

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

JULIANO UECKER DE LIMA

**RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, CULTURA DA INFORMAÇÃO,
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO SETOR
VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2017**

JULIANO UECKER DE LIMA

**RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, CULTURA DA INFORMAÇÃO,
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO SETOR
VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ana Cristina Fachinelli

Coorientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL
2017**

L732r Lima, Juliano Uecker de

Relação entre inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e desempenho no setor vitivinícola da Serra Gaúcha / Juliano Uecker de Lima. – 2017.

132 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Ana Cristina Fachinelli.

Coorientação: Fabiano Larentis.

1. Inteligência Competitiva. 2. Cultura da Informação. 3. Aprendizagem Organizacional. 4. Desempenho. 5. Setor Vitivinícola. I. Fachinelli, Ana Cristina, orient. II. Larentis, Fabiano, coorient. III. Título.

JULIANO UECKER DE LIMA

**RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, CULTURA DA INFORMAÇÃO,
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO NO SETOR
VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovado em: 28/04/2017.

Banca Examinadora

Profª Drª Ana Cristina Fachinelli - orientadora
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fabiano Larentis – coorientador
Universidade de Caxias do Sul

Profª Drª Marta Elisete Ventura da Motta
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul

Profª. Drª. Kadigia Faccin
Universidade do Vale dos Sinos

Dedico este trabalho a minha família e a minha namorada e companheira de jornada Deise Rodrigues, por todo o apoio e incentivo em todos momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a Deus pela saúde e pelas oportunidades as quais a vida tem me proporcionado ao longo dos últimos anos.

Também agradeço a Universidade de Caxias do Sul e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), por ter me concedido a oportunidade de estar imerso em um ambiente de constante aprendizagem.

A minha orientadora professora Dra. Ana Cristina Fachinelli, por sua incansável ajuda na elaboração desta dissertação, em especial pela paciência, apoio pessoal e compartilhamento do seu conhecimento. Serei eternamente grato por ter sido seu orientando e certo de que sem esse auxílio tão singular, não teria sido possível concretizar esta pesquisa.

Ao meu co-orientador professor Dr. Fabiano Larentis que não mediu esforços para oportunizar momentos de auxílio para o constante aprimoramento da minha dissertação.

À professora Dra. Maria Emilia Camargo, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), durante o no período que fui aluno. É admirável profissional que és. Pelo seu apoio, por fazer parte deste momento tão especial pra mim, por ser uma grande incentivadora em todos os momentos.

A todos os professores que fizeram parte da minha trajetória no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pois com profissionalismo, empenho e dedicação compartilharam seus conhecimentos.

A toda equipe da unidade de inteligência competitiva do instituto Brasileiro do Vinho, por facilitar a pesquisa junto as empresas do setor, compartilhar informações relevantes para a pesquisa e oportunizar participação nos eventos promovidos pelo instituto.

Agradeço também aos membros da banca examinadora, distintos doutores, Dr. Deonir De Toni, Dra. Marta Motta e Dra. Kadígia Faccin, que gentilmente aceitaram o convite para compor a banca de defesa de dissertação, também, pelas valiosas contribuições para aprimoramento deste estudo.

A todos meus colegas da Turma 10, pelo apoio, atenção, troca de informações e de conhecimentos.

Por fim, quero registrar um especial agradecimento as minhas colegas Daniele Nespollo e Mayara Pires Zanotto Nepomuceno. O incansável apoio de

vocês foi fundamental para a construção desta dissertação. Saibam que além de um colega, podem contar com um eterno amigo.

Aos demais que de alguma forma me apoiaram ao longo desta caminhada, agradecê-los é também confirmar que a realização de uma pesquisa não se faz de maneira isolada.

A dúvida é o princípio da sabedoria.
Aristóteles

RESUMO

A inteligência competitiva é reconhecida como um processo sistemático, composto de fases inter-relacionadas que visam a análise de dados e informações, para suportar tomadas de decisões estratégicas. Contudo, a utilização dos resultados gerados pela inteligência competitiva está associado à cultura da informação, ligada aos valores, normas e atitudes com relação à informação e à aprendizagem organizacional. Esse conjunto de variáveis pode estar relacionado ao desempenho das organizações que atentam para o processo de inteligência competitiva. Dado ao evidente relacionamento destes constructos, a presente dissertação possui o objetivo de analisar a relação entre a inteligência competitiva, a cultura da informação, a aprendizagem organizacional e o sua influência no desempenho em empresas do setor vitivinícola. A pesquisa foi realizada com uma abordagem quantitativa, natureza aplicada e com objetivos descritivos, junto às empresas vitivinícolas localizadas nos municípios da Serra Gaúcha. O procedimento adotado foi o levantamento do tipo survey, por meio de instrumento de pesquisa de escalas validadas em estudos anteriores. Os resultados indicaram a existência da relação entre a inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e desempenho, no entanto, atitudes e comportamentos relacionados a consciência da inteligência competitiva, com vistas a promover um ambiente e processos propícios ao desenvolvimento da aprendizagem, servirão suporte ao processo de inteligência competitiva e, conseqüentemente, na melhora do desempenho da empresa.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Cultura da Informação. Aprendizagem Organizacional. Desempenho. Setor Vitivinícola.

ABSTRACT

Competitive intelligence is recognized as a systematic process, with interrelated phases that aim to analyze data and information, in order to support strategic decision making. However, the use of the results generated by competitive intelligence is connected to information culture, linked to values, norms and attitudes regarding information and organizational learning. This set of variables may be related to the performance of organizations that engage in the competitive intelligence processes. In this context, this dissertation aims to analyze the relation between competitive intelligence, information culture, organizational learning and performance. The research was carried out with a quantitative approach and descriptive objectives, in the wine companies located at Serra Gaúcha, with the support of the Brazilian wine institute. The survey procedure was adopted, with research instrument validated in previous studies. The results showed that there is a relation between competitive intelligence, information culture, organizational learning and performance, however, attitude and behaviors related to the awareness of competitive intelligence, aimed to promote an environment and processes to develop learning, will sustain the process of competitive intelligence and, consequently, improving the company's performance.

Keywords: Competitive Intelligence. Information Culture. Organizational learning. Performance. Winery sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida do gerenciamento da informação	33
Figura 2 – Elementos críticos para a operação efetiva da Inteligência Competitiva..	34
Figura 3 – Processo de inteligência competitiva	35
Figura 4 – Modelo de processo de inteligência competitiva	36
Figura 5 – Teoria de comportamentos e valores da informação	47
Figura 6 – Aprendizagem em circuito simples e duplo	63
Figura 7 – Modelo Simplificado do processo de aprendizagem organizacional	67
Figura 8 – Regressão linear com desempenho como variável dependente	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições do processo de inteligência competitiva	38
Quadro 2 – Comportamentos e valores e a cultura da informação	47
Quadro 3 – Quadro-Resumo das Escalas Utilizadas	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comercialização de vinhos - Empresas do Rio Grande do Sul	30
Tabela 2 – Comercialização de espumantes - Empresas do RS	31
Tabela 3 – Análise de assimetria e curtose.....	79
Tabela 4 – Caracterização dos respondentes por faixa de faturamento	81
Tabela 5 – Caracterização dos respondentes por número de funcionários	82
Tabela 6 – Avaliação das variáveis de inteligência competitiva	83
Tabela 7 – Avaliação das variáveis de cultura da informação.....	85
Tabela 8 – Avaliação das variáveis da aprendizagem organizacional	87
Tabela 9 – Avaliação das variáveis do desempenho organizacional	91
Tabela 10 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett	92
Tabela 11 – Comunalidades.....	92
Tabela 12 – Análise Fatorial – Rotação Ortogonal Varimax.....	93
Tabela 13 – Alpha de Cronbach.....	95
Tabela 14 – Autovalores e % de variância explicada pelos fatores.....	97
Tabela 15 – Valores e força das correlações definidas na literatura	98
Tabela 16 – Matriz de correlação por fator	98
Tabela 17 – Correlação por variável	99
Tabela 18 – Regressão Linear com Desempenho como variável dependente	103
Tabela 19 – Anova – Desempenho como variável dependente	104
Tabela 20 – Modelo de regressão com o desempenho como variável dependente	104

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	24
1.2.1	Objetivo geral.....	24
1.2.2	Objetivos específicos.....	24
1.3	JUSTIFICATIVA.....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	32
2.1	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	32
2.2	CULTURA DA INFORMAÇÃO	44
2.3	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	51
2.3.1	Perspectivas da aprendizagem organizacional	55
2.3.2	Aprendizagem Individual, Grupal e Organizacional	60
2.3.3	Processo de aprendizagem	62
2.3.3.1	Aprendizagem Single loop, double loop e triple loop	62
2.3.3.2	Processos de aprendizagem: formal e informal.....	64
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	70
3.1.1	Identificação da População	70
3.2	COLETA DE DADOS.....	71
3.2.1	Instrumento de Pesquisa	71
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	75
3.3.1	Preparação dos dados	78
3.3.2	Normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade ..	78
3.3.2.1	Normalidade e multicolinearidade.....	78
3.3.2.2	Linearidade e homoscedasticidade	80
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	81
4.1.1	Caracterização das empresas respondentes	81
4.1.1.1	Caracterização por faixa de faturamento anual	81
4.1.1.2	Caracterização por número de funcionários	82
4.2	ANÁLISE UNIVARIADA DE DADOS	82

4.2.1	Inteligência competitiva	83
4.2.2	Avaliação do construto cultura da informação	84
4.2.3	Avaliação do construto aprendizagem organizacional	86
4.2.4	Avaliação do construto desempenho organizacional	90
4.3	ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS.	91
4.3.1	Análise Fatorial	91
4.3.2	Correlação das variáveis, construtos e suas dimensões	97
4.3.3	Regressão linear múltipla	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	109
5.2	OPORTUNIDADES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	109
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	130

1 INTRODUÇÃO

Considerado uma das maiores referências para a administração moderna, Peter Drucker dizia que estamos em um daqueles períodos históricos que ocorrem a cada 200 ou 300 anos, quando as pessoas não entendem o mundo e o passado não é suficiente para explicar o futuro (DRUCKER, 2001; CAMERON; QUINN, 2011). Drucker (2001) ainda afirmava que o conhecimento por muito tempo foi considerado uma fonte de poder, razão pela qual quem o tinha no passado costumava tentar mantê-lo em segredo. No entanto, ainda segundo o autor, no pós-capitalismo, o poder provém da transmissão das informações para torná-las produtivas, e não de ocultá-las.

A origem do fenômeno contemporâneo da informação e do conhecimento está associada ao desenvolvimento da matemática e da tecnologia ocorrido ao longo do século XX e teve seu ápice no período imediatamente posterior à segunda guerra mundial. Os primeiros estudos sobre a teoria da informação, Shannon e Weaver (1949) dividem a teoria da informação em três áreas distintas. A primeira delas parte do nível técnico, direcionada as preocupações com a exatidão de transmissão da informação, a segunda relacionada ao nível semântico, que trata dos significados da informação para a fonte e o receptor e, por fim, o nível de eficiência, sobre a influência da informação sobre o receptor. Diante destas três áreas distintas, Littlejohn (1982) conclui que a informação é uma medida de incerteza em uma situação, e quanto maior for a incerteza, maior será a informação. Desta forma, quando uma situação é completamente previsível, nenhuma informação está presente.

Ainda na visão de Littlejohn (1982) a teoria da informação é fundamentalmente uma formulação matemática, pois trata-se do estudo quantitativo da informação em mensagens e do fluxo de informação entre receptores e emissores. Pode ser considerada uma função do número de escolhas ou alternativas a disposição de uma pessoa para predizer o desfecho de uma situação. Em uma situação complexa de muitos resultados possíveis, existe mais informação do que em uma situação simples, com poucos resultados. Considera-se a informação uma função matemática que envolve do número de mensagens necessárias para a redução completa da incerteza.

Na mesma época em que Shannon desenvolveu a teoria da informação, no

contexto organizacional a forma dominante da gestão dos negócios era o que o sociólogo alemão Max Weber chamava de gerenciamento burocrático. Ao decorrer dos anos, tornaram-se clara as limitações organizacionais com relação a inflexibilidade, rigidez e a falta de efetividade no uso da informação e tomada de decisão. Conforme estas deficiências tornaram-se cada vez mais evidentes, as organizações mudaram a atenção para uma forma de gerenciamento baseado no uso da informação. Desta maneira, a busca da redução de incerteza torna-se uma preocupação predominante, com vistas a focar o gerenciamento empresarial na tomada de decisão, que remete a maior velocidade, flexibilidade e capacidade de resposta ao dinâmico ambiente competitivo (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). Na visão de Davenport e Prusak (1997) presencia-se a era da informação, onde acontecerá a revolução de como trabalhadores trabalham, como as empresas competem e, talvez, como os pensadores pensam.

Na perspectiva de resultados, Kaplan e Norton (2000) afirmam que no passado, com uma economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no balanço patrimonial das empresas os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado. Os autores ainda argumentam que a demonstração do resultado também era capaz de revelar as despesas associadas com o uso desses ativos tangíveis, para a geração de receitas e lucros. No entanto, “agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator de sucesso para as empresas da era da informação” (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 12).

Ou seja, nos tempos atuais os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva (KAPLAN; NORTON, 1997; KAPLAN; NORTON, 2000; DRUCKER, 1986; DRUCKER, 2001; PAWLOWSKY, 2001) e requerem ferramentas para descrever os ativos com base no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor (KAPLAN; NORTON, 1997; 2000). Na falta dessas ferramentas, as empresas encontram dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir (KAPLAN; NORTON, 2000).

Neste contexto, os ativos intangíveis configuram-se como recursos capazes de proporcionar vantagem competitiva, cujo reflexo é percebido no desempenho econômico das empresas (PEREZ; FAMÁ, 2006). Lev (2000) identifica a combinação de duas forças que impulsionam o desenvolvimento dos ativos

intangíveis. Uma esta relacionada a intensificação da competição empresarial, aprimorada pela globalização e a menor regulamentação de setores econômicos. A segunda é o advento das tecnologias da informação, impulsionadas pela internet. Estas forças – uma político-econômica e outra tecnológica têm causado mudanças na estrutura das corporações e aprimorado os ativos intangíveis como criadores de valor nos negócios das economias desenvolvidas (LEV, 2000). No entanto, a sua origem pode estar no ambiente externo da organização onde se encontram os dados e as informações críticos tanto para a estratégia quanto para a gestão da organização. Por isso o conhecimento e informação são tidos como principais elementos transformadores (GINMAN, 1988), aliados à utilização dos recursos materiais.

Face a uma economia em reorganização, Gleick (2013) afirma que os novos moldes econômicos estão reorganizando-se em uma ciência da informação, pois esta informação é a que alimenta o funcionamento do mundo contemporâneo. A mistura de formatos relacionados a informação, como letras, mensagens, sons e imagens, notícias e instruções, abstrações e fatos, sinais e signos; com o constante movimento, independente do formato, fez com que fossem criadas as propriedades fundamentais dos sistemas gerais para a transmissão da inteligência.

A constante captura de informações e sinais do ambiente competitivo no qual a organização opera, consiste em uma das tarefas da inteligência competitiva (FLEISHER E BENSOUSSAN, 2003). Para os autores, esta é compreendida como a abrangência de efeitos potenciais criados por todos os elementos externos do ambiente de negócios que impactam a competitividade atual bem como a habilidade futura de uma organização em competir. Complementam ainda que se trata de um processo sistemático ou cíclico, para coletar e analisar informações sobre atividades de competidores, ambiente e tendências de negócios com a finalidade de auxiliar na realização das metas organizacionais. Neste sentido, a informação gerada pela inteligência competitiva, assume um papel preponderante no ambiente organizacional, em razão da representatividade que os ativos intangíveis possuem na economia contemporânea.

No entanto, Gleick (2013) pondera que a medida que o papel desempenhado pela informação se expande para além dos limites da capacidade analítica e de interpretação humana, ela se torna excessiva. Prescott (1999) já posicionava-se sobre a orientação estratégica desempenhada pelo processo de

inteligência competitiva, e na ênfase da etapa de análise, fundamental para que a informação coletada possa produzir inteligência acionável (PRESCOTT, 1999; VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005; PELLISSIER; NENZHELELE, 2013). Marchand, Kettinger e Rollins (2001) complementam que o crescimento acelerado das tecnologias de informação e comunicação dentro das organizações, não entregaram melhor entendimento do papel da informação para a melhoria do desempenho dos negócios. Gleick (2013) finaliza que este crescimento tem levado às organizações a fadiga informacional, ansiedade informacional e, conseqüentemente, a uma situação de saturação informacional.

Diante deste contexto, a inteligência competitiva é reconhecida como fundamental para o processo decisório das empresas, uma vez que o conhecimento do ambiente exterior é uma necessidade básica para a tomada de decisão estratégica, seja reativa ou antecipativa (LESCA; FREITAS; JANISSEK, 2003). O estudo de Bastos, Gondim e Loiola (2004) indica que o processo de inteligência competitiva visa o conhecimento do ambiente de negócios da empresa e o suporte para um processo decisório assertivo. Segundo os autores, a inteligência competitiva pode fornecer elementos para a compreensão da instabilidade do cenário mundial, mudanças nos sistemas sociais e necessidade de configuração de novos formatos organizacionais e modelos gerenciais.

O uso da inteligência como um *insight* a respeito das condições competitivas ou como previsão sobre novas oportunidades de mercado foi delineado por Fuld (2007). Segundo ele, ao ser pioneira em identificar uma oportunidade, a empresa estará à frente no mercado e de sua concorrência, podendo alcançar a vantagem competitiva.

Como contribuição ao suporte nas decisões estratégias de longo prazo, a implementação de uma função de inteligência competitiva em uma organização, privada ou pública, inicia com a compreensão das oportunidades fornecidas e limitações observadas (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013). De acordo com os autores, inteligência competitiva pode ser definida como um processo ou prática que produz e dissemina inteligência acionável por meio de planejamento, coleta ética e legal, processamento e análise da informação sobre o ambiente interno e externo para suportar a tomada de decisão e prover vantagem competitiva para a organização.

Pellissier e Nenzhelele (2013) apresentam, também, outras características

que são comuns à inteligência competitiva. Enquanto processo sistemático, com procedimento planejado, a inteligência deve ser vista como um produto, o que demonstra que é resultado de um processo completo. Os autores ainda complementam que as ações ou tomada de decisão, são partes fundamentais deste processo de inteligência, o que demonstra a característica de ser acionável.

A indicação da existência de ligação entre a informação e a aprendizagem organizacional, reforça o conceito apresentado por Pellissier e Nenzhelele (2013) e confirma a abordagem da atividade de monitoramento ambiental, isto é, a realização de uma constante vigília no ambiente competitivo (CHOO, 2002; GARCIA-ALSINA; COBARSÍ-MORALES; ORTOLL, 2016). Estas colocações levam à proposição de um *framework* para a compilação e análise de elementos sobre as atividades dos competidores (WRIGHT; EID; FLEISHER, 2009; TUAN, 2013), de modo a complementar as atividades da inteligência.

Por isso, em face da constante necessidade de adaptação, Bastos, Gondim e Loiola (2004) afirmam que novos modelos demandam trabalhadores dispostos a aprender. Somente desta maneira se torna possível o desenvolvimento de competências que habilitarão a organização a identificar, processar e reter novas informações com o objetivo de ampliar o conhecimento, aprimorar o processo de tomada de decisão e a capacidade competitiva.

A relação existente entre a inteligência competitiva e a aprendizagem organizacional evidencia-se no estudo de Bastos, Gondim e Loiola (2004). Os autores examinam a necessidade da constante adaptação para novos formatos gerenciais e organizacionais que faz com que os trabalhadores e as empresas necessitem aprender. A visão de aprendizagem de Whittington e Dewar (2004), remete ao processo no qual os membros de uma organização desenvolvem-se pela absorção de valores preciosos do comportamento no ambiente de trabalho (WHITTINGTON; DEWAR, 2004; TUAN, 2013).

A inteligência competitiva, por si só, não permitirá à organização abordar a questão de que maneira será mais eficiente em criar valor aos consumidores, mas isso será um resultado de todo o processo (BERRY, 2003). Assim, as atividades desenvolvidas no processo de inteligência são promovidas pela aprendizagem como forma de prover fontes cruciais de informação sobre o presente e o comportamento futuro de competidores (VEDDER; GUYNES, 2002; TUAN, 2013).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O campo da inteligência competitiva tem crescido ao longo das últimas duas décadas para tornar-se parte integral das organizações (GOSHAL; WESTNEY, 1991; McKINNON; BURNS, 1992; FULD, 1995; KAHANER, 1996). Desta forma o processo remete à criação de dados sobre a competição e concorrência no mercado de atuação da empresa, envolvendo um amplo conjunto de fontes (McGONAGLE; VELLA, 2012).

Calof e Skinner (1998) e Pellissier e Nenzhelele (2013) definem inteligência competitiva como a arte e ciência de preparar empresas para o futuro como um processo sistemático no gerenciamento do conhecimento. É a criação de conhecimento por meio de informação aberta e disponível pelo uso de um processo sistemático envolvendo o planejamento, coleta, análise, comunicação e gerenciamento, o que resulta em base para a ação. Desta forma, o objetivo da inteligência competitiva é identificar e agir diante de sinais, eventos e padrões discerníveis os quais podem informar e aprimorar as atividades de tomada de decisão (WRIGHT; EID; FLEISHER, 2009).

Em contribuição aos estudos previamente desenvolvidos, Sewdass e Du Toit (2014) indicam que a inteligência competitiva é o processo de desenvolver previsão acionável sobre a dinâmica competitiva e fatores de influência no mercado. Desta maneira, inteligência competitiva adota técnicas para selecionar e filtrar as informações a partir de uma variedade de fontes, a fim de interpretar e analisá-las, comunicá-las às pessoas certas e usá-las efetivamente (SEWDASS; DU TOIT, 2014). No entanto, apesar da clareza da operação, algumas condições podem favorecer o processo. As condições essenciais de vigilância e atenção, cultura e atitude, são preponderantes para que as empresas utilizem os esforços de inteligência competitiva de maneira satisfatória (CALOF; DISHMAN, 2002). No presente estudo, a atenção será para a cultura da informação. Neste sentido, Choo et al. (2008) conceituam a cultura de informação como padrões socialmente compartilhados de comportamentos, normas e valores que definem a significância e o uso da informação.

Pelo uso da informação, os estudos dos autores mencionados estão voltados aos resultados da utilização das informações e pela forma como são percebidas e experimentadas pelos membros da organização. Assim, esta interação

entre a cultura e o uso da informação é entendida como o ambiente da informação (CHOO et al., 2008). A cultura da informação trata do contexto geral da informação em uma organização, sobretudo pela forma como o ambiente interno suporta o compartilhamento e gerenciamento da informação (WIDEN; HANSEN, 2012). No presente estudo, será adotada a definição de Choo et al. (2008) para cultura da informação. Segundo o autor são os elementos da cultura de uma organização que influenciam o seu gerenciamento e o uso da informação. Assim, a cultura da informação é manifestada nos valores da organização, normas e práticas que tem impacto em como a organização percebe, cria e utiliza a informação. Apesar dos estudos no campo da cultura da informação, presentes desde 1980, a literatura da inteligência competitiva não esgotou ainda os estudos relacionados à cultura da informação como promotora do apoio colaborativo na busca de informação (CHOO et al., 2008; WIDEN; HANSEN, 2012).

As lacunas presentes nos estudos concentram-se em aspectos culturais e implementação de tecnologia da informação, enquanto no campo da ciência da informação os estudos focam na cultura da informação e o uso da informação, com uma abordagem holística. Esta abordagem apresenta a cultura de informação em nível organizacional, conectada a estratégias de gerenciamento de informações e políticas. Esses estudos não estão conectados à busca colaborativa de informações, que muitas vezes se conecta aos fatores sociais e contextuais que afetam a colaboração interna (WIDEN; HANSEN, 2012).

Ao tratar da relação entre informação e aprendizagem, Choo (2003) salienta que existem três propósitos para o uso estratégico da informação nas empresas: criar sentido por meio da interpretação, gerar conhecimento para maximizar o aprendizado e fundamentar o processo da tomada de decisão. Por conseguinte, a cultura e o uso da informação configuram-se como determinantes em função da maturidade ou estágio de desenvolvimento de uma organização (CHOO et al., 2008).

Neste campo, Ginman (1988) encontrou uma relação entre a cultura da informação e ciclo de vida de uma organização. Outros estudos revelaram que a cultura da informação, aliado ao ciclo de vida da empresa e ao interesse e uso da informação, estão positivamente associados com praticas organizacionais que levam ao sucesso de desempenho da companhia (GINMAN, 1988; GRIMSHAW, 1995; CHOO, 2013).

Miller e Friesen (1983) na pesquisa sobre ciclos de vida organizacional, propõem que as organizações tendem a passar por cinco fases de desenvolvimento: nascimento, crescimento, maturidade, revitalização e declínio. O movimento ao longo dessas fases é marcado por níveis crescentes de processamento de informações (em termos de monitoramento do ambiente, controle e comunicação) e tomada de decisão (em termos de análise, multiplicidade e integração). Cantonnet; Aldasoro; Cilleruelo, 2015 também posicionam que as atividades da inteligência influenciam as características e a posição de desenvolvimento da empresa de acordo com o ambiente na qual opera, uma vez que este ambiente influencia as atividades relacionadas ao processo de inteligência. Assim, os estudos apontam que a cultura da informação de uma organização pode variar de acordo com sua fase de desenvolvimento.

Para Woida e Valentin (2008) o processo de inteligência competitiva considera as informações formais e informais, com vistas a transforma-las em matéria-prima para o processo decisório. Assim, entende-se que a inteligência competitiva compõe a base para um modelo e processo de gestão destas informações. Complementam ainda que a cultura da informação constitui a base para o cenário colaborativo, com vistas a promover o compartilhamento entre seus membros e desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Na visão de Ginman, 1988, entende-se que na cultura da informação, tanto a transformação de recursos intelectuais quanto materiais são mantidos ao longo do processo produtivo da empresa. Estes recursos primários, que constituem a base para este tipo de transformação, são variados tipos de conhecimento e informação. O resultado alcançado é um produto intelectual processado, necessário para as atividades materiais funcionarem e desenvolverem-se positivamente (GINMAN, 1988; CHOO et al., 2008; CHOO, 2013).

Curry e Moore (2003) relacionam a cultura de informação ao reconhecimento de seu valor e utilidade para atingir o sucesso operacional e tático. Nas organizações orientadas para a informação, a base da tomada de decisão organizacional e novas tecnologias são rapidamente exploradas de maneira a tornar-se um efetivo sistema de informação. Desta forma, a cultura da informação não é distinguível como um processo da organização, onde evoluiu-se para uma organização na qual a disponibilidade e a utilização da informação são inerentes às atividades cotidianas (CURRY; MOORE, 2003).

Marchand, Kettinger e Rollins (2001) demonstraram que três capacidades de informação constituem a orientação da organização para a informação. A primeira, orientação das práticas tecnológicas com relação à informação, compete ao gerenciamento efetivo de tecnologia da informação para suportar operações, processos de negócios e inovação. Na sequência, a orientação sobre as práticas do gerenciamento da informação trata da capacidade em gerenciá-la de forma efetiva ao longo do ciclo do uso da informação. Por fim, os comportamentos e valores com relação a informação, referem-se à capacidade de instalar e promover nas pessoas comportamentos e valores para o efetivo uso da informação. Conforme indicam Pellissier e Nenzhelele (2013), tais comportamentos podem estar associados ao processo de aprendizagem, quando mencionam a compreensão das oportunidades fornecidas e limitações observadas pela inteligência competitiva.

Na relação com o campo da aprendizagem organizacional, Tuan (2013) aponta que a aprendizagem organizacional mostra-se como um antecedente para a inteligência competitiva. Para a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, os gestores por meio das suas atitudes e do compartilhamento de seus valores éticos servem como modelos para o estabelecimento do processo de aprendizagem, promovendo a capacidade de discernimento para oportunidades no ambiente de atuação da empresa (TUAN, 2013).

A definição de aprendizagem organizacional de Shahin e Zeinali (2010) contribui no sentido de aproximar-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias derivadas das experiências comuns das pessoas dentro da organização e seu potencial para influenciar comportamentos, com vistas a melhorar as capacidades da empresa. Nestas etapas, inclui-se a aquisição de informação e conhecimento existente a partir do ambiente interno e externo da organização, a distribuição dentro da empresa, e a interpretação e armazenamento para uso futuro na organização (JIMENEZ; SANZ VALLE; HERNANDEZ-ESPALLARDO, 2008). A lógica é que por meio da aprendizagem as organizações reconhecem a necessidade de mudança, tiram vantagem de oportunidades estratégicas emergentes e incorporam novas e melhores formas de trabalho com vistas a aprimorar sua posição no mercado de atuação (SHIPTON; SILLINCE, 2012).

A aquisição da informação na aprendizagem organizacional (JIMENEZ; SANZ VALLE; HERNANDEZ-ESPALLARDO, 2008) revela aspectos comuns com os

a empresa orientada à informação (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001) e a cultura da informação (CURRY; MOORE, 2003) principalmente no argumento de que tais abordagens conduzem à melhores resultados. Com base no exposto, a questão que se coloca e que orienta a presente pesquisa diz respeito à um olhar conjunto sobre os construtos. Assim, ao ser analisados num mesmo contexto, qual é a relação entre a inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e sua influência no desempenho nas organizações?

