

## INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM REFERENCIAL TEÓRICO INTEGRADO

---

*Rodrigo Müller<sup>1</sup>  
Newton Correa de Castilho Junior<sup>2</sup>*

**Resumo:** O presente artigo apresenta conceitualmente a Inteligência Organizacional (IO) desde o surgimento, na década de 1960, até os dias atuais. Aborda a IO sob uma visão temporal, enfocando principais transformações ocorridas com relação aos seus estudos e aplicações por meio de uma revisão teórico-exploratória, dando origem a um quadro temporal sobre a evolução em seus estudos, destacando autores e principais conceitos encontrados na literatura utilizada. Por meio de uma análise de conteúdo dos materiais consultados, percebe-se que a IO passou de uma visão técnica e voltada para o ambiente externo para uma visão integrada da organização, incluindo aspectos internos às empresas capazes de auxiliar no desenvolvimento organizacional e na sua adaptação às novas realidades ambientais. Após transformações em seus conceitos, a IO passou a englobar atividades tradicionalmente desenvolvidas em outras disciplinas, bem como conceitos de outras abordagens de gestão organizacional, já consagradas nos ambientes acadêmico e empresarial, apresentando-se, assim, como uma disciplina holística e integradora, que não pretende substituir nenhuma outra, mas sim complementá-las, auxiliando esta tarefa com uma abordagem sistêmica da organização. A atenção constante dos ambientes empresariais figura entre as atividades fundamentais para o desenvolvimento da IO, juntamente com atividades provenientes da Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, dentre outras.

**Palavras-chave:** Inteligência Organizacional. Desenvolvimento Organizacional. Adaptação Estratégica.

---

<sup>1</sup> E-mail: rodrigo.muller@ufpr.br

<sup>2</sup> E-mail: ncastilho@ufpr.br

## ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AS A TOOL OF MANAGEMENT: A THEORETICAL INTEGRATED VIEW

---

*Rodrigo Müller<sup>1</sup>*

*Newton Correa de Castilho Junior<sup>2</sup>*

**Abstract:** This article presents conceptually the Organizational Intelligence (OI) since its emergence, in the 1960, to the present days. Discusses OI under a temporal view, focusing on the main changes with respect to their studies and applications through a theoretical and exploratory research, presenting a timeline frame of the progress in their studies, highlighting authors and main concepts used in the literature. Through a content analysis of materials consulted, it is noticed that the OI has gone from a technical view and facing the external environment to an integrated view of the organization, including internal aspects to make companies able to assist in organizational development and its adaptation to new environmental realities. After transformations in its concepts, the OI has to encompass activities traditionally developed in other disciplines, as well as concepts from other organizational management approaches, already consolidated in the academic and business environments, presenting itself as well as a holistic and integrative discipline, that not intended to replace any other, but rather complement them, helping this task with a systemic approach to organizations. The constant attention of enterprise environments is one of the fundamental activities for the development of OI, along with activities from Information Management, Knowledge Management, Organizational Learning, among others.

**Key-words:** Organizational Intelligence. Organizational Development. Strategic Adaptation

---

<sup>1</sup> E-mail: rodrigo.muller@ufpr.br

<sup>2</sup> E-mail: ncastilho@ufpr.br

## 1 INTRODUÇÃO

---

A Inteligência Organizacional (IO) surgiu em um momento em que a escassez de recursos (físicos e humanos), o crescimento acelerado dos mercados, o aumento do número de informações no ambiente externo, dentre outros fatores, obrigavam as organizações a adotar novas práticas e atitudes frente aos concorrentes, cada vez maiores em número e em capacidades.

O excesso de informações vindas dos ambientes externos, aliado à necessidade de novas abordagens administrativas (WILENSKY, 1967), culminaram no surgimento de disciplinas administrativo-organizacionais que buscassem suprir as necessidades informacionais, as dificuldades de aprendizado e inovação, além de uma gestão mais eficiente dos recursos que as empresas dispunham.

Neste contexto, Harold Wilensky, em seu livro *“Organizational Intelligence: knowledge and policy in government and industry”* – publicado em 1967 - apresentou a Inteligência Organizacional - IO, buscando contribuir para os estudos e aplicações práticas de atividades que contribuíssem para uma melhor utilização dos recursos informacionais, dos dados vindos do ambiente externo e de sua combinação com dados do ambiente interno das empresas. Além disso, o autor defendia a visualização das organizações como um todo, formadas por pessoas, setores e máquinas, todos inter-relacionados e interdependentes.

Com o passar dos tempos, a IO foi recebendo complementos de outras disciplinas, englobando atividades pertinentes à Gestão da Informação - GI, por meio de atividades coordenadas de identificação de necessidades informacionais, coleta, tratamento e processamento, distribuição e utilização das informações (POMBERT, 2002; CRUZ e DOMINGUES, 2007); recebendo complementos da Gestão do Conhecimento - GC, com atividades correlacionadas ao processo de conversão dos conhecimentos individuais, propostas por Nonaka e Takeuchi (1997); complementada ainda pelos apontamentos da Aprendizagem Organizacional - AO, propostos por Senge (1993), utilizando-se, dentre outros, de conceitos apresentados por Argyris e Schön (1978) sobre o aprendizado de laço único e laço duplo; dentre outras atividades.

