características abordadas na pesquisa avaliam mais a relação direta do relacionamento entre as equipes de Inteligência, em que estas devem estar alinhadas à confiança (CEKULS, 2015a; CAPATINA *et al.*, 2016), colaboração (MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2010; CAPATINA *et al.*, 2016) e trabalho em equipe (CEKULS, 2015a; KANWAL; SINGH; SAMALIA, 2017).

Algumas avaliações feitas na primeira e na segunda rodadas valorizam a colaboração como intrínseca a todas as atividades da organização, além do processo de Inteligência.

“O correto deveria ser. Mas acredito que ainda poderia ser explorado mais ainda atividades colaborativas.” (Coordenadora de Inteligência – segmento de Varejo)

“A colaboração é a essência de um bom trabalho de Inteligência. É obrigação do líder criar o ambiente onde a colaboração possa florescer.” (*Mentor Consulting* e Membro SCIP)

“Concordo totalmente, pois isso é resultado de uma cultura construída.” (Profissional Independente de Inteligência – Consultor de TI)

Por fim, na segunda rodada, temos o seguinte relato, o qual declara que o propósito organizacional só pode ser atingido por meio da colaboração:

“Atualmente, no patamar de negócios em que nos encontramos, não existe empresa de sucesso, sem propósito e este propósito organizacional só pode ser atingido através da colaboração, caso contrário, ações individuais tendem a se tornar inócuas.” (Coordenador de Inteligência de Rede de Indústria e Varejo)

Em relação ao quesito confiança, também foi considerado fundamental para o êxito do processo de Inteligência, porém, individualismo e competição foram destacados como ameaças.

" [...]A maior parte dos colaboradores tende a olhar apenas para suas tarefas, não tendo comprometimento com o todo, e fazendo qualquer coisa para 'se livrar' de qualquer ameaça ou situação que possa comprometer seu trabalho ou ainda sua relação com os líderes." (Coordenadora de Inteligência - segmento de Marketing e Vendas)

"A cultura da empresa é de competição e individualismo." (Especialista em Inteligência - segmento de Serviços Portuários)

Em relação ao relacionamento, o qual deve ser baseado no trabalho em equipe, foram feitas algumas avaliações a se considerar, nas quais valoriza-se esta disponibilidade. Entretanto, muitos gestores de Inteligência sentem falta deste quesito na cultura organizacional das empresas.

“O trabalho em equipe precisa ser melhor desenvolvido nas empresas. Esse estímulo já evoluiu bastante no entanto ainda é bem aquém ao necessário. Cabe ao líder propor projetos que engajem seus grupos a trabalharem em conjunto. Na maior parte das vezes, ainda é o individualismo que determina o estilo de trabalho dos grupos.” (Coordenadora de Inteligência – segmento de Marketing e Vendas)

Na avaliação foi destacado o alinhamento de valores de colaboração, confiança, trabalho em equipe, engajamento, respeito às diferenças e dedicação:

“Não é só colaboração, tem todos os demais pontos: Engajamento de todos, respeito, dedicação, aceitar diferenças, entre outros.” (Gerente de Inteligência – Mercado de Seguros)

Cekuls (2015a) afirma que a confiança é a chave para a troca mútua de informações. Quanto ao trabalho em equipe para a coleta, análise e compartilhamento de informação, apesar da reescrita ter trazido uma concordância em torno de 70%, não chegou ao nível de concordância aceito nesta pesquisa (80%). Conforme os argumentos dos respondentes, os valores de colaboração, confiança e trabalho em equipe devem estar intrínsecos a todo e qualquer processo, e não somente nas etapas de Inteligência, não sendo ignorada a sua extrema importância:

“Conforme antecipei antes, processos de comando e controle podem funcionar para coleta.” (Consultor de Inteligência)

“A coleta de informação é uma tarefa necessária a ser realizada, mesmo que não haja disponibilidade para o trabalho em equipe.” (Coordenador de Inteligência – Rede de Indústrias e Varejo)

O Quadro 13, a seguir, apresenta a relação de questões e nível de concordância debatidas na primeira e na segunda rodadas e seus resultados em relação ao nível de concordância entre especialistas de Inteligência.

Quadro 13 - Resultados *Delphi* – Cultura de Confiança e Colaboração

Cultura de Confiança e Colaboração							
Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada I	%	Média	Concordância	Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada II	%	Média	Concordância
7) O relacionamento entre os funcionários é baseado na colaboração.	78%	5,6	NÃO	5) O relacionamento entre os funcionários DEVE SER baseado em colaboração.	100%	6,46	SIM
8) O relacionamento entre os funcionários é baseado na confiança.	80%	5,7	SIM				
9) O relacionamento entre os funcionários é baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.	70%	5,2	NÃO	6) O relacionamento entre os funcionários DEVE SER baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.	96%	5,8	SIM
10) A coleta de informação é baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	63%	4,7	NÃO	7) A coleta de informação DEVE SER baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	67%	4,9	NÃO
11) O compartilhamento de informação é baseado na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	76%	5,2	NÃO	8) O compartilhamento de informação DEVE SER baseado na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	74%	4,9	NÃO
				9) A análise de informação DEVE SER baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.	70%	5,4	NÃO

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.3.2.3 Cultura de Comunicação

Com resultado quase unânime (94%), os respondentes concordaram que a disseminação tanto da informação quanto do conhecimento depende de uma comunicação apropriada, de acordo com as afirmações de Lim e Klobas (2000), Capatina e Bleoju (2012). Por sua vez, após reavaliação da primeira escrita, foi notada a importância que muitos especialistas alocam às políticas de incentivo à comunicação, contudo, ainda pouco realizadas na prática.

"Acho que a comunicação é um dos principais desafios das organizações que frequentemente pecam neste quesito. E nem sempre as empresas investem em políticas para melhorar a comunicação." (Consultor em Inteligência e Professor Universitário)

Entretanto, alguns citaram que se deve ter o cuidado em não confundir políticas tão somente como incentivos monetários, mas deve-se promover eventos e ações que intercedam com a sensibilização da equipe:

"Há muito incentivo, mas não há qualquer premiação. Isso faz parte da cultura e do *job description* de todos." (Consultor em Inteligência)

"Incentivar a coleta, troca de informações é importante mas não se pode premiar com dinheiro questões fundamentais para uma empresa, pode-se oferecer pequenos eventos internos comemorativos mas precisa ficar claro a obrigação das pessoas em fornecer informações para desenvolvimento da empresa e atenção aos sinais de mercado." (Consultor em Inteligência – segmento de Educação)

Tendo em vista o exposto, e seguindo a linha de Burt e Heijden (2003), os quais afirmam a importância de diálogos abertos e claros entre as equipes de Inteligência, houve a abordagem em referência sobre qual o julgamento dos especialistas sobre políticas de comunicação de ideias e conhecimento. Com isso, a questão a qual declara que "existem políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização", foi reescrita para uma "Uma cultura propícia ao processo de Inteligência, deve considerar a importância da existência e divulgação de políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização".

O Quadro 14 apresenta a relação de questões e nível de concordância debatidas na primeira e na segunda rodadas e seus resultados em relação ao nível de concordância entre especialistas de Inteligência.

Quadro 14 - Resultados *Delphi* – Cultura de Comunicação

Cultura de Comunicação							
Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada I	%	Média	Concordância	Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada II	%	Média	Concordância
12) Os funcionários acreditam que a disseminação da informação depende de uma comunicação apropriada.	94%	6,0	SIM				
13) Os funcionários acreditam que a disseminação do conhecimento depende de uma comunicação apropriada.	94%	5,9	SIM				
14) Existem políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.	57%	4,7	NÃO	10) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DA EXISTÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.	89%	6,1	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.3.2.4 Cultura de Informação e Conhecimento

Questões relacionadas ao reconhecimento do compartilhamento de informação e conhecimento (VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005; LEE; TRIM, 2008; CAPATINA; BLEOJU, 2012; HATTULA *et al.*, 2015; CEKULS, 2015a) compõem este construto.

Todas as questões abordadas neste tópico tiveram de ser reescritas. Contudo, foram todas aprovadas (acima de 80% de consenso) na segunda rodada do método *Delphi*. Foi identificado, a partir de comentários enviados na primeira rodada, que esta é uma cultura considerada importante, contudo, ela está sendo introduzida gradativamente nas organizações. Portanto, ela não é encontrada em todas as organizações em seu estado pleno.

O resultado da pesquisa identificou que a cultura de informação e conhecimento, envolve as seguintes características, cada vez mais clamadas pelas organizações, na qual as organizações devem valorizar / considerar:

- Processo de busca de dados e informações;
- Tomada de decisão baseada na informação compartilhada;
- A importância de que os funcionários possuam uma visão comum de que o compartilhamento de INFORMAÇÃO e o compartilhamento do CONHECIMENTO devem ser práticas sistemáticas;
- A importância da existência e divulgação de políticas de incentivo de compartilhamento de Informação na Organização.

Em relação à importância de que a cultura organizacional propícia à Inteligência envolva a tomada de decisão baseada na informação compartilhada, tivemos importantes opiniões, afirmando que este é um processo em início de aplicação nas empresas, motivo pelo qual alguns afirmam que ainda não é aplicado, porém, entre a primeira e segunda rodadas *Delphi*, identifica-se que os gestores de Inteligência acreditam na sua importância:

"[...] Os empresários estão cada vez mais se dando conta e estimulando essa cultura entendendo que todos são parte importante do todo." (Coordenadora de Inteligência - segmento de Marketing e Vendas)

"Não em todas as empresas. Em algumas esse processo está no início." (Profissional Independente de Inteligência)

"Ainda existem perfis profissionais fechados, contudo a cultura organizacional e as novas gerações devem ser capazes de reforçar a importância do compartilhamento de informações e decisões." (Especialista em Inteligência – segmento de Mídia)

Na segunda rodada, ficou muito evidente que uma cultura organizacional propícia à Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários tenham uma visão comum de que tanto o compartilhamento da informação quanto o compartilhamento do conhecimento devem ser práticas sistemáticas.

Na primeira rodada da pesquisa, alguns especialistas evidenciaram que ainda há muito trabalho a ser realizado, nas organizações, alinhado juntamente ao papel do líder, de maneira a incentivar os funcionários a aderirem ao valor comum de que o compartilhamento deve ser uma prática sistemática e inerente à toda organização:

"Não existe unanimidade, principalmente no que se refere a pessoas. Muitos funcionários não têm interesse e nem acesso a esse tipo de cultura organizacional. Cabe ao líder estimular engajá-los nesse desenvolvimento de troca de informações sistemática." (Coordenadora de Inteligência - segmento de Marketing e Vendas)

"Este é um trabalho cultural que, às vezes, demanda muita prática e tempo para se atingir o nível ideal." (*Mentor Consulting* - Membro SCIP)

Por fim, em relação à existência de políticas de incentivos, na primeira rodada, foram realizadas alegações importantes, no sentido de que as políticas devem atuar em uma cultura ganha-ganha onde se reconhece o valor intrínseco compartilhado:

"Se o compartilhamento depender de políticas de incentivo baseadas em recompensas ele falhará certamente. Por outro lado, se for baseado em se criar uma cultura ganha-ganha onde se reconhece o valor intrínseco do compartilhamento poderá ser vitorioso." (*Mentor Consulting* Membro SCIP)

Já na segunda rodada de pesquisa, há a ênfase que os incentivos devem ser em relação à valorização do perfil e habilidades profissionais dos funcionários:

"Não acredito que incentivos (financeiros ou anímicos) surtam efeito nesse ponto. O importante é a valorização (real, não forçada) do perfil profissional que compartilha." (Especialista em Inteligência – segmento de mídia)

Em relação ao reconhecimento da organização de práticas de obtenção de dados e informações, este ainda constitui um valor em formação na maioria das organizações, e deve estar associado a outros valores.

"Não existe ainda isso na maioria das empresas no Brasil, na minha opinião. Essa cultura está em formação na maioria das empresas." (Profissional Independente de Inteligência)

"A obtenção [de dados] é tão importante como a análise ou a comunicação." (Consultor em Inteligência)

"[...] e deve valorizar também a colaboração, a troca de conhecimento." (Consultora independente de Inteligência – relato oriundo da segunda rodada *Delphi*)

Face ao exposto, nota-se que a cultura de informação e conhecimento apresenta características extremamente valorizadas pelos especialistas em Inteligência. Contudo, abrangem valores que, por mais importantes que sejam considerados, existe um esforço ainda inicial a implementá-los nas organizações. A adesão a uma determinada cultura não é um processo rápido e exato, contudo, reconhecer oportunidades em seu desenvolvimento torna-se um desafio importante e capaz de prover resultados significativos a longo prazo.

O Quadro 15, a seguir, apresenta a relação de questões e nível de concordância debatidas na primeira e na segunda rodadas e seus resultados em relação ao nível de concordância entre especialistas de Inteligência.

Quadro 15 - Resultados *Delphi* – Cultura de Informação e Conhecimento

Cultura de Informação e Conhecimento							
Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada I	%	Média	Concordância	Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada II	%	Média	Concordância
15) Existe uma cultura que valoriza a tomada de decisão baseada na informação compartilhada.	61%	4,8	NÃO	11) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE valorizar a tomada de decisão baseada na informação compartilhada.	93%	6,2	SIM
16) Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de informação deve ser uma prática sistemática.	63%	4,9	NÃO	12) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários possuam uma visão comum de que o compartilhamento de INFORMAÇÃO deve ser uma prática sistemática.	93%	6,1	SIM
17) Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de conhecimento deve ser uma prática sistemática.	70%	5,2	NÃO	13) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários possuam uma visão comum de que o compartilhamento de CONHECIMENTO deve ser uma prática sistemática.	96%	6,3	SIM
18) Existem políticas de incentivo de compartilhamento de informação na organização.	46%	4,3	NÃO	14) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE CONSIDERAR A importância DA existência E DIVULGAÇÃO DE políticas de incentivo de compartilhamento de Informação na Organização.	96%	6,1	SIM
19) Existe uma cultura que valoriza o processo de obtenção de dados e informações.	61%	4,6	NÃO	15) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE VALORIZAR o processo de busca de dados e informações.	96%	6,5	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.3.2.5 Cultura de Consciência de Inteligência

Apesar de algumas discordâncias, 80% dos respondentes, ainda na primeira rodada, afirmaram que possuem a crença de que o processo de Inteligência traz agilidade à tomada de decisão, conforme sugerido por Kanwal, Singh e Samalia (2017).