O estudo será desenvolvido junto às empresas do setor vitivinícola da Serra Gaúcha uma vez que esta empresa tem disponível uma unidade setorial de inteligência competitiva junto ao instituto Brasileiro do vinho. Este esforço de orientação para a informação teve início com a pesquisa-ação desenvolvida por Andrade (2014) que implantou a unidade e, ao mesmo tempo, observou e analisou as transformações na realidade estudada, por meio dos problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorreram ao longo do processo. No entanto, o estudo de Andrade (2014) ficou circunscrito à entidade nucleadora, no caso o IBRAVIN. Como evolução deste estudo, busca-se agora examinar os resultados do processo de inteligência competitiva na perspectiva das empresas do setor com foco na relação com a cultura da informação, aprendizagem organizacional e o desempenho.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e sua influência no desempenho em empresas do setor vitivinícola.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) verificar a relação entre a inteligência competitiva e cultura da informação;
- b) verificar a relação entre aprendizagem organizacional e inteligência

competitiva;

c) verificar a relação entre aprendizagem organizacional e cultura da informação;

d) examinar a relação entre inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e desempenho nas empresas estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O eixo teórico dessa pesquisa se situa no cruzamento dos temas relacionados à inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e desempenho. Estudos no campo da inteligência competitiva apresentam pesquisas relacionadas ao processo de inteligência, sem o cruzamento com os demais temas desta pesquisa (CALOF, 1998; CALOF; DISHMAN, 2002; CALOF; WRIGHT, 2008; SAAYMAN et al., 2008; PELLISSIER; NENZHELELE, 2013; CANTONNET; ALDASORO; CILLERUELO, 2015; GARCIA-ALSINA; COBARSÍ-MORALES; ORTOLL, 2016).

No que tange as investigações no campo da cultura da informação, os estudos direcionaram-se a cultura e uso da informação, sem o foco específico nos resultados obtidos por meio do uso desta informação (GINMAN, 1988; GRIMSHAW, 1995; MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001; CURRY; MOORE, 2003; CHOO, 2003; CHOO et al., 2006; 2008). Assim como as pesquisas no campo da aprendizagem organizacional objetivaram a conceituação do tema, voltado aos processos de aprendizagem individual e grupal e aos níveis de aprendizagem (ARGYRIS; SCHÖN, 1974; 1978; 1996; ARGYRIS; SCHÖN, 1996; TSANG, 1997; BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; TUAN, 2003; WANG; AHMED, 2003; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; CHIVA; ALEGRE, 2005; ANTONACOPOULOU, 2006; BIDO, 2010; ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011;; ANTONELLO, 2005; 2006; 2010; 2011; ARGOTE, 2000; 2011; 2012; CHIVA; GHOURI; ALEGRE, 2014).

Assim, o encontro desses temas e suas relações necessitam de maior exploração em termos de pesquisas no campo da administração contemporânea. Este encontro reforça o direcionamento das organizações orientadas para a transformação revolucionária, dado que o modelo de competição da era industrial passa a dar lugar para a competição da informação (KAPLAN; NORTON, 1997; PAWLOWSKY, 2001). Os autores posicionam que as empresas não obtêm

vantagens competitivas de longo prazo apenas por meio da alocação de tecnologias e ativos físicos, mas sim pelas estratégias criadoras de valor a partir da combinação de ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 2000). Desta maneira, decisões estratégicas são guiadas pelas informações disponíveis na organização (FRISHAMMAR, 2003).

Culver (2006) argumenta que a Inteligência competitiva pode desempenhar um papel fundamental na informação e desenvolvimento da estratégia, se os resultados da inteligência competitiva forem usados de maneira efetiva. Assim, gestores e membros de uma organização são constantemente desafiados para interpretar eventos no ambiente dos negócios e, focar sua atenção na aquisição de informações apropriadas para o direcionamento da organização (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). Para os autores, diante das mudanças no ambiente de mercado atual, a capacidade de perpetuação dos negócios de uma empresa está diretamente ligada a sua postura para constante adaptação e na redução das incertezas nas tomadas de decisões.

A identificação e monitoramento destas mudanças é tarefa da inteligência competitiva (WRIGHT; EID; FLEISHER, 2009). A atividade de inteligência competitiva sobrepõe o monitoramento destas mudanças ou o uso de ferramentas. O processo de inteligência deve ser coletivo, por meio do qual é possível construir uma representação do ambiente presente, assim como elementos que permitam antecipar mudanças e agir com rapidez no momento certo, apoiando a tomada de decisões por meio de um esforço coletivo (WEICK, 1995).

O uso da inteligência como um *insight* a respeito das condições competitivas ou, como previsão sobre novas oportunidades de mercado, foi delineado por Fuld (2007). Segundo o autor, ao ser pioneira em identificar uma oportunidade, a empresa estará à frente no mercado e de sua concorrência, e, portanto, pode alcançar a vantagem competitiva. Neste sentido, ao iniciar empreendimentos de sucesso, as atividades e cultura do negócio no que se refere à informação, devem estar intimamente conectadas em toda a empresa (GINMAN, 1988), haja vista que a cultura da informação consiste em uma meta estratégica e deve ser planejada tanto quanto a transformação de recursos físicos (CHOO, 2013).

Para Choo et al. (2008) a cultura da informação caracteriza a forma pela qual a socialização dos padrões compartilhados de comportamento, normas e valores definem a significância e o posterior uso da informação. Em evolução ao

conceito proposto pelo autor, Garcia-Alsina, Cobarsí-Morales e Ortoll (2016) complementam que a cultura da informação é influenciada pela cultura organizacional por meio das estruturas de trabalho adotadas pelos empregados, padrões de comunicação utilizados na empresa e disposição para o aprimoramento das práticas organizacionais e, conseqüentemente, do aprendizado organizacional.

Estudos acadêmicos e empíricos propuseram a aprendizagem organizacional como um processo contínuo de aquisição de conhecimento, disseminação e exploração de conhecimentos com vistas a melhora da competitividade de uma organização (ÁLVAREZ GIL; GONZÁLEZ DE LA FE, 1999; BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; STEVENS; DIMITRIADIS, 2004; VERA; CROSSAN, 2004; BERKHOUT; HERTIN; GANN, 2006; CHANG; LEE, 2007; JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009; SAKA-HELMHOUT, 2010; JYOTHIBABU; PRADHAN; FAROOQ, 2011). Desta forma, Chang e Lee (2007) afirmaram que as empresas com capacidade de aprendizagem podem ganhar uma vantagem competitiva frente as empresas concorrentes em um determinado setor.

Embora a aprendizagem organizacional tenha sido reivindicada como pertinente para o aprimoramento da competitividade e a sobrevivência da organização, investigações empíricas sobre aprendizagem ainda tornam-se necessárias (GOH, 1998; BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; GOH, 2003; STEVENS, DIMITRIADIS, 2004; GOH, RYAN, 2008; ELLIOTT; DAWSON; EDWARDS, 2009; CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011). De tal modo que é oportuno maior trabalho empírico para esclarecer a terminologia, construtos e dimensões da aprendizagem organizacional, bem como os antecedentes de aprendizagem organizacional e seus resultados (ARGOTE, 2011; ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011; CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011). Neste sentido, esta pesquisa objetiva o aprofundamento da investigação teórica e empírica no campo de estudo do setor vitivinícola da serra gaúcha. O setor já estabelecido na região não sujeita-se as alterações na sua localização física para reduzir os custos de operação, mas sim, vincula-se a uma série de condições naturais, culturais e talentos individuais, são características do setor vitivinícola (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Uma vez que a aprendizagem organizacional é um processo de aquisição de conhecimento e disseminação, a exploração precisa ocorrer diariamente em um contexto organizacional adequado e que permita o desenvolvimento do processo

(CROSSAN; BEDROW, 2003; BERSON et al., 2006; GARCIA-MORALES; LLORENS-MONTES, 2006). É necessário um ambiente de trabalho que permita a tomada de decisões racionais e nutra o desenvolvimento de novas possibilidades quanto ao uso da informação, enquanto estruturas que permitam aos funcionários trabalhar de forma eficaz, também são necessárias para fomentar o aprendizado organizacional (SCHEIN, 2004).

Esta abordagem foi desenvolvida como uma consequência da visão das empresas percebidas como entidades com funcionários aprendizes voluntários, conforme proposto posteriormente por Miller, Bräutigam e Gerlach (2006). Scheeres et al. (2010) relatam como a aprendizagem ocorre por meio de práticas organizacionais quando inexistente uma agenda formalizada para a aprendizagem. Geiger e Schreyögg afirmam que

[...] a necessidade de selecionar e distinguir o conhecimento inútil e desatualizado do conhecimento válido e preciso, assim como das sugestões enganosas está se tornando cada vez mais desafiador nas sociedades atuais e nas organizações. As organizações contemporâneas e as sociedades do conhecimento não são afetadas pela falta de conhecimento, mas sim pela dificuldade na seleção de conhecimento relevante, útil e válido. (GEIGER; SCHREYÖGG, 2009, p. 477).

Assim, conforme Ramirez (2012), a existência de um mecanismo facilitador para interação pode ser representado pela unidade de inteligência competitiva. O projeto de implementação desenvolvido no instituto brasileiro do vinho, proposto no trabalho de Andrade (2014) desempenha seu papel como um elemento complementar, para os sistemas existentes relacionados a difusão da informação na organização (WRIGHT, 2011). Por outro lado, a aprendizagem é construída por meio da interação entre o indivíduo e o contexto, sendo fundamental entender os mecanismos que facilitem esta interação (RAMIREZ, 2012).

Apesar da literatura no campo da aprendizagem organizacional ser construtiva no sentido de apontar as diferentes perspectivas nos níveis de aprendizagem, o foco na cognição ou no comportamento e a relação entre aprendizagem e performance têm recebido pouca ênfase (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). Na perspectiva da relação entre a inteligência competitiva e a aprendizagem organizacional Queyras e Quoniam (2006) definem a inteligência como um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo

prazo (CAPUANO et al., 2009).

A relação proposta, ligada aos aspectos cognitivos da aprendizagem estabelecem uma aproximação com etapa de análise no processo de inteligência competitiva (HEUER, 1999). Uma vez que é nesta etapa que ocorre a transformação das informações coletadas em inteligência acionável para suportar a tomada de decisão (BOSE, 2008; WRIGHT, 2011).

Na perspectiva de suportar o processo de tomada de decisão, a relevância que o Instituto Brasileiro do Vinho desempenha é declarada por Fensterseifer (2007). O instituto o único responsável pela coordenação estratégica do setor vitivinícola e pela articulação das principais ações coletivas setoriais. Desta forma, apresenta-se como a entidade indicada para desenvolver e mobilizar a inteligência competitiva no âmbito setorial e atua como um centro de informações, um radar para o monitoramento do ambiente de negócios para as empresas do setor e espaço de compartilhamento de informações (ANDRADE, 2014).

A organização setorial da vitivinícola está ancorada em entidades tais como o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), criado em 1988 com o objetivo de criar um espaço de diálogo que concilia as opiniões de agricultores, vinícolas, cooperativas e membros do governo para o desenvolvimento da cadeia vitivinícola brasileira. Além de estimular e fiscalizar a porção produtiva do setor, também é papel do instituto promover e divulgar os derivados da uva e do vinho nos mercados interno e externo. Com sua sede em Bento Gonçalves, o instituto brasileiro do vinho possui desde 2014 um setor de inteligência competitiva (ANDRADE, 2014), por meio do qual são desenvolvidas práticas que podem aproximar os tomadores de decisão e transformar os gestores das vinícolas em receptores e coprodutores da inteligência competitiva (IBRAVIN, 2016).

A unidade de inteligência competitiva do Instituto Brasileiro do Vinho tem como uma de suas finalidades o desenvolvimento da inteligência coletiva no setor voltado ao incremento dos recursos competitivos das empresas vitivinícolas. Atualmente, a área de produção vitivinícola no Brasil soma 83,7 mil hectares, divididos principalmente entre seis regiões. São mais de 1,1 mil vinícolas espalhadas pelo país, a maioria instalada em pequenas propriedades, com média de 2 hectares por família (IBRAVIN, 2016).

A estruturação da unidade centralizadora da inteligência foi resultado do esforço de pesquisa anterior, que objetivou analisar o processo e os resultados

associados à implantação de uma unidade de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola (Andrade, 2014). Frente à relevância do instituto e do da representatividade econômica do setor vitivinícola, o presente estudo visa um aprofundamento teórico e empírico da pesquisa-ação iniciada em 2014.

O setor compreende mais de 700 vinícolas e cantinas familiares e 13.000 cultivadores de vinhas, a grande maioria descendentes de italianos, constituindo a maior área de vitivinicultura do Brasil, com aproximadamente 34.000 ha de parreirais (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013). A vitivinicultura passou a demonstrar relevância socioeconômica, a partir do final do século XIX com a chegada dos primeiros imigrantes Italianos no Sul do Brasil (TONIETTO, 2009). Por isso o setor é marcado pela força da cultura da imigração italiana. Bruch, Vieira e Watanabe (2012) comentam que historicamente a vitivinicultura apresenta crescimento, com ênfase na ampliação da área cultivada e do incremento na tecnologia para a produção de uvas e fabricação de vinhos.

No que se refere à comercialização de vinhos das empresas sediadas no Estado do Rio Grande do Sul, houve um crescimento de pouco mais de 2% no ano de 2015, quando comparado a 2014 (IBRAVIN, 2016). A Tabela 1 demonstra o histórico de vendas de empresas gaúchas por tipo de vinho ao longo dos últimos dez anos.

Tabela 1 – Comercialização de vinhos - Empresas do Rio Grande do Sul

Vinhos Finos – milhões de litros				
Ano	Brancos	Rosados	Tintos	Total
2006	8,0	0,3	13,5	21,8
2007	6,6	0,4	13,0	20,0
2008	5,3	0,3	11,4	17,0
2009	4,8	0,2	13,0	18,0
2010	4,5	0,2	13,6	18,4
2011	4,7	0,2	14,7	19,5
2012	4,4	0,1	14,2	18,8
2013	4,6	0,2	15,3	20,1
2014	4,4	0,2	14,7	19,3
2015	4,3	0,2	15,3	19,8

Fonte: Ibravin (2016).

Em contrapartida, os resultados da comercialização de espumantes apresenta um desempenho expressivo ao longo dos últimos anos. Em nenhum momento registra queda e, em 2015, demonstra um crescimento de quase 12%,

quando comparado ao ano de 2014.

Tabela 2 – Comercialização de espumantes - Empresas do RS

Espumantes – milhões de litros			
Ano	Espumantes	Moscateis	Total
2006	6,3	1,3	7,7
2007	7,0	1,6	8,6
2008	7,6	1,9	9,5
2009	8,7	2,5	11,2
2010	9,6	2,9	12,6
2011	10,2	3,0	13,2
2012	11,2	3,5	14,7
2013	12,1	3,7	15,8
2014	12,5	4,3	16,8
2015	13,8	5,0	18,8

Fonte: Ibravin (2016).

Apesar da economia brasileira demonstrar sinais concretos de recessão, com um Produto Interno Bruto (PIB) contraído em 3,8% em 2015 (IBGE, 2016), o setor de vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul registra um desempenho de vendas superior ao cenário econômico brasileiro.

O campo de estudo do setor vitivinícola na Serra Gaúcha, apresenta um histórico de pesquisas no programa de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade de Caxias do Sul, junto a uma aproximação ao Instituto Brasileiro do Vinho. Conforme o trabalho desenvolvido por Andrade (2014), com o projeto de implementação de uma unidade de inteligência estratégica no instituto, a presente dissertação visa aprofundar a pesquisa iniciada em 2015, para analisar as relações existentes entre a cultura da informação, inteligência competitiva, aprendizagem organizacional e desempenho sob o ponto de vista das empresas do setor. Nas pesquisas anteriores o objeto empírico foi o IBRAVIN em seu papel de entidade nucleadora do setor. No presente estudo a intenção é avançar com o desenvolvimento do tema da Inteligência Competitiva no setor vitivinícola agora agregando outras variáveis - cultura da informação, aprendizagem e desempenho - e buscando a percepção das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Inteligência competitiva é um componente vital para o planejamento estratégico de uma empresa e para o processo de gerenciamento (BOSE, 2008). Em uma revisão histórica sobre as origens da aplicação da inteligência competitiva, Calof e Wright (2008) comentam que o uso comercial remonta à 5000 anos. Os autores apontam exemplos em várias religiões e contextos históricos que remetem a conceitos de inteligência. De acordo com Dishman, Fleisher e Knip (2003) e Fleisher, Wright e Tindale (2007), a inteligência competitiva surgiu como prática organizacional no Japão durante os anos 50. Até a década de 70 o tema apresentou maior evolução nas práticas do que na ciência (MARCIAL; SUAIDEN, 2016).

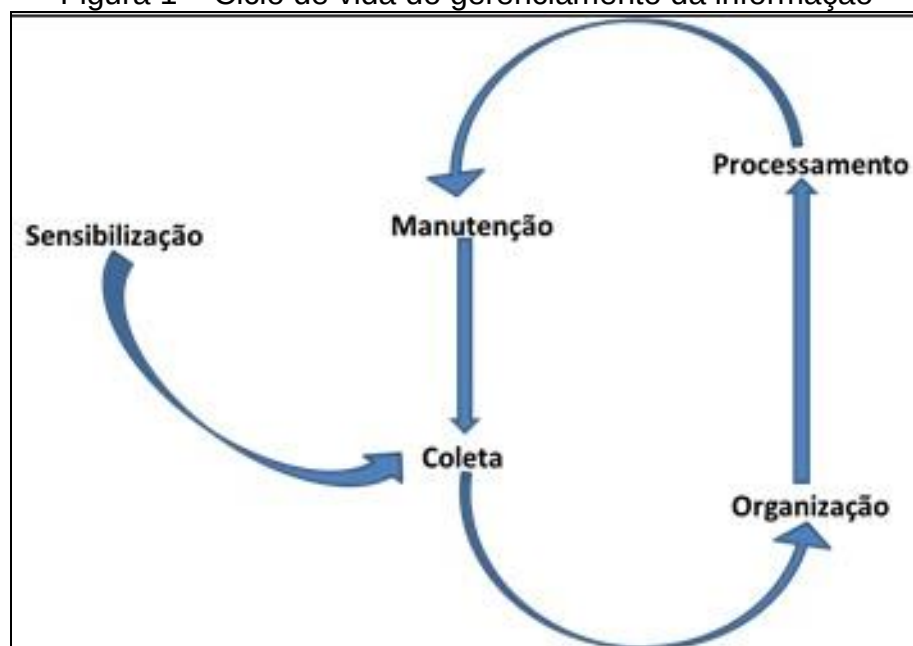
Segundo Porter (1989), embora as empresas executem a atividade de inteligência competitiva de maneira informal, isso já não é suficiente. O autor defende a necessidade de um processo estruturado de inteligência em todos os momentos, cujo objetivo consiste em identificar de forma contínua e sistemática as oportunidades e ameaças do negócio. Desta maneira, em contribuição e evolução ao pensamento de Porter (1989), a empresa permanece competitiva pela implementação de decisões estratégicas, direcionando a uma melhor performance em relação aos concorrentes (BOSE, 2008).

Existe uma variedade de aproximações ou ênfases utilizadas para estabelecer a definição de inteligência competitiva, que geralmente é compreendida sob uma perspectiva de processo ou produto. A sociedade dos profissionais em inteligência competitiva entende que esta consiste em um processo, caracterizado como sendo um conjunto de métodos legais e éticos para coletar, desenvolver analisar, e disseminar informação acionável relativo aos concorrentes, fornecedores, clientes, organização propriamente dita e ambiente de negócios.

Sob a visão de produto, Vedder e Guynes (2000) elucidam que a inteligência competitiva é informação acionável sobre o comportamento presente e futuro dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias, governo, aquisições, mercado e ambiente geral de negócios. A perspectiva da inteligência como produto, pode ser diferenciada pelo grau de acionabilidade do resultado do processo de saída da inteligência competitiva.

No estudo empírico conduzido por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), os autores definem o ciclo de vida da informação, o qual apresenta-se como um pressuposto ao processo de inteligência competitiva desenvolvido por outros autores nos anos seguintes. Assume-se cada fase como dependente da fase anterior. Desta forma, inicia-se pela compreensão da informação vinda de fora da empresa no que tange as mudanças de mercado, necessidades dos clientes e novas tecnologias. Isto influencia como a informação é coletada e para que se estabeleçam as necessidades de informação. Coletar novas e relevantes informações não apenas previne a sobrecarga informacional, mas também determina como a empresa fará a organização destas informações, permitindo o acesso e uso pelas pessoas. Esta organização, habilita os gerentes e suas equipes para processar informação em diferentes contextos de tomada de decisão. Assim, empresas que sabem qual informação processar e como retê-la, otimizam tempo e recursos por evitar informações irrelevantes ou coleta duplicada.

Figura 1 – Ciclo de vida do gerenciamento da informação

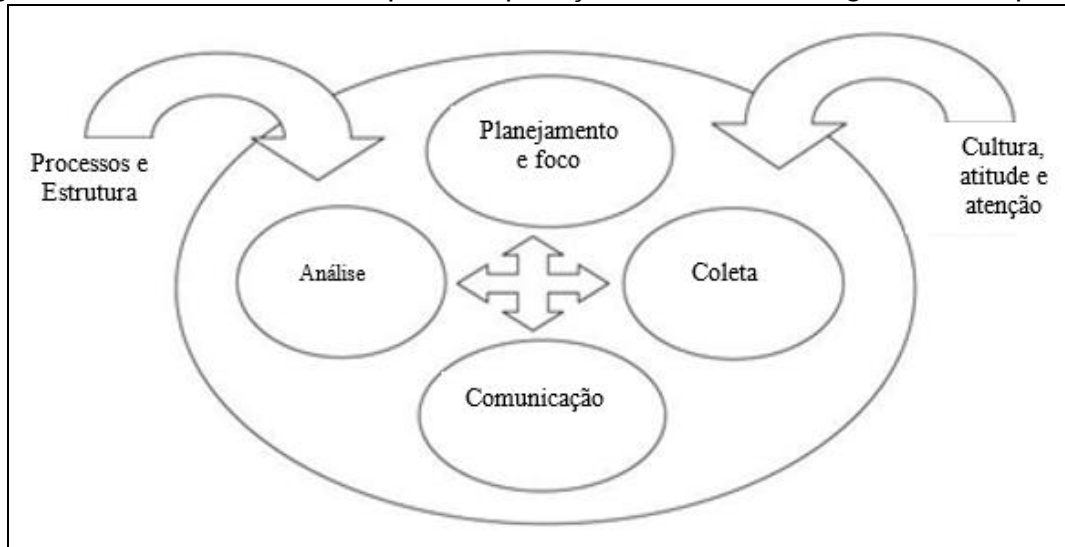


Fonte: Marchand, Kettinger e Rollins (2001).

Por outro lado, Dishman e Caloff (2002) percebem o resultado do processo de inteligência como uma assistência para uma tomada de decisão estratégica. Este processo é visto como uma série de etapas interdependentes envolvendo a coleta, análise e comunicação de informações sobre o ambiente para suportar as decisões estratégicas da empresa”. Wright e Calof (2006) apresentam os elementos críticos

para uma operação efetiva de inteligência competitiva, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Elementos críticos para a operação efetiva da Inteligência Competitiva

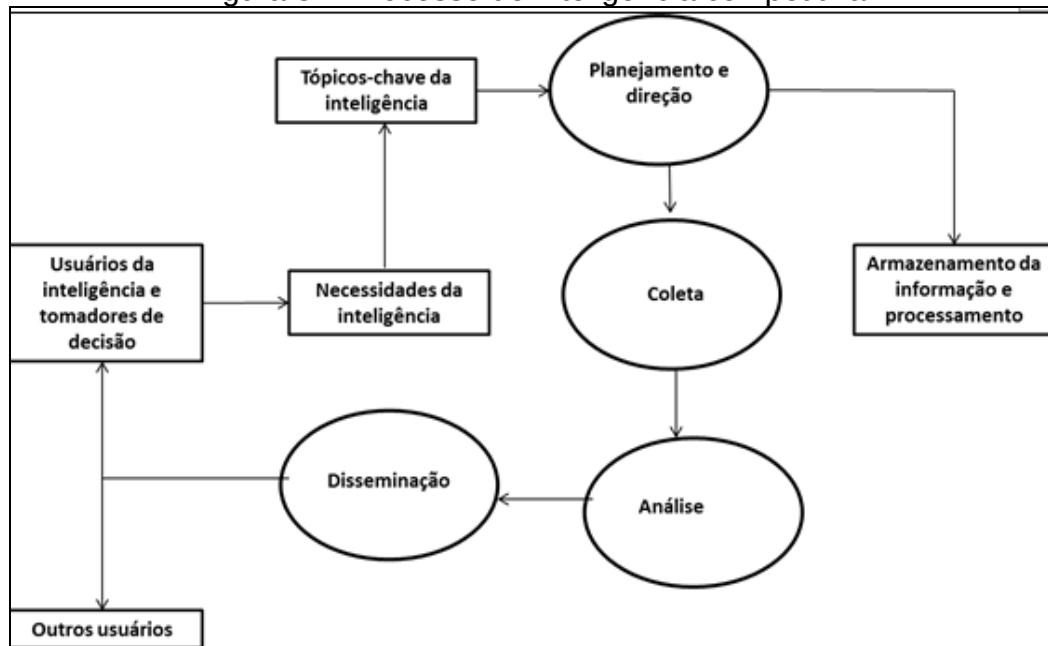


Fonte: Wright e Calof (2006).

De acordo com Du Toit e Muller (2004), sem uma estrutura e um processo apropriado de inteligência, é difícil desenvolvê-la. Somado a este fato, sem o suporte visível da utilização da inteligência pela alta gestão, o processo será falho (NASRI, 2011). O autor ainda complementa que, visto de outra maneira, nota-se que a influência para o sucesso do processo de inteligência é a existência do apoio da gestão da empresa, cultura e estrutura que contribua e desenvolva as atividades na organização. No estudo conduzido por Pellissier e Nenzhelele (2013), chega-se a uma aproximação ao conceito sobre o processo de inteligência competitiva. Os autores apresentam não somente as etapas evidenciadas neste processo, mas também os fatores de influência, que também devem ser levados em consideração.

Compreende-se que a inteligência competitiva é um ciclo de fases. Enquanto ciclo, o processo de inteligência competitiva é contínuo. Assim, o ciclo é utilizado para demonstrar que as fases são inter-relacionadas.

Figura 3 – Processo de inteligência competitiva

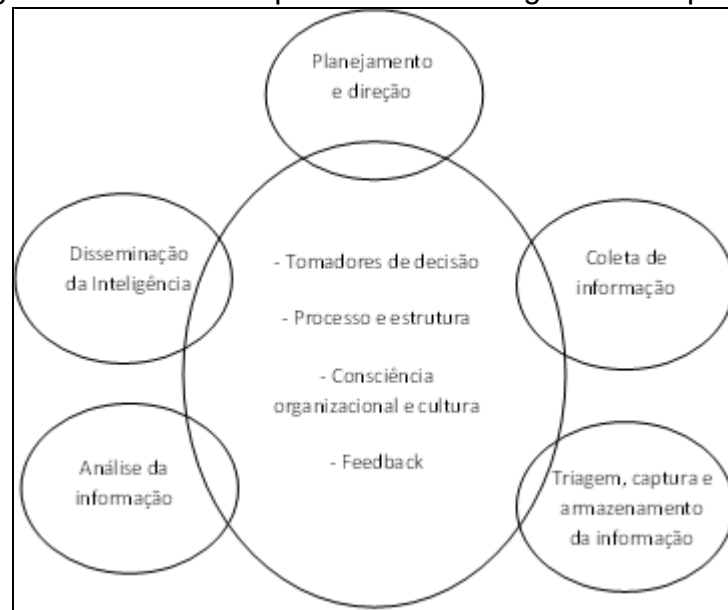


Fonte: Pellissier e Nenzhelele (2013).

Para Luu (2014) a inteligência competitiva é um ato de criar oportunidades de mercado por meio do discernimento e foco na informação certa e favorável, bem como na desfavorável à organização, na corrida competitiva (LUU, 2014). Inteligência competitiva, assim sendo, espelha a força orientada para o mercado, tornando as oportunidades de mercado mais claras na visão da organização. Essa força cria o equilíbrio ecológico humano ou a harmonia entre a vantagem competitiva da organização e a vida dos participantes no mercado, em vez de enfraquecer a simbiose na cadeia de valor de outros atores do mercado (LUU, 2014).

Identificar as necessidades da inteligência competitiva, envolve a participação dos responsáveis pela tomada de decisão no sentido de restringir o foco para os tópicos chaves de inteligência (*Key Intelligence Topic*) (HERRING, 1999). Estes tópicos chaves de inteligência são relevantes para a alta gestão da empresa, provendo propósito e direção das operações de inteligência (BOSE, 2008; STRAUSS; DU TOIT, 2010).

Figura 4 – Modelo de processo de inteligência competitiva



Fonte: Pellissier e Nenzhelele (2013).

O planejamento e direção é a fase que define os requisitos de inteligência e os tópicos principais. A clareza é um fator a ser observado nesta etapa. Os requisitos de inteligência devem ser transformados em requisitos de informação de tal maneira que determinem se a informação já existe dentro da organização (NASRI, 2011).

Sobre a execução da fase de coleta de informação, Botha e Boon (2008) enfatizam que a coleta é pública e disponível, o que assegura o comprometimento do processo de Inteligência competitiva com o código de ética desenvolvido pelos profissionais de inteligência estratégica e competitiva (SCIP). Para sistematizar, implementar e manter um mecanismo de captura e armazenamento da informação, ocorre a fase de processamento da informação. A informação coletada é variada e deve ser arquivada no banco de dados, visto que é facilmente acessada para analisar e disseminar (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012).

A análise da informação, considerada a fase central do processo de inteligência competitiva (VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005; PELLISSIER; NENZHELELE, 2013) é a mais desafiadora (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012). A informação processada deve ser interpretada e analisada para produzir informação acionável (VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005). A informação é inútil quando não é interpretada (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013). A comunicação dos resultados de inteligência competitiva aos responsáveis pela tomada de decisão deve ocorrer

de maneira que possa ser facilmente entendida (NASRI, 2011).

A inteligência acionável é utilizada para a tomada de decisão (McGONAGLE; VELLA, 2012). Nesta fase são identificadas novas necessidades de inteligência, demandadas pelos usuários de inteligência e os responsáveis pela tomada de decisão. Assim, o ciclo de inteligência é novamente ativado (McGONAGLE; VELLA, 2012). Desta forma, com vistas a desenvolver habilidades, profissionais da inteligência competitiva são treinados para a interpretação dos tópicos chaves de inteligência, coleta de informação, análise da informação e a disseminação da inteligência (PELLISSIER; NENZHELELE, 2013).

