

## Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva

*Organizational Culture in the Competitive Intelligence Process*

por [Marta Lígia Pomim Valentim](#) e [Luana Maia Woida](#)

**Resumo:** A cultura organizacional elemento fundamental que compõe o processo de inteligência competitiva é entendida como uma variável que pode ser gerenciada. No entanto, também entende-se a cultura organizacional como metáfora, isto é, a capacidade humana em definir seus próprios valores, crenças, significados etc. Nesse sentido, as pessoas recebem influência do ambiente externo, assim como influenciam o ambiente interno da organização. O texto discute a cultura organizacional, como algo que pode ser construído visando alianças estratégicas, entre as pessoas e a organização. A cultura organizacional é fundamental para que a I.C. possa ser de fato uma realidade. Além disso, ela possibilita uma dinâmica positiva à consolidação da ética convencional pela organização, estabelecendo princípios, valores e crenças essenciais para a inteligência competitiva.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Cultura Informacional; Inteligência Competitiva; Cultura Corporativa.

**Abstract:** The organizational culture fundamental element that composes the process of competitive intelligence it is understood as a variable that can be management. However, it also understands the organizational culture as metaphor, that is, the human capacity in defining its own values, faiths, meanings etc. In that sense, people receive influence of the external environment, as well as they influence the internal environment of the organization. The text discusses the organizational culture, as something that it can be construct seeking strategic alliances between people and the organization. The organizational culture is fundamental so that competitive intelligence it can be in fact a reality. Besides, it facilitates a positive dynamics to the consolidation of the ethics stipulated by the organization, establishing principles, values and essential faiths for the competitive intelligence.

**Keywords:** Organizational Culture; Information Culture; Competitive Intelligence; Corporate Culture.

### Introdução

A cultura organizacional é a base para o processo de inteligência competitiva (I.C.) em organizações. Sem uma cultura organizacional positiva em relação a construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível implementar a I.C.

A cultura organizacional tem sido objeto de estudo de diferentes áreas do conhecimento, pois se constitui em elemento fundamental para as organizações sociais. Existem duas correntes antagônicas em relação ao entendimento do que seja cultura organizacional. Por um lado, a corrente funcionalista que define cultura organizacional como uma variável, passível de ser controlada, portanto objeto de gestão. Por outro lado, a corrente que define cultura organizacional sob uma perspectiva metafórica, qual seja, a

*"concepção de organizações enquanto sistemas de significados socialmente construídos [...] coincide com o paradigma interpretativo de análise organizacional, caracterizado por dar à realidade status subjetivo (nominalista, em oposição ao caráter realista do paradigma funcionalista) e por defender pressuposto mais próximo ao voluntarismo quanto à natureza humana, isto é, o reconhecimento de que o ser humano é essencialmente dirigido por sua livre vontade, escapando, em muitos sentidos de qualquer condicionamento determinista do contexto" (CRUBELLATE; MENDES, 2000, p.42).*

portanto não possibilitando o seu controle ou gestão.

Nesse sentido, é importante mencionar que para o processo de inteligência competitiva, entende-se a cultura organizacional de uma forma mais ampla do que as apresentadas acima, ou seja, acredita-se que a cultura

organizacional dentro de um processo no ambiente da organização, pode ser gerenciada. No entanto, acredita-se na capacidade humana em definir seus próprios valores, crenças etc., de modo a influenciar o ambiente organizacional. Por isso, é importante ter como pressuposto aspectos vinculados às duas correntes.

Cada organização seja pública, seja privada tem um modo próprio de 'olhar o mundo'. Entende-se, no caso do processo de I.C., que a visão e a forma de agir convencionalizada entre os indivíduos de uma determinada organização pode ser considerada cultura organizacional. Se por um lado os indivíduos que compõem a organização influem diretamente na formação dessa cultura organizacional, por outro lado a própria organização, em termos sistêmico, influi na forma que cada indivíduo atua no seu cotidiano. A cultura organizacional perpassa toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo à organização.

A cultura organizacional é fruto também das intervenções que vem desse meio externo. Essas influências mudam a natureza convencional de gerir a organização. As pessoas se vêem sujeitas a essas tendências, respondendo ao movimento dos agentes externos, e transformando as relações entre os indivíduos e entre as subculturas da organização, como forma de se adaptarem ao novo paradigma do meio. A estrutura simbólica que norteia o comportamento das pessoas é substituída por uma estrutura mais adaptada às novas tendências e, então, a organização passa a reagir ao meio baseada em um conceito de interação e auto-regulação.