Após reescrita, foi unanimidade em concordância, entre os especialistas, que uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários reconheçam os seus resultados à tomada de decisão. Esta afirmativa vai ao encontro de Viviers, Saayman e Muller (2005) e Jaharuddin, Mansor e Yaakob (2016a) que ressaltam que a importância da inteligência deve ser reconhecida por todos os membros da organização.

Contudo, esta questão enfrenta alguns obstáculos na prática de algumas organizações:

"Alguns funcionários sim, outros não tem consciência de como funcionam os processos de tomada de decisão e nem identificam a sua própria importância nesse processo." (Coordenadora de Inteligência - segmento de Marketing e Vendas)

"Os resultados são reconhecidos de forma individual, sem uma clara manifestação de reconhecimento por parte da organização." (Estudante de Inteligência atuante na área – Segmento de TI)

Quanto à questão da crença de que o processo de Inteligência agiliza a execução das tarefas da organização em geral (KANWAL; SINGH; SAMALIA, 2017), esta não foi confirmada pelos especialistas em Inteligência.

Também ocorre um nível de concordância elevadíssimo (96%), na segunda rodada, para a afirmativa de que uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar que os funcionários devem reconhecer a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização (JAHARUDDIN; MANSOR; YAAKOB, 2016a). Da mesma maneira que anteriormente afirmado, essa ainda é uma questão almejada por algumas organizações:

"No Brasil ainda não, a maioria dos profissionais nas organizações não sabem o real trabalho e benefícios da Inteligência." (Consultor de Inteligência - Área de Educação)

"Já há um movimento no Brasil nesse sentido, mas não podemos afirmar que esse reconhecimento predomina na maioria das empresas, principalmente, na alta gestão." (Profissional Independente de Inteligência)

Sobre a questão de que os funcionários possam ter que a consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem de uma execução adequada de suas atividades (JAHARUDDIN; MANSOR; YAAKOB, 2016a), foi visto que, apesar de ser julgado extremamente importante, ainda se trata de uma questão a ser almejada pelas organizações:

"Muitos funcionários não têm noção do grau de importância do seu trabalho no processo da empresa. Cabe ao líder esclarecer e engajar todos na causa." (Coordenadora de Inteligência na Área de Marketing e Vendas)

"Não é apenas execução adequada. Tem que ter equipe, boa gestão, aculturação. Só assim teremos resultados no processo." (Profissional Independente de Inteligência)

Sobre a crença de que a organização deva considerar o processo de Inteligência como propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais (KANWAL; SINGH; SAMALIA, 2017), 96% acreditam nisto, contudo, enfrenta-se o confronto entre expectativa x realidade:

"As empresas que têm um processo de Inteligência sistematizado naturalmente compreendem o quanto esse processo favorece a agilidade nas tomadas de decisão e a possibilidade de prever vários cenários e se preparar para atuar em cada um deles." (Coordenadora de Inteligência na Área de Marketing e Vendas)

"Poucas são as empresas que tem essa consciência no Brasil." (Consultor de Inteligência - Área de Educação)

O Quadro 16 a seguir apresenta a relação de questões e nível de concordância debatidas na primeira e na segunda rodadas e seus resultados em relação ao nível de concordância entre especialistas de Inteligência.

Quadro 16 - Resultados Delphi – Cultura de Consciência de Inteligência

Cultura de Consciência de Inteligência							
Questão - Método Delphi - Rodada I	%	Média	Concordância	Questão - Método Delphi - Rodada II	%	Média	Concordância
20) Os funcionários reconhecem os resultados do processo de Inteligência como importantes à tomada de decisão.	74%	5,3	NÃO	16) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários reconheçam os resultados DESTES processo de Inteligência como	100%	6,4	SIM

				importantes à tomada de decisão.			
21) Os funcionários reconhecem a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização.	69%	4,9	NÃO	17) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR QUE os funcionários DEVEM reconhecer a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização.	96%	6,4	SIM
22) Os funcionários têm consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem de uma execução adequada de suas atividades.	70%	5,1	NÃO	18) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE Os funcionários DEVEM TER consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem de uma execução adequada de suas atividades.	93%	6,3	SIM
23) A tomada de decisão é mais ágil devido ao processo de Inteligência implementado.	80%	5,6	SIM				
24) As tarefas são executadas de forma mais ágil, devido ao processo de Inteligência implementado.	72%	5,2	NÃO	19) ACREDITA-SE que o processo de Inteligência AGILIZA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS DA ORGANIZAÇÃO EM GERAL.	67%	5,2	NÃO
25) A organização considera o processo de Inteligência como propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.	70%	5,1	NÃO	20) A organização DEVE considerar o processo de Inteligência como propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.	96%	6,1	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.3.2.6 Cultura de Aprendizado e Capacitação

Os especialistas entrevistados concordaram, na primeira rodada, que a capacitação os prepara a enfrentar as mudanças do ambiente, com base no sugerido por Araújo, Costa e Aparício (2017). No entanto, é algo que depende de outros fatores presentes:

" [...] O desenvolvimento de capacitação depende do estímulo da cultura organizacional e/ou do seu líder." (Coordenadora de Inteligência - segmento de Marketing e Vendas)

Além disso, na segunda rodada de pesquisa, mostra-se que existe a crença de que a capacitação e atualização em Inteligência é importante, conforme considerado por Viviers, Saayman e Muller (2005) e Sewdass e Du Toit (2014):

"A organização deve zelar pela atualização e capacitação dos funcionários em seus processos de *feedback*." (Coordenador de Inteligência de Rede de Indústria e Varejo)

"A capacitação contínua é um fator essencial para as organizações modernas." (Especialista em Inteligência – segmento de Mídia)

Contudo, ainda é importante, que as organizações valorizem mais o treinamento, não encarando-o como mero gasto:

"Vejo que reconhecem, mas nem sempre há verba para isso na empresa, e não estão dispostos a gastar o que um bom curso de Inteligência vale com investimento próprio. Investem R\$ 3.000,00 num novo celular, mas acham caro investir em torno de R\$ 1.600,00 num treinamento." (Profissional Independente de Inteligência)

O Quadro 17, a seguir, apresenta a relação de questões e nível de concordância debatidas na primeira e na segunda rodadas e seus resultados em relação ao nível de concordância entre especialistas de Inteligência.

Quadro 17 - Resultados Delphi – Cultura de Aprendizado e Capacitação

Cultura de Aprendizado e Capacitação							
Questão - Método Delphi - Rodada I	%	Média	Concordância	Questão - Método Delphi - Rodada II	%	Média	Concordância
26) Os funcionários reconhecem a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência.	69%	4,9	NÃO	21) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE OS funcionários reconheçam a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência.	85%	5,8	SIM
27) Os funcionários acreditam que a capacitação os prepara a enfrentar as mudanças do ambiente.	85%	5,6	SIM	-	-	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

4.3.2.7 Cultura Orientada para o Futuro e Inovação

A primeira rodada de pesquisa, deixou transparecer que esta é uma cultura ainda em desenvolvimento nas organizações. A partir da segunda rodada, vê-se que esta cultura é valorizada pelos especialistas, mas que necessita muito ser desenvolvida.

A questão da crença de que as empresas devem ter de que os funcionários explorem informações em busca de novas ideias:

"[...] As empresas que têm um processo de Inteligência sistematizado naturalmente compreendem o quanto esse processo favorece a agilidade nas tomadas de decisões, e a possibilidade de prever vários cenários, e se preparar para atuar em cada um deles." (Coordenadora de Inteligência – segmento de Marketing e Vendas)

"Ainda temos muito a explorar em análise, pois a área ainda gera muita informação e dissemina sem explorá-la de forma adequada." (Especialista em Inteligência - segmento de Serviços Portuários)

"Aqui é sempre a grande chave do sucesso. Quanto mais informações temos, mais 'perguntas' são formuladas. O desafio é saber a 'hora de parar' e tomar a decisão com 'o que conseguimos juntar'." (Gerente de Inteligência do Mercado de Seguros)

Quanto à questão da visão compartilhada de que os funcionários devem estar engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros

(BURT; HEIJDEN, 2003; MASON, 2003), apesar do grande nível de concordância na segunda rodada de pesquisa, se enxerga muita dificuldade no alinhamento deste fator à cultura organizacional:

"Depende do perfil do funcionário, do estilo da liderança e da cultura da organização." (Coordenadora de Inteligência na Área de Marketing e Vendas)

"Os processos de planejamento estratégico e cenários privilegiam um pequeno grupo dentro das organizações, a maioria não tem a menor ideia do que está acontecendo, o que a empresa quer, para onde vai, etc." (Consultor de Inteligência - Área de Educação)

"Gosto da ideia de pensar assim, mas o dia a dia não permite que tais ações sejam realizadas. A não ser que a empresa permita contratar mais funcionários para tal função." (Gerente de Inteligência do Mercado de Seguros)

Contudo, temos a seguinte afirmação:

"Nem sempre o objetivo de uma área ou da implementação de um processo de Inteligência é a visão de cenários futuros, Inteligência Estratégica. Às vezes o foco é na Inteligência Tática. Portanto, não se pode afirmar em termos de cultura que deveria ser sempre assim." (Profissional Independente de Inteligência)

Quanto à observação dos sinais de alerta (LESCA,2003; MASON, 2003) pelas equipes de Inteligência, apesar do nível de concordância dado na segunda rodada de pesquisa, também há dificuldade neste fator:

"É obrigação da equipe de Inteligência, mas, os funcionários, de forma geral, não têm a menor noção disso." (Consultor de Inteligência - segmento de Educação)

Em referência às políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras, estas são consideradas fundamentais para a inovação, indo de acordo com os autores Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015), Kanwal, Singh e Samalia (2017):

"Inovação é fator crítico de sucesso para os processos de Inteligência." (Consultor de Inteligência - Área de Educação)

"A cultura do incentivo à tentativa e de não de se ter medo do erro são essenciais." (Especialista em Inteligência – segmento de Mídia)

O Quadro 18, a seguir, apresenta a relação de questões e nível de concordância debatidas na primeira e na segunda rodadas e seus resultados em relação ao nível de concordância entre especialistas de Inteligência. É praticamente unânime a concordância de que as organizações devem conter equipes engajadas

com sensibilidade para a busca de novas ideias, desenvolvimento de olhar antecipativo e para cenários futuros, além da atenção dos funcionários (ao menos no nível estratégico), quanto à atenção na observação de sinais de alerta.

Quadro 18 - Resultados Delphi – Cultura Orientada para o Futuro e Inovação

Cultura Orientada para o Futuro e Inovação							
Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada I	%	Média	Concor dância	Questão - Método <i>Delphi</i> - Rodada II	%	Média	Concor dância
28) Os funcionários exploram informações em busca de novas ideias.	74%	5,2	NÃO	22) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários explorem informações em busca de novas ideias.	93%	6,2	SIM
29) Os funcionários são engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.	61%	4,9	NÃO	23) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA de que os funcionários ESTEJAM engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.	96%	6,2	SIM
30) Os funcionários observam possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.	65%	4,8	NÃO	24) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários observem possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.	100%	6,4	SIM
31) Existem políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.	65%	4,9	NÃO	25) UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DA EXISTÊNCIA DE políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.	96%	6,1	SIM

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Em síntese, como objetivo de pesquisa e como resultado consolidado da análise conduzida, o Quadro 19 apresenta o roteiro geral de fatores da Cultura Organizacional que influenciam no Processo de Inteligência. Estes fatores podem ser analisados pelas organizações, de maneira que possam construir um melhor ambiente organizacional com crenças, comportamentos e valores intrínsecos condizentes com o êxito de processos de Inteligência, uma vez que a cultura organizacional é construída através do tempo pela organização e suas equipes.

Quadro 19 - Roteiro de Fatores – Cultura de Inteligência nas Organizações

	Roteiro - Fatores / Características da Cultura de Inteligência nas Organizações
Cultura de Liderança	<p>1) O processo de Inteligência deve ser conduzido com base nos valores do líder, sendo estes em consonância com os objetivos da organização, do mercado e da Inteligência.</p> <p>2) O líder que possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas de sua equipe, torna-se mais capaz a trabalhar com o processo de Inteligência e seus resultados.</p> <p>3) O líder trabalha para engajar os funcionários na coleta de informação.</p> <p>4) O líder deve trabalhar para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.</p> <p>5) O líder deve buscar desenvolver, na sua equipe, os valores, crenças e comportamentos (componentes culturais) necessários à realização do processo de Inteligência.</p> <p>6) O líder engaja os funcionários a debaterem ideias em grupos.</p>
Cultura de Confiança e Colaboração	<p>7) O relacionamento entre os funcionários deve ser baseado em colaboração.</p> <p>8) O relacionamento entre os funcionários é baseado na confiança.</p> <p>9) O relacionamento entre os funcionários deve ser baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.</p>
Cultura de Comunicação	<p>10) Os funcionários acreditam que a disseminação da informação depende de uma comunicação apropriada.</p> <p>11) Os funcionários acreditam que a disseminação do conhecimento depende de uma comunicação apropriada.</p> <p>12) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência, deve considerar a importância da existência e divulgação de políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.</p>
Cultura de Informação e Conhecimento	<p>13) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve valorizar o processo de busca de dados e informações.</p> <p>14) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve valorizar a tomada de decisão baseada na informação compartilhada.</p> <p>15) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários possuam uma visão comum de que o compartilhamento de INFORMAÇÃO deve ser uma prática sistemática.</p> <p>16) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários possuam uma visão comum de que o compartilhamento de CONHECIMENTO deve ser uma prática sistemática.</p> <p>17) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância da existência e divulgação de políticas de incentivo de compartilhamento de Informação na Organização.</p>

<p>Cultura de Consciência de Inteligência</p>	<p>18) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários reconheçam os resultados deste processo de Inteligência como importantes à tomada de decisão.</p> <p>19) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar que os funcionários devem reconhecer a importância de práticas sistematizadas de Inteligência na organização.</p> <p>20) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários devem ter consciência de que os resultados do processo de Inteligência dependem de uma execução adequada de suas atividades.</p> <p>21) A organização deve considerar o processo de Inteligência como propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.</p>
<p>Cultura de Aprendizado e Capacitação</p>	<p>22) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de os funcionários reconheçam a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência.</p> <p>27) Em uma cultura propícia ao processo de Inteligência, os funcionários acreditam que a capacitação os prepara a enfrentar as mudanças do ambiente.</p>
<p>Cultura Orientada para o Futuro e Inovação</p>	<p>23) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários explorem informações em busca de novas ideias.</p> <p>24) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários estejam engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.</p> <p>25) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância de que os funcionários observem possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.</p> <p>26) Uma cultura propícia ao processo de Inteligência deve considerar a importância da existência de políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

A pesquisa mostrou a importância dada pelos especialistas aos fatores apresentados, além de mostrar um gap entre o que se espera da cultura organizacional relacionada à Inteligência e o que ocorre na realidade organizacional. O roteiro de fatores da cultura organizacional, associado a subconstrutos formadores da cultura de Inteligência, foi organizado para responder ao objetivo desta pesquisa. A partir de sua aplicação em organizações, a intenção é de que estas possam considerar e avaliar as forças e fraquezas de seus fatores humanos para a realização do processo de Inteligência. O objetivo da aplicação do roteiro permitirá mapear os fatores que merecem atenção e discussão de melhorias para permitir avanços no processo de Inteligência.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar e avaliar os traços da cultura organizacional que influenciam processos estruturados de Inteligência nas organizações. A pertinência da temática se justifica pois são apontadas necessidades de estudos para identificação dos fatores humanos e institucionais antecedentes à adoção de processos de Inteligência nas organizações, de forma a identificar fatores humanos, os quais envolvem comportamentos, crenças e valores de funcionários e equipes que possam estar relacionados ao sucesso ou fracasso deste processo.