Para que os envolvidos no processo possam contribuir de maneira efetiva, a inteligência competitiva requer políticas e procedimentos apropriados, com uma infraestrutura formal e informal, assim como um ganho de benefícios ao longo do processo. O processo de inteligência consiste em reunir pessoas e recursos, a partir de uma ampla gama de unidades internas, e encorajar os envolvidos para usar e participar das atividades de Inteligência competitiva (KAHANER, 1998).

O *feedback*, também faz parte da fase de avaliação. Esta fase esboça como o retorno é recebido pelos responsáveis na tomada de decisão e os profissionais da Inteligência competitiva (FRION, 2009). Este *feedback* garante ao processo de inteligência alinhamentos ao longo das etapas e novos assuntos que possam surgir, além da garantia da melhoria no processo (PRESCOTT, 1999; OUBRICH, 2011).

A consciência organizacional da necessidade da inteligência e da cultura são necessárias para que o processo de inteligência competitiva se desenvolva em uma organização. A criação do ambiente propício envolve o contínuo treinamento da equipe, com ênfase na importância da Inteligência competitiva. Sem a apropriada consciência e atitudes que favoreçam a inteligência e compartilhamento da informação, torna-se raro o desenvolvimento do processo de inteligência dentro de uma organização (VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005).

No Quadro 1, Pellissier e Nenzhelele (2013) propõem uma revisão da literatura sobre inteligência competitiva. Este quadro visa identificar e analisar definições deste processo para estabelecer as semelhanças, diferenças e possíveis contribuições com vistas a construir um maior entendimento das fronteiras da inteligência competitiva com todas as partes interessadas.

Quadro 1 – Definições do processo de inteligência competitiva

(continua)

Autor	Estudo	Definição	Contribuições não presentes
Calof (1998)	<i>Increasing your CIQ – the competitive intelligence edge</i>	Processo que se desenvolve por meio de uma requisição de inteligência competitiva, coleta de informação, análise, sintetização da informação, comunicação e gerenciamento da inteligência.	Não apresenta a captura e o armazenamento da informação coletada.
Kahaner (1998)	<i>Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top</i>	Processo cíclico composto de quatro fases: planejamento e direção, coleta de dados e informação, análise e disseminação da inteligência para aqueles que usarão.	Informação consiste em dados organizados. Portanto, em informação, existem dados. Não há necessidade de usar os dois termos.
Calof e Skinner (1998)	<i>Competitive intelligence for government officers: a brave new world</i>	Processo cíclico composto de quatro fases: planejamento e direção, coleta de dados, análise da informação e disseminação da inteligência.	Não apresenta o armazenamento de dados. Não incorpora fatores de influência como os tomadores de decisão, feedback, consciência organizacional e cultura, processo e estrutura.
Melo e Medeiros (2007)	<i>A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence</i>	Processo cíclico de cinco fases: Planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação.	Não apresenta a captura e armazenamento da informação, além dos fatores de influência neste processo.
Cruywagen (2002)	<i>Establishing the profile of a successful competitive intelligence practitioner</i>	Processo cíclico de fases distintas composto por: Planejamento e direção, coleta, avaliação, análise e disseminação.	Fatores de influência, como os tomadores de decisão, consciência organizacional, cultura, processos e estrutura não são apresentados.

(continuação)

Autor	Estudo	Definição	Contribuições não presentes
Dishman e Calof (2002)	<i>The intelligence process: front-end to strategic planning</i>	Processo composto de seis fases: Foco e planejamento, coleta, análise, comunicação, processo ou estrutura, consciência organizacional e cultura.	Não apresenta a captura da informação, armazenamento e <i>feedback</i> .
Viviers, Saayman e Muller (2005)	<i>Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa</i>	Processo cíclico composto pelas fases de planejamento e foco, coleta, análise, comunicação, consciência, cultura, processos e estrutura.	Não apresenta a captura da informação, armazenamento e <i>feedback</i> .
Botha e Boon (2008)	<i>Competitive intelligence in support of strategic training and learning</i>	Processo cíclico e constante de sete fases: Necessidades de inteligência e determinação dos tópicos chave de inteligência, planejamento e direção, coleta, processamento da informação, análise, disseminação, usuários de inteligência e tomadores de decisão.	Não apresenta <i>feedback</i> .
Wright e Calof (2006)	<i>The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices</i>	Processo de Planejamento ou foco, coleta, análise e comunicação. Os autores salientam que processos, estrutura, cultura, consciência e atitude são inegáveis influencias para o sucesso do processo de Inteligência.	Não apresenta a captura e armazenamento da informação
SCIP (2007)	<i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals(SCIP), Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>	Processo cíclico composto de 5 fases: planejamento e direção, atividades de coleta, análise, disseminação e <i>feedback</i> .	Não apresenta a captura e armazenamento da informação, além dos fatores de influência neste processo.

(continuação)

Autor	Estudo	Definição	Contribuições não presentes
Bose (2008)	<i>Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis</i>	Processo cíclico composto pelas fases de planejamento e direção, coleta, análise, disseminação e <i>feedback</i>	Não apresenta a captura e armazenamento da informação, além dos fatores de influência neste processo, como os tomadores de decisão, a consciência organizacional, cultura, os processos e estrutura não são apresentados.
Sawka e Hohhof (2008)	<i>Starting a competitive intelligent function</i>	Processo composto pelas fases inter-relacionadas: planejamento e direção, coleta, análise e produção e disseminação.	Os autores argumentam que na fase de análise e produção a inteligência é de fato produzida. Não apresenta a captura e armazenamento da informação, além dos fatores de influência neste processo.
Cucui (2009)	<i>A framework for enhancing competitive intelligence capabilities using decision support system based on web mining techniques</i>	Processo que consiste nas fases de monitoramento do ambiente de negócios, coleta, análise e filtro e disseminação da inteligência.	Apresenta uma mudança de nomenclaturas. A fase de planejamento e direção é chamada de monitoramento do ambiente competitivo; coleta de informações é chamada de coleta; e a disseminação da inteligência é chamada de filtro e disseminação. Conceito não apresenta captura e armazenamento da informação, além dos fatores de influência neste processo.

(continuação)

Autor	Estudo	Definição	Contribuições não presentes
Shi, Mou e Wan (2009)	<i>Designing a network acquisition system of competitive intelligence</i>	Processo cíclico com início pela demanda da Inteligência competitiva, coleta de informações, processamento da informação e ajustes finais visando atender a demanda inicial.	Apresenta mudança de nomenclaturas. Conceito não apresenta captura e armazenamento da informação, além dos fatores de influência neste processo.
Haddadi, Dousset e Berrada (2010)	<i>Xplor Every Where – The Competitive Intelligence System for Mobile</i>	Processo cíclico composto pela compreensão da necessidade, pesquisa e coleta de informação, processo e disseminar informação.	Apresenta mudança de nomenclaturas. Conceito não apresenta captura e armazenamento da informação, além dos fatores de influência neste processo.
Muller (2002)	<i>Managing competitive intelligence</i>	Processo composto por 6 fases compreendidas por planejamento e foco, coleta, análise, comunicação, processo e estrutura, consciência organizacional e cultura.	
Strauss e Du Toit (2010)	<i>Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness</i>	Processo composto por 6 fases compreendidas por planejamento e foco, coleta, análise, comunicação, processo e estrutura, consciência organizacional, cultura e desenvolvimento de habilidades.	Autores argumentam que o processo de inteligência competitiva não está completo sem o desenvolvimento de habilidades. O modelo de processo proposto não apresenta a captura e armazenamento da informação e o <i>feedback</i> .
McGonagle e Vella (2012)	<i>Proactive Intelligence</i>	Processo composto de 5 fases, cada um ligado a etapa anterior, por um circuito de feedback. As fases compreendidas pelo estabelecimento das necessidades de inteligência, coleta de dados brutos, avaliar e analisar os dados brutos, comunicar os resultados finais de inteligência e tomar ações.	Enfatiza a coleta e análise de dados, ao invés de informação. Introduce a fase de tomar ações, na qual os tomadores de decisão, as tomam. Os autores não apresentam os fatores de influência como a consciência organizacional, cultura e processo e estrutura.

Fonte: Adaptado de Pellissier e Nenzhelele (2013).

Para Pellissier e Nenzhelele (2013), os estudos não convergem para uma definição aceitável e universal do processo de inteligência competitiva. Isto tem levado a diversas definições que diferem um das outras, uma vez que cada autor se concentra em certos aspectos, deixando de abordar outros. Assim, não há uma definição única. Isto significa que as fronteiras do campo de inteligência competitiva não estão claramente delineadas. Pellissier e Nenzhelele (2013) complementam que uma ampla definição asseguraria os aspectos que devem ser observados por todas as partes interessadas no processo de inteligência competitiva, assegurando a efetiva implementação.

Ainda que os conceitos sejam específicos e com algum grau de diversidade entre si, o principal ponto de convergência se situa no principal objetivo da inteligência competitiva que é prover suporte na tomada de decisão e vantagem competitiva para a organização. Muller (2006) afirma que a inteligência é o caminho para alertar empresas na constante mudança do ambiente competitivo (MULLER, 2006).

Postigo (2001) já afirmava que os gestores empresariais consideram-se bem informados com os sistemas de informação que possuem sobre o ambiente de mercado da organização, indicando que não percebem a necessidade em desenvolver e aproximar um processo de inteligência competitiva. Diante da consideração do autor, demonstra-se no campo em estudo, que as atividades relacionadas a este processo contribuem a construção de orientação das empresas voltadas ao mercado (JOHNS; VAN DOREN, 2010) e formulação das estratégias de marketing, com a constante adaptação dos negócios frente as demandas do mercado (DISHMAN; CALOF, 2008).

Esta adaptação as mudanças no ambiente da empresa foram exploradas no estudo de Yap e Rashid (2001), onde as empresas nas quais houve a implementação de setores de gerenciamento ou unidades de inteligência, tendem a ser mais rentáveis do que aquelas que não realizam tal implementação. Neste sentido, um estudo realizado sobre as práticas de inteligência competitiva em mercados emergentes no contexto do mercado indiano, Adidam, Banerjee e Shukla (2012) investigaram o impacto do processo de inteligência competitiva no desempenho de mercado e demonstram que empresas com esforços ativos no processo de inteligência competitiva também obtém melhores resultados financeiros

do que as empresas onde não se demonstra tal esforço. Os autores ainda concluem que as atividades ligadas ao processo de inteligência competitiva estão em um nível moderado. Esta situação remete a existência uma grande oportunidade para o uso e implementação de técnicas mais avançadas e melhorias no processo, visto a relevância da inteligência no contexto do desempenho da empresa. Na busca pela maior competitividade empresarial, todas as empresas e organizações podem desenvolver um processo de inteligência competitiva, aplicando nas áreas comercial, pesquisa e desenvolvimento, normas e regulamentações, geopolítico, macroambiental, entre outros (COMAI, 2011).

Comai (2011) ainda complementa que para que estes objetivos mercadológicos sejam atingidos, algumas etapas devem ser cumpridas, como uma boa definição das fontes de informação, seu tratamento e interpretação, assim como um estudo sobre como se tem que aplicar o conhecimento adquirido para obter o máximo proveito de qualquer indicio de novidade se produz no entorno. Estes três passos são fundamentais para poder provocar uma mudança de direção tanto estratégica como tática na empresa.

Na perspectiva de evolução dos estudos no campo da inteligência, Cantonnet, Aldasoro e Cilleruelo (2015) evidenciou-se que a limitação do processo de inteligência competitiva refere-se a alguns fatores relacionados a falta de cultura estratégica, que permite a organização desenvolver planejamento de longo prazo e ausência da necessidade de desenvolver um processo formalizado.

Entretanto, cabe ressaltar o estudo de Capatina, Nistor e Bleoju (2013) segundo o qual, desenvolver uma cultura estratégica e competitiva dentro de uma organização, é o elemento chave para o sucesso de qualquer prática de inteligência competitiva. O desenvolvimento da cultura, ou a mudança desta, pode significar mudar a conduta corporativa, as imagens, e valores que informam a ação e esta nova forma de entender a vida organizacional deve ser trazido para o processo de gestão (WRIGHT, 2013).

Estudos no campo da inteligência competitiva tem demonstrado a relação com a cultura da informação e a aprendizagem organizacional, com fatores que influenciam o processo de inteligência (CALOF; DISHMAN, 2002; WRIGHT; CALOF, 2006; DISHMAN; CALOF, 2008; SAAYMAN et al., 2008; GARCIA-ALSINA; ORTOLL; COBARSÍ-MORALES, 2013). Nos estudos dos autores, fatores como o tamanho da empresa, características do ambiente competitivo da organização,

fatores individuais e os fatores organizacionais, estão relacionados ao clima da informação, abertura ao ambiente externo e a cultura organizacional (CALOF; DISHMAN, 2002; VIVIERS; SAAYMAN; MULLER, 2005; SAAYMAN et al., 2008; CHOO et al., 2008; GARCIA-ALSINA; ORTOLL; COBARSÍ-MORALES, 2013). Atualmente, na visão de Marcial e Suaiden (2016) o paradigma enfrentado pela inteligência competitiva recai sobre como expandir o conhecimento para ser utilizado na prática, juntamente com os métodos e modelos para a utilização aplicada. Demonstra-se com isso, a crescente preocupação da atividade de inteligência competitiva ligada a um processo estruturado.

Na relação entre o campo da Inteligência competitiva, a cultura organizacional também se apresenta como relevante para a promoção do processo de inteligência e para a cultura da informação na organização (CHOO, 2006; 2008; GARCIA-ALSINA; ORTOLL; COBARSÍ-MORALES, 2013). Para os autores, a cultura organizacional é vista como os valores, crenças, padrões de comportamento, regras, estruturas, histórias e espaços na organização que influenciarão as características organizacionais como os tipos de estruturas adotadas, padrões de comunicação específicos, cultura do aprimoramento da aprendizagem organizacional e a cultura da informação. Portanto, percebe-se que atividades e estruturas relacionadas à inteligência competitiva são afetadas por fatores distintos do processo de inteligência. Garcia-Alsina, Ortoll e Cobarsí-Morales (2013) declaram que o compartilhamento de informações, valor atribuído a inteligência, detecção das informações que devem ser coletadas e como coleta-las, uso e aplicação das informações obtidas na tomada de decisões, para reagir às mudanças do mercado e adaptação dos processos organizacionais às mudanças ambientais, são percebidos como as principais atividades afetadas pelo processo de inteligência.

2.2 CULTURA DA INFORMAÇÃO

Para Drucker (1988) informação é um dado com relevância e propósito. Informação é conceituada como uma parte integral da transação da comunicação (KAUFER; CARLEY, 1993). Percebe-se neste construto, a ênfase na inseparabilidade da informação do seu contexto social, cultural e organizacional.

Conteúdo, contexto, agentes e a transação da comunicação são

intrinsecamente ligadas em um único sistema ecológico de modo que um afeta ao outro e, em última instância, o sistema afeta a todos (KAUFER; CARLEY, 1993, p. 88).

Cultura por sua vez, utiliza-se de perspectivas de diferentes disciplinas, como a antropologia, sociologia e psicologia (OLIVER, 2004). A definição de cultura para esta pesquisa é de Triandis (1972), que a entende como o modo característico de perceber a parte feita pelo homem em seu meio ambiente. O autor ainda comenta que esta percepção é provável de ser compartilhada por pessoas que convivem próximas umas as outras, falam a mesma língua e participam de atividades similares, ou ocupações similares. Ainda neste sentido, Davenport e Prusak (1997) afirmam que diante de toda a capacidade tecnológica encontrada atualmente, não valerá nada se os empregados não compartilharem a informação com outros colegas, o que enfatiza todo o ambiente de informação em uma organização.

Marchand, Kettinger e Rollins (2001) comentam que a organização não pode ser vista apenas como uma processadora de informações, tampouco como máquinas computadorizadas, onde processos são programados para automaticamente transformar dados em produtos e serviços valiosos para os clientes das organizações. Os autores complementam quem o aprimoramento dos valores, comportamento e uso, com relação a informação dentro da organização, permanece como uma prática de gestão informal e incompleta.

Diversos estudos buscaram uma aproximação para descrever uma empresa que gerencia a informação de maneira adequada (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). Peter Drucker et al. (1988) introduziram o conceito da organização baseada na informação, como um estágio no desenvolvimento de empresas que empregam a informação de maneira efetiva. Já Davenport e Prusak (1997) propõem a ecologia da informação, como uma metáfora para um modelo de negócio efetivo no gerenciamento da informação. Por fim, Choo (1998) apresenta o conceito da organização de conhecimento, que define uma empresa que está apta em integrar o sentido, a criação de conhecimento e a tomada de decisão efetiva.

O ambiente de informação comentado por Davenport e Prusak (1997) refere-se a todos os valores e crenças com relação a informação. Significa como é utilizada, qual o procedimento tomado diante de uma nova informação, que relacionada aos processos de trabalho, as restrições que interferem no

compartilhamento da informação, relacionado as políticas internas e, por fim, quais os sistemas de informação que são utilizados. Todos estes fatores, demonstram um indicativo à cultura da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1997).

Enquanto os autores retratam conceitos a respeito de como uma empresa deve assemelhar-se quando atinge um estágio avançado no gerenciamento e uso da informação, nenhum destes foi empiricamente validado ou tem desenvolvido uma forma de mensurar o adequado gerenciamento da informação (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). No entanto, os autores comentam sobre os comportamentos e valores, que representam a capacidade de despertar e promover a cultura direcionada a ao uso da informação.

Em evolução ao estudo, Oliver (2004) demonstra que os valores e crenças de acordo com a informação, e as atitudes em direção a estes valores, são os indicadores da cultura da informação dentro de contextos organizacionais (GINMAN, 1988; DAVENPORT; ECCLES; PRUSAK, 1992; GRIMSHAW, 1995; DAVENPORT; PRUSAK, 1997; JARVENPAA; STAPLES, 2000, 2001; CURRY; MOORE, 2003; OLIVER, 2004; 2008). Estes valores e atitudes são moldados pelas interações entre os vários níveis da cultura organizacional (OLIVER, 2004; 2008).

Choo (2013) afirma que a cultura da informação é entendida como padrões socialmente compartilhados de comportamentos, normas e valores que definem a significância e o uso da informação em uma organização. A qualidade e o conteúdo da informação tornam-se fatores competitivos essenciais para organizações de sucesso (CANTONNET; ALDASORO; CILLERUELO, 2015). Assim, ligado à relevância que a informação desempenha ao processo de inteligência competitiva, esta contribui no sentido da constante adaptação ao ambiente e desenvolvimento da vantagem competitiva da organização (FLEISHER; BENSOUSSAN, 2003; SAAYMAN et al., 2008; CANTONNET; ALDASORO; CILLERUELO, 2015).

As normas e valores de uma empresa devem estar alinhados as práticas organizacionais e definem a significância e o uso da informação. Por sua vez, valores são crenças profundas da empresa sobre o papel e a contribuição da informação para a organização. Normas são regras ou padrões socialmente aceitos. Juntos, definem quais comportamentos com relação a informação são normais e esperados (CHOO et al., 2006; 2008).

Em estudos de diversos autores, são identificados seis comportamentos e valores para definir o perfil de uma organização com relação a cultura da informação

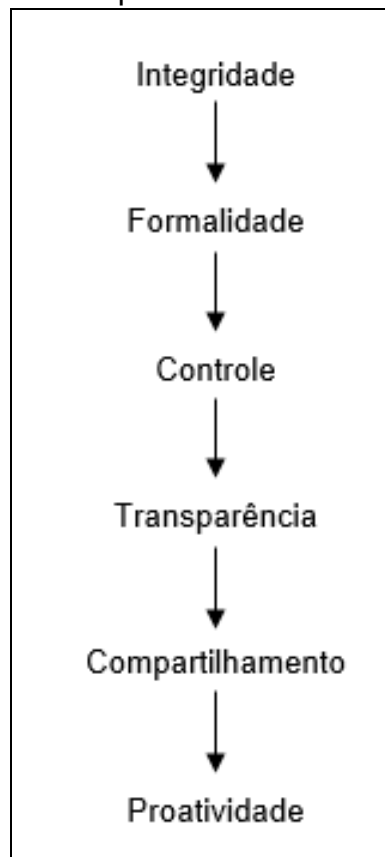
(MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001; CHOO et al., 2008; CHOO, 2013).

Quadro 2 – Comportamentos e valores e a cultura da informação

Comportamento	Definição
Integridade da informação	Uso da informação de maneira confiável e com princípios claros.
Formalidade da informação	Uso e confiabilidade em informações formais por meio de fontes informais.
Controle da informação	Uso para gerenciar e monitorar o desempenho.
Transparência da informação	Abertura em reportar erros e falhas.
Compartilhamento da informação	Vontade em prover os pares com informação.
Proatividade da informação	Uso ativo da nova informação para inovar e responder as mudanças.

Fonte: Choo (2013).

Figura 5 – Teoria de comportamentos e valores da informação



Fonte: Marchand, Kettinger e Rollins (2001).

No estudo de Choo et al. (2008) os resultados encontrados revelam que o comportamento da informação e os valores adotados foram capazes de caracterizar sistematicamente a cultura da informação de cada empresa. Choo et al. (2008)

comentam que somente a cultura da informação não é o único fator necessário para esta prática na empresa. O uso da informação está associado à aplicação e ao trabalho com a informação, como esta é percebida e experienciada pelos membros de uma organização.

Assim, a interação das pessoas com a informação, quando inseridas em uma organização, afeta o desempenho dos negócios (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). Para os autores, compreende-se a orientação da informação, que demonstra como os executivos percebem que as organizações possuem as capacidades associadas ao uso efetivo, com vistas ao aprimoramento da performance dos negócios da organização.

De acordo com trabalhos empíricos de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), Choo et al. (2006; 2008), percebe-se que a cultura da informação é análoga a cultura organizacional, mas com um foco distinto no compartilhamento de premissas, valores, normas, e comportamentos que moldam a percepção da organização, o gerenciamento e o uso da informação. Segundo Lähteenmäki, Toivonen e Mattila (2001), cultura organizacional por ser compreendida pelo conjunto de valores e pressupostos básicos que uma organização criou e desenvolveu ao longo da sua existência, com vistas a permitir para a constante adaptação às mudanças ambientais e contribuir na melhora do desempenho.

Na evolução e contribuição deste estudo, a visão de Chang e Lee (2007) é direcionada para a cultura organizacional como o aspecto característico específico de uma empresa seja visível; tais como modelos comportamentais, regulamentos e procedimentos ou invisíveis, como valores e normas que integram as atividades diárias dos membros da organização e são usados para alcançar suas metas planejadas.

Com vistas a desenvolver uma tipologia da cultura da informação, Choo (2013) propôs duas dimensões básicas relacionadas a normas e valores da informação e ao comportamento da informação. O autor define que a dimensão relacionada a normas de valores da informação difere das normas que enfatizam controle da informação e integridade, e aquelas que enfatizam o compartilhamento da informação e proatividade no uso. Controle e integridade refere-se ao grau com que os valores da organização enfatizam a coleta de informação precisa e confiável para controlar operações internas ou para monitorar o desempenho. O compartilhamento e proatividade refere-se ao grau que as normas e valores de uma

organização encorajam o compartilhamento, colaboração e inovação da informação.

A dimensão relacionada ao comportamento da informação, diferencia-se entre comportamentos que enfatizam a procura por informação e o uso sobre o ambiente no qual a organização opera (foco externo) e comportamentos que enfatizam a procura de informação sobre as pessoas e operações da organização (foco interno). O foco externo é relacionamento diretamente no entendimento da organização em relação a indústria, com vistas a antecipar as mudanças no ambiente. O foco interno é diretamente relacionado na manutenção e reforço da identidade organizacional, para melhoria das funções internas.

Com relação a cultura dos resultados gerados pela inteligência competitiva, Choo (2013) define quatro tipos de cultura da informação: orientada para resultados, relacionada a competir e ter sucesso no segmento; cultura de cumprir regras, controlar ações e operações internas; cultura de relacionamento, encorajar, comunicar participação e senso de identidade e a cultura de assumir riscos por meio da inovação, criatividade e exploração de novas ideias. Estas, de algum modo, moldam a cultura organizacional, com a informação, os pressupostos, valores e normas, que as pessoas têm sobre criar, compartilhar e usar informação, com seu próprio efeito no comportamento organizacional e efetividade.

Marchand, Kettinger e Rollins (2001) identificam cinco características direcionadas ao uso da informação. Os autores descrevem-nas direcionadas as pessoas inseridas em uma organização. Neste sentido, os funcionários devem utilizar a informação para suportar os interesses da empresa e não os próprios; devem procurar tornar o conhecimento explícito, para que o uso efetivo da informação aconteça; focar sua atenção e tempo nas informações certas e relevantes, com vistas a suportar tomadas de decisões assertivas e, finalizam a argumentação, com foco na execução de tarefas organizacionais.

Curry e Moore (2003), afirmam que a síntese da cultura da informação e cultura organizacional é a parte integral do processo de transformação de organizações baseadas no conhecimento. Nestas organizações, o valor e a utilidade da informação para atingir o sucesso operacional e estratégico são reconhecidos, e a informação forma a base da tomada de decisão organizacional (CURRY; MOORRE, 2003; CHOO, 2008). As autoras afirmam que a cultura da informação deve ser comum a todos, como um recurso chave para atingir objetivos estratégicos e operacionais.

Com vistas a proposição de um modelo para o desenvolvimento da cultura da informação, Curry e Moore (2003) apresentam um fluxo em duas vias da comunicação organizacional. As parcerias inter-organizacionais, que demonstram como as diferentes funções e departamentos trabalham juntos; ambiente interno, com práticas de trabalho cooperativas e um acesso aberto às informações relevantes; gerenciamento dos sistemas de informação, com o apoio de sistemas de tecnologia da informação; gerenciamento da informação e processos e procedimentos, com a documentação clara das principais políticas, processos e procedimentos em uma organização. Entretanto, limitar a cultura da informação como o único fator que permite o fluxo de informações em uma organização, remete a uma perspectiva limitada. A cultura da informação existe, mesmo quando o seu fluxo não é facilitado (OLIVER, 2008).

Choo (2013) apresenta como perspectiva para estudos empíricos, a definição de uma tipologia teórica sobre a identificação do comportamento relacionado à informação e valores, que possa descrever a cultura da informação em uma organização. Em termos práticos, as organizações devem usar os perfis relacionados à cultura da informação para que coletivamente, reflitam no seu tipo de cultura dominante para comparar como esta difere da cultura preferida e, debater sobre qual o tipo de mudança cultural irá beneficiar a organização (CHOO, 2013).

O autor afirma que uma organização pode determinar e utilizar o perfil da cultura da informação para avaliá-la na perspectiva da difusão no ambiente organizacional, e desta forma, examinar se esta é compatível com suas aspirações de longo prazo e relacioná-las com as demandas de seu ambiente (CHOO, 2013). Estudos anteriores demonstraram a compreensão de que as interações da cultura da informação e sua gestão, valores e atitudes, são complexas e envolvem aspectos peculiares dos diferentes grupos profissionais bem como seus comportamentos com relação à informação (OLIVER, 2008).

Marchand, Kettinger e Rollins (2001) comentam que para o uso efetivo da informação nas organizações, as pessoas devem possuir a vontade e disposição para aprender novos conhecimentos e mudar. A capacidade de aprendizagem de uma organização é determinada por duas tendências compensatórias (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Uma tendência é para que os colaboradores usem e refinem o conhecimento existente. A outra é a pró-atividade em adquirir novos conhecimentos para responder às mudanças no ambiente de negócio. Quanto maior a disposição

em instigar o uso da informação que suportem ambos os tipos de aprendizagem, maior será a construção da capacidade de aprendizagem organizacional.

A respeito desta temática, estudos mais recentes demonstram que a abordagem da cultura da informação está relacionada, não somente ao desempenho dos negócios, à implementação dos sistemas de informação, às suas práticas e ao gerenciamento desta cultura, mas também a um campo complexo de relações entre os fenômenos difíceis de localizar, como valores, normas, ideias atávicas, comportamento, entre outros (SUNDQVIST; SVÄRD, 2016). Esta abordagem remete ao campo da aprendizagem organizacional e as questões relacionadas ao comportamento interno e externo da aprendizagem (BIDO et al., 2010).

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nos esforços para contribuir a sua direção estratégica, ultrapassar os objetivos propostos e suportar de maneira satisfatória o processo da gestão da mudança, organizações em todas as esferas de atividades comerciais e sociais continuam a buscar abordagens viáveis para a utilização dos dados e a geração de conhecimento (BELLE, 2016). Como tal, o campo da aprendizagem organizacional desperta a atenção para mecanismos por meio dos quais o desenvolvimento de capacidades e *know-how* pode assegurar vantagem competitiva (CROSSAN; BERDROW, 2003; BELLE, 2016) e a habilidade para sentir, interpretar e responder as informações internas e externas (CHIVA; ALEGRE, 2005) torna-se praticamente viável (BELLE, 2016).

As primeiras menções do termo aprendizagem organizacional foram propostas por Cyert e March (1963), ao mapear a aprendizagem no contexto organizacional (CASTANEDA; RIOS, 2007). No entanto, o conceito da aprendizagem organizacional não emergiu até 1980, no entanto, os seus princípios estão enraizados em muitas das perspectivas da gestão (GARRATT, 1999; WANG; AHMED, 2003) e suas práticas reconhecem uma ampla gama de fatores, tais como a estratégia organizacional, cultura, estrutura, capacidade absorptiva, participação dos funcionários, dentre outras, determinarão os resultados da aprendizagem.

Para Duncan e Weiss (1979) a aprendizagem organizacional é o processo dentro da organização por meio do qual é desenvolvido o conhecimento sobre resultados de ações de relacionamento e os efeitos do ambiente neste

relacionamento. A organização por sua vez, representa um grupo de indivíduos que se engajam em atividades coordenadas as quais transformam direta ou indiretamente um conjunto de entradas e saídas (*inputs* e *outputs*).

March (1991) afirma que o processo de aprendizagem organizacional mostra relevância em pesquisas ao ser percebido como um facilitador que sustenta a vantagem competitiva para a organização. É descrita como possuidora de um grande potencial para afetar os resultados de uma companhia tais como os controles organizacionais e a inteligência competitiva, vantagem competitiva, e a exploração do conhecimento e da tecnologia (TEMPLETON; LEWIS; SNYDER, 2002).