Neste contexto, este trabalho aborda a IO sob uma visão temporal, evidenciando as transformações conceituais, bem como as adaptações realizadas em seus estudos para continuar a auxiliar as organizações na integração entre seus setores, pessoas e tecnologias, contribuindo para a busca e alcance de seus objetivos organizacionais e também de vantagens competitivas sustentáveis.

Para tanto, iniciando-se com um pesquisa bibliográfica e exploratória, este trabalho apresenta os principais conceitos sobre a IO encontrados na literatura pesquisada, além de traçar uma linha temporal com as alterações em seus estudos, com o objetivo de apresentar as principais especificidades do tema. Por fim, é apresentado um panorama de uma análise de conteúdo realizada na bibliografia consultada, bem como são apresentadas as contribuições da Inteligência Organizacional para os estudos organizacionais, além de suas contribuições para as ações estratégicas que podem ser aprimoradas com auxílio das atividades características dessa disciplina.

Desta forma, nos próximos tópicos apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, o referencial teórico para construção deste estudo, e, por fim, as discussões referentes ao tema.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

O trabalho desenvolveu-se sob a forma de um ensaio teórico. Para tanto, o estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, buscando reunir materiais recentes referentes ao tema, bem como trabalhos historicamente importantes sobre a IO. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa teórico-exploratória, buscando apresentar a IO e suas características a partir de seu surgimento até o cenário atual, por meio de literatura nacional e internacional. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa exploratória é realizada geralmente quando se tem por objetivo examinar um tema ou problema ainda pouco estudado, que apresente muitas dúvidas, ou mesmo que ainda não tenha sido pesquisado.

Com base no material encontrado, e utilizando-se de técnicas de análise do conteúdo, que tomou como base os subprocessos da IO apresentados por Matsuda (Figura 1) para unidades de análise, foi possível, a partir destes dados, construir um quadro da evolução nos estudos da IO apontando as características abordadas por cada autor consultado, resultando assim no demonstrativo dos trabalhos principais dos autores consultados sobre o tema, bem como as respectivas abordagens dedicadas aos estudos da IO.

Por meio da análise de conteúdo, foi possível identificar pontos congruentes nas diferentes abordagens acerca da IO, apontando tanto expressões comumente utilizadas, como outras disciplinas e atividades entendidas pelos autores como capazes de contribuir para a formação da Inteligência Organizacional. Por fim, foi possível traçar uma comparação entre as abordagens dos autores, relacionando-as em um quadro explicativo.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

---

Este tópico apresenta as principais contribuições teóricas relacionadas à Inteligência Organizacional e à evolução em seus estudos e conceitos. Parte-se de uma abordagem mecanicista e competitiva (WILESNKY, 1967) para uma abordagem mais abrangente e integradora (MORESI e LOPES, 2011), passando por alterações e novas contribuições advindas de outras disciplinas, evidenciadas no texto a seguir.

---

#### 3.1 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

---

O termo Inteligência Organizacional (IO) surgiu em meados da década de 1960, oferecendo uma nova abordagem com relação a utilização das informações empresariais, que antes eram deixadas de lado, preocupando-se a empresa basicamente com o que ocorria dentro de seu domínio e de suas capacidades produtivas. A informação passou a ser visualizada como geradora de valor, de oportunidades e de vantagem estratégica, além de passar a ser utilizada para acompanhar os movimentos das empresas concorrentes.

Segundo Wilensky (1967), precursor nos estudos sobre o tema, a utilização da IO nas organizações se deu em função da necessidade de um aproveitamento mais efetivo das informações possuídas. Ainda segundo o autor, se poderia – à época do surgimento do tema e de seus estudos - visualizar a IO em termos de coleta, processamento e interpretação de informações do ambiente externo, e comunicação das informações obtidas para dentro das empresas, posteriormente utilizadas para a tomada de decisões. Para o autor, a IO é alcançada pelas empresas por meio de atividades e processos inter-relacionados e pela utilização efetiva dos recursos organizacionais.

Segundo March e Olsen (1979) *apud* Choo (1998), a IO é construída sobre dois pilares: cálculo racional e aprendizado pela experiência. O cálculo racional é obtido por meio da avaliação das consequências esperadas com a tomada de determinadas decisões/ações. Já o aprendizado pela experiência é a escolha de ações com base em regras estabelecidas por experiências passadas, ou seja, utilizar o passado como direcionador para as ações futuras. Para os autores, o aprendizado e o comportamento adaptativo da empresa a seus ambientes são fatores fundamentais para as organizações inteligentes.

Para Matsuda (1992; 1993), a IO surgiu das similaridades com a inteligência humana, de forma que assim como cada indivíduo possui capacidades e inteligência única, as organizações – compostas por

indivíduos – vistas como um todo, possuem também características singulares, inerentes à inteligência e alcançadas por meio da coletividade. O autor ainda aponta que a IO pode ser vista como um “complexo integrativo, agregativo e coordenativo entre inteligência humana e inteligência tecnológica” [tradução livre] (MATSUDA, 1993, p. 664), de forma que a inteligência tecnológica pode ser vista como tecnologias de informação dentro das empresas. Para o autor, a IO é integrativa por trabalhar na integração entre pessoas e setores dentro das empresas; agregativa por introduzir em processos, produtos e serviços os conhecimentos e habilidades dos colaboradores; e coordenativa por buscar oferecer um direcionamento para que as demais atividades possam ocorrer.