Por meio da revisão sistemática de literatura, foram identificadas as culturas de liderança, de colaboração e confiança, de comunicação, de informação e conhecimento, de aprendizado e capacitação, de consciência de Inteligência, e orientada para o futuro e inovação. Por meio da validação de questões com o uso do *card sorting* e posterior aplicação de do método *Delphi*, além do reconhecimento dos fatores que envolvem os subconstrutos relacionados à cultura de Inteligência, foi possível identificar fatores culturais que ainda são almejados por especialistas de Inteligência, mostrando o quão importante o assunto se torna para a pesquisa de Sistemas Informação, tanto em termos acadêmicos como de cunho prático-organizacional.

Em termos de cultura de liderança, foi averiguado, no decorrer da pesquisa de campo, que é esperado pelos especialistas que os líderes tenham valores relacionados, concomitantemente, com a organização, com o mercado e com a Inteligência, estando ele engajado a lidar com suas equipes de maneira que estes percebam estes valores e os sigam. Um bom líder também precisa lidar com as culturas adquiridas de cada membro de suas equipes, de maneira a lidar com a diversidade de ideias e valores, e transformar esta diversidade em um fator positivo ao processo de Inteligência. Outros fatores associados ao líder, tais como engajamento deste quanto à coleta, compartilhamento e debate de ideias em grupos. Além disso, o líder deve buscar desenvolver, na sua equipe, os valores, crenças e comportamentos (componentes culturais) necessários à realização do processo de Inteligência.

Em termos de cultura de confiança e colaboração, percebe-se que esta é identificada como necessária para toda a organização, e não apenas para as atividades de coleta, compartilhamento e análise de informação, tendo sempre o líder a sensibilidade para entender o nível de tratamento de dados e informações no que tange a quais grupos compartilhar. Foram detectadas, durante as entrevistas, características de individualismo e medo do desenvolvimento alheio, além de sentimento de posse da informação como sinônimo de poder. Portanto, uma boa gestão de Inteligência deve transcender estes valores, de forma a melhor trabalhar com as características das equipes. Valor de disponibilidade de trabalho em equipe também foi valorizado em termos de relacionamento entre equipes.

Em relação à cultura de comunicação, acredita-se que uma comunicação apropriada, com conversas direcionadas e claras é possível para proporcionar melhorias no processo de Inteligência, no momento do compartilhamento da informação e do conhecimento. A divulgação de políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização, também é considerada relevante, no sentido de valorização dos perfis, habilidades dos funcionários e do valor intrínseco do que está sendo compartilhado entre eles.

Em relação à cultura de informação e conhecimento, notou-se ainda uma dificuldade latente nas atuais organizações quanto à implantação desta cultura, ainda em construção, o qual os funcionários (principalmente aqueles envolvidos no processo de Inteligência) devem considerar o compartilhamento de informação e de conhecimento como práticas sistemáticas, de que deve ocorrer a valorização do processo de busca de dados e informações, e da tomada de decisão que tenha base na informação compartilhada. A divulgação de políticas de incentivo de compartilhamento de informação também é considerada importante pelos entrevistados.

A cultura de consciência de Inteligência é considerada relevante, no sentido de que os funcionários devem valorizar os resultados de Inteligência à tomada de decisão, e que estes resultados dependem de uma execução adequada de suas atividades. Além disso, esta cultura considera a importância de práticas sistematizadas de Inteligência para as organizações, e o processo de Inteligência como propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.

Já na cultura de aprendizado e capacitação, os funcionários reconhecem a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de Inteligência, sendo que a capacitação os prepara para enfrentar as mudanças do ambiente. No entanto, é importante que as organizações considerem a capacitação não apenas mero gasto, e sim investimento para suas equipes.

A cultura orientada para o futuro e inovação é uma cultura recente nas organizações. Ela abrange as crenças e valores de que os funcionários exploram informações em busca de novas ideias, sejam engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros, atentos à observação de possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios, além da existência, na organização, de políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.

Como contribuição no campo acadêmico, o trabalho identifica fatores da cultura organizacional que podem influenciar no sucesso dos processos de Inteligência nas organizações, concatenando estes achados da literatura e buscando o suporte na opinião de especialistas na área de Inteligência. Por fim, esta pesquisa atinge seus objetivos, no sentido de que localizou na revisão de literatura alguns fatores culturais que podem influenciar no êxito do processo de Inteligência, e os debateu entre os especialistas da área, descobrindo algumas necessidades de desenvolvimento cultural entre as equipes nas organizações. No entanto, esta pesquisa não é exaustiva por si só, pois a cultura organizacional envolve fatores que podem ser trabalhados, desenvolvidos e modificados no decorrer do tempo, e constitui em um processo que se modifica com o passar dos anos.

Em termos de limitações, foram 54 os participantes que responderam a todas as questões da primeira rodada, e, destes, somente 27 responderam a todas as questões da segunda rodada. Além destes participantes, ocorrem desistências no decorrer das respostas aos questionários (14 desistentes na primeira e 10 na segunda rodadas), motivo pelo qual poderiam ser investigadas suas causas. A amostra de respondentes utilizada para a pesquisa reproduz uma amplitude de ideias e opiniões. As bases de buscas de dados não foram esgotadas, motivo pelo qual, por maior que tenha sido a abrangência desta pesquisa, pode-se ainda ter chances de encontrar outros elementos culturais necessários ao êxito dos processos de Inteligência nas organizações. Contudo, sempre há chances de se detectar outras fontes oportunas de informação sobre o tema. Como propostas de estudos

futuros, os fatores culturais detectados poderiam ser analisados em maior profundidade dentro da prática das organizações, de maneira a ampliar o conhecimento sobre o tema.

Ainda em termos de estudos futuros baseados nas limitações, poderiam ser estudadas as opiniões de especialistas em âmbito mundial, uma vez que, dos respondentes, 53 eram brasileiros e atuantes em organizações brasileiras e um português, atuante em seu país de origem. Diferenças entre culturas de organizações que se utilizam de processos de inteligência também pode ser um campo bastante produtivo de estudos.

REFERÊNCIAS

ADEGBILE, A.; SARPONG, D.; MEISSNER, D. *Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. International Journal of Innovation and Technology Management*, v. 14, n. 4, p. 1-34, 2017.

ADIDAM, Phani Tej; BANERJEE, Madhumita; SHUKLA, Paurav. *Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 27, n. 3, p. 242–254, 2012.

AGHA, S.; ATWA, E.; KIWAN, S. *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*, 2015.

AGUILAR, F. J. *Scanning the Business Environment*. NY: Macmillan, 1967.

ALMEIDA, F. C. de; HIRATA, P. Entendendo e implantando um sistema de Inteligência competitiva. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n.2, p. 111–122, 2016.

ALMEIDA, F. C. de; LESCA, H.; CANTON, A. W. P. *Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company. Journal of Knowledge Management*, v. 20, n. 6, p. 1282–1301, 2016.

AMANATIDOU, Effie. *Beyond the veil — The real value of Foresight. Technological Forecasting & Social Change*, v.87, p. 274-291, 2014.

ANSOFF, I. H. *Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review*, v. 18, n. 2, p. 21-33, Winter, 1975.

ARDIGO, Rafaela Mota; GRAEMIL, Alexandre Reis. Web Interativa: Uma revisão sistemática de literatura sobre possíveis negócios inovadores envolvendo Inteligência Coletiva a partir da perspectiva do manual de Oslo. **XX SEMEAD – Seminários em Administração**, novembro 2017.

ARAÚJO, Hugo; COSTA, Carlos J.; APARÍCIO, Manuela. Modelo de Competitive Intelligence (CI) *Competitive Intelligence (CI) Model. 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, Portugal – Lisboa, 21-24 junho 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318415680>>. Acesso em: <31 agosto 2018>.

AREFIN, Shamsul; HOQUE, Rakibul; BAO, Yukun. *The impact of business intelligence on organization's effectiveness: an empirical study. Journal of Systems and Information Technology*, v. 17, n. 3, p. 263 – 285, 2015.

ARNETT-HARTWICK, Sally E. *Experiences to Develop Globally Competent Family and Consumer Sciences Teachers: A Modified Delphi Study. Journal of Education and Human Development*, v. 7, n. 2, p. 112-128, junho, 2018.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARDIN, I. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

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

BARNEY, Jay. *Firm Resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTES, F. *The process of implementing competitive intelligence in a company*. **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, LXI, n. 4, p. 861-866), 2013.

BELL, Geoffrey G.; LAI, Fujun; LI, Dahui. *Firm orientation, community of practice, and Internet-enabled interfirm communication: Evidence from Chinese firms*. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, p. 201–215, 2012.

BÉRARD, Céline; DELERUE, Hélène. *A cross-cultural analysis of intellectual asset protection in SMEs: The effect of environmental scanning*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17 n. 2, p. 167-183, 2010.

BLANCK, Mery Rose; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. *Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do Método L.E.SCAning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P)*. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, v. 49, n. 1, janeiro / fevereiro / março, 2014.

BOCACCIO, Alessandro Antunes; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; BORGES, Natália Maroni. *Inteligência como uma capacidade dinâmica: obtendo vantagem competitiva por meio da leitura de ambientes*. **XL Encontro da ANPAD**, 2016.

BOOTZ, Jean-Philippe. *Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis*. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 9, p. 1588-1594, Novembro, 2010.

BORGES, Natália Maroni; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. *The environmental scanning as an informal and individual practice in organizations. A view based on the Illusion of Control's Theory*. In: Congresso IFBAE, 2017, Poitiers. **9º Congresso IFBAE**, 2017.

BROUARD, F. *Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program*. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, p. 37-58, 2007.

BRYMAN, Alan. *Leadership and culture in organisations*. **Public Money & Management**, v. 9, n. 3, p. 35-41, 1989. DOI: 10.1080/09540968909387555.

BURT, George; HEIJDEN, Kees van der. *First steps: towards purposeful activities in scenario thinking and future studies*. **Futures**, v. 35, p. 1011-1026, 2003.

CAINELLI, Amanda de Souza. **Proposta de Ferramenta para Diagnóstico de Práticas Antecedentes à Adoção da Atividade de Inteligência nas Organizações**. Dissertação de Mestrado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

CALOF, Jonathan; WRIGHT, Sheila. *Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective*. **European Journal of Marketing**, v. 42, p. 814-835, 2008.

CALOF, Jonathan. *Canadian competitive intelligence practices – a study of practicing strategic and competitive intelligence professionals Canadian members*. **Foresight**, 2017. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0024>.

CAPATINA, Alexandru; BLEOJU, Gianita. *Organisational instructional communication as a cultural based competitive intelligence tool*. **13th European Conference on Knowledge Management (ECKM)**. Universidade Politécnica de Cartagena, Espanha, p. 152-160, 06-07 Set, 2012.

CAPATINA, Alexandru; BLEOJU, Gianita; YAMAZAKI, Kiyohiro; ROZALIA, Nistor. *Cross-cultural strategic intelligence solutions for leveraging open innovation opportunities*. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 6, n. 3, p. 27-38, Novembro, 2016.

CARON-FASAN, M.-L. JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Análise de informações de Inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**, v. 39, n. 3, p. 205-219, 2004.

CASARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de M.; BITTENCOURT, Hélio Radke; GARIBOTTI, Vicente. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.2, p.183-197, maio/ago. 2010.

CEKULS, Andrejs. *Culture of Knowledge Sharing in Terms of Competitive Intelligence in Organizations*. **Proceedings of the 2015 International Conference “Economic Science for Rural Development”**, n. 40, Jelgava, LLU ESAF, p. 104-112, 23-24 Abril 2015.

CEKULS, Andrej. *Leadership Values in Transformation of Organizational Culture to Implement Competitive Intelligence Management: the Trust Building Through Organizational Culture*. **European Integration Studies**, n. 9, p. 244-256, 2015. DOI 10.5755/j01.eis.0.9.12811.

CHÉR, Rogério. **Engajamento – Melhores práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho**. São Paulo: Alta Books Editora, 2 ed. 2016.

CHERMACK, Thomas; NIMON, Kim. *Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis*. **European Journal of Training and Development**, v. 37, n. 9, p. 811-834, 2013.

CHIRU, I. *Engaging public support and awareness in intelligence: The demands and challenges to developing an intelligence culture*. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, v. 29, n.3, p. 503–514, 2016.

CHOO, C. W. *The Art of Scanning the Environment*. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, p. 21-24, 1999.

CURREY, Phillip; SOMOGY, Simon; ARIYAWARDANA, Anoma. *Why Organizations Struggle to Implement a Market Orientation: Insights Into Beliefs of Top Management*. **Journal of Food Products Marketing**, v. 23, n. 7, p. 783-798. DOI: 10.1080/10454446.2016.1141142.