A temática da aprendizagem organizacional tem sido interesse de assunto entre vários pesquisadores por anos. A começar com o entendimento de aprendizagem organizacional como um processo de detecção de erros (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Em evolução com a definição que é um conhecimento sobre inter-relacionamentos entre as ações das organizações e o ambiente na qual está inserida (DAFT; WEICK, 1984). Somando a ideia de Meyer-Dohm (1992) que é o contínuo teste e transformação de experiência em conhecimento compartilhado, o qual pode ser mais tarde acessado e utilizado pela organização para atingir seus objetivos. Complementando com Tsang (1997), a aprendizagem organizacional está interessada em investigar como a organização aprende, com ênfase nas habilidades e processos de construção para a utilização do conhecimento (TSANG, 1997; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Por fim, no século 20 com o conceito de Schwandt e Marquardt (2000) que define a aprendizagem organizacional como uma complexa inter-relação entre pessoas, suas ações, símbolos e processos entre as organizações (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). Não menos importante, Senge (1990) contribuiu na perspectiva de aprendizagem organizacional como um lugar para que as pessoas cresçam e desenvolvam, e contribua na criação de resultados desejados. Este local também deve nutrir novas maneiras de pensar, ideias coletivas fluam livremente e as pessoas estejam engajadas em um aprendizado contínuo.

Assim, a aprendizagem organizacional pode ser explicada como o processo por meio do qual as organizações mudam ou modificam seus modelos mentais, regras, processos ou conhecimento, mantendo ou melhorando seu desempenho (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; SENGE, 1990; BROWN; DUGUID, 1991; CHIVA; GHOURI; ALEGRE, 2014). Entretanto, apesar das diversas aproximações a um

entendimento da aprendizagem organizacional, sob o ponto de vista de um conceito, Antonacopoulou (2006), comenta que uma única perspectiva não é o bastante para capturar as múltiplas conexões e as possibilidades criadas pela aprendizagem como um todo.

A visão do sistema de aprendizagem foi tomada principalmente sob a perspectiva do processamento de informação (CYERT; MARCH, 1963; WANG; AHMED, 2003). Organizações são referenciadas como sistemas de processamento de informação, aquisição, interpretação, distribuição e armazenamento de informação dentro da organização (HUBER, 1991; WANG; AHMED, 2003). Assim, existem dois fluxos secundários na visão da empresa como um sistema orientado para a informação e conhecimento, que pode ser vista como um sistema fechado ou aberto (WANG; AHMED, 2003).

Na perspectiva da organização como um sistema fechado, a aprendizagem é restrita somente a própria organização. Nesta perspectiva das organizações como um sistema aberto levam-se em consideração fatores situacionais e incluem-se modelos de aprendizagem inter-organizacional como uma parte importante de todo o sistema de aprendizagem da organização (WANG; AHMED, 2003). O sistema aberto reflete a abordagem contingencial para a gestão organizacional e algumas práticas dos novos paradigmas organizacionais. Em uma organização que aprende, os estágios mais evoluídos incorporam três aspectos de aprendizagem, relacionados a adaptação no ambiente, o aprendizado por meio das pessoas e a contribuição do aprendizado no sentido mais amplo, relacionado a comunidade e ao contexto social onde esta organização está inserida (WANG; AHMED, 2003; PEDLER; BURGOYNE; BOYDELL, 1991).

A aprendizagem organizacional auxilia a construir competências essenciais e expectativas compartilhadas de coordenação, integração e redução da incerteza por meio do aumento e inclusão da consciência de necessidades, problemas e soluções potenciais (HELMSING, 2001; BELLE, 2016). Com um olhar mais profundo, processos de comunicação da aprendizagem organizacional e participação em direção a legitimidade, a concessão de apoio à justiça, apela à igualdade de influência e eficácia por meio de uma reflexão crítica sobre o sucesso da implementação (FUNG, 2006) podem ser vistos como afins a mudanças nos procedimentos e desempenhos da boa governança (BELLE, 2016).

Estas mudanças podem consistir em uma modificação das regras e

procedimentos existentes, uma modificação dos objetivos, políticas e normas, ou uma modificação dos princípios e valores fundamentais da organização (RÍOS, 1999). Para Fernando et al. (2012) somente as organizações que eles estão aprendendo com elas mesmas, por meio de suas virtudes, seus erros, seus sucessos e fracassos, estão preparadas para se adaptar à mudança mundo dos negócios destes tempos e tempos futuros.

Para Bastos, Gondim e Loiola (2004), o campo da aprendizagem organizacional tem sido descrito como constituído por duas abordagens teóricas. A aprendizagem organizacional, representada pelos pesquisadores acadêmicos e a abordagem das organizações que aprendem, voltado aos consultores e pesquisadores ligados as mudanças organizacionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1974; TSANG, 1997; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Ambas procuram explicar como as organizações adquirem, disseminam e integram este conhecimento para ganhar competitividade e melhorar a performance (STATA; ALMOND, 1989; GNYAWALI; STEWARD, 2003; YANG; WATKINS; MARSICK, 2004; YANG; WANG; NIU, 2007).

As análises teóricas dos últimos 30 anos, resultaram diversas outras inquietações, em especial ao não acúmulo e a falta de integração dos estudos, demonstram a dificuldade na integração das pesquisas desenvolvidas, escassez de trabalhos empíricos de e o alinhamento para uma agenda de pesquisa (ANTONELLO; GODOY, 2010). Assim, existem propostas de sistematização e classificações teóricas divergentes entre os autores da área, uma vez que não há alinhamento entre as perspectivas abordadas.

Por se tratar de um assunto interdisciplinar, os estudos sobre aprendizagem organizacional cooperam para a evolução e o desenvolvimento de diversas áreas, como o comportamento organizacional, psicologia cognitiva e social, sociologia, economia, sistemas de informação, gestão estratégica, teoria organizacional, economia e engenharia (DODGSON, 1993; ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

Na visão de Antonello (2005) para a ocorrência da aprendizagem organizacional, a dependência da aprendizagem do indivíduo é um fator determinante. Deste modo, para a decorrência da aprendizagem coletiva, torna-se necessário que o indivíduo seja o transmissor no processo. Neste sentido, Junior e Borges-Andrade (2008) apontam que os fatores que levam o indivíduo a aprender dependem da necessidade para o desempenho das tarefas no contexto organizacional, e está relacionada ao desenvolvimento do conjunto de competências

ligadas a realização de sua atividade. De maneira usual, a aprendizagem individual é abordada como aprendizagem organizacional, no entanto, são abordagens teóricas diferentes, porém dependentes, onde os autores apontam como uma lacuna metodológica nas pesquisas da área.

2.3.1 Perspectivas da aprendizagem organizacional

Shrivastava (1983) foi o precursor ao diferenciar quatro perspectivas distintas (PAWLOWSKY, 2001). O autor quando se referiu a perspectiva da tomada de decisão (CYERT; MARCH, 1963), pressuposto do compartilhamento (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), desenvolvimento da base de conhecimento (DUNCAN; WEISS, 1979) e os efeitos institucionalizados da experiência (ABERNATHY; WAYNE, 1974).

Como contribuição as perspectivas abordadas por Shrivastava (1983), comenta que a organização é vista como um sistema. O autor declara que a efetividade da organização será em função de escolhas estratégicas de longo prazo, escolhas de transformação de processo e estruturas administrativas que suportem este processo. Estas escolhas são baseadas no conhecimento prévio sobre relacionamento entre ações organizacionais e saídas. Para o autor, efetividade organizacional é então determinada pela qualidade do conhecimento base disponível para a organização por fazer escolhas estratégicas cruciais (SHRIVASTAVA, 1983).

Fiol e Lyles (1985) mencionam que embora existisse uma ampla difusão para a aprendizagem organizacional e a relevância para o desempenho estratégico, nenhum modelo havia sido aceito, devido as diferentes perspectivas abordadas em cada estudo. Os mesmos autores contribuem no sentido de que quatro fatores contextuais afetam a probabilidade para que a aprendizagem organizacional ocorra. Cultura corporativa que conduza ao aprendizado, estratégia que permita flexibilidade, estrutura organizacional que propicie inovação e novas ideias e o ambiente da organização (FIOL; LYLES, 1985).

Com isso, pesquisas relacionadas a aprendizagem organizacional podem ser direcionadas ao agrupamento em três grandes temas. Para Argyris e Schön (1978), Adler e Zirger (1998), Akgün, Lynn e Byrne (2003), o tema está presente como o quanto rotinas defensivas da empresa previnem a aprendizagem. Com relação a mudança nas rotinas da organização, Bolman e Deal (2003), Argote e

Miron-Spektor (2011) posicionam sobre como estas mudanças afetarão os comportamentos futuros da organização, assim como a forma pela qual as características de desempenho tem mudado em função da experiência (ALTMAN; ILES 1998; ARGOTE et al., 2000; ELLINGER et al., 2002; DUTTON, 2003). A partir destes temas centrais da aprendizagem organizacional, emergem as perspectivas acadêmicas que contribuíram de forma significativa para o entendimento da aprendizagem organizacional: psicológica, gerenciamento, estratégia, produção, sociologia e da antropologia cultural (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000).

O tema central da perspectiva psicológica é o desenvolvimento humano no contexto organizacional. Indivíduos em suas organizações constroem mapas cognitivos do seu contexto de trabalho e modificam estes mapas diante da experiência vivenciada (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DIXON, 1999; BAPUJI; CROSSAN, 2004). Dixon (1999) propôs o ciclo de aprendizagem organizacional no qual a informação é gerada por meio da experiência direta dos empregados, a qual é compartilhada e interpretada coletivamente, o que direciona para uma ação que é de responsabilidade de todos os envolvidos. Desta forma, o foco da psicologia e do desenvolvimento organizacional direciona para como a experiência de um indivíduo em uma organização contribui para a aprendizagem organizacional. No entanto, esta perspectiva, enfrenta um desafio como mover o conteúdo da aprendizagem de indivíduos para grupos e organizações (GARCÍA-MORALES, LOPEZ-MARTÍN; LLAMAS-SÁNCHEZ, 2006).

A perspectiva do gerenciamento diz respeito à coleta e processamento de Informações sobre e em torno da organização. Esta perspectiva aponta sobre como os conhecimentos e informações potenciais são adquiridas, distribuídos, interpretados e armazenados (MARCH; SIMON, 1958; HUBER, 1991; DENG; TSACLE, 2003). Face a esta perspectiva, Huber (1991) aborda quatro processos principais: aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e memória organizacional. O conhecimento pode ser adquirido por meio do conhecimento herdado dos membros da empresa e do recrutamento de novos membros com conhecimento externo. Este conhecimento precisa então ser distribuído e interpretado amplamente em toda a organização, de forma que seja utilizado para melhorar a desempenho e, em seguida, armazenado para informações futuras como conhecimento organizacional.

Na perspectiva estratégica analisa a aprendizagem organizacional em termos de uma organização com uma vantagem sobre as demais. O fator crucial no contexto de aprendizagem é a sobrevivência, e a maioria das organizações pode fazer pouco para mudar em face as mudanças no ambiente competitivo da empresa (HALAWI; MCCARTHY; ARONSON, 2006). O desempenho organizacional é medido pela expansão contínua e pela diversificação das atividades (MAYO; LANK, 1994, BONTIS, CROSSAN; HULLAND, 2002).

Já na perspectiva da produção centra-se principalmente na relação entre aprendizagem organizacional com a produtividade e eficiência organizacional. A aprendizagem organizacional é avaliada utilizando-se de critérios de produtividade. A primeira pesquisa foi conduzida diante da curva de aprendizado onde a ideia de que os custos de produção de qualquer produto reduzem proporcionalmente ao número de unidades que foram produzidas (GARVIN, 1994; ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011; ARGOTE, 2012) e que o modelo organizacional influencia a transferência da aprendizagem dos indivíduos para organizações (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

Centrada na perspectiva sociológica, os sistemas sociais e estruturas organizacionais remetem onde a aprendizagem pode ser incorporada, o que pode inibir ou apoiar a organização a aprender. Um sistema social tem um impacto crucial na forma como a organização é capaz de entender o que está acontecendo dentro e fora da organização (PETTIGREW, 1979; CHINYING LANG, 2004; LAW; NGAI, 2008). O fluxo e processamento da informação na organização, bem como o uso benéfico para toda a empresa, serão influenciados pelos aspectos da estrutura da organização (HEDBERG; WOLFF, 2003; MAVIN; CAVALERI, 2004).

A hierarquia e diferenças de poder são determinantes cruciais de como a informação é compartilhada entre os membros da organização (EASTERBY-SMITH, SNELL; GHERARDI, 1998; EASTERBY-SMITH; LYLES 2011; HONG, EASTERBY-SMITH; SNELL, 2006). Além disso, sociologia e teoria organizacional sugerem que a aprendizagem organizacional significa coisas diferentes e opera de diferentes maneiras de acordo com a natureza da organização (SCHULZ, 2001; AKGÜN, LYNN; BYRNE, 2003; KONTOGHIOGHES, AWBRE; FEURIG, 2005; SCHULZ, 2008). Shrivastava (1983) demonstrou como diferentes estruturas e culturas organizacionais direcionam para processos de aprendizagem distintos, de modo que a aprendizagem seja concebida como um resultado da construção social (BROWN;

DUGUID, 1991; POPPER; LIPSHITZ, 2000; TOIVIAINEN, 2007).

Face a perspectiva da antropologia cultura da aprendizagem organizacional, percebe-se a cultura, local ou nacional, como uma causa significativa e efeito da aprendizagem organizacional. Hofstede e Hofstede (2001) afirmam que a cultura distingue os membros de um grupo humano de outro. A natureza e o processo de aprendizagem podem variar em diferentes situações e culturas. A cultura é vista como sendo determinada pelos gestores e líderes para influenciar os processos de aprendizagem organizacional em uma organização, assim como servir de um modelo de pensamento para todos os membros da organização (NONAKA; TOYAMA, 2003; LÓPEZ, PEÓN; ORDÁS, 2004). Além disso, Brown e Duguid (2000) argumentam que a aprendizagem é uma parte integrante de um contexto específico na qual ela ocorre. Neste contexto, a aprendizagem torna-se um produto de uma comunidade e não apenas dos indivíduos inseridos neste contexto. Valores e crenças são cruciais para facilitar ou inibir a aprendizagem organizacional.

Assim, no âmbito das perspectivas, a aprendizagem organizacional, busca prever como as organizações e as relações entre empresa e funcionários nas organizações irão comportar-se em diferentes estruturas organizacionais, culturas e circunstâncias. Pressupõe-se que, como organização é um reflexo direto dos valores sociais, o aprendizado organizacional só existe se condições culturais organizacionais específicas o permitem, o apoio da liderança e os funcionários detiverem a coragem e a capacidade de trabalhar sob tais condições (SAMPE, 2012).

Já na visão de Easterby-smith (1997), a aprendizagem organizacional emprega perspectivas para a compreensão do tema. O autor afirma que cada perspectiva contribui de forma distinta: (i) psicológica: conceitua que apesar de as pessoas afirmarem aprender novas práticas e ideias, isto não se representa constantemente em sua conduta e concede esta circunstância às práticas defensivas; (ii) perspectiva da Ciência da Administração: aproxima-se a relevância da informação para o ambiente da aprendizagem organizacional. Com vistas a tomadas de decisões eficientes, sejam elas individuais ou em grupo, os envolvidos na tomada decisão precisam ter capacidade de armazenar e tratar estas informações; (iii) sociológica: que é estabelecida nas ligações entre os indivíduos e grupos. Antonello e Godoy (2010, p. 316) retratam a “aprendizagem social como método que compreende relações sociais, processo formado por instituições sociais;

e a aprendizagem em si mesma: objeto cultural criado por práticas hábeis de trabalho cultural”. Na perspectiva (iv) antropológica Cultural: compreende a cultura como uma parte considerável nas relações que são determinadas entre os funcionários e a organização, apoiando para a manutenção dos valores e crenças da organização; (v) estratégica: diante desta perspectiva a aprendizagem pode ser considerada com base na conexão com o desenvolvimento de vantagens competitivas, ou seja, a aprendizagem é a condição que ordena a empresa e o macroambiente, compreendido pelos ambientes interno e externo da organização. Neste contexto, a aprendizagem pode então ser considerada como uma entre os modelos que a organização pode utilizar-se para se diferenciar em seu ambiente competitivo de maneira estratégica.

Karataz-Özkan e Murphy (2010) apontam a necessidade de se analisar o tema da aprendizagem organizacional por meio de visões mais dinâmicas, críticas, processuais e sociais. Muitas são as perspectivas pelas quais a aprendizagem organizacional pode ser interpretada, citando-se especialmente as perspectivas psicológica, sociológica, histórica (trajetória) e econômica (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Quanto à perspectiva psicológica, aprendizagem individual atua como uma analogia para a aprendizagem organizacional, representando um elemento-chave para o processo de aprendizagem organizacional. A perspectiva sociológica considera a aprendizagem inerente e integrada ao cotidiano, nas relações sociais e de influência baseadas no conhecimento. Na perspectiva antropológica, a aprendizagem organizacional se trata da aprendizagem que o indivíduo realiza em contexto de estruturas sociais. Já na perspectiva da ciência política, a aprendizagem representa o processo político no qual os atores investem esforços para influenciar uns aos outros na intenção de construir coalizões internas (ANTONELLO; GODOY, 2010).

No que tange à perspectiva histórica, atrelada à trajetória da organização, indica o histórico de como a aprendizagem é utilizada na empresa, visto que a identidade de uma organização é construída sobre a aprendizagem coletiva dos indivíduos e grupos no transcorrer do tempo, delineando sua linguagem, cultura e conhecimento compartilhado. Ao se tratar da perspectiva econômica, a aprendizagem organizacional é compreendida como instrumento de acréscimo no desempenho econômico, fomentando como ganhos de produtividade. Por último, na

perspectiva da ciência da administração, a aprendizagem organizacional e o seu gerenciamento auxiliam nos processos de mudança nas organizações (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Antonello (2005) ao declarar a aprendizagem organizacional sob a perspectiva processual, considera que a efetividade proposta está associada às transformações, sejam elas propositais ou não. A relação presente entre as teorias da administração e a aprendizagem organizacional direciona ao entendimento dos fatores que podem contribuir ou impossibilitar os processos de mudança. Assim, estão inseridas nestas transformações rotinas de trabalho, métodos e novas estratégias (ANTONELLO, 2005). A aprendizagem organizacional possui natureza ativa e agregadora, enquanto que os processos de aprendizagem reconhecem a predisposição para as constantes transformações. Diante disso, Crossan, Lane e White (1999) classificam a aprendizagem em três níveis: Individual, grupal e organizacional.

Diante da análise das diferentes perspectivas influenciadoras e influenciadas pela aprendizagem organizacional, faz-se necessário compreender suas características e processos em seus níveis individual, grupal e organizacional, além dos processos formais e informais. Cabe ressaltar que o nível inter-organizacional não foi considerado nesta pesquisa, pois esta abordagem não está relacionada aos objetivos delineados.

2.3.2 Aprendizagem Individual, Grupal e Organizacional

A aprendizagem organizacional trata de um conjunto de processos dinâmicos que permite o movimento de conhecimento dos indivíduos para as organizações baseado nas atividades de informação organizacional (REAL; LEAL; ROLDÁN, 2006; RUIZ-MARCADER; MINTZER; LEIPZIG, 2006). Aprendizagem organizacional é descrita para ocorrer em vários níveis – individual, grupal e organizacional (KING, 2009; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; SANCHEZ, 2006; SABHERWAL; BACERRA-FERNANDEZ, 2003). Bappuji e Crossan (2004) convergem no sentido de que a aprendizagem ocorre em todos estes três níveis.

Na visão de Hoy (2008), os membros da organização tornaram-se mais conhecedores sobre o ambiente competitivo o qual a empresa opera e sobre o modelo de negócios da empresa (HOY, 2008). Assim a aprendizagem

organizacional é o modelo descreve a capacidade interna das organizações para aprender com a experiência, examinar e adotar novas ideias e transformá-las em políticas e planos de ação para obter uma vantagem competitiva (LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2006; MITKI; HERSTEIN; JAFFE, 2007).

Shrivastava (1983) declara que a organização aprende por intermédio dos seus membros individuais, seja de forma direta ou indireta. Entretanto, o autor afirma que o conhecimento não amplia diretamente no nível organizacional de um indivíduo. Mais precisamente, as relações e os entendimentos compartilhados de grupos têm se enraizado no ambiente organizacional (SHRIVASTAVA, 1983). O gradual e último impacto é a informação no nível organizacional (SLATER; NARVER, 1995; HURLEY; HULT, 1998).

Isso demonstra que uma organização aprende por meio de seus membros individuais (KIM, 1993; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015) e a aprendizagem organizacional ocorre fundamentalmente nas mentes dos indivíduos (SIMON, 1991; SANCHEZ, 2006). Diversos estudos apontam uma interconexão entre a aprendizagem individual e organizacional, partindo do pressuposto que a aprendizagem inicia com o indivíduo e, partir dele, este aprendizado é incorporado no nível coletivo, que demonstra ligação à aprendizagem em nível grupal (SWART; HARCUP, 2013).

Nonaka (1994) enfatiza que interação entre indivíduos é imperativa na adição da dimensão da criação do conhecimento organizacional. Apesar de que as ideias são criadas nas mentes individuais de cada membro, a sua evolução futura é altamente dependente da interação entre diversos indivíduos. Assim, a aprendizagem organizacional deve ser considerada como um fenômeno interpessoal (ANTONELLO; GODOY, 2011; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Mesmo que o indivíduo seja o responsável do ato do processo de aprendizado, contexto e conteúdo da aprendizagem relacionam-se ao ambiente coletivo e social (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Corroborando o pensamento de Nonaka (1994), a aprendizagem organizacional é considerada análoga a aprendizagem individual quando a organização é uma estrutura pequena com um pequeno grupo de pessoas (APPELBAUM; REICHART, 1998). Entretanto, Argyris e Schön (1978) discutem um ponto de contenção, quando declaram que a aprendizagem organizacional não é somente aprendizagem individual e ainda que as organizações aprendam por meio

dos seus membros individuais. Kim (1993) enfatiza que existe uma clara distinção entre a aprendizagem individual e organizacional enquanto a empresa cresce.

No modelo integrado proposto por Kim (1998), a aprendizagem organizacional representa os modelos mentais dos indivíduos e, desta forma, as mudanças ocorridas ao longo do tempo, servem como codificações para estes indivíduos (KIM, 1998; BIDO et al., 2010). Por conseguinte, a aprendizagem individual afetará a aprendizagem organizacional, devido às interações entre os indivíduos, e o posterior compartilhamento desta aprendizagem nos demais níveis (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; BIDO et al., 2010).

Um modelo teórico, que contempla os níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional foi proposto por Crossan, Lane e White (1999). Neste modelo multinível, os autores identificaram quatro processos conectam os três níveis de aprendizagem (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). A intuição, ligado a experiência pessoal e ao nível da aprendizagem individual, a interpretação, entendido como a externalização das experiências pessoais, a integração, ligado ao sentido coletivo coordenado e com vistas a promover o nível de aprendizagem organizacional, e por fim, a institucionalização, que remete a inclusão da aprendizagem individual ou grupal na organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

2.3.3 Processo de aprendizagem

2.3.3.1 Aprendizagem *Single loop*, *double loop* e *triple loop*

Estudos empíricos e teóricos apontam que a aprendizagem organizacional como um processo de contínua aquisição de conhecimento, disseminação e exploração para aprimorar a competitividade em uma organização (ÁLVAREZ GIL; GONZÁLEZ DE LA FE, 1999; BONTIS, CROSSAN; HULLAND, 2002; STEVENS; DIMITRIADIS, 2004; VERA; CROSSAN, 2004; BERKHOUT; HERTIN; GANN, 2006; CHANG; LEE, 2007; TODNEM; DALE, 2008; JANSEN, VERA; CROSSAN, 2009; SAKA-HELMHOUT, 2010; JYOTHIBABU, PRADHAN; FAROOQ, 2011).

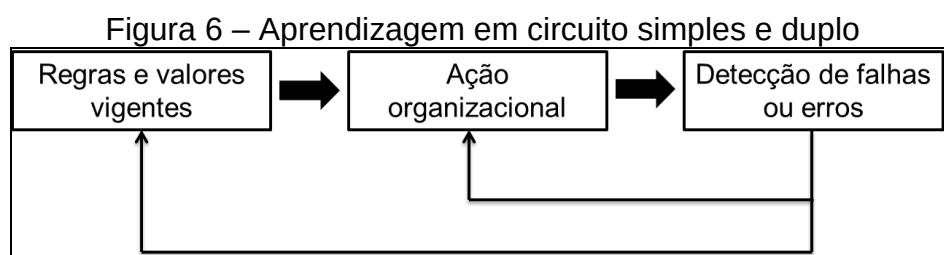
Assim, com o objetivo de identificar os aspectos centrais da aprendizagem organizacional, diversos autores propuseram diferentes categorizações dos componentes básicos. De modo geral, estes estudos seguiram os pressupostos de

Argyris e Schön (1978), os quais delinearam dois tipos relativos à aprendizagem, nomeadas aprendizagem “*single loop*” (SLL) e aprendizagem “*double loop*” (DLL), que reconhecem como fundamentais o planejamento e o andamento nas atividades que contribuam para a aprendizagem (KOLB, 1984; SENGE, 1990; DIXON, 1994; GARVIN, 1998). Estas tipologias de aprendizagem definidas pelos autores constituem uma transformação na conduta organizacional, onde por meio de mudanças cognitivas do grupo, assume uma forma postura para atingir os objetivos organizacionais (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Aprendizagem “*single loop*” coloca em prática os objetivos, regras e planos, não tentando questioná-los, diferente da aprendizagem “*double loop*” inclui o questionamento e especulação de regras já estabelecidas. Esta segunda abordagem permite improvisação em termos da resignificação de um problema que pode resultar em diferentes soluções possíveis (KIM, 1993).

Consoante a Argyris e Schön (1996), a aprendizagem “*single loop*” muda as estratégias de ações ou pressupostos, para que sejam formadas as bases das estratégias de maneira a deixar os valores de uma teoria de ação inalterados. Desta forma, as práticas são alteradas, mas as regras internas não são alteradas (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

A aprendizagem “*double loop*”, na visão de Argyris e Schön (1996) é compreendida como a aprendizagem que provoca a mudança nos valores da teoria em uso, bem como as suas estratégias e os seus pressupostos (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Este tipo de aprendizagem é mais difícil de ocorrer e, conseqüentemente, atinge um nível e efetividade e conhecimento organizacional maior. Para Wang e Ahmed (2003) o melhoramento contínuo é importante para uma empresa direcionada a aprendizagem organizacional. Para mover-se na direção deste nível de aprendizagem, as organizações necessitam de um forte apoio baseado na aprendizagem *single loop* e *double loop*, o qual envolve aprimoramento contínuo nas técnicas de gestão (WANG; AHMED, 2003).



Fonte: Argyris e Schön (1978) e Nogueira e Odelius (2015).

Em evolução dos conceitos de aprendizagem *single loop* e *double loop*, a aprendizagem *triple loop* é considerada o mais alto nível de aprendizagem que pode ser desenvolvido em uma organização (WANG; AHMED, 2003). A aprendizagem de circuito triplo questiona constantemente a empresa com relação aos produtos existentes, processos e sistemas e qual será o seu posicionamento no futuro cenário de mercado, ao contrário da aprendizagem *single loop* e *double loop* que questiona apenas o que está errado, como corrigir o erro e preveni-lo para que não ocorra novamente (WANG; AHMED, 2001; 2003).

2.3.3.2 Processos de aprendizagem: formal e informal

Os processos de aprendizagem apresentam-se em variados modelos, podendo acontecer mediante a troca de experiências, convivência social e difusão do saber. Consta-se na literatura sobre aprendizagem, relacionada ao processo formal e informal da aprendizagem. Contudo, as classificações na prática apresentam-se bastante interligadas (MARSICK; WATKINS, 1997; 2001; MARSICK, 2009).

Ainda que exista uma propensão em distinguir a aprendizagem formal da informal como diferentes, existem autores que reforçam a utilidade de uma aproximação integrada do conceito. As duas formas, estão conectadas e detêm atribuições preponderantes para o aprimoramento dos indivíduos, possibilitando aprendizagem com base na teoria e na prática (SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, 2004; ANTONELLO, 2006; 2011; MALLOCH; CAIRNS, 2010). Contudo, os autores concluem os processos aprendizagem formal e informal possuem diferentes atributos.

O processo de aprendizagem formal é permeado por uma organização, um facilitador e/ou professor e envolve menor grau de auto direção da pessoa quando relacionada a dinâmicas informais (ERAUT, 2004). Assim, Pantoja e Borges-Andrade (2009) inferem que a aprendizagem em organizações está conectada à planos de treinamento e desenvolvimento formais, direcionados ao atendimento de demandas específicas de trabalho. Diante de um cenário organizacional, o processo de aprendizagem formal se qualifica pela presença de atividades organizadas, comumente relacionadas às rotinas de treinamento e desenvolvimento da área de

recursos humanos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Estas atividades realçam principalmente a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem estar direcionadas a diferentes objetivos, como: i) aprimoramento da prática do trabalho; ii) capacitar do profissional para desempenhar outras funções; iii) adequação dos funcionários para empregar novas tecnologias; iv) desenvolvimento dos funcionários inseridos na organização (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Na ocasião que ocorre desconexa de uma atividade prática, a aprendizagem formal concede a transmissão unicamente da parte explícita do conhecimento, por meio de argumentos estruturados, sem alcançar a transferência da integralidade do conhecimento. A literatura sobre aprendizagem direciona os programas formais de treinamento à relação individual-cognitivista de aprendizagem organizacional, que declara o conhecimento em essência cognitiva e codificada e, por essa razão, capaz de ser disseminado cognitivamente em aulas expositivas e seminários de treinamento (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; GODOI et al., 2008; FERREIRA; SANT' ANNA; SARSUR, 2010; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

Relacionado ao processo de aprendizagem informal, Pantoja e Borges-Andrade (2009) ponderam que, inseridos no contexto organizacional, os funcionários podem aprender por meio da observação nos comportamentos dos integrantes de sua equipe, relatos de histórias dos colegas do quadro funcional ou nas instruções recebidas dos supervisores ou outros membros nomeados pela empresa.