A quebra de paradigma no cenário organizacional, elimina o *status quo*, resultando em uma nova cultura organizacional, adaptada. Ressalta-se que sua evolução tem que ocorrer naturalmente, isto é, não ser imposta, pois quando se tenta mudar sua base de comportamento, cria-se resistência no indivíduo, uma vez que introduz de forma repentina diferentes leis, costumes, normas, rituais e valores. No entanto, também pode-se observar que quando o indivíduo não se adapta a essas novas leis, costumes, valores, normas, etc. ele acaba sendo excluído do ambiente organizacional. "O novo paradigma ecológico emergente requer uma expansão, não apenas das percepções e da forma de pensar mas também dos seus valores" (SILVEIRA; FRANZONI; VALLADARES, [2002], p.2).

Um dos aspectos principais quando se trata de mudança no ambiente externo e interno à organização é o impacto, positivo ou negativo, sobre a cultura organizacional. O sucesso da cultura organizacional depende essencialmente, da maneira como a mudança é tratada, isto é, apoiada em planejamento e respeitando o tempo que se leva para fazer a cultura evoluir, ou simplesmente, admitindo que as pessoas aguardam por fatos causadores de mudança que aparecem ao acaso, sem instauração de previsões e formas de se reagir a eles .

O processo de inteligência competitiva investiga o ambiente externo à organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et. al., 2003, p.1).

O processo de inteligência competitiva se inicia de uma necessidade que a organização detecta ao se deparar com problemas complexos e relacionados principalmente a falta de informação, relativa tanto ao ambiente interno como o externo (MILLER, 2002, p.53).

Nesse sentido, a percepção de problemas e transtornos organizacionais, podem indicar a necessidade de uma adequação na cultura organizacional, ou seja, é razão para o estabelecimento de mudança comportamental nos indivíduos, de modo a amenizar os problemas e transtornos percebidos. Um dos objetivos da mudança na cultura organizacional é fazer com que a organização seja voltada a aprendizagem (SENGE, 1999, p.395).

A evolução cultural, no espaço organizacional, é sempre pensada para o futuro, isto é, planejada à longo prazo. Estudar a cultura real e a ideal é o primeiro passo, para a organização que quer intervir de forma efetiva na cultura organizacional. Intervir não significa criar uma nova cultura organizacional, mas sim, de maneira indireta afetá-la através de modificações e adoção de novos elementos como valores, concepções e representações mentais, novos hábitos e condições para a realização das atividades. Assim, a cultura organizacional é preparada para uma nova situação, qual seja, que tenha uma visão mais adequada junto aos indivíduos, agindo o mais próximo daquilo que se espera para a evolução da cultura da organização

(SENGE, 1999, p.394).

Entende-se organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis. Ela é resultante das interações e interdependência de suas partes (CAPRA, 2002, p.260).

Schein afirma que a cultura organizacional é composta por pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, visando lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, assim como os pressupostos tenham funcionado bem o bastante para serem considerados válidos e, nesse sentido, são incorporados pelas pessoas como a maneira adequada de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas naquele momento (apud FREITAS, 1991, p.7).

O conjunto de pressupostos básicos é construído coletivamente, isso implica em haver lideranças positivas e negativas, em relação aos pressupostos estabelecidos.

*A liderança acontece no processo por meio do qual um ou mais indivíduos têm sucesso ao tentar retratar e definir a realidade dos outros. Com efeito, as situações de liderança podem ser concebidas como aquelas nas quais existe uma obrigação ou um direito percebidos por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais (SMIRCICH; MORGAN, 1997, p.206).*

Uma importante característica do processo de liderança é que por meio dela, ocorrem as interações no grupo e entre os grupos, isto é, é preciso existir líderes e liderados, e estes indivíduos, por meio de um fenômeno específico de grupos sociais, constroem a liderança. Pode-se observar que a influência dos líderes junto a um determinado grupo de pessoas da organização, pode ser modificada a partir dos próprios indivíduos e do surgimento de novas lideranças. No entanto, a organização influi diretamente nessa construção, uma vez que a cultura organizacional reflete, de certa forma, o modelo de gestão organizacional.

O mundo organizacional experimenta uma dualidade que nem sempre fica exposta e perceptível. A organização, formada pelas mesmas pessoas, pode ser dividida em duas, que se diferenciam quanto a formalidade e a informalidade. A organização formal é visualizada por meio dos cargos que são atribuídos a cada pessoa. Todos possuem um papel bem delineado. A organização informal encontra-se ligada a questões mais subjetivas, como a liderança, a confiabilidade, a união etc., que as pessoas exercem sobre as outras por meio da convivência.