DAFT, Richard L. **Organization theory and design**. Cengage Learning, 2008.

DAFT, R.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. *Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study*. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 2, p. 123-139 1988.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Oxford University Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. *Competing on Analytics*. **Harvard Business Review**, Janeiro, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics>>. Acesso em: <29 abril 2018>.

DAVIS, J. R. *Does environmental scanning by systems integration firms improve their business development performance?* **ProQuest Dissertations and Teses**, 2008.

DUAN, Yanqing; CAO, Guangming; EDWARDS, John S. *Understanding the impact of Business Analytics on Innovation*. **European Journal of Operational Research**, 2018.

DURST, Carolin; DURST, Michael; KOLONKO, Thomas; NEEF, Andreas; GREIF, Florian. *A holistic approach to strategic foresight: A foresight support system for the German Federal Armed Forces*. **Technological Forecasting & Social Change**, 2014.

DU TOIT, Adeline. *Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey*. **International Journal of Information Management**, v. 36, p. 16–24, 2016.

DUUS; Henrik Johannsen, *Strategic forecasting: the management perspective*, **Management Research Review**, v. 39, n. 9, p. 998-1015, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0099>.

EVANGELISTA, E. “Pairing up”, *Pharmaceutical Executive*, 2005. Disponível em: <http://www.pharmexec.com/pairing?id=&sk=&date=&pageID=4>>. Acesso: <6 fev 2018>.

FARIA, Maurício Marques de Card Sorting: noções sobre a técnica para teste e desenvolvimento de categorizações e vocabulários. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.7, n. 2, p. 1-9, jan./jun. 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999. <https://dicionariodoaurelio.com>.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE*, v.1, n.1, p.1-30, 2002.

FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.

GARCIA-ALSINA, Montserrat; COBARSÍ-MORALES, Josep; ORTOLL, Eva. *Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities*. *Aslib Journal of Information Management*, v. 68, n. 1, p.57-75, 2016. <https://doi.org/10.1108/AJIM-04-2015-0061>.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. *Como construir equipes fantásticas*. São Paulo: Phorte Editora, 2017.

GILAD, Ben. *Early Warning: Using Competitive Intelligence to anticipate market shifts, control risk and create powerful strategies*. *American Management Association – AMACON*. 2003.

GIOVINAZZO, R.; FISCHMANN, A. A. *Delphi eletrônico: uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional*. In: XIV **Congreso Latinoamericano de Estrategia**. Buenos Aires, Argentina, 2001.

GRISHAM, Thomas. *The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics*. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 2 n. 1, p.112-130.

HAMBRICK, Donald C. *Environmental Scanning and Organizational Strategy*. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 159-174, 1982.

HAMMOUD, Mohamad S.; NASH, Douglas. *What corporations do with foresight*. *European Journal of Futures Research*, 2014. DOI 10.1007/s40309-014-0042-9.

HATTULA, Johannes D.; SCHMITZ, Christian; SCHMIDT, Martin; REINECKE, Sven. *Is more always better? An investigation into the relationship between marketing*

influence and managers' market intelligence dissemination. International Journal of Research in Marketing, v. 32, n. 2, Junho, 2015. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.02.001.

HEGER, Tobias; BOMAN, Magnus. *Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. Technological Forecasting & Social Change*, v. 101, p. 147–164, 2015.

HELM, Roland; KRINER, Stephanie; SCHMALFUSS, Martin. *Conceptualization and Integration of Marketing Intelligence: The Case of an Industrial Manufacturer. Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 21, p. 237–255, 2014.

HOWELL, Kerry E.; ANNANSINGH, Fenio. *Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? International Journal of Information Management*, v. 33, p. 32-39, 2013.

HSU, C. C.; SANDFORD, B. *The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus. Practical Assessment, Research & Evaluation*, v. 12, n. 10, 2007.

IOIA, M. *The New Rules of Competitive Intelligence*. Middletown, Delaware: Xlibris, 2014.

JAFARI, Mahdi Joneidi; TABATABA'I, Seyed Akbar NiliPour. *Corporate foresight and its effect on innovation strategy decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry). Foresight*, v. 19, n. 6, p. 559-576, 2017.

JAHARUDDIN, N. S.; MOHAMED, Z. A.; SAMBASIVAN, M. *Supply Chain Intelligence and Its Impact on Business Performance. IJEM - International Journal of Economics and Management*, 2014.

JAHARUDDIN, N. S., MANSOR, Zuraina Dato; YAAKOB, S. *Supply Chain Intelligence Practices among Small Medium Enterprises in Malaysia. JSSH-Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, v. 24, p. 223 – 238, 2016. Disponível em: < www.pertanika.upm.edu.my>. Acesso em: <26 setembro 2017>.

JAHARUDDIN, N. S., MANSOR, Zuraina Dato; YAAKOB, S. *Supply Chain Intelligence Practices among Small Medium Enterprises in Malaysia. The Social Sciences*, v. 11, n. 7, Medwell Journals, p. 7418 – 7422, 2016.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. *Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. Revista Org. Contexto*. Ano 2, n.4, p. 92-118, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; SALAZAR, Felipe Becker; MELATI, Cláudia; BORGES, Natália Marroni. *Fatores Críticos de Sucesso na Condução de Projetos de Inteligência Estratégica. XX SEMEAD – Seminários em Administração*, Novembro 2017.

JANISSEK-MUNIZ, R. *Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Revista Inteligência Competitiva*, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2016.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; SALAZAR, Felipe Becker; MELATI, Cláudia; BORGES, Natália Marroni. Fatores Críticos de Sucesso na Condução de Projetos de Inteligência Estratégica. **XX SEMEAD – Seminários em Administração**, Novembro 2017.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1996.

KANWAL, Supreet; SINGH, Gurparkash; SAMALIA, Harsh Vardhan. *The Role of Organizational Culture and Process-Structure in Marketing Intelligence: Perspective of IT Professionals*. **Journal of Cases on Information Technology**, v. 19, n. 1, p. 60-78, 2017.

KHODAMI, Emidia Vagnoni Soheila. Designing Competitvity Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight*, v. 18, n.6, 2016.

KLAKURKA, Jan A. C.; IRWIN, Bill. *The Nature and Extent of Foresight-Infused Strategy: A Canadian Organizational Assessment*. **Proceedings of the Conference on European Management Leadership and Governance**, p. 133-139, 2016.

KOBUS, Jörn; WESTNER, Markus. **Ranking-type Delphi studies in IS research: step-by-step guide and analytical extension**. *IADIS International Conference on Information Systems*, Vilamoura, Algarve, Portugal, 2016.

KONONIUK, Anna; SACIO-SZYMANSKA, Anna. *Assessing the maturity level of foresight in Polish companies-a regional perspective*. **European Journal of Futures Research**, v. 3, n. 1, 2015.

KORTE, Russell F.; CHERMACK, Thomas J. *Changing organizational culture with scenario planning*. **Futures**, v. 39, p. 645-656, 2007.

KUNIAVSKY, Mike. *Observing the user experience*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.

LANDIS, J. Richard.; KOCH, Gary G. The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174, 1977.

LEE, Yang-Im; TRIM, Peter R.J. *Placing the Japanese retail sector in context: issues for marketers in overseas companies*. **Business Strategy Series**, v. 9, n. 5, p. 243-248, 2008.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCAnning**. Editions EMS. 180 p., 2003.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.SCAnning®**. 188 p. Porto Alegre, 2015.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M.-L.; LOZA AGUIRRE, E.; CHALUS-SAUVANNET, M.-C. *Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain. **Systèmes d'information & management***, v. 20, n. 3, p. 9-46, 2015.

LESCA, Humbert; LESCA, Nicolas. *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs: méthodes et applications*. Hermès Lavoisier, 2011.

LESCA, Humbert; LESCA, Nicolas. Strategic Decisions and Weak Signals: Anticipation for Decision-Making. ISTE Ltd, 2014.

LEVINE, Sheen S.; BERNARD, Mark; NAGEL, Rosemarie. *Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. **Strategic Management Journal***. v. 8, p. 2390 – 2423, 2017.

LIM, David; KLOBAS, Jane. *Knowledge management in small enterprises. **The Electronic Library***, v. 18, n. 6, p. 420-432, 2000.

LUDWIG, Bárbara. *Predicting the Future: Have you considered using the Delphi Methodology? **Journal of Extension***, v. 35, n. 5, Outubro, 1997.

LUU, Tuan. *Knowledge sharing and competitive intelligence. **Marketing Intelligence & Planning***, v. 32, n. 3, p.269-292, 2014.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada*. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, Joana Brás Varanda; FREITAS, Denise de. *Método Delphi: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições***, v.29, n. 2, maio/ago. 2018.

MARQUES, Lidiany Kelly da Silva; VIDIGAL, Frederico. *Prosumers e redes sociais como fontes de informação mercadológica: uma análise sob a perspectiva da Inteligência competitiva em empresas brasileiras. **TransInformação***, Campinas, v. 30, n. 1, p. 1-14, jan./abr., 2018

MARTIN, Joanne. ***Cultures in organizations: Three perspectives***. New York: Oxford University Press, 1992.

MASON, David. *Tailoring scenario planning to the company culture. **Strategy & Leadership***, v. 31, n. 2, p. 25-28, 2003.

MAYER, J. H. *Powering up companies' crystal Balls: analysis of a multi-case study towards more applicable environmental scanning systems. **European Conference on Information Systems (ECIS). Proceedings***, 2012.

MAYER, Jörg H.; STEINECKE, Neon; QUICK, Reiner; WEITZEL, Timm. *More applicable environmental scanning systems leveraging "modern" information*

systems. *Information Systems and e-Business Management*, v. 11, n.4, p. 507-540, 2013.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas de informação: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos**. Arte & Ciência Editora, 2 ed., 2004.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. A Cultura Organizacional como Impulsionadora dos Processos de Inteligência na Gestão Pública. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. Ed. Especial, p. 131-156, 2017.

MEUNIER-FITZHUGH, Kenneth Le; PIERCY, Nigel F. *Improving the relationship between sales and marketing*. **European Business Review**, v. 22, n. 3 p. 287 – 305, 2006.

MULLER, Jerry P. **The relationships between organizational culture and environmental scanning: A case study**. *Library Trends*, v. 43, n. 2, p. 170-205, 1994.

MURRAY, Peter; CARTER, Leanne. *Improving marketing intelligence through learning systems and knowledge communities in not-for-profit workplaces*. **Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 7, p. 421-435, 2005.

MYERS, M. *Qualitative Research in Information Systems*. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 2, 1997.

MYERS, Michael D. **Qualitative research in business and management**. Sage, 2013.

NAHM, Abraham Y.; RAO, S. Subba; SOLIS-GALVAN, Luis E.; RAGU-NATHAN, T. S. *The Q-Sort Method: Assessing Reliability And Construct Validity Of Questionnaire Items At A Pre-Testing Stage*. **Journal of Modern Applied Statistical Methods**, v. 1, n. 1, 2002.

NASRI, Wadie. *Competitive intelligence in Tunisian companies*. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 24, n. 1, p. 53-67, 2011.

NELKE, Margareta; HAKANSSON, Charlotte. **Competitive Intelligence for Information Professionals**. Elsevier, 2015.

NEMETH, Bence; DEW, Nicholas; AUGIER, Mie. *Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the Hungarian Ministry of Defense*. **Futures**, v. 101, p. 92-102, 2018.

OLARU, Adriana; CAPATINA, Alexandru. *The analysis of performance control management system within Romanian IT companies*. **International Conference on Business Administration - Proceedings**, p. 11-15, 2011.

PARÉ, Guy; CAMERON, Ann-Frances; POBA-NZAOU, Placide; TEMPLIER, Mathieu. *A systematic assessment of rigor in information systems ranking-type Delphi studies*. **Information and Management**, v. 50, p. 207-217, 2013.

PASSINI, Josué Marques; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; CAINELLI, Amanda de Souza. Proposta de instrumento de avaliação de maturidade do processo de Inteligência nas organizações. **XXI Simpósio de Administração da Produção. Logística e Operações Internacionais - SIMPOI**, 2018.

PELLISSIER, R.; KRUGER, J. P. *A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa*. **European Business Review**, v. 23, n. 6, p. 609-631, 2011.

PRESCOT, J. E. *The evolution of competitive intelligence – Designing a process for action*. In *Proposal Management*. Spring, 1999.

PRYOR, Christopher; HOLMES JR., R. Michael; WEBB, Justin W.; LIGUORI, Eric W. *Top Executive Goal Orientations' Effects on Environmental Scanning and Performance: Differences Between Founders and Nonfounders*. **Journal of Management**, 2017.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatricksi. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **RIMAR: Maringá**, v.2, n.2, p. 21-37, jul / dez / 2003.

RIOS, F. L. de C.; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. F. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas. **6º Congresso IFBAE**, 2011.

RIOS, Fábio; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um *software* de apoio ao processo de Inteligência. **Revista de Administração - READ**, 78º edição, nº 2, p. 425-460, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. Nova Jersey: Prentice Hall, 15. ed., 2012.

ROHRBECK, R.; GEMÜNDEN, Hans Georg. *Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm*. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 2, p. 231-243, 2011.

ROHRBECK, René; KUM, Menes Etingue. *Technological Forecasting & Social Change*. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 129, p. 105-116, 2018.

ROZADOS, H. O uso da técnica *Delphi* como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 64-86, set/dez. 2015.

RUSSO, Mariza. **Fundamentos de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2010.

SAID, H. M.; LATIF, H. A.; ISHAK, N. K. *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.; SUMARJAN, N.; CHIKI, C. T.; ZAHARI, M. S. M.; MOHI, Z.; BAKHTIAR, M. F.S.; ANUAR, F. I. **Theory and practise in hospitality and Tourism Research**, p. 83-87, 2015.

SALGUERO, Gisela Casado; RESENDE JR., Pedro Carlos; FERNÁNDEZ, Ignacio Aldeanueva. *Proposal of an assessment scale in competitive intelligence applied to the tourism sector. Journal of Intelligence Studies in Business*, v. 7, n. 1, p. 38-47, 2017.

SARKER, Saonee; SARKER, Suprateek. *Exploring Agility in Distributed Information Systems Development Teams: An Interpretive Study in an Offshoring Context. Information Systems Research*, v. 20, n. 3, p. 440-461, 2009.

