

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GISELLI CRISTINA OPUSKEVICH DAL SANTO

**INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE TOMADA DE
DECISÃO NAS INDÚSTRIAS DE GRANDE PORTE DA REGIÃO DOS CAMPOS
GERAIS, NO ESTADO DO PARANÁ.**

CURITIBA

2013

GISELLI CRISTINA OPUSKEVICH DAL SANTO

**INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE TOMADA DE
DECISÃO NAS INDÚSTRIAS DE GRANDE PORTE DA REGIÃO DOS CAMPOS
GERAIS, NO ESTADO DO PARANÁ.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a Dr^a: Helena de Fátima Nunes
Silva

**CURITIBA
2013**



Ministério da Educação
Universidade Federal do Paraná
Setor de Tecnologia / Setor de Ciências Exatas
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGE

CERTIFICADO

Certificamos para os devidos fins que a pós-graduanda **Giselli Dal Santo** defendeu a Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, com o título "**As Contribuições da Inteligência Organizacional nos Processos de Tomada de Decisão nas Industrias de Grande Porte da Região dos Campos Gerais no Estado do Paraná Paraná**", da pós-graduanda **Giselli Dal Santo**, defendida e aprovada no dia 26 de fevereiro de 2013.

Banca Examinadora:

Prof.^a Helena de Fátima Nunes Silva, Dra. Eng. (orientadora)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFPR

Prof.^a Sonia Isoldi Marty Gama Müller, Dr. Eng.
Programa de Pós-graduação Engenharia de Produção da UFPR

Prof. Ricardo Mendes Junior, Dr. Eng.
Programa de Pós-graduação Engenharia de Produção da UFPR

Prof. Heitor Pereira, Dr. Eng.
Fundação Instituto de Administração - SP

Curitiba, 26 de fevereiro de 2013.

Prof.^a Izabel Cristina Zattar
Coordenadora do PPGE/UFPR

Prof. Izabel C. Zattar
Depto. Engenharia de Produção - UFPR
Matricula: 01557501

DEDICO

Aos meus queridos filhos, Leonardo e Amanda, razão do meu viver.
Ao meu querido namorado, Márcio, pelo amor, incentivo, compreensão e
companheirismo.

AGRADECIMENTOS

A Deus agradeço por tudo que tem me possibilitado.

À minha querida e estimada orientadora Prof.^a Dr.^a Helena de Fátima Nunes Silva, pelo apoio, atenção e carinho oferecidos durante esta caminhada e valiosos conhecimentos compartilhados.

Aos professores Ricardo Mendes Junior, Sonia Isoldi Muller e Heitor José Pereira que gentilmente aceitaram participar da minha banca. Muito obrigada pelas contribuições e opiniões dispensadas ao meu trabalho.

À Universidade Federal do Paraná e aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Em especial, agradeço a minha colega e amiga, Cristina Pschera, pela paciência infinita, carinho e contribuições que enriqueceram os meus conhecimentos e o meu trabalho.

Às indústrias de grande porte dos Campos Gerais, em especial aos responsáveis pelos departamentos de RH, Produção e TI que conseguiram reservar um tempo para responder o questionário e aos diretores pela entrevista, tornando esta pesquisa possível.

Aos meus queridos filhos, Leonardo Dal Santo e Amanda Dal Santo, pela compreensão, pela renúncia, pelo sacrificar-se pela falta de minha presença.

Ao meu namorado, Márcio Lupepsiw, pelo intenso amor, incentivo, ajuda, paciência e estímulo durante as dificuldades.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse possível.

RESUMO

Este trabalho visa identificar a utilização da Inteligência Organizacional na tomada de decisões nas indústrias de grande porte dos Campos Gerais. Explora a literatura sobre o tema, tratando sobre a Inteligência Organizacional e seus componentes. Desenvolve pesquisa em duas etapas, a primeira bibliográfica, buscou o aprofundamento do tema, visto o ineditismo da proposta. A segunda etapa pesquisa 17 indústrias caracterizadas como de grande porte segundo o número de empregados. A fase de campo ocorreu em dois momentos. Primeiro com a aplicação de questionário relativo à identificação dos componentes da Inteligência Organizacional. O segundo momento, após a aplicação e análise dos questionários, foram selecionadas as indústrias, para realização de entrevistas. Estas foram selecionadas levando-se em consideração o grau de aprofundamento e evidências de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional em seus processos decisórios. Identifica que as indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais utilizam, ainda que de uma forma tímida, os processos da Inteligência Organizacional na tomada de decisão, pois foi observado que a cultura de algumas indústrias cria resistência na utilização. Identifica que a maioria das indústrias considera importante a Memória e a Comunicação Organizacional e dá pouca importância ao Aprendizado Organizacional. Conclui que os resultados obtidos podem servir de base para que as indústrias possam aperfeiçoar e fortalecer os elementos que já utilizam e inserir os elementos dos processos de inteligência organizacional ainda não utilizados, como um recurso diferenciado de obtenção de vantagens competitivas e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Inteligência Organizacional. Tomada de Decisão. Indústrias Grande Porte dos Campos Gerais – PR.