Para Choo (1995), a IO pode ser vista como um ciclo de atividades de sensoriamento do ambiente, desenvolvimento de percepção e geração de significado, alcançados por meio da interpretação, que deve ser realizada com base na memória organizacional sobre as experiências passadas. Após este processo, é possível que a organização utilize as interpretações desenvolvidas para escolher as melhores ações a serem aplicadas para situações específicas. Para o autor, com base neste processo, é possível perceber o que está acontecendo com a empresa em comparação com o ambiente, de forma que as mudanças necessárias podem ser realizadas buscando atender novas exigências ambientais, bem como se adaptar à nova situação.

McMaster (1996) *apud* Moresi (2001) aponta que a inteligência organizacional pode ser compreendida como uma capacidade da empresa de se adaptar, aprender, inovar, além de conseguir aumentar seus conhecimentos, de forma que possa selecionar, com base nesse processo, alternativas que melhor respondam as condições ambientais. Para o autor, são vários os fatores que compõe a IO, como aspectos corporativos, organizacionais e pessoais.

Já Albrecht (2003) apresenta a visão de que a IO é um produto resultante de um conjunto de atividades inter-relacionadas que buscam integrar a empresa por meio de seus objetivos estratégicos e demais atividades. Para o autor, a IO pode ser compreendida como “a capacidade que uma organização possui de mobilizar todo o seu poder cerebral e concentrar tal poder na conquista de sua missão” (ALBRECHT, 2003, p. 28). Ainda segundo o autor, a IO é algo que pode ser conquistado após um minucioso trabalho de conscientização e envolvimento dos membros da empresa com o objetivo de promover a IO na organização.

Cruz e Dominguez (2007) definem a IO como uma capacidade desenvolvida pelo aprendizado organizacional sistêmico, que permite à empresa perceber adequadamente os ambientes interno e externo por meio do processamento das informações obtidas nestes ambientes, além de gerar novos conhecimentos que contribuam para a tomada de decisões e

resolução de problemas em ambientes em constante mudança. As autoras enfatizam a questão de a IO amparar-se nos dois ambientes das empresas, buscando uma visão integrada.

Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008) apresentam a IO como a capacidade da organização de perceber mudanças no ambiente, coletar informações, aumentar o nível de aprendizado, criar novos conhecimentos e agir efetivamente com base nos conhecimentos criados para poder se adaptar ao ambiente e alcançar da melhor forma os objetivos organizacionais. Os autores ainda apontam que, para alcançar a IO, as empresas devem ter pessoas inteligentes em suas equipes e elaborar processos inteligentes. Por membros inteligentes os autores apontam que estes devem possuir conhecimentos técnicos sobre suas funções, tácitos e capacidade de rápido aprendizado. Já nos processos inteligentes, os autores propõe a adoção de práticas de previsão para buscar se preparar para as mudanças súbitas no ambiente bem como para resolver problemas com agilidade e efetividade, além de processos mais enxutos e que cumpram seus objetivos de forma mais efetiva, minimizando custos e maximizando a utilização do tempo.

Complementando estes pensamentos, Moresi e Lopes (2011) apontam que o desenvolvimento da IO pode auxiliar as empresas na obtenção de vantagens competitivas não esgotáveis (ou autossustentáveis), uma vez que auxilia na interpretação do ambiente complexo das organizações atuais e proporciona uma maior reflexão acerca da empresa.

Tema emergente tanto na literatura como nas aplicações práticas em empresas, a IO vem sendo construída aos poucos, passando por modificações em suas definições e agregando novos conceitos e ferramentas a medida em que passa a receber mais atenção das comunidades acadêmica e empresarial.

### 3.1.1 ABORDAGENS DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

---

Segundo Matsuda (1992, 1993), a IO pode ser vista sob duas perspectivas: produto e processo. Sendo um produto, a IO proporciona resultados práticos à empresa, tanto na tomada de decisões ou nas definições de estratégias de longo prazo, por meio de relatórios e outros documentos resultantes das atividades realizadas, bem como diretrizes para processos e ações futuras. Já como processo, é um conjunto de atividades inter-relacionadas que envolvem toda a organização com uma finalidade comum, constituindo um processo integrativo, agregativo e coordenativo que envolve inteligência humana e de máquina, por toda a empresa.

Como um processo, Matsuda (1992) aponta 5 componentes, ou subprocessos, da IO: a) comunicação; b) memória; c) aprendizagem; d) cognição; e e) raciocínio. Para o autor, a IO, vista como um produto, pode ser o resultado da aplicação da abordagem de processo.

Complementando esse pensamento, Kirn (1995), que também se utiliza dos cinco componentes apresentados acima para definir as atividades da IO, aponta que a mesma integra processos de informação humana e computacional, juntamente com a capacidade de solucionar problemas.

### 3.1.1.1 Os Subprocessos da IO de acordo com Matsuda (1992)

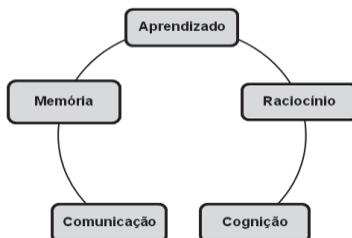
---

Em seus estudos, Matsuda (1988, 1992, 1993) identificou e apresentou cinco subprocessos da IO, que, segundo o autor, se desenvolvidos pelas organizações de forma conjunta podem contribuir para o alcance de vantagens competitivas e da própria IO. Matsuda apresentou os subprocessos conforme apresentado na Figura 1, a seguir.