SAWYERR, Olukemi O. *Environmental uncertainty and environmental scanning activities of nigerian manufacturing executives: A comparative analysis. Strategic Management Journal*, v. 14, p. 287-299, 1993.

SCHMITTEL, Richardson Moro; MAINARDES, Emerson Wagner. Fatores que afetam a percepção do colaborador sobre a orientação para o mercado de uma empresa do setor de tecnologia da informação. **REGE – Revista de Gestão**, v. 23, p. 148-158, 2016.

SEWDASS, Nisha; DU TOIT, Adeline. *Current state of competitive intelligence in South Africa. International Journal of Information Management*, v. 34, p. 185–190, 2014.

SEWDASS, Nisha; DU TOIT, Adeline. *Competitive intelligence in emerging economies: A comparative study between Brazil and South. T. D. - The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, v. 11, n. 1, p. 113-132, Julho 2015.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; DAY, George S. *How to Make Sense of Weak Signals. MIT SLOAN Management Review*, Abril, 2009.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; DAY, George S.; SNYDER, Scott A. *Integrating Organizational Networks, Weak Signals, Strategic Radars and Scenario Planning. Technological Forecasting & Social Change*, v. 80, p. 815–824, 2013.

TANG, T. W. *Making innovation happen through building social capital and scanning environment. International Journal of Hospitality Management*, v. 56, p. 56-65, 2016.

TARAPANOFF; KIRA. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBCIT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2006.

TRIM, Peter R.J.; LEE, Yang-Im. *Vertically integrated organisational marketing systems: a partnership approach for retailing organisations*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 3, p. 151 - 163, 2006.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa social**. São Paulo. 1987. Atlas.
VECCHIATO, Ricardo. *Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility*. **Technological Forecasting & Social Change**, 2015.

VIDIGAL, Frederico. *Competitive intelligence: functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil*. **Transinformação**, 2013.

VISHNEVSKIY, Konstantin; KARASEV, Oleg; MEISSNER, Dirk. *Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies*. **Foresight**, v. 17, n. 5, p. 460-474, 2015.

VIVIERS, Wilma; SAAYMAN, Andrea; MULLER, Marié-Luce. *Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa*. **International Journal of Social Economics**, v. 32, n. 7, p. 576-589, 2005.

WARRICK, D. D.; MILLIMAN, J. F.; FERGUSON, J. M. *Lessons learned from Zappos on what it takes to build high performance cultures*. **Organizational Dynamics**, 2016.

WATSON, Hugh J.; WIXOM, Barbara H. *The Current State of Business Intelligence*. **IEEE Computer Society**, v. 40, n. 9, Setembro 2007.

WEST, Joseph; ANTHONY, William P. *Strategic group membership and environmental scanning: their relationship to firm performance in the foodservice industry*. **Journal of Hospitality Management**, v. 9, n. 3, p. 247-267, 1990.

WEST, C. **Competitive Intelligence**. Palgrave Macmillan, 2001.

WHAITAKA, Paul. *Moderating Effect Of Organizational Factors Between Competitive Intelligence Practices And Performance Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange, Kenya*. **European Scientific Journal**, v.12, n. 22, p. 213-223, 2016.

WIENER, Melanie; GATTRINGER, Regina; STREHL, Franz. *Participation in inter-organisational collaborative open foresight: A matter of culture*. **Technology Analysis & Strategic Management**, 2017.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1376045>.

WIENER, Melanie. *Open foresight: The influence of organizational context*. **Creative Innovation Management**, v. 27, p. 56-68, 2018

WRIGHT, S.; PICKTON, D. W., CALLOW, J. *Competitive intelligence in UK firms: a typology*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 20, n. 6, p. 349-360, 2002.

WRIGHT, Sheila; EID, Elsayed R.; FLEISHER, Craig S. *Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector*. **Journal of Marketing Management**, v. 25, p. 941-964, 2009.

WRIGHT, J. T; SILVA, A. T. B.; SPERS, R.G. Prospecção de cenários: uma abordagem plural para o futuro do Brasil em 2020. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 56-76, jan./abr. 2010.

XU, M. **Managing strategic intelligence: Techniques and technologies**. New York: *Information Science Reference*, 2007.

XU, M.; KAYE, Roland. **The nature of strategic intelligence, current practice and solutions**. In: Xu, M. **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**. *Information Science Reference*. Hershey: New York. p. 36-54, 2007.

ZENAIDE, Vítor Rodrigues; CASTRO, Luciano Thome e. 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**, v. 24, n. 2, p. 110-121, 2017.

APÊNDICE A

LISTA DE ARTIGOS ANALISADOS NA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

	Termo Referente à Inteligência + Cultura	Título	Autores	Ano	Revista / Congresso	Base de Dados	Descrição
1	Competitive Intelligence / Market Intelligence	The Role of Organizational Culture and Process-Structure in Marketing Intelligence: Perspective of IT Professionals	Kanwal, Singh e Samalia.	2017	Journal of Cases On Information Technology	Web of Knowledge	Cultura de Liderança; Cultura de Confiança e Colaboração; Cultura de Consciência de Inteligência; Cultura Orientada para o Futuro e Inovação.
2	Competitive Intelligence	Intrinsic motivation for knowledge sharing - competitive intelligence process in a telecom company	Almeida, Lesca e Canton	2016	Journal Of Knowledge Management	Web of Knowledge	Cultura de Informação e Conhecimento.
3	Competitive Intelligence / Market Intelligence	Is more always better? An investigation into the relationship between marketing influence and managers' market intelligence dissemination	Hattula <i>et al.</i>	2015	International Journal of Research in Marketing	Web of Knowledge / Emerald / Science Direct	Cultura de Liderança; Cultura de Confiança e Colaboração; Cultura de Comunicação; Cultura de Informação e Conhecimento.
4	Competitive Intelligence	Current state of competitive intelligence in South Africa	Sewdass, e Du Toit	2014	International Journal of Information Management	Web of Knowledge / Science Direct	Cultura de Aprendizado e Capacitação.
5	Competitive Intelligence	Competitive intelligence: functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil	Vidigal	2013	Transinformação	Web of Knowledge	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
6	Competitive Intelligence	Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices	Garcia-Alsina, Ortoll e Cobarsi-Morales	2012	ASLIB Proceedings	Web of Knowledge	Cultura de Informação e Conhecimento.

7	Competitive Intelligence / Environmental Scanning / Strategic Scanning	Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned	Lesca e Caron-Fasan	2008	European Journal of Information Systems	Web of Knowledge	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
8	Competitive Intelligence	Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa	Viviers, Saayman, Muller	2005	International Journal of Social Economics,	Science Direct	Cultura de Informação e Conhecimento; Cultura de Aprendizado e Capacitação; Cultura de Consciência de Inteligência.
9	Strategic Intelligence	Strategic intelligence in higher education	Casartelli et al.	2010	Perspectivas em Ciência da Informação	Web of Knowledge	Cultura de Informação e Conhecimento.
10	Strategic Intelligence	Cross-cultural strategic intelligence solutions for leveraging open innovation opportunities	Capatina et al.	2016	Journal of Intelligence Studies in Business	Web of Knowledge	Cultura de Confiança e Colaboração.
11	Market Intelligence	Improving the relationship between sales and marketing	Meunier-FitzHugh e Piercy	2010	European Business Review	Emerald	Cultura de Confiança e Colaboração.
12	Market Intelligence	Why Organizations Struggle to Implement a Market Orientation: Insights Into Beliefs of Top Management	Currey, Somogyi e Ariyawardana	2017	Journal of Food Products Marketing	Web of Knowledge	Cultura de Liderança.
13	Market Intelligence	Conceptualization and Integration of Marketing Intelligence: The Case of an Industrial Manufacturer	Helm, Krinner e Schmalfluss	2014	Journal of Business-to-Business Marketing	Web of Knowledge	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
14	Marketing Intelligence	Vertically integrated organisational marketing systems: a partnership approach for retailing organisations	Trim e Lee	2006	Journal of Business & Industrial Marketing	Emerald	Cultura de Liderança; Cultura de Confiança e Colaboração.
15	Marketing Intelligence	Placing the Japanese retail sector in context: issues for marketers in overseas companies	Lee e Trim	2008	Business Strategy Series	Emerald	Cultura de Informação e Conhecimento.
16	Marketing Intelligence	Improving marketing intelligence through learning systems and knowledge communities in not-for-profit workplaces	Murray e Carter	2005	Journal of Workplace Learning	Emerald	Cultura de Aprendizado e Capacitação.

17	Environmental Scanning	Understanding the impact of business analytics on innovation	Duan, Cao e Edwards	2018	European Journal of Operational Research	Science Direct	Cultura de Informação e Conhecimento.
18	Environmental Scanning	Knowledge management in small enterprises	Lim e Klobas	2000	The Electronic Library	Emerald / Web of Knowledge	Cultura de Comunicação.
19	Strategic Foresight / Corporate Foresight	Open foresight: The influence of organizational context	Wiener, Melanie	2018	Creativity and Innovation Management	Web of Knowledge	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
20	Strategic Foresight / Corporate Foresight	Participation in inter-organisational collaborative open foresight A matter of culture	Wiener, Melanie; Gattringer, Regina; Strehl, Franz	2018	Technology Analysis & Strategic Management	Web of Knowledge	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
21	Strategic Foresight	Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the Hungarian Ministry of Defense	Nemeth, Dew e Augier	2018	Futures	Science Direct	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
22	Corporate Foresight	Integrated roadmaps and corporate foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies	Vishnevskiy, Karasev e Meissner	2015	Technological Forecasting & Social Change	Science Direct / Web of Knowledge	Cultura Orientada para o Futuro e Inovação.
23	Corporate Foresight	Assessing the maturity level of foresight in Polish companies-a regional perspective	Kononiuk e Sacio-Szymanska	2015	European Journal of Futures Research	Web of Knowledge	Cultura de Aprendizado e Capacitação.
24	Corporate Foresight	What corporations do with foresight	Hammoud e Nash	2014	European Journal of Futures Research	Web of Knowledge	Cultura de Comunicação.
25	Scenario Planning	Changing organizational culture with scenario planning	Korte e Chermack	2007	Futures	Science Direct / Web of Knowledge	Cultura de Aprendizado e Capacitação.

26	Scenario Planning	First steps: towards purposeful activities in scenario thinking and future studies	Burt e Heijden	2003	Futures	Science Direct / Web of Knowledge	Cultura de Comunicação; Cultura Orientada para o Futuro e Inovação.
27	Scenario Planning	Tailoring scenario planning to the company culture	Mason	2003	Strategy & Leadership	Emerald	Cultura de Liderança; Cultura Orientada para o Futuro e Inovação.
28	Scenario Planning	Drivers and outcomes of scenario planning: a canonical correlation analysis	Chermack e Nimon	2013	European Journal of Training and Development	Emerald	Cultura de Aprendizado e Capacitação.
29	Environmental Scanning	Exploring Agility in Distributed Information Systems Development Teams: An Interpretive Study in an Offshoring	Sarker e Sarker	2009	Information Systems Research	Information Systems Research	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
30	Competitive Intelligence	Competitive Intelligence (CI) Model	Araujo, Costa e Aparicio	2017	Conferência: 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) Local: Lisbon, PORTUGAL Data: JUN 21-24, 2017	Web of Knowledge	Cultura de Aprendizado e Capacitação.
31	Competitive Intelligence	Culture of Knowledge Sharing in Terms of Competitive Intelligence in Organizations.	Cekuls (a)	2015	2nd International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts (SGEM 2015)	Web of Knowledge	Cultura de Confiança e Colaboração
32	Competitive Intelligence	Leadership Values in Transformation of Organizational Culture to Implement Competitive Intelligence Management: the Trust Building Through Organizational Culture.	Cekuls (b)	2015	European Integration Studies	Web of Knowledge	Cultura de Liderança; Cultura de Confiança e Colaboração

33	Competitive Intelligence	Organisational Instructional Communication as a Cultural Based Competitive Intelligence Tool	Capatina e Bleoju	2012	Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management	Web of Knowledge	Cultura de Confiança e Colaboração; Cultura de Comunicação; Cultura de Informação e Conhecimento; Cultura de Aprendizado e Capacitação.
34	Strategic Foresight	The Nature and Extent of Foresight-Infused Strategy: A Canadian Organizational Assessment	Klakurka e Irwin	2016	ECMLG 2016 - Proceedings of the 12th European Conference on Management, Leadership and Governance	Web of Knowledge	Apresenta argumentos sobre importância de cultura organizacional para a inteligência, mas não apresenta as características de cultura.
35	Competitive Intelligence	Supply Chain Intelligence Practices among Small Medium Enterprises in Malaysia	Jaharuddin, Mansor e Yaakob	2016	JSSH-Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities	Web of Knowledge	Cultura de Informação e Conhecimento; Cultura de Consciência de Inteligência.
36	Marketing Intelligence	Knowledge sharing and competitive intelligence	Luu	2014	Marketing Intelligence & Planning	Emerald	Cultura de Informação e Conhecimento.
37	Competitive Intelligence	The analysis of performance control management system within Romanian IT companies	Olaru e Capatina	2011	International Conference on Business Administration - Proceedings	Web of Knowledge	Cultura de Informação e Conhecimento.
38	Strategic Intelligence	A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa	Pelissier e Kruger	2011	European Business Review	Emerald	Cultura de Informação e Conhecimento.

APÊNDICE B

MODELO DE E-MAILS ENVIADOS – CARD SORTING

Caro Sr (Sra) xxx:

Bom dia! / Boa tarde! Boa noite!

Estou fazendo uma validação de instrumento de pesquisa sobre inteligência e cultura organizacional, em uma primeira avaliação no card sorting.

Gostaria muito que pudesse reservar 6 minutinhos da tua atenção para me ajudar. Sei que tens muitos compromissos, mas se puderes responder e repassar para sua rede de contatos de especialistas em inteligência, seria de grande valor para minha dissertação.

Segue o link:

<https://www.usabilitest.com/uxahWxy>

Obrigada.

Vivian Aguiar de Souza

Mestranda em Administração - PPGA UFRGS

APÊNDICE C

MODELO DE E-MAILS ENVIADOS – MÉTODO DELPHI – PRIMEIRA RODADA

Caro(a) Sr(a) xxxx

Bom dia! / Boa tarde! / Boa noite!