Normalmente, os grupos, por meio da interação e da busca por objetivos individuais comuns, têm a tendência de legitimar um determinado indivíduo, considerado detentor de conhecimentos e habilidades relevantes, dando-lhe poder de comando sobre os demais, isto é, renunciam voluntariamente a possibilidade de enfrentar a realidade individualmente para ganhar poder com a união e ação coletiva. Esse líder, quando indicado pelo grupo, pode ser caracterizado como informal. O grupo se identifica com as atitudes do líder e passa a confiar-lhe o papel de guia dos comportamentos. Ele é o principal agente que pode facilitar as mudanças em uma cultura, pois o grupo projeta sobre ele uma imagem familiar, positiva e de apoio. O líder formal não costuma causar o mesmo impacto sobre as pessoas, trazendo prejuízo na interação entre os indivíduos do grupo, do mesmo modo, pode gerar resistência à mudança e à colaboração, dificultando o compartilhamento de informações.

A cultura organizacional pode ser apreendida e desenvolvida por meio da convivência da prática dos indivíduos. Schein afirma que o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abre a perspectiva de poder haver várias 'culturas' diferentes em uma organização. Ainda segundo o autor, o principal problema quando se analisa a cultura organizacional, é compreender e saber diferenciar as diversas subculturas existentes nos grupos que formam a cultura organizacional maior (apud TEIXEIRA FILHO, 2000, p.47).

Do mesmo modo, as situações vivenciadas por grupos organizacionais e entendidas como "de sucesso" ou

"de destaque", são imediatamente copiadas em todos os níveis da organização. Essa atitude constitui-se em um fator essencial para a construção da cultura organizacional, assim como constitui-se em fator essencial para a modificação da cultura organizacional, uma vez que ocorre sem a percepção das pessoas que estão envolvidas nesse processo, ou seja, de forma natural.

Maturana e Varela afirmam que os "vertebrados têm uma tendência essencial e única: a imitação".

*[...] A imitação e a contínua seleção comportamental intragrupal desempenham aqui um papel essencial, na medida em que tornam possível o estabelecimento do acoplamento dos jovens com os adultos, por meio do qual é especificada uma certa ontogenia, que se expressa no fenômeno cultural. Assim, a conduta cultural não representa uma forma essencialmente distinta em relação ao mecanismo que a possibilita. O cultural é um fenômeno que se viabiliza como um caso particular de comportamento comunicativo" (2001, p.223).*

Infelizmente a 'imitação' mencionada por Maturana e Varela também pode ocorrer de forma negativa, ou seja, muitas vezes comportamentos negativos ou não desejáveis, podem ser copiados em todos os níveis da organização, principalmente se advirem de uma liderança hierarquicamente superior. Nesse sentido, existe uma responsabilidade muito grande por parte dos líderes da organização, pois são eles que interpretam o contexto para os indivíduos que o seguem, e suas atitudes influenciam as demais pessoas da organização seja positivamente ou negativamente. Os esforços são para fazerem interpretações positivas e integradas aos objetivos do grupo ou da organização, originando nos indivíduos ações mais concretas e significativas para o sucesso da organização.

Partindo-se do pressuposto que a cultura pode ser repassada e assimilada pelos indivíduos, o comportamento padronizado também pode ser compartilhado entre os participantes do grupo, no qual o conhecimento é direcionado para cada indivíduo de maneira que usem-no adequadamente, conforme o que o meio e a sociedade estabeleceram. Dessa forma, ao aprenderem e compartilharem uma cultura, indivíduos e grupos, fazem com que os conhecimentos, os valores, as crenças, as atitudes e os sentimentos sejam transmitidos propositadamente, dos mais antigos membros para os mais novos, conforme se dá a convivência na organização

A cultura organizacional também é construída por meio de alianças estratégicas, isto é, os indivíduos aliam-se a pessoas que de alguma forma possam contribuir com as suas atividades cotidianas. Assim, a interação e o compartilhamento se dará de forma mais efetiva, com um determinado número de indivíduos que compartilhem os mesmos problemas, as mesmas angústias e as mesmas expectativas.