Para o autor, a Cognição compreende os processos de percepção/leitura das imagens dos ambientes interno e externo. Em muitos casos essa leitura é feita com base em experiências ou memórias passadas. Pode ser utilizada para mudar estilos de administração passados com base nas oportunidades para o futuro. É uma forma de a organização deixar de se apoiar apenas em suas atividades anteriores, buscando inovar e utilizar as suas potencialidades para novos fins.

Já o subprocesso de Comunicação Organizacional contempla as inteligências individuais e a IO. É por meio dos processos de comunicação que a empresa pode conseguir fazer com que todos os seus funcionários tenham acesso aos mesmos dados e informações, contribuindo assim para a disseminação e criação de novos conhecimentos. As atividades comunicacionais podem ser formais e/ou informais e vistas sob várias perspectivas. É necessário que se observem, além das características humanas, as características físicas e tecnológicas que compõe a empresa em questão, para que esta tenha o suporte que precisa para poder desempenhar com eficiência e eficácia este processo.

Figura 1 - Os 5 Subprocessos da IO, segundo Matsuda (1992)



Fonte: Adaptado de Matsuda (1992).

O subprocesso de Memória Organizacional é responsável pela seleção, retenção e recuperação das experiências da empresa, para que estas possam ser utilizadas no futuro. Estes processos compreendem as memórias individuais, por meio do registro de experiências dos colaboradores; de tecnologias, por meio da construção de bases de dados e de conhecimentos; memória institucional, por meio da manutenção de documentos e arquivos importantes, relatórios sobre atividades, manuais de procedimento, padronização de tarefas formalizada, métodos e técnicas específicas, dentre outros; e memória cultural, compreendida pela própria cultura da organização, tradições, crenças compartilhadas, linguagens próprias, rituais, e outros recursos utilizados pelos membros.

O subprocesso de Aprendizado considera os aprendizados individuais, que ocorrem por meio das experiências dos indivíduos, e o aprendizado coletivo, por meio dos trabalhos em equipe e experimentação conjunta de procedimentos organizacionais. Neste processo estão envolvidos os contatos dos indivíduos com os dois ambientes, interno e externo, de forma que são utilizadas as características de indivíduos e ambientes, aliadas à ferramentas organizacionais, para a obtenção de um aprendizado coletivo que proporcione benefícios à empresa.

Por fim, apresenta-se o subprocesso Raciocínio. Pela tradução literal da expressão utilizada por Matsuda (1993) – *inference* –, poderia ser utilizada também a expressão Inferência, ou as expressões ‘dedução’ e/ou ‘conclusão’, porém, na literatura nacional encontrada, todos os registros utilizam o termo Raciocínio (Moresi, 2001; Lopes, 2009). Este processo é responsável pela utilização das informações disponíveis juntamente com os recursos que a empresa dispõe para a tomada de decisões. Em sua maioria decisões estratégicas, o processo deve ser executado com profissionais adequados, especialistas em suas áreas, buscando compreender o ambiente e utilizar as melhores opções de que a empresa dispõe.

---

### 3.2 ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

---

A partir da década de 1960, as organizações passaram a dar mais atenção às questões referentes aos recursos organizacionais e de informação de que dispunham, em função da escassez de recursos físicos e também de novos estudos acadêmico-científicos relacionados à utilização dos recursos intangíveis como fator de competitividade. Dentre estes estudos surgiram os trabalhos de Edith Penrose (1959) indicando a importância da observação e valorização dos recursos organizacionais, de forma que a empresa pudesse ser vista como um conjunto de recursos, que se utilizados de maneira correta poderiam conferir uma melhoria na competitividade das empresas, levando-as à uma posição de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Sveiby (1998), foi a partir da década de 1980 que as organizações passaram a perceber que por recursos não são compreendidos apenas os elementos expressos nos balanços contábeis, mas também os ativos intangíveis das empresas, como o conhecimento adquirido, *know-how*, o capital humano, dentre outros. Foi nessa época que surgiram os trabalhos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), dando novos pontos de vista sobre a utilização de recursos internos à empresa como fonte de vantagem competitiva e consolidando os estudos no que passou a ser conhecido como 'Visão Baseada em Recursos' (VBR). Assim, organizações interessadas em adquirir vantagens competitivas para se manterem atuantes em ambientes cada vez mais competitivos passaram a buscar novas formas para compreender seus ativos e recursos intangíveis e utilizá-los de maneira mais inteligente, absorvendo melhor suas potencialidades.

Na literatura estudada, autores como Choo (2003), Pinchot e Pinchot (1994), Garvin (1990), Senge (2005), apontam algumas características que podem tornar as empresas inteligentes. Essas características giram em torno da Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e do Aprendizado Organizacional, reconhecendo o papel dos indivíduos e de suas capacidades/habilidades no crescimento das organizações.

Drucker (1994) também apontou a questão da transição da sociedade de um sistema industrial para uma sociedade pós-capitalista, onde o conhecimento e seus portadores seriam cada vez mais valorizados. Neste contexto, saber como subsidiar e gerenciar as atividades dos colaboradores se torna tanto um desafio como uma oportunidade para que as organizações desenvolvam seus processos de forma inteligente.