Convido você a participar da minha pesquisa de Mestrado (PPGA/EA/UFRGS), orientada pela Prof^a Dr^a Raquel Janissek-Muniz (IEA Future Lab).

A pesquisa trata sobre os fatores da cultura organizacional que possam influenciar os processos de inteligência nas organizações.

Esta pesquisa é baseada no método *Delphi*, o qual busca o consenso entre autoridades sobre determinados temas. Sua experiência e conhecimento sobre a prática de Inteligência (Estratégica, Competitiva, de Mercado, etc...) são fundamentais para esta pesquisa. Buscamos a opinião de especialistas e praticantes deste processo, visando obter uma visão abrangente sobre quais fatores da cultura organizacional podem influenciar a condução do processo de Inteligência nas organizações.

Serão apresentadas 31 afirmações para que você julgue objetivamente o quanto concorda com elas (em uma escala likert de 7 pontos, sendo de 1 – Discordo Totalmente a 7 – Concordo Totalmente). Também será solicitado que, se possível, você justifique sua resposta com base na sua experiência e conhecimento, por exemplo, uma situação prática que tenha vivenciado, de acordo com o foco de cada afirmação.

Este questionário pode levar de 10 a 15 minutos para ser preenchido.

Segue o link da pesquisa:

<https://kwiksurveys.com/s/cmbWApM4>

Agradeço antecipadamente pela sua atenção e me coloco à inteira disposição para quaisquer informações complementares.

Atenciosamente, Vivian Aguiar de Souza

Mestranda GSTI - PPGA/EA/UFRGS

APÊNDICE D

MODELO DE E-MAILS ENVIADOS – MÉTODO DELPHI – SEGUNDA RODADA

Caro(a) Sr(a) xxxx

Bom dia! / Boa tarde! / Boa noite!

Agradecemos sua disponibilidade em participar da segunda rodada Delphi da pesquisa sobre Inteligência e Cultura Organizacional. Percebemos, contudo, que você iniciou o preenchimento, mas, por algum motivo, não foi possível finalizar e registrar sua resposta até o final.

Estamos à disposição para ajudá-lo em qualquer problema que tiver ocorrido e reforçamos nosso interesse em contar com sua expertise e opinião na segunda rodada da pesquisa.

O link da pesquisa é <https://kwiksurveys.com/s/x8CYvXW8>.

Na expectativa de contar com sua participação, agradeço novamente pelo seu tempo e atenção.

Atenciosamente,

Vivian Aguiar de Souza

GSTI / PPGA / UFRGS

APÊNDICE E

DELPHI – SEGUNDA RODADA

Inteligência e Cultura Organizacional

Nesta fase, com base nas respostas dadas por seus pares, na rodada anterior, você tem uma oportunidade de refletir sobre as questões e mudar (ou não) sua opinião. São apresentadas 24 questões objetivas, acompanhada da avaliação e *feedback* dos dados obtidos anteriormente, e 1 nova questão a partir de tais *feedbacks*. Há espaço para os comentários, caso queiram manifestar alguma nova opinião.

Insira seu e-mail para receber informações desta segunda rodada:

CULTURA DE LIDERANÇA

1	O processo de inteligência é conduzido com base nos valores do líder.
	RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (0%); 2) Discordo (4%); 3) Discordo Parcialmente (4%); 4) Indiferente (20%); 5) Concordo Parcialmente (30%); 6) Concordo (22%); 7) Concordo Totalmente (20%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Algumas vezes já me foi solicitado análises que sustentasse uma hipótese vinda da liderança.
Opinião 2	O líder tem naturalmente a influência sobre seus colaboradores e muitas vezes sobre seus pares e superiores, quando o líder pensa “fora da caixa”, analisa, questiona, busca alternativas e estimula o raciocínio das pessoas a sua volta para terem a mesma sinergia. Com certeza, a equipe fica muito mais exigente, questionadora e naturalmente cria um raciocínio de inteligência que tende a fortalecer o grupo e beneficiar os objetivos da organização.
Opinião 3	Por falta de conhecimento o viés cognitivo acaba alterando todo o processo de implantação e desenvolvimento da maioria dos projetos de inteligência. Esse processo se torna crítico quando a implantação não conta com um profissional qualificado. Como a maioria das empresas no Brasil ainda não entendem bem papel da Inteligência, esse problema é quase uma regra.
Opinião 4	A importância da área e a seu foco podem variar dependendo do perfil e prioridades do Diretor e/ou CEO a quem a área reporta, bem como a qualificação e perfil do gerente da área.
Opinião 5	A participação da área de negócios é fundamental, para uma maior assertividade.
Opinião 6	É fato que a atividade de inteligência necessita de patrocinadores, e estes devem estar na posição de liderança, entretanto, tem sido observado que ainda persiste uma certa desconfiança por parte de muitos executivos quanto aos resultados que a IC pode propiciar para as organizações.
Opinião 7	O líder identifica as necessidades e aponta o direcionamento.
Opinião 8	Acredito que não só do líder, mas também com base nos valores da empresa.
Opinião 9	Não totalmente, devido a ética e dados apresentados, contudo se não estiver alinhado com as expectativas da alta gestão / lideranças (não necessariamente de inteligência), o produto (resultado do processo) acaba não sendo utilizado / valorizado.
Opinião 10	O processo de inteligência inicia com um líder, mas tem que ser independente para coleta, análise e apresentação de outros fatores que não necessariamente são em comum com o líder.

Opinião 11	O processo de inteligência tem mais a ver com o contexto do que com o observador. Claro que existem vieses pessoais, mas busca-se a isenção.
Opinião 12	A organização tem uma vertical política muito forte, em ocasiões não tão atípicas, a política atropela o processo.
Opinião 13	Por questões de hierarquia, não há como ser diferente desta afirmação
Opinião 14	Os valores são os da empresa e do líder, baseando-se em processos consolidados de pesquisa.
Opinião 15	Os valores do líder são importantes, porém, distorcem demais quando fazemos uma análise mais aprofundada.
Opinião 16	Sem um mínimo de alinhamento com o líder, a iniciativa tende a fracassar.
Opinião 17	O processo de inteligência precisa ser desenvolvido com base no que a empresa precisa e no que o mercado pode oferecer de informações, independente do líder.
Opinião 18	O líder dá o tom em qualquer processo e podemos observar o mesmo comportamento na XXXXXX, seja no CEO ou no COO (que são ambos os profissionais que lideram a qualidade dos projetos desenvolvidos).
Opinião 19	Os processos de Inteligência de Mercado só conseguem ser viabilizados em uma organização se a alta liderança for a condutora do processo. Caso contrário, a perda de relevância em detrimento da força de crenças específicas de áreas e pessoas dentro da organização é inevitável.
Opinião 20	Apesar da orientação e direcionamento do líder, o "Processo de Inteligência" deve ser conduzido essencialmente com critérios claros e objetivos que afetam o setor de atuação, visando a obtenção de um monitoramento mais assertivo.
Opinião 21	Se o líder não "patrocina" o processo de inteligência, ele (o processo) acaba sendo apenas um gerador de custo.
Opinião 22	Acredito que o processo de inteligência é um conjunto, não é conduzido apenas com base nos valores do líder. O processo de inteligência está ligado a equipe e os valores desta.
Opinião 23	Os valores do líder influenciam nas tomadas de decisões (no processo de inteligência), mas o principal condutor é o mercado.
Opinião 24	A liderança desempenha um papel importante no rumo dos processos.
Opinião 25	Não é apenas do líder; os líderes da organização é que irão determinar como será o processo de inteligência baseado em entrevistas
Opinião 26	Os valores do líder impactam sempre de forma significativa o processo de inteligência. Exemplo: o nível de exigência ética do líder, impacta os meios e as informações usadas resultantes da coleta.
Opinião 27	Nossa forma de atuação é baseada em conjunto, líderes, analistas e fonte dados.
Opinião 28	A empresa é de cultura paternalista, e a área foi implantada por uma profissional com bastante tempo de casa e ligada diretamente ao CEO da empresa, que está na empresa desde sua criação.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O processo de inteligência DEVE ser conduzido com base nos valores do líder, SENDO ESTES EM CONSONÂNCIA COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, DO MERCADO E DA INTELIGÊNCIA.

2	O líder possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas individuais.
	RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (2%); 3) Discordo Parcialmente (6%); 4) Indiferente (15%); 5) Concordo Parcialmente (19%); 6) Concordo (33%); 7) Concordo Totalmente (24%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Com certeza o BOM LÍDER não só reconhece como “se aproveita” de culturas diferentes e individuais dentro do seu time. Uma equipe diversificada tende a trazer também diferentes pontos de vista e experiências que poderão aprofundar discussões e gerar <i>insights</i> muito mais ricos para diversas áreas da companhia. No entanto, muitos líderes preferem equipes homogêneas, muitas vezes até com perfil parecido com o do próprio líder visando “abafar” discussões e divergências no grupo, o que ao meu ver não é produtivo, pois mantém o grupo em um único raciocínio, muitas vezes, não sendo a melhor alternativa para a empresa.
Opinião 2	O grau de maturidade da empresa em relação a inteligência pode melhorar a sensibilidade do líder.
Opinião 3	Em minha opinião, muitos líderes não levam isso em consideração, embora possuam esta sensibilidade e apesar de reconhecer as diferenças culturais.
Opinião 4	Não necessariamente no Brasil, temos muitos chefes não líderes que não têm visão estratégica e pouco conhecem por vezes do mercado. Conhecem muito da empresa, seus produtos e serviços, mas não conhecem a competição, concorrência, movimentos e sinais de mercado.
Opinião 5	A liderança direta sim, a da organização ainda precisa se aprofundar na questão Inteligência.
Opinião 6	Depende da maturidade e experiência do líder.
Opinião 7	O líder pode, sim, reconhecer e identificar diferentes culturas, porém, sem um trabalho em equipe, tais informações ficam enviesadas.
Opinião 8	Não existe cultura individual. Por definição cultura é um processo coletivo.
Opinião 9	Todo líder deveria ter capacidade de reconhecer. No entanto, cada vez mais vemos líderes com muito conhecimento técnico e pouca sensibilidade de gestão de pessoas. Assim, creio que a minoria saiba realmente identificar e trabalhar nesse cenário.
Opinião 10	Esta deveria ser uma qualidade do líder, porém nem sempre está presente, uma vez que outras capacidades acabam sendo valorizadas e acabam respaldando a liderança.
Opinião 11	Na maior parte do tempo creio que sim, ou deveria. O líder precisa estar preparado para identificar e conhecer as motivações e ambições de cada grupo/pessoa, pois isto pode ajudá-lo nas tomadas de decisão em relação ao aproveitamento e a valorização dos talentos que integram a sua equipe.
Opinião 12	Nem sempre, pela experiência que tenho conduzindo implementações de áreas e processos de inteligência há mais de 8 anos. Às vezes, há apenas um <i>feeling</i> .
Opinião 13	Em projetos mundiais, é necessário ter em consideração em como os diferentes membros da equipe “operam”, ou seja, como trabalham e veem o contexto que afeta a sua análise.
Opinião 14	A própria cultura individual do líder maior da empresa prevalece sobre todas as demais, pelo caráter impositivo e dominador característico.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O líder QUE possui sensibilidade para reconhecer a existência de diferentes culturas individuais DE SUA EQUIPE, TORNA-SE MAIS CAPAZ A TRABALHAR COM O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA E SEUS RESULTADOS.

3 O líder trabalha para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.

RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (0%); 2) Discordo (6%); 3) Discordo Parcialmente (9%); 4) Indiferente (9%); 5) Concordo Parcialmente (9%); 6) Concordo (39%); 7) Concordo Totalmente (28%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Com certeza, o bom líder deve zelar pelo compartilhamento das informações para que todos saibam o que está acontecendo, saibam defender o trabalho do grupo e saibam responder pelo time em caso de necessidade. Infelizmente na maior parte das empresas o que vemos é o contrário, os líderes segurando as informações para deterem um maior “poder” sobre o grupo e sobre os processos da área a qual é responsável.
Opinião 2	Vide resposta anterior (Como não há uma maturidade empresarial em relação à inteligência, a coleta é normalmente negligenciada).
Opinião 3	Muitos líderes ainda consideram que informação é poder. Poucos conseguem observar que o que lhes confere poder é o uso intensivo de produção de conhecimento para subsidiar a tomada de decisão e as ações estratégicas decorrentes.
Opinião 4	Na área sim. Na empresa, está em construção da cultura.

Opinião 5	Compartilhamento de informação ainda é visto como um tema sensível. A posse da informação ainda é vista por alguns líderes como sinônimo de poder.
Opinião 6	Deve sempre sair do líder, ainda mais que temos muitas informações confidenciais.
Opinião 7	A melhor forma de fazer isso é por exemplo.
Opinião 8	Vide resposta anterior (Apenas os líderes engajados com processos de inteligência de mercado se comprometem com esta postura).
Opinião 9	Como mencionado na resposta anterior, o líder que lidera para um eterno grupo B não engaja seus funcionários no compartilhamento de informações.
Opinião 10	Algumas informações não devem ser compartilhadas, principalmente se estamos pensando em uma ideia de novo negócio.
Opinião 11	Nem sempre conduz de forma adequada, embora minha percepção é de que a maioria saiba da importância em compartilhar informações.
Opinião 12	Na disseminação, é essencial o papel do líder para garantir que a informação correta seja partilhada no momento certo à pessoa certa (usuário de Inteligência Competitiva).
Opinião 13	O compartilhamento de informação enriquece a todos.
Opinião 14	Workshops anuais da área de inteligência com os gestores são realizados, então pode-se dizer que há estímulo. Porém, todos temem expressar suas opiniões verdadeiramente, o que compromete a qualidade das informações.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O líder DEVE trabalhar para engajar os funcionários no compartilhamento de informação.