Deste modo, Marsick e Watkins, (2001) declaram que aprendizagem informal pode ser também notada em processos formais, mas geralmente com nível de compreensão do indivíduo que está aprendendo. Na ocasião que não há percepção de aprendizagem, entende-se como aprendizagem incidental e considera: i) a relevância do ambiente da empresa que pode contribuir a aprendizagem ao passo que apoia, coopera com recursos e estimula os indivíduos. A conjuntura onde as experiências e os relacionamentos acontecem de maneira frequente, que podem contribuir nas compreensões, qualificações, as definições e as estratégias de aprendizagem; ii) a aprendizagem pode acontecer de forma programa, ou não programada e também pode ser relacionada como “aprendizagem autodirigida”, uma vez que a aprendizagem não é formal. Pode acontecer no momento do desempenho das funções rotineiras, como o aprendizado por meio dos

erros e tentativas, que raramente podem ser isolados do trabalho em si (BERG, CHYUNG, 2008).

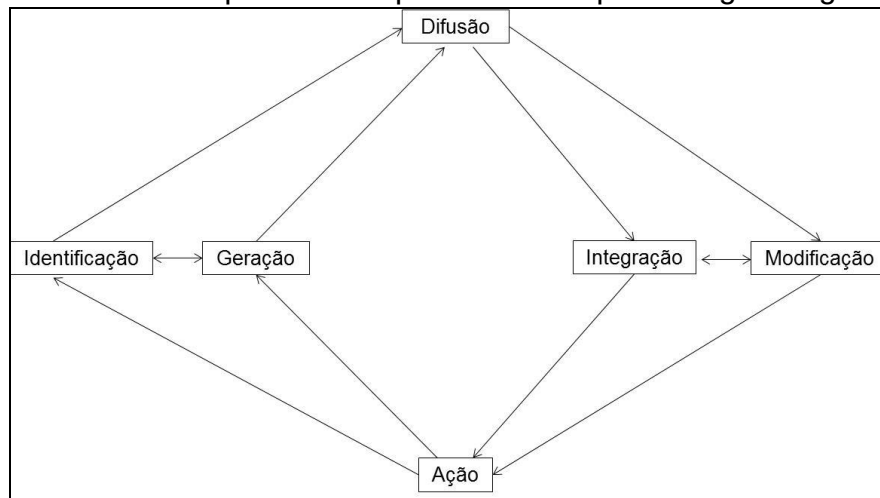
Na maior parte das descrições relacionadas ao processo de aprendizagem organizacional, algumas distinções são feitas para diferenciar cada fase (PAWLOWSKY, 2001). Na visão de Cyert e March (1963) o processo está relacionado ao um ciclo de fases concernente com as informações interna na empresa, processamento e as saídas para as partes interessadas.

Na visão de Wang e Ahmed (2003) a desaprendizagem organizacional também deve ser uma prática da organização, uma vez que as pessoas possuem a tendência em não abandonar crenças e métodos tradicionais enquanto percebe-se que resultados razoáveis são produzidos (KUHN, 1962). Até que evidências controversas sejam apresentadas, usualmente na forma de falhas, a organização é convencida para que novos paradigmas sejam aceitos (PETROSKI, 1992; WANG; AHMED, 2003). A insistência nas crenças e métodos atuais inibe a aprendizagem, assim sendo, a aprendizagem organizacional é frequentemente acompanhada com um certo grau de desaprendizagem. As organizações devem aprender para descartar os processos feitos previamente. Estas organizações devem planejar para abandonar ao invés de tentar prolongar o ciclo de vida de um produto de sucesso, sistema ou regulamentação (DRUCKER et al., 1993; WANG; AHMED, 2003).

Na visão de Hedberg (1981), quatro fases distintas são abordadas pelo autor. A percepção dos estímulos ambientais, seleção dos estímulos, interpretação e recreação. No modelo apresentado por Kolb (1976) as fases relacionadas ao processo de aprendizagem com a experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Huber (1991) relaciona o processo de aprendizagem com a aquisição de conhecimento, distribuição, interpretação e memorização.

Na aproximação a um conceito de processo, Pawlowsky (2001) descreve quatro fases, as quais não são necessariamente sequenciais. A identificação da informação relevante ao aprendizado para geração de um novo conhecimento, a troca e a difusão do conhecimento, com integração do novo conhecimento no conhecimento previamente existente, sejam estas fases no nível individual ou coletivo, e a transformação do novo conhecimento em ação, que remete a aplicação deste conhecimento nas rotinas organizacionais.

Figura 7 – Modelo Simplificado do processo de aprendizagem organizacional



Fonte: Pawlowsky (2001).

Entretanto, para o gerenciamento do processo de aprendizagem, as fases relacionadas são a espinha dorsal (PAWLOWSKY, 2001). Desta forma, com vistas a promover identificação da fase do processo de aprendizagem, a organização deverá lidar com questionamentos relacionados a coleta da informação sobre o ambiente, os ambientes competitivos de maior relevância para a estratégia corporativa e quais serão as pessoas ou grupos que possuíram acesso a que tipo de informação.

Futuros esforços de pesquisa são necessários para avanços nos estudos do processo da aprendizagem organizacional (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011). Assim, evidencia-se a identificação deste processo com a cultura da informação, que é entendida como a transformação de recursos intelectuais que é mantida ao longo do processo de transformação de recursos materiais, onde o primeiro recurso para este tipo de transformação é um variado tipo de conhecimento e informação (GINMAN, 1988).

Também se evidencia a relação da aprendizagem organizacional com a inteligência competitiva, visto que a inteligência é entendida como um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo (QUEYRAS; QUONIAM, 2006; CAPUANO et al., 2009).

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Abordar o desempenho organizacional em pesquisas científicas é tratar da

busca contínua para o entendimento da condução estratégica das organizações, de como operacionalizar a mensuração das atividades por meio de uma variedade de métodos utilizados no cotidiano (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1987).

De acordo com Hronec (1994), o desempenho organizacional compreende as estratégias aplicadas em toda a organização, e a forma como seus membros e suas atividades estão vinculados. Assim sendo, o desempenho organizacional representa o grau de concretização que desenvolve o valor da empresa para clientes, acionistas, comunidade e demais partes interessadas (HRONEC, 1994).

As medidas de desempenho citadas por Hronec (1994) revelam o escaneamento da organização, de modo a qualificar e a quantificar as atividades nos processos que levam a atingir as metas pré-estabelecidas. Neste contexto, Kaplan e Norton (1997b), validam esta abordagem, ao delinear a sua destacada afirmação: “O que não é medido não pode ser gerenciado”.

O desempenho organizacional possui forte ligação aos objetivos e metas da própria organização, observando que alguns objetivos que são específicos de uma organização, não farão parte dos objetivos de outra, e outros ainda fazem parte das metas de todas as organizações, como os relacionados à qualidade, custos, clientes, dentre outros critérios. Assim sendo, o desempenho organizacional pode ser tratado como uma forma multidimensional de mensurar ações relacionadas às abordagens financeiras e de mercado (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1987; BAKER; SINKULA, 2005).

Homburg e Pflesser (2000) desenvolveram indicadores para a mensuração do desempenho organizacional, por meio da avaliação do desempenho de mercado e do desempenho financeiro. Na abordagem do desempenho de mercado são avaliados os critérios de satisfação dos clientes, manutenção dos clientes atuais, capacidade de atração de novos clientes, participação de mercado e taxa de crescimento de vendas. Já para a abordagem do desempenho financeiro, são avaliados os critérios lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas) e desempenho geral da empresa.

Neste contexto, o estudo de Hamel e Prahalad (2005) demonstrou que o desempenho organizacional alia competências e recursos, e estas apresentam resultados superiores às condições externas. Os autores citaram que as competências essenciais, isto é, os recursos intangíveis, além de serem mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes, são os que promovem mais valor aos

clientes.

Ao abordar o desempenho econômico por meio das competências, propicia-se a comunicação entre as perspectivas individual, grupal e organizacional, as quais, conjuntamente, contribuem para a mensuração do desempenho das organizações (PERIN et al., 2009). Esta análise permitiu a identificação do saber agir coletivo como um diferencial, visto que esta ação conjunta de pessoas e recursos amplia a possibilidade de sobrevivência da organização.

A qualidade do gerenciamento do relacionamento com clientes e colaboradores e a sua relação com o desempenho organizacional é o foco do estudo de Thomaz e Brito (2010). No que tange às ações gerenciais para o atendimento aos clientes, evidencia-se que devem possuir melhor qualidade do que as ações para as atividades internas, de modo a buscar melhores desempenhos para a organização. Estas ações somente serão possíveis se os membros da organização adotarem a qualidade no gerenciamento do relacionamento, com maior receptividade e integração inclusive no que se refere à gerência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta dissertação possui como objetivo geral analisar a relação entre a inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e a influência no desempenho em empresas do setor vitivinícola na Serra Gaúcha.

Esta pesquisa adotou a abordagem quantitativa, que visa enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da natureza humana. Quanto à natureza, foi aplicada, pois tende a gerar conhecimentos práticos para aplicação e com objetivos descritivos, uma vez que procurou descrever os fenômenos de uma determinada realidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Esta, possuiu como principal finalidade descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou contexto pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2008; GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos, adotou a modalidade de pesquisa bibliográfica e pesquisa do tipo *survey*, com base em corte transversal. Este método é utilizado para obter dados ou informações sobre as características ou as opiniões de um determinado grupo de pessoas, com a utilização de um questionário como instrumento de pesquisa.

3.1.1 Identificação da população

A população do presente estudo envolveu as empresas vitivinícolas localizadas em municípios da Serra Gaúcha associadas ao Instituto Brasileiro do Vinho, compreendendo aproximadamente 600 empresas. Os dados quantitativos foram coletados por meio da utilização de questionários estruturados, aplicados diretamente aos gestores e às equipes comerciais das empresas por estarem mais expostos às forças competitivas dos mercados. A amostragem da pesquisa foi por conveniência, buscando-se atingir um número mínimo de 84 respondentes, respeitando o critério de três respondentes por variável analisada (HAIR JR. et al., 2009). Todos os itens do questionário apresentaram resposta obrigatória, evitando os *missings* da pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

O contato inicial com as empresas ocorreu por meio de um e-mail enviado pelo instituto brasileiro do vinho em 30 de setembro de 2016. Este e-mail teve como objetivo a apresentação dos objetivos da pesquisa e a coleta de dados. Na primeira onda de envio, foram obtidas 30 respostas, obtidas por meio do preenchimento via formulário do Google Docs®. O questionário ficou aberto para coleta até 09 de março de 2017. Além da coleta eletrônica, ocorreu também coleta de forma presencial e via telefone.

Foi realizado um pré-teste, com a aplicação do instrumento de pesquisa para os dois responsáveis pelo processo de inteligência competitiva no instituto brasileiro do vinho afim de analisar a possibilidade de ocorrência de viés de pesquisa, com o intuito de eliminá-lo. Este pré-teste teve como objetivo detectar e minimizar possíveis problemas potenciais na aplicação para a amostra da pesquisa (MALHOTRA, 2006). A aplicação de um pré-teste permite a clareza do grau de entendimento das instruções e das escalas utilizadas no instrumento, e também realiza uma mensuração do tempo necessário para respondê-lo, demonstrando a necessidade de adaptação do instrumento de coleta (HAIR JR. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

3.2.1 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi elaborado, por meio da sustentação teórica, com base nas escalas desenvolvidas, adaptadas e apresentadas no Apêndice A, nas quais se realizou o processo de tradução do instrumento do inglês para o português do Brasil, seguindo os procedimentos de tradução reversa (*back translation*). De acordo com Hair et al. (2009), todos os construtos abordados devem apresentar escalas válidas e ser minuciosamente avaliados quanto à validade de conteúdo. Para validação de conteúdo, o instrumento proposto será enviado a três *experts* de administração, professores universitários e profissionais da área a ser pesquisada.

O instrumento de pesquisa é composto por quatro blocos de questões, um para cada construto abordado no estudo, elaboradas conforme as escalas apresentadas no quadro-resumo (vide Quadro 3). O primeiro bloco compreende as

questões relacionadas à inteligência competitiva, o segundo, as questões relacionadas à cultura da informação, o terceiro, as questões relacionadas à aprendizagem organizacional e o quarto bloco refere-se ao desempenho.

Todas as questões presentes no instrumento de pesquisa foram extraídas de escalas validadas internacionalmente, baseadas em modelos adequados a proposta de pesquisa desta dissertação.

Desta forma, as questões que tratam da inteligência competitiva têm origem na escala desenvolvida no estudo de Saayman et al. (2008), abrangendo as dimensões consciência, informação interna, envolvimento dos empregados e infraestrutura formal.

As questões que compreendem a temática da cultura da informação que foram extraídas do estudo de Curry e Moore (2003), e abrangem as dimensões informação, sistemas de informação, relacionamento e comunicações. Já as questões desenvolvidas por Choo (2008), também tratando da cultura da informação, e aplicadas nesta pesquisa, abordam das dimensões transparência, proatividade, informalidade e compartilhamento externo.

No que tange à aprendizagem organizacional, foram extraídas questões do estudo de Bido et al. (2010), tratando das dimensões frequência da aprendizagem individual, importância da aprendizagem individual, comportamento interno e comportamento externo da aprendizagem grupal. Ainda tratando da aprendizagem organizacional, foram utilizadas questões dos estudos de Bontis, Crossan e Hullan (2002) e de Lloria, Moreno-Luzon (2014).

Referente ao desempenho organizacional, utilizou-se a abordagem das medidas subjetivas de desempenho de mercado e financeiro presente na escala proposta por Homburg e Pflesser (2000), também utilizada por Révillion (2005) e Godolphim (2013). Esta mensuração avalia os critérios de satisfação dos clientes, manutenção dos clientes atuais, capacidade de atração de novos clientes, participação de mercado e taxa de crescimento de vendas (desempenho de mercado), e também os critérios lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas) e desempenho geral da empresa (desempenho financeiro).

A adoção dessa escala se alinha com a premissa de que abordar o desempenho organizacional em pesquisas científicas é tratar da busca contínua para o entendimento da condução estratégica das organizações, de como operacionalizar a mensuração das atividades por meio de uma variedade de

métodos utilizados no cotidiano (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1987). De acordo com Hronec (1994), o desempenho organizacional compreende as estratégias aplicadas em toda a organização, e a forma como seus membros e suas atividades estão vinculados. Assim sendo, o desempenho organizacional representa o grau de concretização que desenvolve o valor da empresa para clientes, acionistas, comunidade e demais partes interessadas (HRONEC, 1994).

As medidas de desempenho citadas por Hronec (1994) revelam o escaneamento da organização, de modo a qualificar e a quantificar as atividades nos processos que levam a atingir as metas pré-estabelecidas. Neste contexto, Kaplan e Norton (1997b), validam esta abordagem, ao delinear a sua destacada afirmação: “O que não é medido não pode ser gerenciado”. O desempenho organizacional possui forte ligação aos objetivos e metas da própria organização, observando que alguns objetivos que são específicos de uma organização, não farão parte dos objetivos de outra, e outros ainda fazem parte das metas de todas as organizações, como os relacionados à qualidade, custos, clientes, dentre outros critérios. Assim sendo, o desempenho organizacional pode ser tratado como uma forma multidimensional de mensurar ações relacionadas às abordagens financeiras e de mercado (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1987; BAKER; SINKULA, 2005).

Homburg e Pflesser (2000) desenvolveram indicadores para a mensuração do desempenho organizacional, por meio da avaliação do desempenho de mercado e do desempenho financeiro. Na abordagem do desempenho de mercado são avaliados os critérios de satisfação dos clientes, manutenção dos clientes atuais, capacidade de atração de novos clientes, participação de mercado e taxa de crescimento de vendas. Já para a abordagem do desempenho financeiro, são avaliados os critérios lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas) e desempenho geral da empresa. Neste contexto, o estudo de Hamel e Prahalad (2005) demonstrou que o desempenho organizacional alia competências e recursos, e estas apresentam resultados superiores às condições externas. Os autores citaram que as competências essenciais, isto é, os recursos intangíveis, além de serem mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes, são os que promovem mais valor aos clientes.

Em todas as escalas utilizadas, foram mantidas somente as variáveis relacionadas aos objetivos da presente pesquisa. Conforme Hair et al., 2009, foram mantidas as variáveis com cargas fatoriais acima de 0,7 referente aos resultados

das cargas fatoriais dos estudos originais. O instrumento de pesquisa, apresentado no apêndice A, foi elaborado em forma de escala tipo *likert* de sete pontos, sendo o número 1 o ponto mais baixo (Discordo Totalmente) e 7 o ponto mais alto (Concordo Totalmente). As escalas originais, oriundas dos diferentes estudos, possuem diferentes possibilidades de resposta, como itens de escala de Concordo Totalmente até Discordo Totalmente, ou de Sempre a Nunca, ou Sim ou Não, ou ainda, Concordo ou Não Concordo. Entretanto, para proporcionar um melhor entendimento aos respondentes da pesquisa, optou-se por padronizar as alternativas de resposta.

Quadro 3 – Quadro-Resumo das Escalas Utilizadas

(continua)

Construtos	Dimensões	Questões/Variáveis
Inteligência Competitiva (SAAYMAN et al., 2008)	Consciência	Nossa empresa reconhece a inteligência competitiva gerada pelo IBRAVIN como uma atividade necessária para o negócio.
		Nosso gerente entende o que é inteligência competitiva.
		Gerente sênior apoia as atividades de inteligência competitiva.
Cultura da Informação (CURRY; MOORE, 2003)	Sistemas de informação	As políticas, procedimentos e processos para os sistemas de informação são claramente documentados.
	Comunicações	Nós encontramos formalidade com outros departamentos para trocar informações e ideias de uma forma regular.
Cultura da Informação (CHOO, 2008)	Transparência	As pessoas com as quais eu trabalho regularmente compartilham abertamente informações sobre erros e falhas.
Aprendizagem Organizacional (BIDO et al., 2010)	Frequência aprendizagem individual	Eu passo grande parte do tempo aprendendo novas abordagens no trabalho.
		Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.
	Importância AI	Para se tornar um bom funcionário/gestor é importante melhorar continuamente as habilidades no trabalho.
	Comportamento interno aprendizagem grupal	Em nossa equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros.
		Nossa equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar nossos processos de trabalho.
		Em minha equipe, alguém sempre se certifica de que refletimos sobre o nosso processo de trabalho.
	Comportamento externo aprendizagem grupal	Minha equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais.
		Minha equipe mantém a organização informada a respeito do que planejamos executar.

(conclusão)

Construtos	Dimensões	Questões/Variáveis
Aprendizagem Organizacional (LLORIA, MORENO-LUZON, 2014)	Nível organizacional de aprendizagem	Existem procedimentos da empresa para receber propostas de seus empregados, coletando e distribuindo estas propostas internamente.
		As reuniões são realizadas periodicamente onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novos desenvolvimentos na empresa.
		A empresa produz periodicamente um relatório em que todos os funcionários são informados sobre o progresso da empresa.
		Procedimentos e processos da organização são estabelecidos em um manual, livro de normas, folheto ou similares.
		Sugestões dos próprios funcionários da empresa são frequentemente incorporados em seus processos, produtos ou serviços.
		O sistema de gestão de recursos humanos motiva o seu pessoal para compartilhar conhecimento através da sua política de recompensas.
Desempenho Organizacional (HOMBURG; PFLESSER, 2000)		A obtenção da satisfação dos nossos clientes é muito melhor que a os nossos concorrentes.
		A manutenção dos clientes atuais é muito melhor que a dos nossos concorrentes.
		A nossa atração de novos clientes é muito melhor que a dos nossos concorrentes.
		A nossa participação de mercado é muito melhor que a dos nossos concorrentes.
		A nossa taxa de crescimento de vendas é muito melhor que a dos nossos concorrentes.
		A lucratividade do nosso negócio (lucro operacional em relação às vendas) é muito melhor que a dos nossos concorrentes.
		O desempenho geral da empresa da nossa empresa é muito melhor que o dos nossos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Com relação à análise dos dados quantitativos, esta pesquisa arrolou-se nas técnicas de análise descritiva univariada e multivariadas. A coleta de dados ocorreu de forma eletrônica, com o uso da ferramenta *Google forms*, e presencial, por meio de questionários impressos, os quais foram tabulados no Microsoft Excel® e, posteriormente, transferidos ao software IBM SPSS® versão 20 para execução das análises.

A análise univariada realizou-se por meio da análise de média, desvio

padrão e variância das respostas obtidas. A estatística descritiva possibilita que pesquisador avalie o comportamento dos dados com o uso de tabelas, imagens, medidas-resumo pela identificação das tendências e variabilidades (FÁVERO et al., 2009). Foram efetuadas as análises de média, desvio padrão e variância. A variância foi calculada com vistas a investigar o quanto os dados estão dispersos em relação à média. Já o desvio padrão retrata a média das distâncias das observações relativos à média geral da variável. Conforme Hair Jr. et al. (2005), a mensuração da variância verifica o quanto os dados estão dispersos com relação à média. Em complemento, o desvio padrão demonstra a média das distâncias das observações com relação à média geral da variável, o que permite identificar os outliers, isto é, os valores que estão consideravelmente distantes da média.

A aplicação da análise multivariada nos dados coletados ocorreu por meio das técnicas de análise fatorial, análise de correlação e análise de regressão linear múltipla. Consoante a Hair Jr. et al. (2009), por meio da análise fatorial foi realizada a análise dos componentes principais e a análise dos fatores comuns, tratando assim, das inter-relações entre as variáveis, transformando-as em fatores ou dimensões comuns, minimizando a perda de informações. A análise fatorial objetiva tornar-se “uma base objetiva para criar escalas múltiplas” (HAIR JR. et al., 2009, p.33). Já na visão de Fávero et al. (2009) concluem que a análise multivariada demonstra uma extensão das análises univariadas e bivariadas. Conforme os autores, a análise univariada estuda os comportamentos e distribuições das variáveis de forma isolada e a análise bivariada estuda as associações e correlações de duas variáveis de modo simultâneo. A análise fatorial é apropriada quando se pretende combinar as variáveis para formação de uma nova variável ou um indicador (FÁVERO et al., 2009).

A análise fatorial é uma técnica utilizada para sintetizar informações de um grande número de variáveis em um menor número de variáveis e fatores, por meio da combinação das variáveis (HAIR JR. et al., 2005). Já Fávero et al. (2009) evidenciam que a finalidade da análise fatorial está voltada à descrição das relações de covariância entre as variáveis em termos de poucos e não observáveis fatores, detectando quais são os fatores não observáveis ou construtos latentes que venham a explicar a intercorrelação das variáveis. A análise fatorial pode ser exploratória ou confirmatória (TABACHINICK; FIDELL, 2007).

No presente estudo emprega-se a análise fatorial exploratória, pois esta

objetiva explorar a relação entre um grupo de variáveis, demonstrando padrões de correlação. A análise fatorial exploratória é amplamente empregada nas etapas iniciais da pesquisa e pode ser aplicada para formar variáveis independentes ou dependentes que podem ser usadas em um segundo momento, para outras análises multivariadas (TABACHINICK; FIDELL, 2007, FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Como primeira etapa, deve-se analisar a consistência geral dos dados por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os escores do teste de KMO variam entre 0 e 1, sendo o resultado mais próximo a 1, melhor. Para Hair Jr. et al. (2005) resultados maiores a 0,5 são admissíveis. Outro ponto de observação é o escore do teste de esfericidade de Bartlett, empregado para averiguar a homocedasticidade dos dados. Os escores do teste devem ser estatisticamente significativas ($p < 0,05$).

Assim sendo, a análise de correlação linear bivariada permitiu mensurar a relação entre duas variáveis e as suas covariâncias, proporcionando também conhecer a força desta relação (HAIR JR. et al., 2005). O resultado da correlação de Pearson, o coeficiente de correlação, demonstra a linearidade dos dados e a intensidade da associação entre as variáveis propostas (HAIR JR. et al., 2005).

A análise de regressão linear múltipla é adequada “quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente métrica considerada como relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas” (HAIR JR. et al., 2009, p.33). Fica evidenciado pelos autores que a análise de regressão múltipla objetiva a previsão de mudanças na variável dependente enquanto resposta às mudanças nas variáveis independentes. A regressão linear múltipla, de acordo com Pestana e Gageiro (2005), fundamenta-se na técnica estatística inferencial que torna possível a relação de uma variável dependente (Y) com um conjunto de variáveis independentes (X's). Com a análise de regressão múltipla, comprovou-se o quanto a aprendizagem grupal, aprendizagem individual e a consciência da inteligência competitiva suportam o desempenho da empresa.

Para a identificação da existência de erros de digitação, *missings* (não respostas) e *outliers* (dados atípicos), cabe ressaltar a necessidade da preparação dos dados anteriormente à sua análise (ENDERS, 2010; HAIR JR. et al., 2009). A realização da preparação dos dados é fundamental em estudos que utilizam técnicas multivariadas de análise de dados, proporcionando ao pesquisador maior qualidade e fidedignidade dos dados estatísticos, para uma melhor validação da teoria (HAIR JR. et al., 2009).

3.3.1 Preparação dos dados

Partindo da lógica de que um melhor tratamento dos dados garante uma maior qualidade dos dados em relação à sua acuracidade. Não há necessidade de se fazer a retirada dos dados omissos (*missing data*), uma vez que o instrumento de coleta não permitia o envio com questões não respondidas. Ainda, nesta etapa, são calculadas a normalidade, multicolinearidade, linearidade e a homoscedasticidade dos dados.

3.3.2 Normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade

Com os testes de normalidade, tais como multicolinearidade, homoscedasticidade e linearidade, têm-se o aval para realizar as análises multivariadas (HAIR JR. et al., 2009). A linearidade e a homoscedasticidade são características da normalidade multivariada, e a multicolinearidade ocorre quando variáveis que parecem ser diferentes medem a mesma coisa (KLINE, 2013).

3.3.2.1 Normalidade e multicolinearidade

Por meio da análise da assimetria, é possível verificar a normalidade dos dados, sendo que muitos casos abaixo da média representam uma assimetria positiva, e muitos casos acima da média representam uma assimetria negativa. A curtose representa um excesso relativo de casos nas caudas da distribuição (curtose positiva indica uma distribuição altamente concentrada na média, com caudas longas e finas; curtose negativa, uma distribuição “achatada”, com muitos casos nas caudas) (KLINE, 2013).

Variáveis com valores absolutos de índices de assimetria acima de 3 podem ser consideradas como extremamente assimétricas. Valores de curtose acima de 10 podem sugerir a existência de um problema (KLINE, 2013). Pela análise dos dados foi possível observar que a maior parte das variáveis obteve valor de assimetria negativa. Somente as variáveis do construto de aprendizagem organizacional (AORG 10, AORG 12, AORG 13, AORG 15) e desempenho organizacional (DORG4 e DORG7) apresentaram assimetria positiva e com módulos entre 0,026 e 0,526.

Considerando a curtose, nenhuma das variáveis obteve valores acima de 10.

Tabela 3 – Análise de assimetria e curtose

Variável	Assimetria	Curtose
ICOMP1	-,551	,168
ICOMP2	-,691	-,137
ICOMP3	-,358	-,428
ICOMP4	-,422	-,441
ICOMP5	-,534	-,641
CULT1	-2,302	7,300
CULT2	-,902	,643
CUL3	-,087	-,914
CULT4	-,242	-,532
CULT5	-,721	-,317
CULT6	-,612	-,256
CULT7	-1,056	1,156
CULT8	-,789	1,062
AORG1	-,207	-,430
AORG2	-,818	,048
AORG3	-2,240	5,527
AORG4	-1,122	2,024
AORG5	-,657	,474
AORG6	-,534	-,162
AORG7	-,388	-,223
AORG8	-,246	-,500
AORG9	-,652	,323
AORG10	,069	-1,191
AORG11	-,083	-1,276
AORG12	,526	-,795
AORG13	,226	-1,340
AORG14	-,461	-,580
AORG15	,042	-1,118
DORG1	-,811	1,068
DORG2	-,256	-,542
DORG3	-,200	-,126
DORG4	,018	-,444
DORG5	-,057	-,418
DORG6	-,019	-,324
DORG7	,026	,032

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Conforme Hair Jr. et al. (2009) é necessário a aplicação dos testes como

Valor de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*), pois ambos os testes garantem verificar precisamente a multicolinearidade entre as variáveis. Deste modo, todos os valores se mostraram inferiores a 10 (o maior VIF ficou em 4,3), o que indica a inexistência de multicolinearidade no instrumento.

3.3.2.2 Linearidade e homoscedasticidade

Para Hair Jr et al. (2009) a homoscedasticidade ocorre quando a variável dependente exibe seus níveis iguais de variância entre as variáveis preditoras. Por meio da inspeção de *scatterplots* bivariados, é possível avaliar a linearidade e a homoscedasticidade, isso porque um *scatterplot*, quando homoscedástico, é distribuído igualmente ao longo da linha de regressão, a qual descreve uma relação entre X e Y (KLINE, 2013). Nestes casos, os resíduos não diminuem ou aumentam os valores da variável independente (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

4.1.1 Caracterização das empresas respondentes

No momento da coleta de dados, utilizaram-se questões de classificação das empresas respondentes. Estas questões objetivaram entender o perfil do respondente com relação a faixa de faturamento e o número de funcionários. A escolha destas perguntas corrobora o exposto por Garcia-Alsina, Ortoll e Cobarsi-Morales (2013) onde os autores declaram que as empresas podem enfrentar maior ou menor dificuldade em conduzir o processo de inteligência, dependendo de seu tamanho (AGUILAR, 1967; KOURTELI, 2005; SAAYMAN et al., 2008).

É importante ressaltar que como o nome e localização da empresa não foi relacionado como variável de pesquisa, a fim que o respondente se sentisse mais confortável para responder ao questionário. Assim, não se pode afirmar que exista mais um respondente por empresa. De fato, a pesquisa não tinha como propósito mapear as empresas, mas apresentar o contexto da empresa na qual o respondente está inserido, uma vez que a pesquisa se ambienta em nível individual de análise.