Choo (1995) apresenta a organização inteligente como aquela capaz de gerir adequadamente as informações dos ambientes interno e externo,

buscando criar novos conhecimentos que poderão ser utilizados nos processos de tomada de decisão, além de contribuir para a adaptação da empresa ao ambiente. Este processo, segundo o autor deve envolver pessoas, setores, tecnologias, entre outros elementos, para poder extrair significados dos dados e informações obtidos nos ambientes e buscar as alternativas mais adequadas para a solução dos problemas organizacionais. Para o autor:

A sobrevivência da organização depende de sua capacidade de processar informação sobre o ambiente, e transformar esta informação em conhecimentos que tornem a empresa capaz de se adaptar efetivamente ao ambiente externo. Além disso, sugere-se, desta maneira, que a adaptabilidade por meio do aprendizado é a marca registrada da organização inteligente [tradução livre] (CHOO, 1998, p. 02).

Cruz e Domingues (2007) apontam que a informação, os indivíduos e seus conhecimentos são fundamentais para o alcance da IO e para que a organização possa se tornar inteligente. Para as autoras, as informações disponíveis nos ambientes interno e externo necessitam de tratamento para que possam contribuir para a criação de conhecimentos, que, por sua vez, podem ser incorporados pela organização. Desta forma, saber fazer o uso adequado das informações é tarefa fundamental para as empresas que buscam alcançar a IO.

Turban *et al* (2010) apontam que as organizações atuais devem se tornar adaptativas, ágeis e 'em tempo real' para poder acompanhar as mudanças do mercado e também para poder atender às novas expectativas de seus clientes. Para os autores, não há como atingir um patamar de empresa adaptativa sem o auxílio das tecnologias de informação e comunicação. Dentre essas ferramentas, encontram-se os sistemas de informação, cada vez mais popularizados e necessários para as empresas que estão preocupadas com sua permanência e adaptabilidade ao ambiente no qual estão inseridas.

#### **4 ANÁLISES E DISCUSSÕES**

---

Partindo do exposto, é possível perceber que as abordagens da inteligência organizacional iniciaram com uma visão mais técnica e voltada para o gerenciamento das informações advindas do ambiente externo. Wilensky (1967) apresentou a IO como um auxílio para as empresas que precisavam estar em constante vigília com relação aos concorrentes e aos fatores externos que poderiam afetar o desempenho organizacional. Essa vigília acontecia buscando equiparar-se aos concorrentes ou superá-los, de

forma que a utilização adequada das informações disponíveis era fundamental.

Com o passar dos anos, a visão foi sendo alterada e complementada por outros autores, que passaram a visualizar também questões internas, como o aprendizado (MARCH e OLSEN, 1979), ou mesmo a integração de inteligência humana e tecnologias de informação (MATSUDA, 1992). Posteriormente passou a englobar também a gestão das informações no ambiente interno (HAECKEL e NOLAN, 1993; CHOO, 1995; MCMASTER, 1996; CRUZ e DOMINGUEZ, 2007), considerando tanto os fatores ambientais como as capacidades internas que podem promover subsídios à adaptação estratégica, utilizando-se, também, das abordagens proporcionadas pelos estudos relacionados à Visão Baseada em Recursos, iniciados por Edith Penrose, no final da década de 1960 e complementados por estudiosos como Wernerfelt (1984) e Barney (1996), dentre outros.

Neste contexto, percebe-se que atualmente a IO atua tanto no ambiente externo como no interno da empresa. O ambiente externo pode ser acompanhado com auxílio de atividades de coleta de dados e informações sobre o setor, os concorrentes, clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, além dos ambientes que afetam a empresa, como: político-legal, tecnológico, demográfico, cultural, entre outros. Já o ambiente interno pode ser trabalhado por meio de atividades que consigam captar informações e conhecimentos, armazená-los e comunicá-los aos membros, além de utilizar essas informações e conhecimentos para os processos de tomada de decisão.

Partindo do exposto, é possível perceber que a IO, para ser alcançada, exige uma nova postura das organizações e de seus dirigentes para que possa ser desenvolvida. A adoção de novas formas de trabalho, de uma cultura de compartilhamento de informações e de conhecimentos, o fomento à inovação – seja ela em produtos/serviços, processos administrativos, estrutura, ou outras vertentes -, dentre outros fatores, são fundamentais para as organizações que pretendem alcançar a IO.

Para tanto, é necessário compreender que a IO pode alterar padrões existentes dentro das organizações, alterando fatores e aspectos culturais enraizados entre os colaboradores. Srouf (1998) aponta que a cultura organizacional permeia todas as atividades da organização e envolve todos os membros da empresa, criando um conjunto de representações mentais sincronizadas e coerentes. Para o autor a identidade de uma organização é expressa por meio de sua cultura.

Schein (1995) aponta que a cultura organizacional pode ser compreendida como:

(...) um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionam com eficácia suficiente para serem consideradas

válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas (SCHEIN, 1995, p. 10).

Por se tratar de algo intrínseco às empresas, a cultura assume diversas formas e aspectos de acordo com a realidade de cada ambiente organizacional, e ainda levando em consideração o perfil de seus membros, além de objetivos e propósitos da empresa. Neste contexto, compreende-se o fato de a cultura ser um fator a ser observado pelas organizações que pretendem desenvolver as atividades de IO em suas agendas. Neste sentido, compreende-se que a adoção de práticas de IO nas empresas pode ser uma empreitada que demande tempo até que os membros aceitem as novas posturas necessárias para o seu desenvolvimento.