4	O líder procura desenvolver, na sua equipe, os valores culturais necessários à realização do processo de inteligência.
----------	---

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Uma equipe inteligente é sinônimo de um time forte, engajado, que contorna crises e gera soluções inovadoras. Um bom líder, que almeja ter resultados assertivos em qualquer empresa desenvolve sua equipe. Atualmente, a maior parte dos líderes limitam o desenvolvimento de seus subordinados por temerem perder seu espaço, serem substituídos ou perderem a "autoridade" diante de sua equipe.
Opinião 2	Vide resposta anterior (Como não uma maturidade empresarial em relação a inteligência, a coleta é normalmente negligenciada).
Opinião 3	Ainda incipiente, falta cultura relacionada à atividade de inteligência para muitos líderes. Em geral, confundem a atividade com pesquisa de mercado.
Opinião 4	Sim! Os valores da empresa devem acompanhar o "jeito" das pessoas trabalharem. O processo de inteligência deve ter método para que tenha uniformidade e seja coeso as expectativas.
Opinião 5	O processo de transformação digital está em andamento, mas ainda é cedo para avaliar se vai avançar como esperado.
Opinião 6	Novamente, depende da maturidade do líder.
Opinião 7	Lembrando que o time pode ter como origem diversas, compete ao líder organizar esses processos.
Opinião 8	O processo de inteligência em si já é um processo que depende da cultura da organização.
Opinião 9	Não ficou tão clara a questão pra mim. Talvez valesse a pena detalhar o significado de valores culturais.
Opinião 10	O bom líder trabalha continuamente para o constante desenvolvimento da equipe que está ao seu lado (o bom líder tem uma equipe ao seu lado e não abaixo dele).
Opinião 11	Não acredito que estamos nesse nível no Brasil.
Opinião 12	Essa é a função do líder mas ele terá de ter essa capacidade, o que é desafiante.
Opinião 13	O processo de inteligência na instituição que atuo não é claro e não há uma área institucional focada em inteligência, portanto a cultura de coleta de informação não é difundida na organização.
Opinião 14	Deve desenvolver, se for o objetivo dele. Caso contrário, não alcançará o resultado.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O líder DEVE BUSCAR desenvolver, na sua equipe, os valores, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS (componentes culturais) necessários à realização do processo de inteligência.

CULTURA DE CONFIANÇA E COLABORAÇÃO

5 O relacionamento entre os funcionários é baseado na colaboração.

RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (0%); 2) Discordo (0%); 3) Discordo Parcialmente (7%); 4) Indiferente (15%); 5) Concordo Parcialmente (20%); 6) Concordo (26%); 7) Concordo Totalmente (31%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Deveria ser, até porque uma empresa funciona como uma engrenagem, um processo depende naturalmente do outro e se houver colaboração com certeza o resultado será positivo para todos. No entanto vemos com muita frequência funcionários descontentes, querendo executar apenas suas tarefas, não se envolvendo com o todo, dando desculpas ou culpando os colegas pelas falhas no processo.
Opinião 2	Trabalhadores do conhecimento ainda são vistos como mão de obra, isso dificulta a colaboração e a participação, faz-se necessário disseminar e delegar mais responsabilidades para estes profissionais, pois os mesmos gostam de enfrentar desafios.
Opinião 3	Deveria ser! Mas depende muito da cultura da empresa. A colaboração pode ser um jeito.
Opinião 4	Vem melhorando ao longo do processo de aculturação da transformação digital.
Opinião 5	No mundo ideal, essa resposta deveria ser 7, mas na realidade ainda há a questão da informação como sinônimo de poder, que limita essa colaboração.
Opinião 6	Não é só colaboração, tem todos os demais pontos: Engajamento de todos, respeito, dedicação, aceitar diferenças, entre outros.
Opinião 7	A colaboração é a essência de um bom trabalho de inteligência. É obrigação do líder criar o ambiente onde a colaboração possa florescer.
Opinião 8	O correto deveria ser. Mas acredito que ainda poderia ser explorado mais ainda atividades colaborativas.
Opinião 9	O ambiente de trabalho é uma verdadeira sala de guerra durante horário comercial, onde todos os colaboradores de serviços de inteligência (analistas e especialistas) trocam informações de setores e áreas de conhecimento afins.
Opinião 10	Minha organização tem uma cultura bem colaborativa
Opinião 11	Considerando que estão a trabalhar no mesmo projeto.
Opinião 12	Existem muitas culturas de trabalho na instituição, então se aplica a alguns setores, pela minha percepção.
Opinião 13	Isto depende um pouco da área do funcionário, pois cada gerente imprime seu próprio estilo à equipe, mas no geral as pessoas querem colaborar para um bom trabalho e desempenho estratégico.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O relacionamento entre os funcionários DEVE SER baseado na colaboração.

6 O relacionamento entre os funcionários é baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.

RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (4%); 3) Discordo Parcialmente (6%); 4) Indiferente (19%); 5) Concordo Parcialmente (20%); 6) Concordo (37%); 7) Concordo Totalmente (13%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	O trabalho em equipe precisa ser melhor desenvolvido nas empresas. Esse estímulo já evoluiu bastante no entanto ainda é bem aquém ao necessário. Cabeção líder propor projetos que engajem seus grupos a trabalharem em conjunto. Na maior parte das vezes ainda é o individualismo que determina o estilo de trabalho dos grupos.
Opinião 2	Ainda falta uma cultura voltada para a gestão e o compartilhamento de informações

Opinião 3	Acho que o trabalho em equipe é uma diretriz e uma visão que deve ser aplicada pela empresa. A empresa acredita nisso? para sua realidade, faz sentido? Se sim, as pessoas devem trabalhar em equipe.
Opinião 4	Não é só colaboração, tem todos os demais pontos: Engajamento de Todos, respeito, dedicação, aceitar diferenças, entre outros.
Opinião 5	Quem dá a disponibilidade não é o funcionário, mas o time.
Opinião 6	Não, há rotinas e procedimentos para favorecer a colaboração.
Opinião 7	Mais uma vez depende do projeto e da necessidade de trabalhar em equipe.
Opinião 8	Os funcionários se focam mais em impressionar seu próprio gerente do que fazer o que deve ser feito, mesmo que seja necessário trabalho em equipe para isso.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O relacionamento entre os funcionários DEVE SER baseado na sua disponibilidade em trabalharem em equipe.

7 e 8	A coleta de informação é baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe. RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (6%); 2) Discordo (7%); 3) Discordo Parcialmente (15%); 4) Indiferente (9%); 5) Concordo Parcialmente (19%); 6) Concordo (31%); 7) Concordo Totalmente (13%).
--------------	---

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	A coleta de informação praticamente depende do trabalho em equipe, pois é somando conhecimentos, experiências e técnicas é que os colaboradores podem adquirir conhecimentos além dos que têm individualmente.
Opinião 2	Muita coleta, com pouca análise, falta cultura e conhecimento de ferramentas de análise.
Opinião 3	Não necessariamente, a coleta pode ser com públicos externos a organização e assim não tem dependência somente do público interno
Opinião 4	A coleta é desestruturada. O trabalho em equipe geralmente vem depois. Sem contar na liderança coletando de forma desestruturada as informações de várias fontes.
Opinião 5	Coletar dados não. Analisar sim.
Opinião 6	Idem a anterior (Quem dá a disponibilidade não é o funcionário, mas o time).
Opinião 7	Não vejo uma relação muito direta nesse caso.
Opinião 8	Não, há procedimentos para tal.
Opinião 9	A coleta de informação é uma tarefa necessária a ser realizada, mesmo que não haja disponibilidade para o trabalho em equipe.
Opinião 10	Não é apenas isso. Dependendo do tamanho da empresa e do tipo de informação a ser coletada, irá precisar de muito mais além do trabalho em equipe como processos, metodologias e tecnologias
Opinião 11	No entanto, um projecto pode ser feito apenas por um analista.
Opinião 12	Muitas informações não chegam ao nível de gerência/diretoria pelo pouco contato entre áreas operacionais e de negócio.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

A coleta de informação DEVE SER baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.

* De posse Desta Troca de Conhecimentos, CRIA-SE uma nova Questão / Afirmação:

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

A análise de informação DEVE SER baseada na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.

9	O compartilhamento de informação é baseado na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.
RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (11%); 3) Discordo Parcialmente (7%); 4) Indiferente (4%); 5) Concordo Parcialmente (22%); 6) Concordo (33%); 7) Concordo Totalmente (20%).	

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Só compartilha quem entende a importância de dividir as informações e está disposto a apoiar o trabalho em equipe.
Opinião 2	A mesma resposta da questão anterior (Muita coleta, com pouca análise, falta cultura e conhecimento de ferramentas de análise).
Opinião 3	Existem fortes silos de informação.
Opinião 4	No mundo ideal, sim.
Opinião 5	Somente compartilhando informações é que se obtém resultados.
Opinião 6	Idem a anterior (Quem dá a disponibilidade não é o funcionário, mas o time).
Opinião 7	Não, há rotinas legitimadas para tal.
Opinião 8	De novo não é apenas isso. O trabalho em equipe ajuda, mas é necessário um trabalho de aculturamento, criação de Redes de Inteligência Interna. Empresas que tem como valores a colaboração saem na frente, pois já vivenciam isso. Esse trabalho de Inteligência é um quebra cabeça. Não existem respostas prontas e únicas como as questões dessa pesquisa.
Opinião 9	Não necessariamente.
Opinião 10	As vias tradicionais são lentas. Quando equipes trabalham, o contato direto torna natural a disseminação.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O compartilhamento de informação DEVE SER baseado na disponibilidade dos funcionários em trabalharem em equipe.

CULTURA DE COMUNICAÇÃO

10	Existem políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.
RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (9%); 3) Discordo Parcialmente (11%); 4) Indiferente (20%); 5) Concordo Parcialmente (28%); 6) Concordo (15%); 7) Concordo Totalmente (15%).	

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Em algumas empresas existem canais de comunicação, ações de endomarketing e até premiação para a disseminação das ideias. Infelizmente muitas empresas ainda priorizam outras demandas e acabam deixando a desejar no que se refere à comunicação entre os colaboradores.
Opinião 2	Programa de boas práticas
Opinião 3	Pouco observado. Muitas empresas funcionam bem no que diz respeito a gestão (vendas, marketing, contabilidade, produção...), mas funcionam de forma incipiente em relação a gestão e emprego da informação, menos ainda em relação à atividade de inteligência e muito menos ainda em relação à contra-inteligência.
Opinião 4	incentivar a coleta, troca de informações é importante mas não se pode premiar com dinheiro questões fundamentais para uma empresa, pode-se oferecer pequenos eventos internos comemorativos mas precisa ficar claro a obrigação das pessoas em fornecer informações para desenvolvimento da empresa e atenção aos sinais de mercado
Opinião 5	Acho que a comunicação é um dos principais desafio das organizações que frequentemente pecam neste quesito. E nem sempre as empresas investem em políticas para melhorar a comunicação.
Opinião 6	Todos esperam ter as informações e o conhecimento necessário. Ninguém compartilha a informação necessária. A sensação é que há falha de comunicação e essa falha é terceirizada à área de comunicação da empresa normalmente.
Opinião 7	Nunca vi nenhuma empresa realmente com esse foco, salvo as novas "Techs".
Opinião 8	Sim, o trabalho coletivo é a base da inteligência!

Opinião 9	Há muito incentivo, mas não há qualquer premiação. Isso faz parte da cultura e do job description de todos.
Opinião 10	Infelizmente em nossa organização ainda existe uma lacuna no que diz respeito a políticas de incentivo à comunicação. A rádio peão é o maior exemplo, ela ainda esta muito presente na instituição.
Opinião 11	Nem sempre os funcionários conhecem essas políticas de incentivo.
Opinião 12	Se comunicação significar partilha, então a partilha de informação é um dado e não pode estar dependente de incentivos
Opinião 13	Existe um programa remunerado de ideias, com premiações no final do ano para as melhores (R\$5 mil para a melhora ideia)

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DA EXISTÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE políticas de incentivo à comunicação de ideias e conhecimento pelos funcionários da organização.

CULTURA DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

11	Existe uma cultura que valoriza o processo de obtenção de dados e informações. RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo 11%); 3) Discordo Parcialmente (11%); 4) Indiferente (15%); 5) Concordo Parcialmente (26%); 6) Concordo (26%); 7) Concordo Totalmente (9%).
-----------	---

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Sim, principalmente empresas que trabalharam pesquisas, softwares, programas de gestão, entre outras, estimulam e criam ações para processos de obtenção de dados.
Opinião 2	Existe a intenção, mas não os caminhos.
Opinião 3	A empresa é um sistema que se alimenta de dados e informações.
Opinião 4	Não existe ainda isso na maioria das empresas no Brasil na minha opinião. Essa cultura está em formação na maioria das empresas.
Opinião 5	A obtenção é tão importante como a análise ou a comunicação.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE valorizaR o processo de obtenção de dados e informações.

12	Existe uma cultura que valoriza a tomada de decisão baseada na informação compartilhada. RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (4%); 2) Discordo (9%); 3) Discordo Parcialmente (7%); 4) Indiferente (19%); 5) Concordo Parcialmente (22%); 6) Concordo (22%); 7) Concordo Totalmente (17%).
-----------	---

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Existe essa cultura sim. Os empresários estão cada vez mais se dando conta e estimulando essa cultura entendendo que todos são parte importante do todo.
Opinião 2	Compartilhar informações e especialmente apresentar sinais de mercado é fundamental para organização progredir.
Opinião 3	Ainda não. A política e o ego são fortes em instituições federativas.
Opinião 4	Usualmente as informações são usadas de base, mas não são valorizadas nesse sentido.
Opinião 5	Este é o objetivo para um processo de tomada de decisão bem assentado.
Opinião 6	Mais uma vez é crença da empresa.
Opinião 7	Não em todas as empresas. Em algumas esse processo está no início.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE valorizaR a tomada de decisão baseada na informação compartilhada.

13	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de INFORMAÇÃO deve ser uma prática sistemática.
	RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (4%); 2) Discordo (7%); 3) Discordo Parcialmente (13%); 4) Indiferente (13%); 5) Concordo Parcialmente (15%); 6) Concordo (33%); 7) Concordo Totalmente (15%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Não existe unanimidade, principalmente no que se refere a pessoas. Muitos funcionários não tem interesse e nem acesso a esse tipo de cultura organizacional. Cabe ao líder estimular engajá-los nesse desenvolvimento de troca de informações sistemática.
Opinião 2	Realmente existe, porém não acharam essa fórmula ainda.
Opinião 3	Esta é um trabalho cultural que às vezes demanda muita pratica e tempo para se atingir o nível ideal.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários possuam uma visão comum de que o compartilhamento de INFORMAÇÃO deve ser uma prática sistemática.