ABSTRACT

This research will identify the Organizational Intelligence application during big industries decision process at Campos Gerais Area. Exploring the literature about the theme related to Organizational Intelligence and its components. Develop research in two parts, first bibliographic, search for deepen this issue due to originality of this proposal theme. The second part research 17 industries classified as large companies according to the number of employees. The field research occurred two moments. First applying the questionnaire on the identifications of Organizational Intelligence components. The second moment, after application and analysis of this survey data, industries were selected to interview stage. These industries were selected considering the deepen degree and the organizational Intelligence components application evidences in the decision process. Identify that the large industries at Campos Gerais area use, even timidly, the Organizational Intelligence process in the decision make, as was observed in the culture of some industries, which shows some resistance in its application. Identifies that the most of industries consider important the Organizational Memory and communication and gives low importance to Organizational Learning process. Concludes that the results obtained can serve as a basis to the industries might improve and strengthen the elements already in use and add elements of Organizational Intelligence process not applied until now, Feature as a differential resource of competitive advantages and Organizational performance.

Key words: Organizational Intelligence. Decision make. Large Industries at Campos Gerais -PR.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO.....	19
FIGURA 2 - MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	26
FIGURA 3 - CICLO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.	30
FIGURA 4 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL.	32
FIGURA 5 - INTERAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COM AS ATIVIDADES BÁSICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	34
FIGURA 6 - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL EM UM SISTEMA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	36
FIGURA 7 – CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM.....	45
FIGURA 8 - ELEMENTOS INTERVENIENTES NA TOMADA DE DECISÃO	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA.....	23
QUADRO 2 - REQUISITOS DOS COMPONENTES DE PROCESSO INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	27
QUADRO 3 – PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	61
QUADRO 4 - OBJETIVOS X REFERENCIAL TEÓRICO X TÉCNICAS DA PESQUISA X TRATAMENTO DOS DADOS X RESULTADOS ESPERADOS	65
QUADRO 5 – EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL.	69
QUADRO 6 - EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....	71
QUADRO 7 - EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.	74
QUADRO 8 - EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL.	76
QUADRO 9 - ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	79

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL	70
GRÁFICO 2 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....	72
GRÁFICO 3 - GRAU DE IMPORTÂNCIA ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	75
GRÁFICO 4 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL	78
GRÁFICO 5 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	INTELIGÊNCIA HUMANA E CIÊNCIA COGNITIVA	20
2.2	INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	23
2.2.1	Cognição Organizacional	31
2.2.2	Memória Organizacional	33
2.2.3	Comunicação Organizacional	40
2.2.4	Raciocínio Organizacional	42
2.2.5	Aprendizagem Organizacional	43
2.3	PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	51
2.4	CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	56
3	METODOLOGIA	59
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	59
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA	60
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA	61
3.4	COLETA DE DADOS	62
3.5	SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
4.1	RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL	68
4.2	APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	71
4.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	73
4.4	COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL	76
4.5	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	78
4.6	SÍNTESE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO	81

4.7 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÃO: A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS	82
4.7.1 COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL	83
4.7.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	83
4.7.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	86
4.7.4 RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL	88
4.7.5 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	92
5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	94
5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	95
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES	103

1 INTRODUÇÃO

Devido à evolução tecnológica, as organizações voltam o seu foco para as competências de seus recursos humanos no sentido de proporcionar uma maior adaptabilidade dos conhecimentos internalizados e externalizados na organização, em resposta ao alto nível de complexidade de dados e informações que circulam nos ambientes corporativos. Com isso, as organizações, baseando-se nas necessidades atuais, buscam por meio da inteligência organizacional adaptar-se, aprender, inovar, aumentar seu conhecimento e selecionar alternativas em resposta às condições ambientais. (TARAPANOFF *et al.*, 2011).

Mudanças ocorrem a todo o momento e, principalmente, em épocas turbulentas em que as organizações necessitam aprender a se adaptar ao meio em que estão inseridas. Elas buscam transformar o aprendizado individual em aprendizado organizacional pelo compartilhamento e disseminação do conhecimento entre seus membros.