#### 4.1 EVOLUÇÃO TEÓRICA NOS ESTUDOS SOBRE A 'IO'

Com base nas observações realizadas sobre os estudos da IO apresentados por vários autores na bibliografia estudada, foi possível construir um quadro temporal, apresentando os principais conceitos e autores que discutem o tema, conforme segue.

O Quadro 1, a seguir, evidenciou a transformação pela qual os estudos da IO passaram, de forma que nos estudos mais recentes, a IO vem sendo apresentada como uma disciplina integradora, que engloba aspectos internos à empresa, externos, as capacidades dos indivíduos, tecnologias, sistemas, cultura, entre outros aspectos da vida organizacional.

Quadro 1 – Abordagem Temporal da Evolução Teórica nos estudos sobre a Inteligência Organizacional: Vários Autores

<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>
<b>1967 - Wilensky</b>	Abordou a IO sob uma visão voltada para o gerenciamento e utilização das informações sobre o ambiente externo, buscando aumentar a efetividade das tomadas de decisão estratégica voltadas para a concorrência.
<b>1979 - March e Olsen</b>	A IO é apresentada com um foco mais abrangente, considerando a gestão das informações disponíveis para a tomada de decisão e também visando o aprendizado organizacional por meio da experiência passada, buscando observar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da empresa.
<b>1988 - Matsuda</b>	Visualiza a IO como uma atividade integrada da organização, englobando inteligência humana e tecnologia, buscando por meio dessa interação desenvolver atividades, programas e processos capazes de dar suporte às atividades e objetivos organizacionais.
<b>1993 - Haeckel e Nolan</b>	A IO proporciona uma visão sistêmica da organização e de seus ambientes, buscando, por meio da monitoração desses ambientes, extrair significados para resolver, e mesmo antever, problemas e desafios organizacionais. Os autores deram ênfase na utilização de tecnologias e sistemas de informação para a concretização desses objetivos.
<b>1994 -</b>	IO conceituada sob uma visão mais humanística da empresa, que busca o

<b>Pinchot e Pinchot</b>	aproveitamento das habilidades de todos os colaboradores para serem utilizadas na resolução de problemas, no aprendizado e na inovação em todas as suas nuances (produtos, processos, serviços, marketing, organizacional), integrando pessoas e setores e proporcionando condições para seu desenvolvimento.
<b>1995 – Choo</b>	Enfoque no monitoramento dos ambientes interno e externo, buscando criar significados para os eventos ambientais críticos e buscando a tomada de decisões mais adequada por meio da utilização das informações possuídas. Considerando uma utilização mais efetiva dos recursos informacionais, segundo o autor, é possível utilizar as potencialidades dos indivíduos para criar vantagens competitivas.
<b>1996 – McMaster</b>	Abordagem da IO sob uma ótica voltada para a adaptação estratégica da empresa ao ambiente externo com base na capacidade interna de percepção das mudanças ambientais, de aprendizado organizacional e de inovação. Em seu trabalho, o autor apresentou a IO como a capacidade da organização de se adaptar, inovar, criar novos conhecimentos e tomar decisões com base nesses conhecimentos.
<b>2003 – Albrecht</b>	Proposição da IO como disciplina integradora da estratégia e dos objetivos organizacionais com as capacidades dos indivíduos, buscando integrá-los à empresa e conseguindo com que trabalhem conjuntamente para o atingimento dos objetivos e a criação da IO.
<b>2007 – Cruz e Dominguez</b>	Apresentação da IO sob o prisma do aprendizado organizacional sistêmico, que por meio da utilização adequada das informações coletadas nos ambientes interno e externo pode ajudar a empresa a criar novos conhecimentos, resolver problemas e tomar decisões mais acertadas em ambientes complexos.
<b>2008 – Xuezhong, Qian e Zhaohan</b>	Defendem a aplicação da IO enfocando a monitoração dos ambientes da empresa, buscando usar as informações disponíveis para aumentar o aprendizado, criar novos conhecimentos e se adaptar às mudanças ambientais com mais agilidade, por meio de indivíduos e processos inteligentes.
<b>2011 – Moresi e Lopes</b>	Visualização da IO como uma atividade integradora dentro da organização, capaz de unir setores e pessoas e englobando aspectos corporativos, pessoais e organizacionais, com forte presença do aprendizado organizacional como seu impulsionador.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wilensky (1967), March e Olsen (1979) *apud* Choo (1995), Matsuda (1992), Haeckel e Nolan (1993), Pinchot e Pinchot (1994), Choo (1995), McMaster (1996) *apud* Moresi (2001), Albrecht (2003), Cruz e Dominguez (2007), Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008), Moresi e Lopes (2011).

Neste aspecto, também passaram a ser considerados de fundamental importância - para o desenvolvimento organizacional e para a obtenção de vantagens competitivas - a valorização dos recursos organizacionais intangíveis, como os conhecimentos e habilidades dos colaboradores, a cultura organizacional desenvolvida, bem como outros fatores internos.