14	Os funcionários possuem uma visão comum de que o compartilhamento de CONHECIMENTO deve ser uma prática sistemática.
	RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (6%); 3) Discordo Parcialmente (9%); 4) Indiferente (13%); 5) Concordo Parcialmente (19%); 6) Concordo (28%); 7) Concordo Totalmente (24%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Justificativa igual a da questão anterior (Não existe unanimidade, principalmente no que se refere a pessoas. Muitos funcionários não tem interesse e nem acesso a esse tipo de cultura organizacional. Cabe ao líder estimular engajá-los nesse desenvolvimento de troca de informações sistemática).
Opinião 2	Realmente existe, porém não acharam essa fórmula ainda.
Opinião 3	Idem a anterior (Este é um trabalho cultural que, às vezes, demanda muita prática e tempo para se atingir o nível ideal).

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários possuam uma visão comum de que o compartilhamento de CONHECIMENTO deve ser uma prática sistemática.

15	Existem políticas de incentivo de compartilhamento de informação na organização.
	RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (7%); 2) Discordo (15%); 3) Discordo Parcialmente (9%); 4) Indiferente (22%); 5) Concordo Parcialmente (17%); 6) Concordo (19%); 7) Concordo Totalmente (11%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Algumas empresas criam campanhas e ações de incentivo visando o compartilhamento de informações. Infelizmente, outras nem acham que isso seja necessário ou tenha algum impacto nos resultados.
Opinião 2	Usualmente existem políticas que restringem a disseminação.

Opinião 3	Se o compartilhamento depender de políticas de incentivo baseadas em recompensas ele falhará certamente. Por outro lado se for baseado em se criar uma cultura ganha-ganha onde se reconhece o valor intrínseco do compartilhamento poderá ser vitorioso.
Opinião 4	Incentivo sim, mas premiação não.
Opinião 5	Infelizmente não existem tais políticas em nossa organização, mesmo que os funcionários e alguns membros de direção tenham consciência da importância destas políticas.
Opinião 6	A maioria das empresas possui essas políticas. Como IC é um quebra cabeça, cabe aos gestores de área ou consultor verificar as melhores formas de utilizar o que já existe na empresa fazendo um trabalho integrado com possibilidade de reduzir custos para a área de inteligência.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DA EXISTÊNCIA E DIVULGAÇÃO DE políticas de incentivo de compartilhamento de INFORMAÇÃO na organização.

CULTURA DE CONSCIÊNCIA DE INTELIGÊNCIA

16	Os funcionários reconhecem os resultados do processo de inteligência como importantes à tomada de decisão. RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (4%); 3) Discordo Parcialmente (6%); 4) Indiferente (15%); 5) Concordo Parcialmente (22%); 6) Concordo (30%); 7) Concordo Totalmente (22%).
-----------	---

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Alguns funcionários sim, outros não têm consciência de como funcionam os processos de tomada de decisão e nem identificam a sua própria importância nesse processo.
Opinião 2	Os resultados são reconhecidos de forma individual, sem uma clara manifestação de reconhecimento por parte da organização.
Opinião 3	Reconhecem, porém muitos não sabem "o q fazer com isso".
Opinião 4	Nem sempre as decisões tomadas baseadas em trabalho de inteligência são comunicadas.
Opinião 5	Sim, pois é razão de ser da XXXXX.
Opinião 6	O processo de Inteligência de Mercado norteia as tomadas de decisões estratégicas.
Opinião 7	Cabe a área de inteligência fazer com que isso aconteça com entregas de qualidade e no prazo, além de divulgação eficaz do trabalho. Falta processo novamente.
Opinião 8	Os funcionários em geral acredito que não, mas a área de projetos e demais gestores (coordenadores, gerentes e diretores) demandam informações à área sempre que necessitam tomar decisões).

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários reconheçam os resultados DESTA processo de inteligência como importantes à tomada de decisão.

17	Os funcionários reconhecem a importância de práticas sistematizadas de inteligência na organização. RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (0%); 2) Discordo (15%); 3) Discordo Parcialmente (7%); 4) Indiferente (9%); 5) Concordo Parcialmente (22%); 6) Concordo (35%); 7) Concordo Totalmente (11%).
-----------	--

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Justificativa equivalente a da questão anterior (Alguns funcionários sim, outros não tem consciência de como funcionam os processos de tomada de decisão e nem identificam a sua própria importância nesse processo).
------------------	---

Opinião 2	No Brasil ainda não, a maioria dos profissionais nas organizações não sabem o real trabalho e benefícios de inteligência competitiva.
Opinião 3	O reconhecimento sempre existe, afinal informações são importantes. Mas o “não saber” ler relatórios dificulta todo o processo.
Opinião 4	Talvez não os funcionários em geral, mas a liderança sim.
Opinião 5	Já há um movimento no Brasil nesse sentido, mas não podemos afirmar que esse reconhecimento predomina na maioria das empresas, principalmente, na alta gestão.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR QUE os funcionários DEVEM reconheCER a importância de práticas sistematizadas de inteligência na organização.

18	Os funcionários têm consciência de que os resultados do processo de inteligência dependem de uma execução adequada de suas atividades.
	RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (0%); 2) Discordo (9%); 3) Discordo Parcialmente (7%); 4) Indiferente (13%); 5) Concordo Parcialmente (24%); 6) Concordo (28%); 7) Concordo Totalmente (19%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Muitos funcionários não tem noção do grau de importância do seu trabalho no processo da empresa. Cabe ao líder esclarecer e engajar todos na causa.
Opinião 2	Como não sabem o que é inteligência competitiva muitos não sabem seus benefícios.
Opinião 3	Aqui teremos uma resposta complexa: Ter a consciência, mas sempre ter desculpas para não fazer.
Opinião 4	Não é apenas execução adequada. Tem que ter equipe, boa gestão, acultramento. Só assim teremos resultados no processo.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE Os funcionários DEVEM TER consciência de que os resultados do processo de inteligência dependem de uma execução adequada de suas atividades.

19	As tarefas são executadas de forma mais ágil, devido ao processo de inteligência implementado.
	RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (7%); 2) Discordo (7%); 3) Discordo Parcialmente (4%); 4) Indiferente (9%); 5) Concordo Parcialmente (17%); 6) Concordo (22%); 7) Concordo Totalmente (33%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Justificativa equivalente a questão anterior (Se existe um processo de inteligência, embasamento e dados confiáveis com certeza terá decisão e mais rápida e muito mais assertiva).
Opinião 2	Tem implementado não significa ter “de forma rápida e fácil”.
Opinião 3	Que tarefas?
Opinião 4	Só tendo um bom processo se tem a inteligência disponível para tomar as decisões.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

O processo de inteligência AGILIZA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS DA ORGANIZAÇÃO EM GERAL.

20	A organização considera o processo de inteligência como propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.
-----------	---

RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (6%); 2) Discordo (6%); 3) Discordo Parcialmente (4%); 4) Indiferente (15%); 5) Concordo Parcialmente (22%); 6) Concordo (24%); 7) Concordo Totalmente (24%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	As empresas que têm um processo de inteligência sistematizado naturalmente compreendem o quanto esse processo favorece a agilidade nas tomadas de decisão e a possibilidade de prever vários cenários e se preparar para atuar em cada um deles.
Opinião 2	Poucas são as empresas que tem essa consciência no Brasil.
Opinião 3	Aqui sempre vale a diferença entre considerar e realmente aplicar.
Opinião 4	Sim esta é a essência de porque existe iniciativa de inteligência.
Opinião 5	Totalmente, pois mais uma vez é nossa razão de ser na XXXXX.
Opinião 6	A área ainda é vista como geradora de informações quantitativas, como um MIS. Estamos trabalhando agora na geração de produtos de IM mais qualificados para agregar inteligência estratégica à empresa, não apenas dados e informações soltas.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

A organização DEVE consideraR o processo de inteligência como propulsor da agilidade na resposta e adaptação às mudanças ambientais.

CULTURA DE APRENDIZADO e CAPACITAÇÃO

21	Os funcionários reconhecem a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de inteligência.
-----------	--

RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (0%); 2) Discordo (13%); 3) Discordo Parcialmente (2%); 4) Indiferente (17%); 5) Concordo Parcialmente (33%); 6) Concordo (22%); 7) Concordo Totalmente (13%).

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Muitos funcionários são atentos e tem ambição de crescimento nas empresas, outros são acomodados em suas funções. O desenvolvimento de capacitação depende do estímulo da cultura organizacional e/ou do seu líder.
Opinião 2	Falta disseminação da cultura de gestão da informação e da atividade de inteligência. Muito dessa nebulosidade se deve ao fato de que esta atividade ainda possui muita ambiguidade, muito disso causado pela diversidade de nomes que dá para a atividade de inteligência, (inteligência estratégica, competitiva, antecipativa, econômica, de mercado...etc), uma rosa com muitos nomes.
Opinião 3	Por parte do Gestor sim, mas dificilmente por parte da Empresa (Budget extra nessas áreas).
Opinião 4	Depende muito de incentivo para a mobilização.
Opinião 5	Cursos sobre sistemas e metodologias são patrocinados pela empresa
Opinião 6	Vejo que reconhecem, mas nem sempre há verba na empresa e não estão dispostos a gastar o que um bom curso de Inteligência vale com investimento próprio. Investem R\$ 3 mil num novo celular, mas acham caro investir em torno de R\$ 1600 num treinamento
Opinião 7	Anualmente, cursos e workshops com consultorias especializadas e reconhecidas no mercado são realizados para maior qualificação.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE OS funcionários reconheçam a importância de busca da atualização e capacitação em atividades de inteligência.

CULTURA ORIENTADA PARA O FUTURO E INOVAÇÃO

22	Os funcionários exploram informações em busca de novas ideias.
RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (0%); 2) Discordo (4%); 3) Discordo Parcialmente (6%); 4) Indiferente (17%); 5) Concordo Parcialmente (33%); 6) Concordo (20%); 7) Concordo Totalmente (20%).	

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Justificativa equivalente as questões anteriores (As empresas que tem um processo de inteligência sistematizado naturalmente compreendem o quanto esse processo favorece a agilidade nas tomadas de decisão e a possibilidade de prever vários cenários e se preparar para atuar em cada um deles).
Opinião 2	A exploração é dificultada devido aos silos e a falta de ambiente propício.
Opinião 3	Aqui é sempre a grande chave do sucesso. Quanto mais informações temos, mais "Perguntas" são formuladas. O desafio é saber a "hora de parar" e tomar a decisão com "o que conseguimos juntar".
Opinião 4	Não dá para generalizar. Alguns funcionários sim.
Opinião 5	Uma pequena parte da equipe ainda não entende o impacto que a importância de novas ideias tem no ambiente.
Opinião 6	Nem sempre buscam novas ideias. Às vezes, queremos apenas confirmar uma informação que tivemos para incluir e melhorar a nossa entrega.
Opinião 7	Ainda temos muito a explorar em análise, pois a área ainda gera muita informação e dissemina sem explorá-la de forma adequada.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários explorem informações em busca de novas ideias.

23	Os funcionários são engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.
RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (7%); 3) Discordo Parcialmente (9%); 4) Indiferente (20%); 5) Concordo Parcialmente (22%); 6) Concordo (24%); 7) Concordo Totalmente (15%).	

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Depende do perfil do funcionário, do estilo da liderança e da cultura da organização.
Opinião 2	Os processos de planejamento estratégico e cenários privilegiam um pequeno grupo dentro das organizações, a maioria não tem a menor ideia do que está acontecendo, o que a empresa quer, para onde vai, etc.
Opinião 3	Gosto da ideia de pensar assim, mas o dia a dia não permite que tais ações sejam realizadas. A não ser que a empresa permita contratar mais funcionários para tal função.
Opinião 4	Idem a anterior (Não dá para generalizar. Alguns funcionários sim).
Opinião 5	Sim, inclusive provocados a proporem novas soluções, produtos e serviços com base nisso.
Opinião 6	Os funcionários são engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.
Opinião 7	Projeções de médio e longo prazo são construídas com os dados e informações de inteligência
Opinião 8	Falta nos profissionais. São raros os que chegam nesse nível. Não vejo esse engajamento.
Opinião 9	Mais a liderança da organização que os funcionários

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários ESTEJAM engajados a desenvolver um olhar antecipativo, com visão de cenários futuros.

24	Os funcionários observam possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.
RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (4%); 3) Discordo Parcialmente (9%); 4) Indiferente (20%); 5) Concordo Parcialmente (39%); 6) Concordo (17%); 7) Concordo Totalmente (9%).	

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Justificativa equivalente a questão anterior (Depende do perfil do funcionário, do estilo da liderança e da cultura da organização).
Opinião 2	É obrigado da equipe de inteligência mas os funcionários de forma geral não tem a menor noção disso.
Opinião 3	Aqui é o ponto: Todos percebem, mas quanto são encorajados a dizer?
Opinião 4	Sim, até porque este é o trabalho de inteligência.
Opinião 5	Não de forma generalizada, mas acontece de tempos em tempos.
Opinião 6	Sim, esse trabalho já é feito em muitas empresas

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DE QUE os funcionários observem possíveis sinais de alerta sobre o futuro do seu ambiente de negócios.

25	Existem políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.
RESULTADOS: 1) Discordo Totalmente (2%); 2) Discordo (7%); 3) Discordo Parcialmente (13%); 4) Indiferente (13%); 5) Concordo Parcialmente (24%); 6) Concordo (24%); 7) Concordo Totalmente (17%).	

ARGUMENTOS DOS RESPONDENTES:

Opinião 1	Existem empresas que tem políticas, canais e até premiação para ideias inovadoras. Outras não tem essa cultura ainda, infelizmente.
Opinião 2	Muita teoria, mas pouca prática.
Opinião 3	Não acredito que tenha como política. Ocorre mais de forma informal entre os funcionários.
Opinião 4	Sim, há programas de inovação internos.
Opinião 5	Vejo essa iniciativa em algumas empresas.
Opinião 6	Mais do que políticas toda a cultura organizacional é fundada em ideias inovadoras.

REFORMULAÇÃO DA QUESTÃO: De posse desta troca de conhecimentos, reformula-se a questão/afirmação:

UMA CULTURA PROPÍCIA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA, DEVE CONSIDERAR A IMPORTÂNCIA DA EXISTÊNCIA DE políticas que fomentam a exposição de ideias inovadoras.