Esse tipo de relação, muitas vezes, constrói jargão próprio e estabelece códigos que os outros grupos não conseguem reconhecer. Por isso, a importância dos líderes estabelecerem relações com outros grupos de forma que a comunicação possa ser fluída e consistente. De todo modo, esse tipo de situação pode gerar inveja e ciúmes entre diferentes grupos, o que sem dúvida não é saudável para a cultura organizacional. Mais uma vez o líder tem papel de mediador nas relações entre os indivíduos, sendo responsável por amenizar os conflitos e reforçar o clima e a cultura com valores voltados para o comprometimento dos objetivos da organização.

Diante de um ambiente altamente competitivo, as organizações em busca de novos elementos capazes de diferenciá-las da concorrência, passaram a investir seu tempo e recursos em pessoas. Percebe-se que indivíduos comprometidos com a organização, apresentam resultados superiores aos indivíduos que somente cumprem exigências pertinentes aos cargos que ocupam. O comprometimento do indivíduo pode ser confundido com um comportamento motivado, uma vez que a própria motivação não pode ser conseguida, ela é intrínseca ao indivíduo, e dependente de seus fatores de satisfação. Uma ação que pode ser desenvolvida, buscando comprometimento, é descobrir a melhor maneira de satisfazer o indivíduo (AMATUCCI, 1995). O comprometimento é conquistado, não é imposto.

Na inteligência competitiva o comprometimento do indivíduo é essencial para se obter um comportamento positivo voltado ao processo de I.C., isto é, faz-se necessário descobrir o que satisfaz a pessoa atuante no processo de inteligência competitiva. Um fator de satisfação pode advir do compartilhamento de informação e do *feedback* ao indivíduo, expondo, os resultados que as informações e os conhecimentos transmitidos influenciaram para o alcance dos objetivos da organização. É uma maneira de o indivíduo ser incentivado a continuar o compartilhamento, sentindo-se parte do processo e, também, parte do resultado (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Conforme mencionado anteriormente, o processo de I.C. depende essencialmente de uma cultura organizacional positiva em relação a construção de conhecimento, a socialização de conhecimento, ao compartilhamento de dados e informação e ao uso de dados e informações. O comportamento positivo dos líderes em relação a essas atitudes será tão ou mais importante, que as próprias atividades inerentes ao processo de I.C., quais sejam:

- \* Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
- \* Prospectar, Acessar e Coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
- \* Selecionar e Filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
- \* Tratar e Agregar Valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário / sistema;
- \* Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
- \* Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
- \* Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retro-alimentação do sistema (VALENTIM, 2002, p.9).

Nesse sentido, as lideranças da organização necessitam de capacitação específica para a implementação do processo de I.C. A capacitação permitirá que as lideranças conheçam a importância do processo para o próprio desempenho, assim como para o desempenho da organização. Além disso, serão sensibilizadas a construir um comportamento e uma atitude positiva em relação a informação e ao conhecimento.

Os grupos para a I.C. são formados por colaboradores e pessoas dispostas a interagirem e a compartilharem conhecimentos/decisões. Todos contribuem e existe harmonia nas relações de trabalho. O fornecimento de informações para o processo pode ser feito por qualquer um. Estabelecer uma cultura organizacional que favoreça o comportamento voltado a inteligência competitiva, não é fácil, porque as pessoas acreditam que compartilhar dados, informação e conhecimento, significa perder o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário.

Trabalhar a cultura organizacional visando a inteligência competitiva, demanda tempo, energia e planejamento. Além disso, outros elementos são fundamentais, pois ajudam a proporcionar um comportamento favorável a I.C. Nesse sentido, a organização precisa realizar inicialmente um diagnóstico dos fluxos informais existentes, aqui entendido como aquele relacionado a estrutura de pessoas, ou seja, os fluxos informais naturais de comunicação/informação existentes e, estabelecidos, a partir das relações humanas das diferentes unidades/células de trabalho.

A I.C. procura entender a organização como pertencente a um ambiente maior, ao qual está inserida,

podendo influenciar e ser influenciada, num estado de equilíbrio através de transferência e compartilhamento de conhecimento, bem como de experiência com o meio. O contexto cultural da I.C., para ser completo, tem que ser percebido e concebido por agentes internos, recebendo influências de agentes externos.

Os aspectos simbólicos e subjetivos também são pesquisados com maior interesse, pois situações que envolvam as pessoas e os objetivos da organização, podem ser estruturadas por uma administração norteada por artefatos culturais dirigidos especificamente ao contexto cultural presente na organização.

A cultura corporativa foi utilizada em décadas anteriores quando o estilo de administração passou a visar a formulação de estratégias capazes de impulsionar as organizações.