4.1.1.1 Caracterização por faixa de faturamento anual

Tendo em vista os 85 respondentes da pesquisa, a composição da amostra por faixa de faturamento anual encontra-se na Tabela 4:

Tabela 4 – Caracterização dos respondentes por faixa de faturamento

Faixa de faturamento	Quantidade de respondentes	Percentual
Micro até R\$ 2.400.000,00	41	48,23%
Pequena de R\$ 2.400.001,00 até R\$ 10.500.000,00	19	22,35%
Média de R\$ 10.500.001,00 até R\$ 30.000.000	8	9,41%
Grande maior que R\$ 30.000.001,00	17	20%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na Tabela 4 identifica-se que 70,58% dos respondentes são empresas de empresas de micro e pequeno porte, conforme já demonstrado em outros estudos do setor, composto em sua maioria por empresas familiares (FENSTERSEIFER; RASTOIN, 2013)

4.1.1.2 Caracterização por número de funcionários

Com base nos 85 respondentes da pesquisa, a composição da amostra por número de funcionários encontra-se na tabela abaixo:

Tabela 5 – Caracterização dos respondentes por número de funcionários

Número de funcionários	Quantidade de respondentes	Percentual
Até 5 funcionários	42	49,41%
De 6 – 10 funcionários	17	20%
De 11 – 50 funcionários	8	9,41%
De 51 – 100 funcionários	3	3,53%
Acima de 100 funcionários	15	17,44%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A Tabela 5 mostra que a maior parte dos respondentes caracteriza-se por empresas de até 10 funcionários, corroborando o já exposto na análise relacionado a faixa de faturamento anual.

4.2 ANÁLISE UNIVARIADA DE DADOS

Nesta seção estão apresentadas as estatísticas descritivas para os itens que compuseram o instrumento de coleta de dados.

Para compreensão das análises, evidencia-se que as variáveis de inteligência competitiva (SAAYMAN et al., 2008), cultura da informação (CURRY; MOORE, 2003; CHOO, 2008) e aprendizagem organizacional (BIDO et al., 2010; LLORIA; MORENO-LUZON, 2014; HOMBURG; PFLESSER, 2000) foram coletadas em escalas de concordância variando de 1 a 7, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”. Assim sendo, quanto maior o

valor observado para uma determinada variável, maior a concordância dos respondentes desta pesquisa.

4.2.1 Inteligência competitiva

Com o propósito de mensurar o nível de desenvolvimento das dimensões da inteligência competitiva (consciência, informação interna e envolvimento dos empregados), considerou-se a alternativa quatro como sendo o ponto neutro, ou seja, nem concordo, nem discordo. Assim, os valores menores que quatro não apresentam dimensões de inteligência competitiva estruturadas ou as apresentam em baixos níveis de estruturação. Os valores maiores que quatro foram considerados como dimensões estruturadas de inteligência competitiva. Conforme apresentado na Tabela 6, todos os construtos referentes à inteligência competitiva apresentaram médias maiores que quatro, que indica que os respondentes da pesquisa reconhecem as dimensões de inteligência competitiva em níveis suficientes de estruturação.

Tabela 6 – Avaliação das variáveis de inteligência competitiva
(SAAYMAN et al., 2008)

Dimensões	Variável	Média	Desvio Padrão	Variância
Consciência	ICOMP1	5,2706	1,31283	1,724
	ICOMP2	5,2235	1,50694	2,271
Informação Interna	ICOMP3	4,5412	1,60767	2,585

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As maiores médias foram encontradas nas variáveis ICOMP1 (5,27) e ICOMP2 (5,22). A consciência da inteligência (SAAYMAN et al., 2008), relacionada a variável ICOMP1, sinaliza que as empresas do setor vitivinícola reconhecem a inteligência gerada pelo instituto brasileiro do vinho como uma atividade necessária para a manutenção e desenvolvimento do negócio. Este fato reforça estudos anteriores que posicionam que a unidade central de inteligência possui maior foco estratégico do que unidades descentralizadas e sem um foco específico (SAAYMAN et al., 2008; CANTONNET; ALDASORO; CILLERUELO, 2015). Ainda referente a consciência da inteligência, a variável ICOMP2 apresenta que as organizações do

setor apoiam as atividades de inteligência. Este apoio corrobora os estudos de Calof; Dishman (2002) e Saayman et al. (2008) e onde possuir uma unidade dedicada aponta para a natureza da inteligência competitiva na empresa, que provavelmente tem um propósito e plano estratégico. Neste caso, a inteligência competitiva não é uma atividade que a empresa envolve-se somente em períodos de adversidade, mas deve ser uma atividade que oferece inteligência antecipativa acionável com base em históricos de informações sólidas. Informações capturadas no ambiente (LESCA; FREITAS; JANISSEK, 2003; SAAYMAN et al., 2008).

A menor média no construto de inteligência foi observada na variável ICOMP3 (4,54), a qual apresentou o maior desvio padrão do construto analisado. Esta variável evidencia-se o uso dos resultados da inteligência estratégica no planejamento estratégico e tomada de decisão. Devido a uma característica da amostra, composto por empresas portes variados, Saayman et al. (2008) aponta que o tamanho da empresa pode influenciar a eficácia da inteligência competitiva, o que ficou confirmado no presente estudo. Esta influência está relacionada a restrições com a disponibilidade de recursos requeridos para estabelecer-se o apoio necessário ao processo de inteligência (GARCIA-ALSINA; ORTOLL; COBARSÍ-MORALES, 2013; SAAYMAN et al., 2008; KOURTELI, 2005; AGUILAR, 1967). Estes recursos podem estar direcionados à nomeação de pessoas e aquisição de ferramentas de apoio ao desenvolvimento das atividades (SAAYMAN et al., 2008).

Neste caso, em empresas menores é geralmente o proprietário que desempenha o papel do profissional de inteligência, o que remete ao não envolvimento dos demais funcionários para a análise da inteligência (SAAYMAN et al., 2008; GARCIA-ALSINA; ORTOLL; COBARSÍ-MORALES, 2013). Esta característica não é percebida como uma situação ideal, uma vez que o processo de inteligência competitiva pode assumir um papel reativo ao invés de entregar uma visão futura de oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo da empresa (SAAYMAN et al., 2008).

4.2.2 Avaliação do construto cultura da informação

Na mensuração das dimensões da cultura da informação (sistemas de informação, comunicações e transparência), considerou-se a alternativa quatro como sendo o ponto neutro, ou seja, nem concordo, nem discordo. Assim, os

valores menores que quatro não apresentam dimensões de cultura da informação estruturadas ou as apresentam em baixos níveis de estruturação. Os valores maiores que quatro foram considerados como dimensões estruturadas da cultura da informação. Conforme apresentado na Tabela 6, todos os construtos referentes ao uso da informação apresentaram médias maiores que quatro, o que indica que os respondentes da pesquisa reconhecem as dimensões da cultura da informação em níveis satisfatórios de estruturação.

Tabela 7 – Avaliação das variáveis de cultura da informação
(CURRY; MOORE, 2003; CHOO, 2008)

Dimensões	Variável	Média	Desvio Padrão	Variância
Sistemas de Informação	CULT1	4,3647	1,77178	3,139
Comunicações	CULT2	4,2941	1,65345	2,734
Transparência	CULT3	5,0706	1,68882	2,852

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação a cultura da informação apresentadas na Tabela 7, observam-se médias mais próximas do valor 7 (concordo totalmente), o que indica a presença de um ambiente direcionado a cultura da informação. O construto cultura da informação apresentou 3 variáveis com médias inferiores ao construto de inteligência competitiva.

A variável com maior média foi relacionada a transparência da informação, com base na escala de Choo (2008). Esta variável demonstra a abertura que as pessoas inseridas nas organizações do setor vitivinícola na serra gaúcha possuem para compartilhar informações sobre erros e falhas. Na visão de Choo (2008) a transparência da informação remete a abertura na elaboração de relatórios e na apresentação informações sobre erros e falhas, o que permite aos funcionários aprender com os erros. O resultado desta aprendizagem remete ao processo de aprendizagem *double loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). Na perspectiva de Wang e Ahmed (2003) direciona ao melhoramento contínuo, fundamental para a manutenção do negócio no contexto atual de competição.

Em análise da variável dos sistemas de informação da empresa, proposto na escala de Curry e Moore (2003). A estratégia dos sistemas de informação deve estar intimamente ligada à estratégia de negócios da empresa (EARL, 1989) com a tecnologia da informação como o facilitador de um sistema de informação

computadorizado (CURRY; MOORE, 2003). A concepção do sistema de informação e da tecnologia de informação afeta como os membros da organização interagem, fornecendo uma parte importante do ambiente físico e simbólico para a interação, juntamente com outras preocupações, como tarefas, tecnologia, estrutura, cultura, sistemas de recompensa e estilo de liderança (BOLAND et al. 1995; CURRY; MOORE, 2003).

A variável relacionada aos sistemas de informação apresentou o maior desvio padrão e a maior variância no construto da cultura da informação. Estas medidas de dispersão e variabilidade demonstram a média das distâncias das observações em relação à média geral da variável e o quanto os dados estão dispersos com relação à média, respectivamente. Os resultados apontam para respostas não homogêneas nesta variável, caracterizado pelo perfil das empresas respondentes relacionados ao porte e estrutura da organização.

A variável com menor média, desvio padrão e variância centrou-se na formalidade de comunicação com outros departamentos da empresa para a troca de informações e ideias. Esta variável foi proposta na escala da cultura da informação de Curry e Moore (2003). As autoras determinam a eficácia dos fluxos de comunicação, uma vez que constituem um fator crítico para uma cultura da informação (CURRY; MOORE, 2003). Choo (2008) declara sobre a disposição de fornecer as outras informações de forma apropriada e colaborativa. Esse comportamento é reconhecido pelos gerentes seniores, particularmente no que se refere ao compartilhamento interno de informações, pois a presença e o uso efetivo de fluxos horizontais sugerem uma organização na qual os funcionários estão bem informados e sentem-se valorizados (CURRY; MOORE, 2003; CHOO, 2008).

No que tange aos procedimentos formais e reconhecimento da gestão superior da gestão para estímulo dos fluxos de informação, nota-se a baixa avaliação dos respondentes na variável analisada. Este aspecto direciona para uma possível lacuna nos fluxos de informações das empresas estudadas.

4.2.3 Avaliação do construto aprendizagem organizacional

Para mensurar as dimensões da aprendizagem organizacional (frequência da aprendizagem individual, importância da aprendizagem individual, comportamento interno da aprendizagem grupal, comportamento externo da

aprendizagem grupal e nível de organização da aprendizagem), considerou-se a alternativa quatro como sendo o ponto neutro, ou seja, nem concordo, nem discordo. Assim, os valores menores que quatro não apresentam dimensões de aprendizagem organizacional estruturadas ou as apresentam em baixos níveis de estruturação. Os valores maiores que quatro foram considerados como dimensões estruturadas da aprendizagem organizacional. Conforme apresentado na Tabela 8, todos os construtos referentes à aprendizagem organizacional apresentaram médias maiores que quatro, com exceção das variáveis relacionadas ao nível organizacional de aprendizagem, o que indica que os respondentes da pesquisa reconhecem estas dimensões em níveis satisfatórios de estruturação.

Tabela 8 – Avaliação das variáveis da aprendizagem organizacional
(BIDO et al., 2010; LLORIA; MORENO-LUZON, 2014)

Dimensões	Variável	Média	Desvio Padrão	Variância
Frequência da aprendizagem individual	AORG1	4,6118	1,41501	2,002
	AORG2	5,4706	1,38520	1,919
Importância da aprendizagem individual	AORG3	6,5176	0,86756	0,753
Comportamento interno da aprendizagem grupal	AORG4	5,2706	1,29457	1,676
	AORG5	4,9882	1,50787	2,274
	AORG6	4,4235	1,60636	2,580
Comportamento externo da aprendizagem grupal	AORG7	4,8000	1,44585	2,090
	AORG8	4,9294	1,39547	1,947
Nível organizacional de aprendizagem	AORG9	3,9529	1,90179	3,617
	AORG10	3,9882	1,94259	3,774
	AORG11	3,2235	1,89847	3,604
	AORG12	3,6706	2,08959	4,366
	AORG13	4,7294	1,66468	2,771
	AORG14	3,6588	1,93066	3,727

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação a frequência da aprendizagem individual, observam-se médias relacionadas mais próximas do valor 4 (concordo), o que indica que a amostra pesquisada sempre aprende algo novo no trabalho (AORG 2) e passa grande parte do tempo aprendendo novas abordagens de trabalho (AORG 1). Os resultados do desvio padrão e variância demonstram a homogeneidade das respostas. A

relevância da aprendizagem individual, relativa a variável AORG3 sobre a importância da melhoria contínua das habilidades no trabalho, foi a variável com maior média e menores resultados de medidas de dispersão e variabilidade.

A aprendizagem individual é relevante na perspectiva da aprendizagem da organização, pois as empresas aprendem por meio de seus membros individuais (KIM, 1998; ARGYRIS; SCHÖN, 1996; BIDO et al., 2011). Neste sentido, só é possível entender a aprendizagem organizacional a partir da aprendizagem individual (BIDO et al., 2011). Entretanto, não basta entender as empresas como um mero conjunto de indivíduos, uma vez que nem toda a aprendizagem individual tem consequências para a organização (KIM, 1998; ARGYRIS; SCHÖN, 1996; BIDO et al., 2011).

Relacionado ao comportamento interno da aprendizagem grupal, as variáveis AORG4, AORG5 e AORG6 apresentarem médias inferiores quando comparadas as variáveis da aprendizagem individual, conforme demonstrado na tabela 8. A aprendizagem grupal buscou identificar sobre como as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros (AORG4), tempo dedicado para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho (AORG5) e o esforço para refletir sobre os processos de trabalho (AORG6).

A aprendizagem grupal na visão de Pawlowsky (2001) é de especial interesse, pois é a porta de entrada para a aprendizagem organizacional. Já na visão de Senge (1990) a aprendizagem grupal é vital para a organização, uma vez que são as equipes, e não os indivíduos, que são as unidades fundamentais de aprendizagem nas organizações modernas. A maior média apresentada na dimensão da aprendizagem grupal referiu-se a variável relacionada ao compartilhamento, que ocorre por meio da discussão dos erros com vistas a prevenção. O grupo é onde a visão individual do mundo é compartilhada, mediada e influenciada (PAWLOWSKY, 2001). Ainda na visão de Pawlowsky (2001), os grupos desempenham um papel central no suporte emocional da aprendizagem individual e as fases do desenvolvimento do grupo podem ser reinterpretadas como as fases que promovem a aprendizagem e abertura de novas oportunidades para intervenção (PAWLOWSKY, 2001).

A variável que expressa a reflexão do grupo sobre os processos e trabalho, apresentou a menor média da dimensão da aprendizagem grupal. A reflexão do processo de trabalho aborda a aprendizagem *triple loop*, direcionada a resolução de

problemas de aprendizagem e faz a empresa aprender a aprender (PAWLOWSKY, 2001). Este tipo de aprendizagem questiona constantemente a empresa com relação normas, pressupostos estabelecidos, produtos, processos e sistemas existentes (PAWLOWSKY, 2001; WANG; AHMED, 2001; 2003).

Pertencente a dimensão do comportamento externo da aprendizagem grupal, a variável AORG7 direcionada a investigar a cooperação com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais e AORG8 sobre a constante informação à empresa sobre o que a equipe pretende executar. A relevância da cooperação externa a equipe, e o fluxo de informação da equipe para com a empresa, é reconhecida no papel preponderante das equipes, cada vez mais difundidas nas organizações de hoje (EDMONDSON, 1996). Ainda na visão da autora, ao mesmo tempo que as equipes desempenham papel fundamental, a mudança organizacional e a complexidade também são prevalentes, criando a necessidade de as equipes serem responsivas, flexíveis e orientadas para a aprendizagem (EDMONDSON, 1996; BIDO et. al., 2011).

Já o nível de aprendizagem organizacional apresentou as menores médias de todo o construto de aprendizagem organizacional, com exceção da variável AORG13. Esta variável remete as sugestões dos funcionários que são incorporadas nas melhorias de processos, produtos e serviços da empresa. As medidas de dispersão e variabilidade apresentaram a menor desvio padrão e variância das variáveis na dimensão da aprendizagem organizacional. Este aspecto remete ao desafio da aprendizagem organizacional, que é como transferir a aprendizagem do nível individual para o nível do grupo ou organização (PAWLOWSKY, 2001). Diversos autores posicionam a respeito da participação dos indivíduos para melhorias organizacionais por meio de um envolvimento ativo dos mesmos (EDMONDSON; MOINGEON, 1998; PAWLOWSKI, 2001; BIDO et. al., 2011).

A variável AORG11 expressou a menor média de todo o construto de aprendizagem organizacional. Esta variável evidenciou a falta de relatórios periódicos por meio do qual os funcionários são informados sobre o progresso da empresa. Com vistas à compreensão deste resultado, Whellwright e Clark (1998) declaram que a aprendizagem organizacional é vista como um constante desenvolvimento de políticas e rotinas que engajem os indivíduos na contribuição para com a organização (WHEELWRIGHT; CLARK, 1988; PAWLOWSKI, 2001).

As demais variáveis presentes na dimensão da aprendizagem

organizacional expressam a investigação direcionam aos procedimentos e normas internas para receber propostas dos empregos (AORG9), reuniões periódicas para informar todos os funcionários sobre os novos desenvolvimentos da empresa (AORG10), procedimentos e processos da organização são estabelecidos em documentos formais (AORG 12), e o sistema de recursos humanos que motiva os funcionários a compartilhar conhecimento por meio de uma política de recompensas (AORG14). Na ausência de procedimentos e atividades organizadas, o processo de aprendizagem tende a ocorrer de maneira informal, sem a presença de um facilitador ou professor. Esta aprendizagem pode ocorrer por meio da observação dos membros da equipe, relatos de histórias de colegas ou nas orientações recebidas dos superiores na empresa (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; ERAUT, 2004; GODOI et al., 2008; ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2006; FERREIRA; SANT' ANNA; SARSUR, 2010; PAMPONET-DE-ALMEIDA; SOUZA-SILVA, 2012).

4.2.4 Avaliação do construto desempenho organizacional

O construto desempenho organizacional foi utilizado como uma variável dependente no modelo de regressão linear. As variáveis relacionadas na mensuração das dimensões do construto de desempenho organizacional relacionadas a percepção da satisfação dos clientes (DORG 1), percepção da manutenção dos clientes atuais (DORG 2), percepção da atração de novos clientes (DORG 3), percepção da participação de mercado (DORG 4), percepção da taxa de crescimento de vendas (DORG 5), percepção da lucratividade do negócio (DORG 6) e percepção do desempenho geral da empresa (DORG 7).

Na avaliação dos resultados, frente a escala do tipo *likert* de 7 pontos, o ponto quatro foi considerado como o ponto neutro, ou seja, nem concordo, nem discordo. Assim, as variáveis DORG1, DORG2, DORG 3 e DORG6 apresentaram resultados positivos na avaliação da percepção de desempenho organizacional. Diante disso, as variáveis com melhores resultados são relacionadas a clientes e lucratividade no negócio, que na visão de Venkatraman e Ramanujan (1987) e Baker e Sinkula (2005) o desempenho organizacional deve ser tratado como uma forma multidimensional de mensurar ações relacionadas às abordagens financeiras e de mercado.

Tabela 9 – Avaliação das variáveis do desempenho organizacional (HOMBURG; PFLESSER, 2000)

Constructo	Variável	Média	Desvio Padrão	Variância
Desempenho organizacional	DORG1	4,8353	1,43798	2,068
	DORG2	4,6588	1,54729	2,394
	DORG3	4,2000	1,51028	2,281
	DORG4	4,0000	1,58865	2,524
	DORG5	4,0941	1,65920	2,753
	DORG6	4,1529	1,58494	2,512
	DORG7	4,0353	1,49162	2,225

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.3 ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS

4.3.1 Análise Fatorial

Posterior a organização dos dados e da execução dos testes de normalidade, efetuou-se a análise fatorial exploratória. As 27 questões que compõem a escala foram inseridas no SPSS, e a primeira rodagem dos dados foi executada. Como critérios, habilitou-se a Rotação Varimax, e para ordenar os fatores por ordem crescente e retirar os coeficientes pequenos (abaixo de 0,499), segundo indicado por Hair Jr et al. (2009).

Foi efetuado o teste de KMO e Bartlett, que representa uma forma de

[...] verificar a matriz de correlações e examinar a adequação da análise fatorial apoia-se no emprego do teste de esfericidade de Bartlett. [...] A estatística KMO, cujos valores oscilam entre 0 e 1, considera a adequação da mostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis, que deve ser pequeno. O valor de KMO próximo à 0 indica que a análise fatorial pode não ser apropriada, uma vez que apresenta uma fraca relação entre as variáveis. Entretanto, quando o valor apresentando for mais próximo de 1, mais apropriada é a utilização da técnica (FÁVERO et al., 2009, p. 241).

Sendo assim, pode-se afirmar que o KMO encontrado, de 0,858, sugere uma apropriação ao sugerido pela literatura.

O teste de esfericidade de Bartlett verifica a conexão entre as variáveis, e é empregado para testar a hipótese nula de que as variáveis na matriz de correlação da população não são correlacionadas (HAIR JR. et al., 2005). O teste de esfericidade de *Bartlett* mostrou um grau de significância de 0,000, apontando, segundo Hair Jr. et al. (2005), que a matriz de correlação expressa um grau

significante de inter-correlação. A Tabela 10 apresenta o resumo destes resultados.

Tabela 10 – KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

KMO	0,858
Qui-Quadrado	1568,941
Df	351
Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Posterior a análise do KMO e do teste de esfericidade de Bartlett, são analisadas as comunalidades. “A comunalidade representa quanto da variância de uma certa variável é explicada pela solução dos fatores” (HAIR JR. et al. 2005, p. 395). Os autores recomendam que as comunalidades devem apresentar valores superiores a 0,5, sendo excluídas da análise caso não demonstrem os escores desejado. Na análise das comunalidades, a porcentagem da variância do item restituída pela solução final, demonstra que sejam excluídos os itens cuja comunalidade seja inferior a 0,5 (HAIR JR. et al., 2005). Como as questões apresentaram comunalidades maiores a 0,5, todas as questões da pesquisa foram mantidas.

Tabela 11 – Comunalidades

(continua)			
Dimensão	Variáveis	Inicial	Extração
Inteligência competitiva	ICOMP1	1,000	0,738
	ICOMP2	1,000	0,762
	ICOMP3	1,000	0,699
Cultura da informação	CUL1	1,000	0,683
	CUL2	1,000	0,644
	CUL3	1,000	0,510
Aprendizagem Organizacional	AORG1	1,000	0,595
	AORG2	1,000	0,730
	AORG3	1,000	0,736
	AORG4	1,000	0,559
	AORG5	1,000	0,686
	AORG6	1,000	0,674
	AORG7	1,000	0,488
	AORG8	1,000	0,713
	AORG9	1,000	0,657
	AORG10	1,000	0,645
	AORG11	1,000	0,701
	AORG12	1,000	0,703
	AORG13	1,000	0,667
	AORG14	1,000	0,661

Dimensão	Variáveis	(conclusão)	
		Inicial	Extração
Desempenho Organizacional	DORG1	1,000	0,618
	DORG2	1,000	0,735
	DORG3	1,000	0,783
	DORG4	1,000	0,770
	DORG5	1,000	0,735
	DORG6	1,000	0,556
	DORG7	1,000	0,777

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Na análise dos fatores utilizou-se como método de componentes principais a rotação ortogonal de fatores (rotação Varimax), reduzindo o número de variáveis para obter-se uma nova compreensão da estrutura dos dados (KUMAR; AAKER; DAY, 1999, HAIR JR. et al. 2005). A Tabela 12 apresenta o resumo dos resultados.

Tabela 12 – Análise Fatorial – Rotação Ortogonal Varimax

(continua)

	Componentes				
	1	2	3	4	5
AORG5- Nossa equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar nossos processos de trabalho.	,739				
AORG8- Minha equipe mantém a organização informada a respeito do que planejamos executar.	,733				
AORG6- Em minha equipe, alguém sempre se certifica de que refletimos sobre o nosso processo de trabalho.	,719				
AORG13- Sugestões dos próprios funcionários da empresa são frequentemente incorporados em seus processos, produtos ou serviços.	,715				
AORG4- Em nossa equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros.	,710				
AORG10- As reuniões são realizadas periodicamente onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novos desenvolvimentos na empresa.	,666				
AORG7- Minha equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais.	,618				
CULT3- As pessoas com as quais eu trabalho regularmente compartilham abertamente informações sobre erros e falhas.	,580				
AORG14- O sistema de gestão de recursos humanos motiva o seu pessoal para compartilhar conhecimento através da sua política de recompensas.	,580	,485			
AORG9- Existem procedimentos da empresa para receber propostas de seus empregados, coletando e distribuindo estas propostas internamente.	,556				

(conclusão)

	Componentes				
	1	2	3	4	5
DORG3- A nossa atração de novos clientes é muito melhor que a dos nossos concorrentes.		,818			
DORG2- A manutenção dos clientes atuais é muito melhor que a dos nossos concorrentes.		,790			
DORG5- A nossa taxa de crescimento de vendas é muito melhor que a dos nossos concorrentes.		,734			
DORG7- O desempenho geral da empresa da nossa empresa é muito melhor que o dos nossos concorrentes.		,729			
DORG6- A lucratividade do nosso negócio (lucro operacional em relação às vendas) é muito melhor que a dos nossos concorrentes.		,693			
DORG4- A nossa participação de mercado é muito melhor que a dos nossos concorrentes.		,691			
DORG1- A obtenção da satisfação dos nossos clientes é muito melhor que a os nossos concorrentes.		,688			
AORG12- Procedimentos e processos da organização são estabelecidos em um manual, livro de normas, folheto ou similares.			,736		
CULT2- Nós encontramos formalidade com outros departamentos para trocar informações e ideias de uma forma regular.			,679		
CULT1- As políticas, procedimentos e processos para os sistemas de informação são claramente documentados.			,677		
AORG11- A empresa produz periodicamente um relatório em que todos os funcionários são informados sobre o progresso da empresa.			,604		
AORG3- Para se tornar um bom funcionário/gestor é importante melhorar continuamente as habilidades no trabalho.				,798	
AORG2- Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.				,779	
AORG1- Eu passo grande parte do tempo aprendendo novas abordagens no trabalho.				,516	
ICOMP1- Nossa empresa reconhece a inteligência competitiva gerada pelo IBRAVIN como uma atividade necessária para o negócio.					,849
ICOMP2- Nosso gerente entende o que é inteligência competitiva.					,771
ICOMP3- Gerente sênior apoia as atividades de inteligência competitiva.			,484		,455

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em seguida a criação dos novos fatores, examina-se a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados, e para tal, empregou-se o coeficiente Alpha de Cronbach. Um nível adequado de confiabilidade dos dados aponta que os respondentes estão respondendo as perguntas de maneira adequada. Sugere-se que escores maiores a 0,7 sejam avaliados como aceitáveis. Em pesquisas exploratórias deve-se considerar escores maiores a 0,6 (HAIR JR. et al., 2005), como no caso deste estudo. A Tabela 13 apresenta o resumo destes resultados.

Tabela 13 – Alpha de Cronbach

Fator	Variáveis	α	Número de Itens	Nome do Fator
Fator 1	AORG5 AORG8 AORG6 AORG13 AORG4 AORG10 AORG7 CULT3 AORG14 AORG9	0,890	9	Compartilhamento do conhecimento
Fator 2	DORG1 DORG2 DORG3 DORG4 DORG5 DORG6 DORG7	0,917	7	Desempenho
Fator 3	AORG12 CULT2 CULT1 AORG11	0,815	4	Institucionalização da aprendizagem
Fator 4	AORG1 AORG2 AORG3	0,715	3	Aprendizagem individual
Fator 5	ICOMP1 ICOMP2 ICOMP3	0,727	3	Consciência Inteligência

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No presente estudo, a análise fatorial foi operacionalizada por construtos, com o objetivo de observar como as variáveis se agruparam.

O Fator 1 ($\alpha = 0,890$) agrupou-se em nove variáveis e propostas por Bido et. al. (2006) referente ao comportamento interno da aprendizagem grupal e ao

comportamento externo da aprendizagem grupal. No mesmo fator, agruparam-se as variáveis relacionadas ao nível organizacional de aprendizagem, proposto por Lloria e Moreno-Luzon (2014) e a transparência da cultura da informação, variável proposta por Choo (2008). Desta forma, o Fator 1 foi denominado “compartilhamento do conhecimento”.

Já o Fator 2 ($\alpha = 0,917$) agrupou as variáveis propostas por Homburg e Pflesser (2000) a respeito da percepção de desempenho organizacional. Assim, o Fator 2 foi denominado “desempenho”.

O Fator 3 ($\alpha = 0,815$) envolveu a variável relacionada ao sistema de informação e a variável de comunicação, na dimensão da cultura da informação proposto por Curry e Moore (2003). Neste fator, agruparam-se as variáveis que buscaram explorar os procedimentos e comunicações internas com vistas ao desenvolvimento do nível organizacional de aprendizagem (LLORIA; MORENO-LUZON, 2014). Como denominação, este fator é intitulado “institucionalização da aprendizagem”.

No Fator 4 ($\alpha = 0,715$) foram agrupadas as variáveis propostas na escala de Bido et. al. (2011) referentes a frequência e importância da aprendizagem individual. Devido ao fato dos três fatores estarem ligados somente a variáveis relacionadas ao nível de aprendizagem individual, este fator foi denominado “aprendizagem individual”.

Já o Fator 5 ($\alpha = 0,727$) envolveu as variáveis propostas por Saayman et. al. (2008) relativas a consciência da inteligência. Por isso foi nomeado como consciência da inteligência, que demonstra o apoio e compreensão institucional das atividades relacionadas ao processo de inteligência na empresa.

Na análise da variância explicada implica na soma dos quadrados das diferenças entre cada valor previsto de y e a média de y (LARSON; FARBER, 2007). Com o uso da variância explicada, torna-se possível entender como cada fator contribui na explicação da escala.

A Tabela 14, abaixo, apresenta o resultado final, onde os cinco fatores explicam 67,506% da variabilidade, com valor KMO de 0,858 e teste de esfericidade de Bartlett com significância $p < 0,000$.