A partir do exposto, é possível perceber a utilização de outras atividades pertencentes a disciplinas distintas e já consagradas nos estudos organizacionais. Vê-se a IO como uma disciplina holística, que engloba aspectos pessoais, organizacionais e ambientais, buscando criar um

ambiente de aprendizado constante e de compartilhamento e gestão de informações e conhecimentos.

Segundo Drucker (1994) e Sveiby (1998), os recursos intangíveis dentro das organizações passarão a ter valor significativo para a empresa e para seus parceiros, o que já se pode ser evidenciado em abordagens de gestão atuais, como é o caso da IO.

Compreende-se também que a IO pode ser vista como uma disciplina, pois a alteração em estruturas, cultura e outros fatores pode fazer com que seja necessário tempo até todos os envolvidos no processo entenderem as novas proposições, e, principalmente, aceitarem participar nesta atividade (LEFTER, PREJAMEREAN e VASILACHE, 2008). As autoras ainda apontam que para uma organização se tornar inteligente, é necessário um investimento de tempo, recursos e principalmente do envolvimento de todos os colaboradores neste processo.

Algumas das atividades envolvidas no processo de formação da IO podem ser visualizadas na Figura 2, a seguir, que congrega os resultados encontrados na análise de conteúdo dos materiais bibliográficos consultados, evidenciando a complementaridade de saberes necessária para a criação e desenvolvimento da IO dentro das empresas.

Foram identificados na literatura expressões comuns e mesmo a utilização de outras disciplinas. É possível perceber que o consenso utilizado entre os autores abordados é de que a Informação é um elemento de fundamental importância para as organizações atuais. Sua utilização e compartilhamento são capazes de contribuir para a criação de novos conhecimentos dentro da empresa, além de contribuírem para uma tomada de decisão mais acertiva (CHOO, 1995).

Figura 2 – Componentes da IO identificados na literatura pesquisada.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da pesquisa.

Com base nestes apontamentos, fica evidente a congruência dos pensamentos e estudos sobre a Inteligência Organizacional, apresentada

por vários autores, que embora tenham – em alguns casos – visões diferentes dos campos de atuação da IO (foco em ambiente interno ou externo), buscam proporcionar às empresas maior domínio e conhecimento acerca de si mesmas. Pode-se constatar que todas as abordagens acima mencionadas buscam criar um ambiente de vigília constante, tentando identificar e fazer melhor proveito dos recursos da organização, contribuindo, desta forma, para a melhoria de produtos e ou serviços, processos e mesmo estruturas organizacionais.

A participação dos colaboradores da empresa também é fator chave nestes processos, pois é por meio das capacidades individuais das pessoas envolvidas com a empresa que se pode conseguir uma posição coletiva, capaz de fomentar a criação de uma ‘inteligência’ distribuída por toda a organização (ALBRECHT, 2003; LEFTER, PREJAMERAN e VASILACHE, 2008).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

A Inteligência Organizacional apresenta-se atualmente como uma disciplina capaz de auxiliar as organizações na integração de seus processos, colaboradores e tecnologias, contribuindo para a compreensão da empresa como um sistema aberto e que necessita de constante observação de seus ambientes.

Autores como Wilensky (1967) e Choo (1995) apresentam o ambiente externo à empresa como fonte de informação, de recursos e de incertezas. Estes autores apontam a necessidade de monitoramento desse ambiente, buscando identificar mensagens e sinais, além de usar tais dados e informações combinados com dados e informações do ambiente interno, buscando se adaptar às novas realidades ambientais.

Neste contexto, percebe-se que a IO passou de uma visão técnica e voltada para o ambiente externo para uma visão mais abrangente da organização, contemplando também os aspectos internos, além de buscar aliar pessoas, setores e recursos da empresa em prol dos objetivos organizacionais.

Com isso, pode-se perceber que a contribuição oferecida pelos estudos sobre a IO recai sobre as formas de gestão atuais, oferecendo caminhos para a adoção de práticas integradoras dentro das empresas. Partindo dos conceitos proporcionados pelos estudos de sistemas, tendo a organização como um sistema aberto, é possível compreender a conexão existente entre todos os setores e pessoas, além de perceber a interdependência entre eles (BIO, 1985).

Com base neste cenário, pode-se perceber que os estudos acerca da IO passaram a englobar atividades pertencentes à outras disciplinas (Figura 2) já consagradas nos ambientes acadêmico e empresarial, como as atividades de gestão do conhecimento, gestão da informação e aprendizado organizacional (CHOO, 1995; CRUZ e DOMINGUES, 2007; MORESI e LOPES, 2011). Pode-se perceber também que a união de tais atividades pode auxiliar na obtenção e alcance da IO, além da conquista de vantagens competitivas sustentáveis, ou 'não esgotáveis', como apresentado por Moresi e Lopes (2011).

Neste contexto, compreender outras teorias administrativas, além de buscar acompanhar as transformações e sinais enviados pelos ambientes interno e externo, são critérios fundamentais para iniciar um programa de Inteligência Organizacional dentro de qualquer empresa. Conhecer seus ambientes, suas capacidades físicas e de pessoal e, sobretudo, compreender que o desenvolvimento da IO necessita de adoção de novas atitudes organizacionais, são outros fatores que devem ser observados por organizações que pretendem iniciar neste caminho.