Ainda nesta linha de pesquisa, a cultura pode estar subdividida em subculturas e em contraculturas, as quais podem delimitar a ação dos indivíduos, líderes e encarregados pela construção da realidade cultural presente na organização.

Algumas organizações recorrem a mecanismos que visam satisfazer os indivíduos incentivando a cultura organizacional positiva em relação a I.C. Entre elas, pode-se citar o estabelecimento de prêmios, aumentos reais, benefícios etc., aos indivíduos que tenham um comportamento positivo em relação ao processo. No entanto, de nada adiantará esse tipo de incentivo à satisfação, se a organização não perceber que existem diferentes formas de socialização, e cada uma procurará atingir seu objetivo específico, qual seja, a de preparar o indivíduo para aquela cultura organizacional.

No aspecto individual a mudança cultural é tida como um mecanismo de controle, no qual a pessoa é coagida a se adaptar e aderir ao novo paradigma, ou pode sofrer rejeição e impedimentos quanto a sua entrada e permanência na organização.

Uma organização pode ser vista como uma sociedade, pois esta pode ser entendida, de forma geral, como a associação que ocorre entre as pessoas, possuindo ou não objetivos que satisfaçam a todos os seus integrantes. Percebe-se claramente a importância em estabelecer relacionamentos essenciais entre as pessoas, assim como consolidar a integração das pessoas quanto ao desenvolvimento das várias atividades do cotidiano, permitindo assim, maior entrosamento e cooperação entre os indivíduos.

A cultura organizacional é fundamental para que a I.C. possa ser de fato uma realidade. Além disso, ela possibilita uma dinâmica positiva à consolidação da ética convencionalizada pela organização, estabelecendo princípios, valores e crenças essenciais para a motivação e o relacionamento humano na organização.

Qualquer que seja o modelo de I.C., implementado por uma organização, sem dúvida nenhuma afetará profundamente as estruturas organizacionais, as relações humanas e a atuação dos indivíduos em relação ao negócio da organização.

Finalizando, a cultura organizacional voltada à I.C. é o melhor caminho para implementá-la e, de fato, vê-la funcionar eficientemente. Ilusão é pensar que é possível implementar inteligência competitiva sem primeiramente trabalhar a essência da questão, as pessoas.

## **Referências Bibliográficas**

AMATUCCI, M. "Motivação": uma abordagem normativa. **Revista da ESPM**, v.2, n.1, p.65-79, abr. 1995.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 28.ed. São Paulo: Cultrix, 2002. 447p.

CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Cultura organizacional: variável ou metáfora: eis a questão. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v.1, n.1, p.39-52, jan./jun. 2000.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

MACHADO NETO, N. R. Gestão de conhecimento como diferencial competitivo. SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. **Anais...** Brasília: Linker, 1998.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001. 283p.

MILLER, J. P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: \_\_\_\_\_. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. São Paulo: Bookman, 2002. p. 53-65

PRES COTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371p.

SIVEIRA, R. R.; FRANZONI, A. M. B.; VALLADARES, A. **Cultura organizacional conservadora e inovadora**: estudo de caso nos supermercados imperatriz. Disponível em: <[http://www.ene.ufsc.br/enempre\\_anais/ANAIS/40.pdf](http://www.ene.ufsc.br/enempre_anais/ANAIS/40.pdf)>. Acesso em: 8 de nov. de 2003.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.205-230.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192p.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002. Disponível em:<[http://www.datagramazero.org.br/ago02/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramazero.org.br/ago02/F_I_art.htm)>

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em:<[http://www.datagramazero.org.br/jun03/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramazero.org.br/jun03/F_I_art.htm)>

### **Sobre as autoras / About the Authors:**

Marta Lígia Pomim Valentim  
[valentim@uel.br](mailto:valentim@uel.br)

Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Docente da Universidade Estadual de Londrina. Pesquisadora do CNPq na área de inteligência competitiva. Presidente da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN).

Luana Maia Woida  
Bolsista PIBIC/CNPq. Membro do projeto de pesquisa Inteligência Competitiva em Organizações Privadas da Região Metropolitana de Londrina. Aluna de graduação em Administração de Empresas da Universidade Estadual de Londrina.

### Contatos:

Universidade Estadual de Londrina  
Campus Universitário - Cx. Postal 6001  
CEP 86051-990 - Londrina-PR  
Fone: (43) 3371-4348 - Fax: (43) 3371-4348