Tabela 14 – Autovalores e % de variância explicada pelos fatores

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,078	41,029	41,029	11,078	41,029	41,029	5,635	20,871	20,871
2	2,592	9,600	50,629	2,592	9,600	50,629	5,249	19,441	40,313
3	1,966	7,280	57,908	1,966	7,280	57,908	3,046	11,282	51,594
4	1,415	5,242	63,150	1,415	5,242	63,150	2,254	8,349	59,943
5	1,176	4,356	67,506	1,176	4,356	67,506	2,042	7,563	67,506
6	,954	3,534	71,040						
7	,914	3,386	74,426						
8	,764	2,831	77,257						
9	,696	2,578	79,836						
10	,649	2,405	82,240						
11	,639	2,366	84,606						
12	,509	1,887	86,493						
13	,498	1,843	88,336						
14	,471	1,745	90,081						
15	,387	1,432	91,513						
16	,320	1,184	92,697						
17	,300	1,111	93,808						
18	,280	1,037	94,844						
19	,242	,896	95,741						
20	,203	,753	96,493						
21	,193	,715	97,208						
22	,180	,665	97,874						
23	,155	,572	98,446						
24	,129	,477	98,923						
25	,122	,450	99,373						
26	,096	,356	99,729						
27	,073	,271	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.3.2 Correlação das variáveis, construtos e suas dimensões

Foi desenvolvida a análise de correlação linear bivariada, com o objetivo de identificar as correlações entre as dimensões formadas pela análise fatorial.

A correlação é mensurada pela estatística que reporta a força e a direção da associação entre duas variáveis (MALHOTRA, 2010). A correlação de Pearson mede a associação linear entre duas variáveis métricas. Nas correlações significativas, realiza-se a análise do coeficiente de correlação, aplicado para investigar a força de associação entre duas variáveis (HAIR JR. et al., 2005). Os

valores das correlações variam entre -1 e 1, conforme demonstrado na Tabela 15, dado que quanto mais próximo aos extremos, mais forte é a correlação, seja positiva ou negativa.

Tabela 15 – Valores e força das correlações definidas na literatura

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	CORRELAÇÃO
$0,91 \leq p < 1$	Muito forte
$0,71 \leq p < 0,9$	Forte
$0,41 \leq p < 0,7$	Moderada
$0,21 < p < 0,4$	Pequena mas definida
$0,01 < p < 0,2$	Leve, quase imperceptível

Fonte: Hair Jr. et al. (2005, p. 312)

Abaixo, na Tabela 16, é apresentada a matriz de correlação por fator.

Tabela 16 – Matriz de correlação por fator

	1	2	3	4	5
1- GRUPAL	1,000	,590	,681	,456	,417
2- DESEMPENHO		1,000	,563	,520	,467
3- INSTITUCIONALIZAÇÃO			1,000	,384	,455
4- INDIVIDUAL				1,000	,129
5- CONSCIÊNCIA					1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A correlação bilateral é usada quando uma associação entre as variáveis é esperada, mas a direção dessa relação não pode ser conhecida previamente (FIELD, 2013). Ainda segundo o autor, mesmo que seja possível entender as relações que associações de variáveis venham a formar, não se recomenda pressupor que uma coisa será consequência à outra. Isso ocorre devido ao fato de outras variáveis, relacionadas a uma terceira variável, podem estar afetando os resultados. A Tabela 17 apresenta as cores e os valores considerados.

Tabela 17 – Correlação por variável

	ICOMP1	ICOMP2	ICOMP3	CULT1	CULT2	CULT3	AORG1	AORG2	AORG3	AORG4	AORG5	AORG6	AORG7	AORG8	AORG9	AORG10	AORG11	AORG12	AORG13	AORG14	DORG1	DORG2	DORG3	DORG4	DORG5	DORG6	DORG7
ICOMP1	1,000	,535	,415	,192	,122	,045	,070	,073	-,083	,075	,080	,075	,117	,069	,167	,043	,224	,068	,045	-,076	,150	,075	,038	,205	,256	,077	,256
ICOMP2		1,000	,480	,263	,274	,012	,203	,097	-,144	,194	,394	,260	,365	,291	,386	,212	,299	,130	,238	,190	,380	,273	,284	,388	,520	,290	,335
ICOMP3			1,000	,594	,544	,275	,381	,194	-,075	,381	,464	,491	,354	,601	,483	,520	,572	,302	,385	,325	,482	,310	,430	,503	,427	,360	,473
CULT1				1,000	,585	,377	,423	,288	-,008	,387	,420	,560	,275	,535	,486	,496	,535	,551	,413	,364	,491	,441	,440	,414	,349	,285	,500
CULT2					1,000	,316	,273	,142	-,182	,335	,436	,423	,398	,458	,406	,279	,476	,401	,254	,315	,306	,161	,234	,313	,194	,223	,300
CULT3						1,000	,271	,184	-,033	,334	,323	,401	,333	,452	,324	,349	,307	,236	,375	,289	,054	,073	,074	,031	,032	,023	,079
AORG1							1,000	,586	,311	,383	,500	,466	,311	,498	,551	,427	,463	,423	,384	,426	,308	,434	,421	,508	,432	,446	,497
AORG2								1,000	,498	,340	,322	,343	,149	,251	,492	,329	,331	,301	,422	,176	,189	,320	,370	,449	,307	,238	,349
AORG3									1,000	,012	,068	,106	,055	-,068	,253	,032	,175	,266	,181	,064	,117	,302	,283	,328	,247	,245	,335
AORG4										1,000	,660	,545	,354	,544	,353	,550	,382	,205	,509	,385	,382	,338	,337	,353	,276	,241	,414
AORG5											1,000	,577	,616	,616	,469	,451	,413	,267	,563	,453	,444	,473	,451	,422	,424	,330	,434
AORG6												1,000	,549	,630	,611	,612	,578	,365	,555	,512	,304	,365	,362	,392	,284	,241	,406
AORG7													1,000	,618	,425	,415	,437	,372	,427	,406	,282	,209	,253	,342	,331	,216	,351
AORG8														1,000	,533	,632	,568	,396	,535	,433	,392	,308	,363	,397	,378	,226	,344
AORG9															1,000	,677	,705	,385	,654	,566	,398	,492	,509	,532	,481	,386	,496
AORG10																1,000	,624	,366	,617	,615	,391	,411	,520	,451	,451	,310	,423
AORG11																	1,000	,622	,513	,511	,415	,371	,478	,557	,481	,376	,552
AORG12																		1,000	,306	,270	,239	,259	,357	,445	,356	,289	,447
AORG13																			1,000	,552	,523	,491	,486	,410	,367	,264	,402
AORG14																				1,000	,486	,515	,485	,334	,330	,437	,376
DORG1																					1,000	,595	,525	,495	,446	,492	,547
DORG2																						1,000	,789	,547	,713	,410	,614
DORG3																							1,000	,719	,757	,524	,684
DORG4																								1,000	,682	,648	,804
DORG5																									1,000	,479	,706
DORG6																										1,000	,672
DORG7																											1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao analisar as relações entre os fatores relacionados ao processo de inteligência competitiva, na dimensão da consciência (ICOMP1) e informação interna (ICOMP2), não se observou correlações significativas com os fatores relacionados a cultura da informação, aprendizagem organizacional e desempenho organizacional. Do mesmo modo, os fatores relacionados a cultura da informação, na dimensão do sistema de informação (CULT1), comunicações (CULT2) e transparência (CULT3) não mostrou correlações expressivas.

Já na perspectiva da aprendizagem organizacional, na dimensão do comportamento interno da aprendizagem grupal, o fator relacionado a discussão para a prevenção e ao aprendizado com os erros (AORG4), apresentou correlação moderada (0,660) no fator relativo ao tempo dedicado para descobrir novas maneiras para melhorar os processos de trabalho (AORG5). Desta forma, demonstra-se que o estímulo a ao debate e análise crítica dos processos de trabalho, contribui de forma positiva a aprendizagem organizacional em nível grupal.

Em continuidade na análise do fator AORG5, evidenciou-se correlação moderada (0,616) nos fatores da dimensão do comportamento externo da aprendizagem grupal (AORG7 e AORG8). Neste caso, entende-se que o comportamento interno da equipe em dedicar tempo para descobrir novas maneiras para melhorar os processos de trabalho, gera cooperação com outras equipes para alcançar os objetivos da empresa (AORG7) e a troca de informação com a empresa sobre os planos de execução da equipe (AORG8).

Inserido na perspectiva da aprendizagem organizacional, na dimensão da dimensão do comportamento interno da aprendizagem grupal, o fator concernente sobre a reflexão no processo de trabalho (AORG6), apresentou correlação moderada nos fatores AORG8 (0,630), ligado ao comportamento externo da aprendizagem grupal, e AORG9 (0,611) e AORG10 (0,612), vinculados ao nível organizacional de aprendizagem. Assim, nota-se novamente que comportamentos internos da aprendizagem grupal (AORG6) apoiam o comportamento externo da aprendizagem grupal (AORG8), bem como, o nível organizacional de aprendizagem (AORG9 e AORG10).

Em análise somente a dimensão do comportamento externo da aprendizagem grupal, o fator referente a cooperação com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais (AORG7), apontou correlação moderada (0,618) no fator AORG8. Fica evidenciado que a constante informação à empresa,

sobre os planos de execução das equipes, depende da cooperação entre as equipes.

Na dimensão no nível organizacional da aprendizagem, o fator AORG9 sobre procedimentos institucionais para receber propostas dos empregados, indicou correlações moderadas nos fatores alusivos à reuniões periódicas (AORG10 – 0,677), relatórios sobre o progresso da empresa (AORG11 – 0,705) e sugestões dos funcionários que são incorporadas nos processos produtos ou serviços da empresa (AORG13 – 0,654). Cabe ressaltar que a maior correlação evidenciada no fator AORG9 foi referente a produção de relatórios sobre o progresso da empresa (AORG11 – 0,705). Desta forma, esta prática mostra-se como relevante à promoção dos procedimentos institucionais para a coleta e distribuição das propostas dos empregados.

Ainda ligado a dimensão no nível organizacional da aprendizagem, o fator AORG10, com relação as reuniões periódicas com todos os funcionários, expressou correlações moderadas nos fatores AORG11 (0,624), AORG13 (0,617) e AORG14 (0,615). Este último fator demonstra o papel preponderante do sistema de gestão de recursos humanos da empresa, para motivar os funcionários a compartilhar conhecimento. Em análise a estas correlações, nota-se que o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer por meio dos relatórios sobre o progresso da empresa (AORG11) e também com as sugestões internas que são incorporadas em processos, produtos ou serviços (AORG13).

O fator AORG11 também teve correlação moderada a fator AORG12 (0,622). Infere-se que a produção de relatórios periódicos (AORG 12) ocorre quando existem procedimentos e processos na institucionalizados na organização (AORG11).

As maiores correlações encontraram-se nos fatores de desempenho organizacional. A manutenção dos clientes atuais (DORG 2) apresentou forte correlação nos fatores de atração de novos clientes (DORG 3 – 0,789) e taxa de crescimento de vendas (DORG 5 – 0,713). Já no fator relacionado ao desempenho geral da empresa (DORG 7) a correlação encontrada foi moderada (0,614). Diante das correlações apresentadas, fica notório o fato de que a percepção da empresa para atração de novos clientes, depende da manutenção da carteira de clientes atual e também da taxa de crescimento de vendas, onde, por conseguinte, impactará no desempenho geral da empresa.

No fator DORG3, relacionado a atração de novos clientes, as correlações fortes foram encontradas nos fatores de participação de mercado (DORG4 – 0,719) e taxa de crescimento de vendas (DORG5 – 0,757), e correlação moderada com o desempenho geral da empresa (DORG7 – 0,684). A participação de mercado (DORG4) também atua de forma moderada na correlação com a lucratividade do negócio (DORG6 – 0,648) e a maior correlação encontrada em toda a matriz (0,804), referiu-se a participação de mercado (DORG4) e desempenho geral da empresa (DORG7). Isso demonstra um entendimento das empresas pesquisadas que quanto maior for a participação de mercado, melhor será o desempenho da empresa.

Em última análise na matriz de correlações, a taxa de crescimento de vendas (DORG5) mostrou correlação forte (0,706) com o desempenho geral da empresa (DORG7) e uma correlação moderada (0,672) com o fator lucratividade do negócio e o desempenho geral da empresa (DORG7). Frente a análise dos fatores de desempenho organizacional, notou-se que o desempenho geral da empresa (DORG7) apresentou correlações moderadas a fortes com quase todos os demais fatores ligados ao desempenho organizacional, exceto o fator DORG1 (obtenção da satisfação dos clientes) que não teve correlações significativas.

4.3.3 Regressão linear múltipla

A regressão linear múltipla é recomendada para avaliar as relações lineares entre duas ou mais variáveis. Esta técnica possibilita que seja analisada a relação entre uma variável dependente e outras variáveis independentes (HAIR JR. et al., 2009). Neste sentido, o propósito de utilização neste trabalho objetivou averiguar quanto da variação da variável desempenho (dependente) pode ser explicado pelas variáveis independentes e a intensidade dessa relação (MALHOTRA, 2006; HAIR JR. et al., 2009).

Mediante a correlação de Pearson, examinou-se que o construto que demonstrava correlação mais alta com todos os demais foi o de desempenho, conforme demonstrado na matriz de correlação dos fatores. Sendo assim, executaram-se testes, onde cada um dos construtos foi empregado como variável dependente. Por fim, o desempenho produziu o modelo mais ajustado, estatisticamente.

O R^2 (coeficiente de determinação) descreve a intensidade da associação

entre a variável dependente e as independentes, ou seja, a proporção da variação total das variáveis independentes. O R^2 Ajustado (coeficiente ajustado de determinação) contempla o número de variáveis inseridas na equação da regressão (MALHOTRA, 2006).

Para determinar o modelo de regressão, foi empregado o método *stepwise* (HAIR JR. et al., 2009). A regressão *stepwise* compreende a inclusão de variáveis independentes, uma por vez, fundado no seu poder explicativo. Neste método, a variável independente mais fortemente correlacionada com a variável dependente é selecionada para formar o modelo.

O R^2 do modelo resultou em 0,498, o que permite concluir que o conjunto de variáveis independentes (aprendizagem grupal, aprendizagem individual e consciência da inteligência competitiva) possui um poder explicativo de 49,8% sobre o desempenho (variável dependente). O restante da variância foram de fatores não considerados para análise (50,2%). A Tabela 18 apresenta os resultados.

Tabela 18 – Regressão Linear com Desempenho como variável dependente

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,590 ^a	,348	,340	,81250162
2	,654 ^b	,428	,414	,76570368
3	,706^c	,498	,480	,72137884

a. Predictors: (Constant), GRUPAL

b. Predictors: (Constant), GRUPAL, INDIVIDUAL

c. Predictors: (Constant), GRUPAL, INDIVIDUAL, CONSCIÊNCIA

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com o desenvolvimento do teste ANOVA, o qual compara “[...] a variação resultante de fontes específicas com a variação entre indivíduos que deveriam ser semelhantes. O teste de ANOVA verifica se várias populações têm média igual, comparando o afastamento entre as médias amostrais com a variação existente dentro das amostras” (MOORE, 2005, p. 518). Desta maneira, é demonstrado na Tabela 19, onde verifica-se que o modelo é significativo ($p < 0,05$), e um baixo número de resíduos ($df=3$). O valor de F demonstra adequação do modelo ($F=26,806$).

Tabela 19 – Anova – Desempenho como variável dependente

Modelo	Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
3 Regressão	41,849	3	13,950	26,806	,000 ^d
Resíduos	42,151	81	,520		
Total	84,000	84			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme demonstrado na tabela 20, foi realizado o teste de Multicolinearidade, onde verificou-se que todos os valores são adequados ao que a literatura sugere com o valor de VIF inferior a 5 (FÁVERO et al., 2009). Deste modo, o modelo com maior poder explicativo da variável dependente (Desempenho), considera os fatores (variáveis independentes) do modelo 3 da análise: aprendizagem grupal, aprendizagem individual e consciência da inteligência competitiva, conforme a Tabela 20.

Tabela 20 – Modelo de regressão com o desempenho como variável dependente

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Multicolinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	-5,392E-017	,078		,000	1,000		
3 Grupal	,312	,097	,312	3,229	,002	,662	1,511
Individual	,340	,089	,340	3,835	,000	,788	1,269
Consciência	,293	,087	,293	3,374	,001	,821	1,217

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Frente a análise da Tabela 20 (acima) nota-se que o fator que mais afeta o desempenho é aprendizagem individual dos funcionários nas empresas pesquisadas do setor do vitivinícola da serra gaúcha. Este resultado pode estar ligado a uma característica do setor, formado em sua grande maioria por pequenas empresas familiares, onde as atividades são desempenhadas por poucas pessoas inseridas nos processos organizacionais.

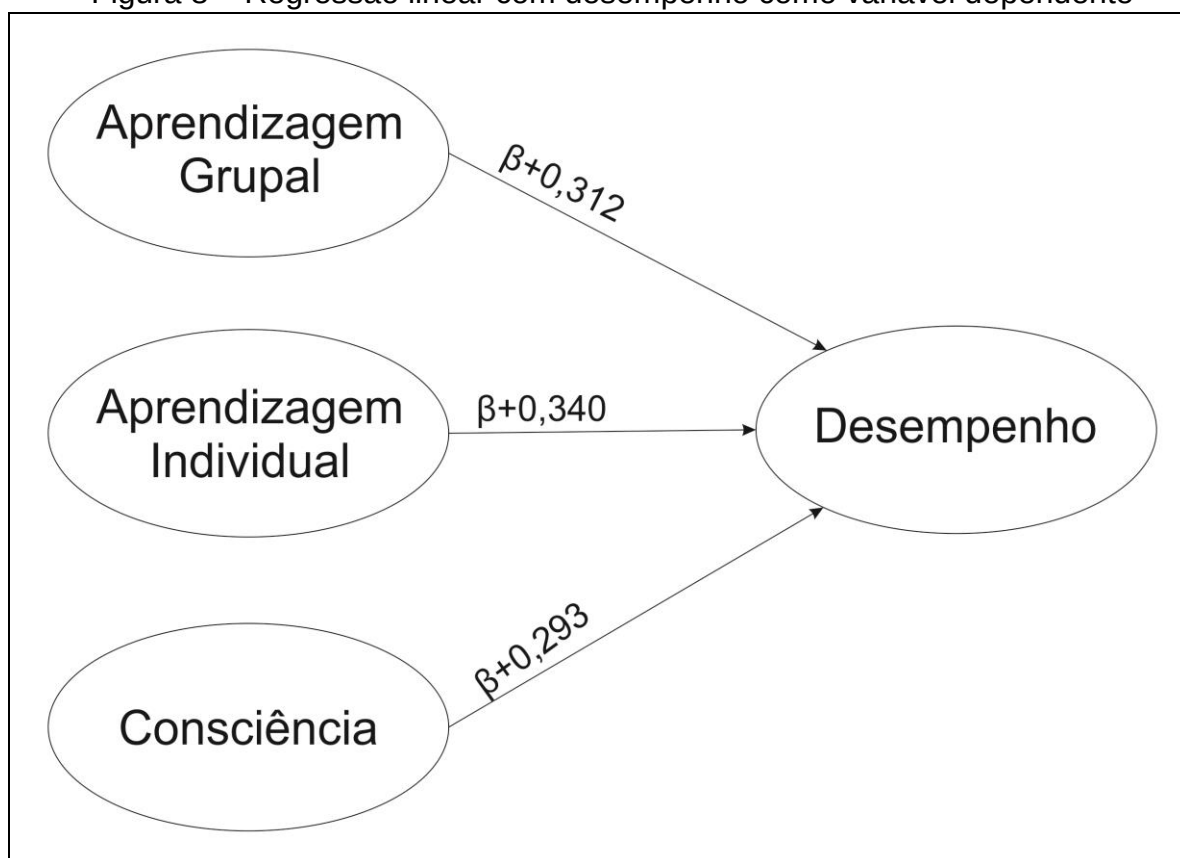
O segundo fator que mais afeta o desempenho é a aprendizagem grupal. Este fator agrupou variáveis do construto da aprendizagem organizacional relacionadas as dimensões de comportamentos internos e externos da aprendizagem grupal; transparência da informação, dimensão relacionada ao construto de cultura da informação; e a dimensão do nível organizacional de aprendizagem. Assim, percebe-se que o envolvimento das pessoas nas diversas atividades organizacionais, compostas por equipes enxutas, são preponderantes

para o aprimoramento da aprendizagem grupal.

No terceiro fator que compõe o modelo é a consciência da inteligência, o qual agrupou todas as variáveis da dimensão da consciência no construto da inteligência competitiva. Este fator corrobora o exposto por diversos autores a respeito do apoio necessário ao desenvolvimento do processo de inteligência competitiva (AGUILAR, 1967; KOURTELI, 2005; SAAYMAN et al., 2008; GARCIA-ALSINA; ORTOLL; COBARSÍ-MORALES, 2013).

A Figura 8 apresenta graficamente os resultados a partir da análise de regressão linear. As pontas das setas mostram quem está recebendo as cargas.

Figura 8 – Regressão linear com desempenho como variável dependente



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo conclui que para melhorar o desempenho organizacional, existe dependência da aprendizagem em nível individual, aprendizagem em nível grupal e consciência da inteligência competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a inteligência competitiva, a cultura da informação, a aprendizagem organizacional e a sua influência no desempenho em empresas do setor vitivinícola. Para tanto, sustentou-se em bases teóricas sobre inteligência competitiva, cultura da informação e aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista teórico, buscou-se contribuir para os estudos ligados ao campo da inteligência competitiva, o que reforça o seu uso no contexto das organizações contemporâneas e evidencia a importância da cultura da informação e da aprendizagem organizacional. Do ponto de vista gerencial, este estudo procurou contribuir para a consolidação do campo da inteligência competitiva no setor vitivinícola. Andrade (2014) em sua pesquisa-ação que buscava a implementação de uma unidade de inteligência estratégica no instituto brasileiro do vinho, já indicava a importância de se observar os

[...] resultados da Inteligência Competitiva, sob a ótica dos gestores das vinícolas, para analisar o recebimento e uso das informações, bem como identificar se elas atendem às suas expectativas e necessidades; com o desenvolvimento e maturidade das práticas de Inteligência Competitiva no setor vitivinícola, recomenda-se análises quantitativas sobre seus resultados, considerando o desempenho da Inteligência Competitiva em termos de processos e de produtos; ou ainda relacionar seus resultados ao desempenho e à competitividade das vinícolas (ANDRADE, 2014, p. 141).

O presente trabalho buscou avançar na direção sugerida pela autora, além de analisar as relações existentes com aprendizagem e cultura da informação. A pesquisa foi desenvolvida com base em questões sobre a consciência da inteligência competitiva (SAAYMAN et al., 2008), sobre a cultura da informação (CURRY; MOORE, 2003; CHOO, 2008), sobre aprendizagem organizacional (BIDO et al., 2010) e sobre o desempenho organizacional (HOMBURG; PFLESSER, 2000). Para tal, adotou-se a abordagem quantitativa de natureza aplicada e objetivos descritivos. Quanto aos procedimentos, adotou-se a modalidade de pesquisa bibliográfica do tipo *survey* com um questionário composto por 27 questões elaborado em forma de escala tipo *likert* de sete pontos. A pesquisa foi operacionalizada por meio de coleta em formulário do Google Docs®, telefone e presencial, com a participação de 85 respondentes. Uma vez analisados os

resultados, é possível associar os achados da pesquisa com os objetivos traçados para o estudo.

O primeiro objetivo foi verificar a relação entre a inteligência competitiva e a cultura da informação. Ficou evidenciado na análise dos dados coletados, por meio da matriz de correlação das variáveis, que as forças presentes eram leves, mas significativas (HAIR et. al., 2005). Compreenderam-se melhor estes resultados na análise univariada de dados, do construto cultura da informação. Foi possível identificar que os sistemas de informação das empresas carecem de aprimoramento, além dos processos de comunicação formais. No entanto, há espaço e liberdade nas empresas para compartilhar informações sobre erros e falhas, o que remete ao processo de aprendizagem organizacional *double loop* (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Sobre o segundo objetivo, direcionado a verificar a relação entre aprendizagem organizacional e inteligência competitiva, constatou-se que as correlações entre as variáveis não demonstram valores fortes. Observa-se que as variáveis relacionadas ao construto da inteligência competitiva estavam associadas a dimensão da consciência da inteligência. Com tal característica deste estudo, pode-se inferir que os respondentes das empresas do setor não demonstram aprendizagem nas atividades relacionadas à inteligência, o que contrapõe a declaração de Tuan (2013) sobre a Inteligência competitiva como um antecedente a aprendizagem organizacional. No entanto, o resultado se alinha à pesquisa de Andrade, 2015 a respeito da observação dos resultados da inteligência competitiva quando indica que as empresas do setor precisam se envolver com o processo de inteligência desenvolvido pela entidade nucleadora, no caso o IBRAVIN. Ou seja, para que o setor aprenda com as informações que coleta nos seus ambientes de interesse, não basta dispor de uma estrutura operacional de inteligência estratégica, o interesse e envolvimento dos usuários pode ser o elemento crítico que vai favorecer o aprendizado.

No terceiro objetivo orientado a verificar a relação entre aprendizagem organizacional e cultura da informação, os valores encontrados na matriz de correlação foram mais expressivos, em sua grande maioria moderados. Estes foram os maiores valores encontrados entre os objetivos específicos até então comentados. Tal resultado revelam que há potencial no setor para apreender novos conhecimentos e mudar bem como pro atividade em adquirir novos conhecimentos para responder as mudanças no ambiente de negócio. De acordo com a literatura,

quanto maior a disposição em instigar o uso da informação que suportem ambos os tipos de aprendizagem, maior será a construção da capacidade de aprendizagem organizacional (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Além disso a cultura da informação diz respeito às relações entre os fenômenos difíceis de localizar, como valores, normas, ideias atávicas, comportamento, entre outros que nos remete ao campo da aprendizagem organizacional e às questões relacionadas ao comportamento interno e externo da aprendizagem.

Os resultados obtidos até então possibilitaram avançar no sentido de verificar o poder explicativo dos construtos estudados em relação ao desempenho. De acordo com o modelo de regressão apresentado, foi possível examinar a relação entre inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e, como variável dependente, o desempenho. No modelo mais adequado obtido, foi excluído o construto da cultura da informação, pelo baixo poder explicativo. Assim, as variáveis ligadas a aprendizagem grupal, aprendizagem individual e consciência da inteligência são aquelas que contribuem em 49,8% com a explicação do desempenho. As análises evidenciaram que a aprendizagem em nível individual explica 34% do desempenho, a aprendizagem em nível grupal, 31% e a consciência da inteligência 29%. Isso demonstra as preocupações já exploradas na pesquisa-ação de Andrade (2015) sobre o envolvimento dos gestores das empresas vitivinícolas, para analisar o recebimento e uso das informações.

Quanto ao objetivo geral deste estudo que foi analisar a relação entre a inteligência competitiva, cultura da informação, aprendizagem organizacional e sua influência no desempenho em empresas do setor vitivinícola, se por um lado foi possível operacionalizar as variáveis dos modelos utilizados e testar a relação entre elas por meio de métodos estatísticos, por outro, os resultados dos testes, demonstram que a inteligência e a aprendizagem podem explicar o desempenho das empresas participantes do estudo. Por outro lado, devido a característica do setor, formado em sua grande maioria por pequenas empresas de origem familiar, promover um ambiente e processos propícios ao desenvolvimento da aprendizagem, servirão de suporte ao processo de inteligência competitiva e, conseqüentemente, na melhora do desempenho da empresa.

Enfim, esse trabalho se construiu a partir das respostas das empresas do setor vitivinícola. Experiências anteriores revelaram que a implementação de uma unidade de inteligência competitiva no instituto brasileiro do vinho foi um processo

dinâmico e complexo. Os principais desafios encontrados foram conciliar expectativas, interesses e motivações dos diferentes atores que compõem a rede de inteligência do setor vitivinícola. Diante deste contexto e dos resultados obtidos na presente pesquisa, é fica evidente que um maior envolvimento dos gestores e, conseqüentemente, das empresas do setor, para a promoção de um ambiente orientado para a informação é um fator crítico para o desenvolvimento competitivo do setor vitivinícola ancorado no uso de informações estratégicas.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No que diz respeito às limitações do presente estudo, considera-se que a realização de um estudo qualitativo poderia ter contribuído para o esclarecimento de alguns resultados obtidos. Não foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis nas empresas pesquisadas e análises qualitativas podem ajudar a compreender com mais profundidade variáveis que demonstraram valores inexpressivos na matriz de correlação e variáveis que não explicaram o modelo de regressão proposto.

Cabe salientar que, apesar de todo o esforço do instituto brasileiro do vinho no apoio as atividades desta pesquisa, a dificuldade na obtenção das respostas por parte das empresas. O longo período para a coleta de dados foi em grande parte ocasionado pela complexidade na obtenção de respostas ao questionário. Outra limitação importante foi o baixo número de estudos aproximando os temas da aprendizagem organizacional e inteligência competitiva.

5.2 OPORTUNIDADES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Ainda assim, os resultados obtidos revelam que há potencial para estudos futuros nas seguintes direções:

- a) aprofundar esta mesma pesquisa em outros segmentos que atuem com uma unidade centralizada de inteligência;
- b) aprofundar os estudos relacionados a relação entre aprendizagem organizacional e inteligência competitiva, com vistas a promoção do desempenho organizacional;
- c) realizar entrevistas e análises qualitativas para identificar com

profundidade aspectos que relacionados a matriz de correlação e do modelo de regressão linear.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações e desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance**, v. 12, n. 2 p. 183-209, 2006.
- ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (p. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ABERNATHY, W. J.; WAYNE, K. Limits of the learning curve. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 5, p. 109-119, 1974.
- ADIDAM, P. T.; BANERJEE, M.; SHUKLA, P. 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.
- ADLER, T. R.; ZIRGER, B. J. Organizational learning: Implications of a virtual research and development organization. **American Business Review**, v. 16, n. 2, p. 51, 1998.
- AKGÜN, Ali E.; LYNN, Gary S.; BYRNE, John C. Organizational learning: A socio-cognitive framework. **Human relations**, v. 56, n. 7, p. 839-868, 2003.
- ALTMAN, Y.; ILES, P. Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change. **Journal of Management Development**, v. 17, n. 1, p. 44-55, 1998.
- ÁLVAREZ GIL, M. J.; GONZÁLEZ DE LA FE, P. Strategic alliances, organisational learning and new product development: the cases of Rover and Seat. **R&D Management**, v. 29, n. 4, p. 423-426, 1999.
- ANDRADE, S. F. **Desenvolvimento de inteligência competitiva no setor vitivinícola**. 2014. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.
- ANTONACOPOULOU, E. **The Challenges and Prospects of Learning-in-Practice, Organizational Learning KC**. Conference, University of Warwick, March 20th-22nd, 2006.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310, 2010.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APPELBAUM, S. H.; REICHART, W. How to measure an organization's learning ability: The facilitating factors-Part II. **Journal of workplace learning**, v. 10, n. 1, p. 15-28, 1998.