Em tempos de competitividade e complexidade ambiental, a utilização de conceitos de Inteligência Organizacional pode contribuir para a adoção de uma visão holística das organizações, evitando a gestão departamentalizada e desintegrada, que pode acarretar em débitos informacionais para setores que poderiam ter melhor desempenho ao possuir uma visão completa da empresa. Acredita-se, com isso, que a IO é uma disciplina que percorre várias outras áreas de estudos organizacionais, utilizando-se de seus conceitos e atividades, e buscando oferecer uma abordagem sistêmica e holística das organizações.

Como este trabalho não objetivou apresentar metodologias de adoção de práticas/atividades de Inteligência Organizacional, sugere-se que novos trabalhos sejam desenvolvidos enfocando os aspectos práticos da adoção de um programa de IO nas empresas. Sugere-se também que sejam enfocados aspectos como os resultados práticos da IO, ou em outros termos, sua abordagem de produto (MATSUDA, 1992, 1993), apresentando os resultados que podem ser alcançados com a adoção dos subprocessos da IO propostos por Matsuda (1992) e/ou outros autores.

No entanto, por se tratar de uma disciplina que ainda carece de estudos e aplicações empíricas, acredita-se que a adoção de programas de IO demandem tempo, pois estarão diretamente relacionados ao comportamento das pessoas envolvidas neste processo. Neste sentido, a criação de políticas voltadas ao compartilhamento de informações e conhecimentos dentro das empresas, além do fomento à uma cultura da informação, devem ser observadas pelas empresas e gestores que pretendem ingressar neste caminho.

Por fim, pode-se perceber que os estudos mais recentes sobre a Inteligência Organizacional buscam apresentar a empresa como um sistema aberto, além da necessidade de observação de seus ambientes interno e externo, atentando-se para transformações ocorridas e buscando, por meio do aprendizado, da adaptação estratégica e de outras atividades, atender as novas exigências ambientais. É importante ressaltar a busca pelo equilíbrio entre as capacidades internas da empresa e as imagens do ambiente externo, de forma que a IO pode contribuir na integração da organização, além de fortalecer – e mesmo criar – novos recursos estratégicos, conferindo vantagens competitivas à empresa.

## REFERÊNCIAS

---

ALBRECHT, Karl. **O Poder das Mentes em Ação**: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ARGYRIS, Chris. SCHÖN, Donald. **Organizational Learning**: a theory of action perspective. Reading Mass: Addison Wesley, 1978.

BARNEY, Jay B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management. Vol 17. P. 99-120. Mar: 1991.

CHOO, Chun Wei. **Information Management for the Intelligent Organization**: the art of scanning the environment. ASIS (Monography Series), 1995.

CRUZ, Yunier Rodriguez. DOMINGUEZ, Esther Galán. **La Inteligência Organizacional**: necesario enfoque de gestión de información del conocimiento. Ci. Inf. Vol 36, n. 3. P. 51-58, set/dez. Brasília: 2007.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

HAECKEL, Stephan H.; NOLAN, Richard L. **Managing by Wire**. Harvard Business Review. Sep/Oct. P. 122-133. 1993.

KIRN, Stefan. **Organizational Intelligence and Distributed AI**. University of Münster, Institute of Business Informatics. Germany, Jul, 1995.

LEFTER, Viorel; PREJAMEREAN, Mihaela; VASILACHE, Simona. **The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies**: a

human capital perspective. *Theoretical and Applied Economics*. Vol 10. Pag. 39-52. 2008. Disponível em: <<http://store.ectap.ro/articole/339.pdf>>. Acesso em: Mar, 2012.

LOPES, Daniel Farias. Proposta de Instrumento para Análise do Processo da Inteligência Organizacional. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Católica de Brasília. Brasília: 2009.

MATSUDA, Takehiko. **Organizational Intelligence**: it's significance as a process and a product. *In*: Sanno College of Management and Informatics. Isehara, Japão: 1992.

MATSUDA, Takehiko. **Organizational Intelligence**: theory of collectively intelligent behaviors and engineering of effective information systems in the complex organizations. *In* Sanno College, Isehara. P. 664-669. Japão: 1993.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência Organizacional**: um referencial integrado. *Ci. Inf.* Vol 30. n. 2, p. 35 – 46. Mai/ago 2001. Brasília. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: Mai. 2012.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; LOPES, Daniel Farias. Inteligência Organizacional e Aprendizado. *In*: **Aprendizado Organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. TARAPANOFF, Kira (Org). Vol 1. Curitiba: IbepeX, 2011.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press: 1959.

PINCHOT, Gifford. PINCHOT, Elizabeth. **O Poder das Pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Campus: Rio de Janeiro, 1995.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 19 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SCHEIN, Edgard. **Cultura Organizacional e Liderança**. USA: Jossey Bass Publishers, 1995.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TURBAN, Efraim. et. al. **Tecnologia da Informação para Gestão**: transformando os negócios na economia digital. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WERNERFELT, Birger. **A Resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal. Vol 5. N 2. P. 171-180. 1984.

WILENSKY, Harold. **Organizational Intelligence**: knowledge and policy in government and industry. New York: Basic Books, 1967.

WOOD JUNIOR, Thomas (coord). **Mudança Organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

XUEZHONG, Chen; QIAN, Tian; ZHAOHAN, Sheng. **Organizational Intelligence and Its Impact on Organizational Innovation**. 2008. Disponível em:  
<[http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs\\_all.jsp?arnumber=4680752](http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4680752)>.  
Acesso em: 20 mar, 2012.