ARGOTE, L. et al. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 1-8, 2000.

ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.

ARGOTE, L. **Organizational learning**: Creating, retaining and transferring knowledge. Springer Science & Business Media, 2012.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: From experience to knowledge. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II**: Theory, method and practice. London: Addison-Wesley 1996.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. London: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Theory in practice**: Increasing professional effectiveness. London: Jossey-Bass, 1974.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483-502, 2005.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.

BELLE, S. Organizational learning? Look again. **The Learning Organization**, v. 23, n. 5, p. 332-341, 2016.

BERG, S.; CHYUNG, S. Y. Factors that influence informal learning in the workplace. **Journal of Workplace Learning**, v. 20, n. 4, p. 229-244, 2008.

BERKHOUT, F.; HERTIN, J.; GANN, D. M. Learning to adapt: organisational adaptation to climate change impacts. **Climatic change**, v. 78, n. 1, p. 135-156, 2006.

BERSON, Y. et al. Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 577-594, 2006.

BIDO, D. S. et al. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.2, p.68-95, mar/abr 2010.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations**: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons, 2003.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437-469, 2002.

BORGES-ANDRADE, J; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2008.

BOTHA, D. F.; BOON, J. A. Competitive intelligence in support of strategic training and learning. **SA Journal of Information Management**, v. 10, n. 3, 2008.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **The social life of information**. Harvard Business Press, 2000.

BRUCH, K. L.; VIERA, A. C. P.; WATANABE, M. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe. **GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 2, n. 4, p. 327-343, 2012.

CALOF, J. Increasing your CIQ—the competitive intelligence edge. **The Economic Development Journal of Canada**, 1998.

CALOF, J. L.; DISHMAN, P. **The intelligence process**: front-end to strategic planning. Ottawa: Faculty of Administration, 2002.

CALOF, J. L.; SKINNER, B. Competitive intelligence for government officers: a brave new world. **Optimum**, v. 28, n. 2, p. 38–42, 1998.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: Based on the competing values framework. Reading, MA: Jossey Bass, 2011.

CANTONNET, M. L.; ALDASORO, J. C.; CILLERUELO, E. Analysis of the Competitive Intelligence Activities of Small and Medium-Sized Enterprises from the

Industrial Sector. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 25, n. 6, p. 646-658, 2015.

CAPATINA, A.; NISTOR, R.; BLEOJU, G. Empirical evidence on cultural dimensions related to competitive intelligence strategies adopted by the Romanian software companies. **Business Management Dynamics**, v. 2, n. 7, p. 20-27, 2013.

CAPUANO, E. A. et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 2, 2009.

CASTANEDA, D. I.; RIOS, M. F. From Individual Learning to Organizational Learning. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 4, p. 363-372, 2007.

CHANG, S. C.; LEE, M. S. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. **The learning organization**, v. 14, n. 2, p. 155-185, 2007.

CHINYING LANG, Josephine. Social context and social capital as enablers of knowledge integration. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 89-105, 2004.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge: towards the integration of two approaches. **Management learning**, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.

CHIVA, R.; GHOURI, P.; ALEGRE, J. Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. **British Journal of Management**, v. 25, n. 4, p. 687-705, 2014.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento – uma visão holística de como as organizações usam a informação. In: CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CHOO, C. W. et al. Information culture and information use: An exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.

CHOO, C. W. et al. Working with information: information management and culture in a professional services organization. **Journal of Information Science**, v. 32, n. 6, p. 491-510, 2006.

CHOO, C. W. Information culture and organizational effectiveness. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 5, p. 775-779, 2013.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization**: The Art of Scanning Environment, Asis&T, Information Today, Massachusetts: Medford, 2002.

CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International journal of information management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1998.

COMAI, A. Inteligencia competitiva: logros y desafíos. **El profesional de la información**, v. 20, n. 5, p. 489-494, 2011.

CROSSAN, M. M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic management journal**, v. 24, n. 11, p. 1087-1105, 2003.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

CRUYWAGEN, A. **Establishing the profile of a successful competitive intelligence practitioner**. In: Competitive Intelligence World 2002 Conference, The Conference Park, Midrand, Johannesburg, South Africa, 20 November, 2002.

CUCUI, A. P. G. A framework for enhancing competitive intelligence capabilities using decision support system based on web mining techniques', **International Journal of Computers, Communications and Control**, v. 4, n. 4, p. 326-334, 2009.

CULVER, M. Using tactical intelligence to help inform strategy. **Strategy & leadership**, v. 34, n. 6, p. 17-23, 2006.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing Information Culture – An Exploratory Model. **International Journal of Information Management**, v. 23, p. 91-110, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of The Firm**: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, T. H.; ECCLES, R. G.; PRUSAK, L. Information politics. **Sloan Management Review**, v. 34, p. 53-65, 1992.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Information Ecology**: Mastering the Information and Knowledge Environment. New York: Oxford University Press, 1997.

DENG, P. S.; TSACLE, E. G. A market-based computational approach to collaborative organizational learning2. **Journal of the Operational Research Society**, v. 54, n. 9, p. 924-935, 2003.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 766-785, 2008.

DISHMAN, P.; CALOF, J. L. **The intelligence process**: front-end to strategic planning. University of Ottawa: Ottawa, 2002.

DISHMAN, P.; FLEISHER, C.; KNIP, V. Chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: (1997 - present). **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v.1, n.1, p.13-79, 2003.

DIXON, N. M. **The organizational learning cycle**: How we can learn collectively. Gower Publishing, Ltd., 1999.

DIXON, N. **The organizational learning cycle**. New York: McGraw-Hill, 1994.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DRUCKER, P. et al. **Post-capitalist society**. Press of Drucker Graduate School, 1993.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DRUCKER, P. F. et al. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v.66 p. 45-53, 1988.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.

DU TOIT, A.; MULLER, M. L. Organizational structure of competitive intelligence activities: a South African case study. **South African Journal of Information Management**, v. 6, n. 3, 2004.

DUNCAN, R. B.; WEISS, A. Organizational learning: Implications for organizational design. In: STAW, B. (Ed.) **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1979.

DUTTON, C. Mentoring: the contextualisation of learning—mentor, protégé and organisational gain in higher education. **Education+ Training**, v. 45, n. 1, p. 22-29, 2003.

EASTERBY-SMITH, M. **Discipline of Org Learning Contributions and Critiques**. 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of management studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. John Wiley & Sons, 2011.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice?. **Management learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

ELLINGER, A. D. et al. The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. **Human resource development quarterly**, v. 13, n. 1, p. 5-22, 2002.

ELLIOTT, M.; DAWSON, R.; EDWARDS, J. Providing demonstrable return-on-investment for organisational learning and training. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 7, p. 657-670, 2009.

ENDERS, C. K. **Applied missing data analysis**. New York: The Gilford Press, 2010.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in Continuing Education**, v. 26, n. 2, p. 247-273, 2004.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FENSTERSEIFER, J. E.; RASTOIN, J-L. Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. **International Journal of Wine Business Research**, v. 25, n. 4, p. 267-284, 2013.

FERNANDO, D. et al. **Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos**. 2012. Disponível em: <https://www.mysciencework.com/publication/show/da9ce3560be376fc1d21094cc810b24a>. Acesso em: 20 out. 2017.

FERREIRA, A. M; SANT' ANNA, A. S; SARSUR, A. M. **Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de futuras lideranças**: um estudo em empresa brasileira do setor mineral. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisadores em Administração - ENANPAD, 34,2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2. Porto Alegre: ArtMed 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. **Strategic and competitive analysis**: methods and techniques for analyzing business competition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

FLEISHER, C.; WRIGHT, S.; TINDALE, R. Bibliography and assessment of key competitive intelligence scholarship: (2003-2006). **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 1, p. 32-92, 2007.

FRION, P. **What information behaviour can offer to competitive intelligence**. In: International Symposium Models, Methods, Engineering of Competitive intelligence, Beaulieu-sur-Mer, França, 25-26 november, 2009.

FRISHAMMAR, J. Information use in strategic decision making. **Management Decision**, v. 41, n. 4, p. 318-326, 2003.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FULD, L. **The New Competitor Intelligence**. New York: Wiley, 1995.

FUNG, A. Varieties of participation in complex governance. **Public administration review**, v. 66, n. s1, p. 66-75, 2006.

GARCIA-ALSINA, M.; COBARSÍ-MORALES, J; ORTOLL, E. Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. **Journal of Information Management**, v. 68, n. 1, p. 57-75, 2016.

GARCIA-ALSINA, M.; ORTOLL, E.; COBARSÍ-MORALES, J. **Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices**. In: Aslib Proceedings. Emerald Group Publishing Limited, 2013. p. 262-288.

GARCIA-MORALES, V. J.; LOPEZ-MARTIN, F. J.; LLAMAS-SÁNCHEZ, R. Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. **Teaching and Teacher Education**, v. 22, n. 4, p. 478-502, 2006.

GARRATT, B. The learning organisation 15 years on: some personal reflections. **The Learning Organization**, v. 6, n. 5, p. 202-207, 1999.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard business review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1994.

GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **MIT Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33, 1998.

GEIGER, D.; SCHREYÖGG, G. Coping with the concept of knowledge: Toward a discursive understanding of knowledge. **Management Learning**, v. 40, n. 4, p. 475-480, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organization. **Management Learning**, v. 29, n. 3, set. 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GINMAN, M. Information Culture and Business Performance. **IATUL Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 93-106, 1988.

GLEICK, James. **A informação**: uma história, uma teoria, uma enxurrada. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2013.

GNYAWALI, D. R.; STEWART, A. C. A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. **Management Learning**, v. 34, n. 1, p. 63-89, 2003.

GODOI, M. G. M. et al. **A influência do programa de trainees na Aprendizagem Organizacional**. In: Seminários em Administração – SEMEAD, 11. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2008.

GODOLPHIM, J. V. F. de. **Relação da capacidade absorptiva e orientação para o mercado no desempenho de microempresas do Corede Serra do Rio Grande do Sul**. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

GOH, S. C. Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. **The learning organization**, v. 10, n. 4, p. 216-227, 2003.

GOH, S. C.; RYAN, P. J. The organizational performance of learning companies: A longitudinal and competitor analysis using market and accounting financial data. **The Learning Organization**, v. 15, n. 3, p. 225-239, 2008.

GOSHAL, S.; WESTNEY, D. Organizing competitor analysis systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 17-31, 1991.

GRIMSHAW, A. **Information culture and business performance**. Hatfield, UK: University of Hertfordshire Press, 1995.

HADDADI, A.; DOUSSET, B.; BERRADA, I. **Xplor Everywhere**—The competitive intelligence system for mobile. In: Multimedia Computing and Systems (ICMCS), 2011 International Conference on. IEEE, 2011. p. 1-5, 2011.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR. J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALAWI, L. A.; MCCARTHY, R. V.; ARONSON, J. E. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. **The learning organization**, v. 13, n. 4, p. 384-397, 2006.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C., STARBUCK, W. H. (eds). **Handbook of Organizational Design**. Oxford: Oxford University Press, 1981.

HEDBERG, B.; WOLFF, R. Organizing, learning, and strategizing: from construction to discovery. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 535-556, 2003.

HELMSING, Bert. Externalities, learning and governance: new perspectives on local economic development. **Development and change**, v. 32, n. 2, p. 277-308, 2001.

HERRING, J. P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

HEUER, R. J. **Psychology of intelligence analysis**. Taylor & Francis, 1999.

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. London: Sage, 2001.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v.37, n. 4, p. 449-462, nov. 2000.

HONG, J. F. L; EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R. S. Transferring organizational learning systems to Japanese subsidiaries in China. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 5, p. 1027-1058, 2006.

HOY, F. Organizational learning at the marketing/entrepreneurship interface. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 1, p. 152-158, 2008.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HURLEY, R. F., HULT, T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p.42-54, 1998.

IBRAVIN. **Dados estatísticos**. 2016. Disponível em:
<<http://www.ibravin.org.br/Dados-Estatisticos>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

JANSEN, J. J. P; VERA, D.; CROSSAN, Mary. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 5-18, 2009.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. The Use of Collaborative Electronic Media for Information Sharing: An Exploratory Study of Determinants. **Journal of Strategic Information Systems**. v. 9, p. 129-154, 2000.

JIMENEZ-JIMENEZ, D.; SANZ VALLE, R.; HERNANDEZ-ESPALLARDO, M. Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. **European Journal of innovation management**, v. 11, n. 3, p. 389-412, 2008.

JOHNS, P.; VAN DOREN, D. C. Competitive intelligence in service marketing: A new approach with practical application. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 5, p. 551-570, 2010.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

JYOTHIBABU, C.; PRADHAN, B. B.; FAROOQ, A. Organisational learning and performance—an empirical study. International **Journal of Learning and Change**, v. 5, n. 1, p. 68-83, 2011.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms** How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace. New York: Sizmon and Schuster, 1996.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top.** New York: Touchstone, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** US: Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARATAZ-OZKAN, M.; MURPHY, W.D. Critical Theorist, Postmodernist and Social Constructionist Paradigms in Organizational Analysis: A Paradigmatic Review of Organizational Learning Literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, p. 453-465, 2010.

KAUFER, D. S.; CARLEY, K. M. **Communication at a Distance: The Influence of Print on Sociocultural Organization and Change.** Hillsdale, NJ: LaWrence Erlbaum, 1993.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, n.35, p.37-50, 1993.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization science**, v. 9, n. 4, p. 506-521, 1998.

KING, W. R. **Knowledge management and organizational learning.** Springer US, 2009.

KLINE R. B. **Beyond Significance Testing: Statistics Reform in the Behavioral Sciences.** American Psychological Association, 2013.

KOLB, D. A. **Experiential learning.** US: Englewood Cliffs, 1984.

KOLB, D. A. Management and the learning process. **California Management Review**, v. 18, n. 3, p. 21-31, 1976.

KONTOGHIORGHES, C.; AWBRE, S. M.; FEURIG, P. L. Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. **Human resource development quarterly**, v. 16, n. 2, p. 185-212, 2005.

KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions** (Chicago, 1962). Kuhn The Structure of Scientific Revolutions1962.

LÄHTEENMÄKI, S.; TOIVONEN, J.; MATTILA, M. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. **British journal of management**, v. 12, n. 2, p. 113-129, 2001.

LAW, C. C. H; NGAI, E. W. T. An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. **Expert Systems with Applications**, v. 34, n. 4, p. 2342-2349, 2008.

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK, R. M. Inteligência antecipativa para decisão estratégica. **Revista Perfil. Unisc**, 2003.

LEV, B. **Intangibles**: Management, measurement, and reporting. Brookings Institution Press, 2000.

LIPSHITZ, R.; FRIEDMAN, V.; POPPER, M. **Demystifying organizational learning**. London: Sage, 2006.

LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

LLORIA, M. B.; MORENO-LUZON, M. D. Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 692-697, 2014.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. **Journal of knowledge management**, v. 8, n. 6, p. 93-104, 2004.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research**: applied approach. 4. ed. New York: Pearson, 2012.

MALLOCH, M.; CAIRNS, L. Theories of work, place and learning: new directions. In: MALLOCH, M. et al. (Eds.). **The Sage Handbook of Workplace Learning**. (3-16). London: Sage. 2010.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. Oxford, England: Wiley Organizations, 1958.

MARCHAND, D.; KETTINGER, W.; ROLLINS, J. **Information orientation**: The link to business performance. New York: Oxford University Press, 2001.

MARCIAL, E. C.; SUAIDEN, E. J. A estrutura científica da inteligência competitiva. **Transinformação**, v. 28, n. 1, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSICK, V. J. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 4, p. 265-275, 2009.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 89, p. 25-34, 2001.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997, p. 295-332.

MAVIN, S.; CAVALERI, S. Viewing learning organizations through a social learning lens. **The Learning Organization**, v. 11, n. 3, p. 285-289, 2004.

MAYO, A.; LANK, E. **The Power of Learning**: A Guide to Gaining Competitive Advantage. Wilts. 1996.

MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. **Proactive Intelligence**: The Successful Executive's Guide to Intelligence. London: Springer-Verlag, 2012.

McKINNON, S.; BURNS, W. **The Information Mosaic**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

MELO, M. A. N; MEDEIROS, D. D. A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 3, p. 206–216, 2007.

MEYER-DOHM, E. **Human resources 2020**: structures of the learning company. In: Proceedings of the Human Resources in Europe at the Dawn of the 21st Century Conference. 1992.

MILLER, G. J.; BRÄUTIGAM, D.; GERLACH, S. V. **Business intelligence competency centers**: a team approach to maximizing competitive advantage. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. **Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle**. Organization studies, v. 4, n. 4, p. 339-356, 1983.

MITKI, Y.; HERSTEIN, R.; JAFFE, E. D. Learning mechanisms for designing corporate identity in the banking industry. **International Journal of Bank Marketing**, v. 25, n. 7, p. 452-468, 2007.

MULLER, M. L. **Managing competitive intelligence**. Johannesburg: Knowres Publishing, 2002.

MULLER, M. L. Parts of competitive intelligence: Competitor intelligence. **South African Journal of Information Management**, v. 8, n. 1, p.5, 2006.

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

NIKOLAOS, T.; EVANGELIA, F. Competitive intelligence: concept, context and a case of its application. **Science Journal of Business Management**, v. 2, p. 1-15, 2012.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 1, p. 83-102, 2015.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creation company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge management research & practice**, v. 1, n. 1, p. 2-10, 2003.

OLIVER, G. Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations. **Journal of Documentation**, v. 64, n. 3, p. 363-385, 2008.

OLIVER, G. Investigating information culture: a comparative case study research design and methods. **Archival Science**, v. 4, n. 3-4, p. 287-314, 2004.

OUBRICH, M. Competitive Intelligence and Knowledge Creation – Outward insights from an empirical survey. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 1, n. 1, p. 97-106, 2011.

PAMPONET-DE-ALMEIDA, N. C.; SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional e formação de gestores**: como aprendem os gestores da Pégasus. Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO, 7, 2012, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. Handbook of organizational learning and knowledge. In: DIERKES, M.; CHILD, J. NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, USA, 2001.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. **The Learning Company**: A strategy for sustainable growth. Maidenhead, UK: McGraw-Hill, 1991.

PELLISSIER, R.; NENZHELELE, T. E. Towards a universal competitive intelligence process model. **SA Journal of Information Management**, v. 15, n. 2, p.1-7, 2013.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4. ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

PETROSKI, H. *The evolution of useful things*. Vintage, 1992.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. **Management learning**, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSTIGO, J. La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras. **El profesional de la información**, v. 10, n. 10, p. 4-11, 2001.

PRESCOTT, J. E. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. **Proposal management**, n. Spring, p. 37-52, 1999.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. **Inteligência competitiva: Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, p. 73-97, 2006.

RAMIREZ, G. A. Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 58-76, 2012.

REAL, J. C.; LEAL, A.; ROLDÁN, J. L. Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 505-521, 2006.

RÉVILLION, A. S. P. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. Tese Doutorado em Administração – UFRGS, Porto Alegre, 2005.

RÍOS, M. F. **Diccionario de recursos humanos**. Organización y dirección. 1999.

RUIZ, J. G.; MINTZER, M. J.; LEIPZIG, R. M. The impact of e-learning in medical education. **Academic medicine**, v. 81, n. 3, p. 207-212, 2006.

SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 60, n. 4, p.383-411, 2008.

SABHERWAL, R.; BECERRA-FERNANDEZ, I. An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. **Decision sciences**, v. 34, n. 2, p. 225-260, 2003.

SAKA-HELMHOUT, A. Organizational learning as a situated routine-based activity in international settings. **Journal of World Business**, v. 45, n. 1, p. 41-48, 2010.

SAMPE, F. **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**. Tese (Doutorado em Filosofia). Southern Cross University, 2012.

SANCHEZ, R. **Knowledge management and organizational learning: fundamental concepts for theory and practice**. UK: Palgrave Macmillan, 2006.

SAWKA, K.; HOHHOF, B. **Starting a competitive intelligent function**. Alexandria: Competitive Intelligence Foundation, 2008.

SCHEERES, H. et al. When is it OK to learn at work? The learning work of organisational practices. **Journal of Workplace Learning**, v. 22, n. 1/2, p. 13-26, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2004.

SCHULZ, K. P. Shared knowledge and understandings in organizations: its development and impact in organizational learning processes. **Management Learning**, v. 39, n. 4, p. 457-473, 2008.

SCHULZ, M. The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. **Academy of management journal**, v. 44, n. 4, p. 661-681, 2001.

SCHWANDT, D. R.; MARQUARDT, M. J. **Organizational Learning**. USA: CRC Press, 1999.

SCIP. **Strategic and Competitive Intelligence Professionals**. 2007. Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of learning organization**. New York: Doubleday/Currency, 1990.

SEWDASS, N.; DU TOIT, A. Current state of competitive intelligence in South Africa. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 2, p. 185-190, 2014.

SHAHIN, A.; ZEINALI, Z. Developing a Matrix Framework for the Relationship between Organizational Learning and Innovativeness-With a Case Study in a Manufacturing Company. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 7, p. p187, 2010.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of information**. USA: Library of Congress, 1949.

SHI, G.; MOU, X.; WAN, X. **Designing a network acquisition system of competitive intelligence**. In: 8º IEEE International Conference on Dependable, Autonomic and Secure Computing, Chengdu, China, 12–14 Dezembro, 2009.

SHIPTON, H.; SILLINCE, J. Organizational learning and emotion: Constructing collective meaning in support of strategic themes. **Management Learning**, v. 44, n. 5, p. 493-510, 2012.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.

SIMON, H. A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.

SLATER, S.; NARVER, J. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

STATA, R.; ALMOND, P. Organizational learning: The key to management innovation. **The training and development sourcebook**, v. 2, p. 31-42, 1989.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. New service development through the lens of organisational learning: evidence from longitudinal case studies. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 10, p. 1074-1084, 2004.

STRAUSS, A. C.; DU TOIT, A. S. A. Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness. **Aslib Proceedings: New Information Perspective**, v. 62, n. 3, p.302–320, 2010.

SUNDQVIST, A.; SVÄRD, P. Information culture and records management: a suitable match? Conceptualizations of information culture and their application on records management. **International Journal of Information Management**, v.36, n.1, p. 9-15, 2016.

SVENSSON, L., ELLSTRÖM, P. E.; ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. **The Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 8, p. 479-491, 2004.

SWART, J.; HARCUP, J. If I learn do we learn?: The link between executive coaching and organizational learning. **Management Learning**, v. 44, n. 4, p. 337-354, 2013.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Experimental designs using ANOVA**. Thomson/Brooks/Cole, 2007.

TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. Development of a measure for the organizational learning construct. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002.

TODNEM, R.; DALE, C. The successful management of organisational change in tourism SMEs: initial findings in UK visitor attractions. **International journal of tourism research**, v. 10, n. 4, p. 305-313, 2008.

TOIVIAINEN, H. Inter-organizational learning across levels: an object-oriented approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 19, n. 6, p. 343-358, 2007.

TONIETTO, J. Regiões de Produção. In: GUERRA, C. C. et al. **Conhecendo o essencial sobre uva e vinhos**. Embrapa Uva e Vinho, documentos n. 48, 2009.

TRIANDIS, H.C. **The Analysis of Subjective Culture**. New York: Wiley, 1972.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human relations**, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TUAN, L. T. Leading to learning and competitive intelligence. **The Learning Organization**, v. 20, n. 3, p. 216-239, 2013.

VEDDER, R. G.; GUYNES, C. S. Cios Perspectives on Competitive Intelligence. **Information Systems Management**, v. 19, n. 4, p. 49-55, 2002.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. **Academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; MULLER, M-L. Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. **International Journal of Social Economics**, v. 32, n. 7, p. 576-589, 2005.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. **Creative quality and value innovation**: a platform for competitive success. In: Proceedings of the 6th International Conference of ISO9000 and TQM. 2001. p. 323-329.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Organisational learning: a critical review. **The learning organization**, v. 10, n. 1, p. 8-17, 2003.

WEICK, K. E. **Sense making in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

WHITTINGTON, D.; DEWAR, T. A strategic approach to organisational learning. **Industrial and Commercial Training**, v. 36, n. 7, p. 265-268, 2004.

WIDEN, G.; HANSEN, P. Managing collaborative information sharing: bridging research on information culture and collaborative information behaviour. **Information research**, v. 17, n. 4, p. 1-11, 2012.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. **Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo**. 2013. 255 fls. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

WRIGHT, S. **A critical evaluation of competitive intelligence and insight management practice**. Tese (Doutorado em Filosofia). Montfort University, 2011.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 453-465, 2006.

WRIGHT, S.; EID, E. R.; FLEISHER, C. S. Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. **Journal of Marketing Management**, v. 25, n. 9-10, p. 941-964, 2009.

WRIGHT, T. Information culture in a government organization: examining records management training and self-perceived competencies in compliance with a records management program. **Records Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 14-36, 2013.

YANG, B.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. **Human resource development quarterly**, v. 15, n. 1, p. 31-55, 2004.

YANG, C.; WANG, Y.D.; NIU, H. J. Does industry matter in attributing organizational learning to its performance?: Evidence from the Taiwanese economy. **Asia Pacific Business Review**, v. 13, n. 4, p. 547-563, 2007.

YAP, C. S.; RASHID, M. Z. A. Competitive intelligence practices and firm performance. **Libri**, v. 61, n. 3, p. 175-189, 2011.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a):

Para cada questão a seguir, indique o seu grau de **discordância** ou **concordância**, sempre considerando a **situação dentro da sua Empresa**, segundo a escala: (1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente). Por favor, responda com um **X** cada questão.

QUESTÕES							
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
1. Nossa empresa reconhece a Inteligência Competitiva gerada pelo IBRAVIN como uma atividade necessária para o negócio.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nosso gerente entende o que é Inteligência Competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
3. Gerente sênior apoia as atividades de Inteligência Competitiva.	1	2	3	4	5	6	7
CULTURA DA INFORMAÇÃO	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
4. As políticas, procedimentos e processos para os sistemas de informação são claramente documentados.	1	2	3	4	5	6	7
5. Nós encontramos formalidade com outros departamentos para trocar informações e ideias de uma forma regular.	1	2	3	4	5	6	7
6. As pessoas com as quais eu trabalho regularmente compartilham abertamente informações sobre erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
7. Eu passo grande parte do tempo aprendendo novas abordagens no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou sempre aprendendo algo novo em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Para se tornar um bom funcionário/gestor é importante melhorar continuamente as habilidades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Em nossa equipe, as pessoas discutem maneiras de prevenir e aprender com os erros.	1	2	3	4	5	6	7
11. Nossa equipe frequentemente dedica tempo para descobrir maneiras de melhorar nossos processos de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Em minha equipe, alguém sempre se certifica de que refletimos sobre o nosso processo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Minha equipe frequentemente coopera com outras equipes para alcançar os objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7
14. Minha equipe mantém a organização informada a respeito do que planejamos executar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Existem procedimentos da empresa para receber propostas de seus empregados, coletando e distribuindo estas propostas internamente.	1	2	3	4	5	6	7

16. As reuniões são realizadas periodicamente onde todos os funcionários são informados sobre quaisquer novos desenvolvimentos na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
17. A empresa produz periodicamente um relatório em que todos os funcionários são informados sobre o progresso da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
18. Procedimentos e processos da organização são estabelecidos em um manual, livro de normas, folheto ou similares.	1	2	3	4	5	6	7
19. Sugestões dos próprios funcionários da empresa são frequentemente incorporados em seus processos, produtos ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7
20. O sistema de gestão de recursos humanos motiva o seu pessoal para compartilhar conhecimento através da sua política de recompensas.	1	2	3	4	5	6	7
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
21. A obtenção da satisfação dos nossos clientes é muito melhor que a os nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
22. A manutenção dos clientes atuais é muito melhor que a dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
23. A nossa atração de novos clientes é muito melhor que a dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
24. A nossa participação de mercado é muito melhor que a dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
25. A nossa taxa de crescimento de vendas é muito melhor que a dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
26. A lucratividade do nosso negócio (lucro operacional em relação às vendas) é muito melhor que a dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
27. O desempenho geral da empresa da nossa empresa é muito melhor que o dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
CLASSIFICAÇÃO DA VINÍCOLA							
1 - Classe de vinho produzido:							
Vinho fino de mesa							
Vinho especial							
Vinho comum							
Vinho frisanse ou gaseificado							
Champanha							
Licoroso							
Composto							
2 – Embalagens do vinho produzido							
A Granel (não é utilizado vasilhame)							
Garrafa 750 ml							
Garrafão 4,6 Litros							
Garrafa Pet 2 Litros							
Garrafa Pet 1,5 Litros							
Garrafa Pet 1 Litro							

Garrafa Pet 375 ml
Garrafa Pet 375 ml
Beg-in-Box 5 Litros
Garrafa Pet 3 Litros
Garrafa 880 ml
Garrafa 660 ml
3 – Faturamento anual
Micro até R\$ 2.400.00,00
Pequena de R\$ 2.400.001,00 até R\$ 10.500.000,00
Média de R\$ 10.500.001,00 até R\$ 30.000.000
Grande maior que R\$ 30.000.001,00
4- Produção total anual (em milhares de litros):
5- Número de funcionários
Até 5 funcionários
De 6 - 10 funcionários
De 11 - 50 funcionários
De 51 - 100 funcionários
Acima de 100 funcionários

Obrigado pela sua participação!