Na medida em que o ambiente no qual a organização está inserida vai sofrendo mudanças, a mesma precisa aprender a executar novas tarefas e o aprendizado torna-se algo constante na organização. Existem três tipos básicos de aprendizado organizacional: aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente; aprender a criar o novo conhecimento organizacional (também conhecido como inovação); e disseminar ou transferir o conhecimento para as várias áreas da organização. (GARVIN *et al.*, 1998).

Auxiliadas pela interação entre o conhecimento e as tecnologias existentes, as atividades desenvolvidas nas organizações devem ser analisadas e modificadas conforme o surgimento de novas tecnologias, pois caso contrário dificilmente conseguirão sobreviver no mercado.

A partir desta interação entre o conhecimento existente e as tecnologias disponíveis que novas tecnologias e conhecimentos são gerados permitindo assim um processo de inovação contínua, onde dia, após dia, o homem consegue identificar novas maneiras de desenvolver suas atividades (LIMA *et al.*, 1998 apud YAMAUCHI, 2003).

Verifica-se que as empresas que são consideradas inovadoras destacam-se frente as organizações consideradas tradicionais, pois são abertas a novas ideias e se adaptam mais facilmente nos mercados que estão sempre em mudanças contínuas e passam por evoluções constantemente.

Diante destas constantes mudanças e transformações, previstas por Garvin em 1998, que o ambiente econômico das organizações sofre, mais do que nunca, as mesmas devem adaptar-se rapidamente a estas novas condições, buscando compartilhar suas experiências individuais. A inteligência é um dos desafios organizacionais que faz parte deste contexto.

De acordo com Albrecht (2003) Inteligência Organizacional é a capacidade que uma organização tem de mobilizar todo o seu poder cerebral e concentrar tal poder na conquista de sua missão.

As organizações buscam transformar a inteligência individual de seus colaboradores em inteligência coletiva afim de que as decisões tomadas sejam corretas e auxiliem as mesmas a serem competitivas e atinjam suas metas e objetivos.

Inteligência Organizacional é possuir ferramentas para interpretar o ambiente complexo da organização. É um modelo mental no qual se baseiam os processos de relacionamento entre organização e ambiente; ter arquitetura e plataformas tecnológicas, melhorar o desempenho da organização de forma global em sintonia com conhecimento pertinente. É a capacidade de julgamento de um problema que surge pelo conhecimento distribuído na organização, com vistas à utilização na consecução de seus objetivos e como principal meta de apoio ao processo decisório em todos os níveis. (FERRO E MORESI, 2008).

Este trabalho aborda os elementos da Inteligência Organizacional (memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação). É no intuito de agregar valor aos processos organizacionais que esta pesquisa pretende analisar as contribuições da Inteligência Organizacional para tomada de decisões.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

As organizações bem sucedidas destacam-se das demais pelo fato de que decidiram agir de forma inteligente. Esta constatação está atrelada ao mundo turbulento e com mudanças constantes, próprio da Sociedade da Informação e do Conhecimento. A nova Era exige, por um lado, que as organizações tenham como elemento diferencial a transformação da informação em conhecimento e este em novos produtos, processos e serviços. Por outro lado, espera-se que as decisões tomadas com base em informações e conhecimentos utilizem a inteligência da organização, expressa na memória, nos processos, nos sistemas e coletivamente internalizada pela aprendizagem.

Para tanto, as organizações necessitam desenvolver pessoas preparadas para tirar o máximo de rendimento das tecnologias disponíveis, porém, o que se percebe é que poucas ainda apresentam cultura, estrutura e liderança para transformar sua inteligência coletiva e organizacional em vantagem competitiva.

As organizações produtoras de novas tecnologias, em especial, têm como cultura a criação de conhecimento e estão “preparadas” para o enfrentamento das exigências desta nova sociedade e, conseqüentemente, do mercado.

Desta forma, para que as organizações alcancem vantagens competitivas e se mantenham no mercado torna-se necessário que elas consigam inovar.

A inovação pode ser vista como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, consistindo de uma série de ações e decisões. Ela envolve novos desenvolvimentos situacionais e introdução de ferramentas derivadas do conhecimento, artefatos e mecanismos pelos quais as pessoas interagem com seu ambiente, e oferece a oportunidade de construir uma ponte entre os produtos e serviços baseados na tecnologia atualmente disponível, e as necessidades, desejos e estilo de vida dos clientes, devendo ser, pois, considerada como um destacado objetivo da corporação (CARVALHO, 2001 apud YAMAUCHI, 2003). A inovação depende do uso inteligente do conhecimento gerado ou adquirido pela organização.

Pela pesquisa prévia realizada, constatou-se que nas empresas o uso de conceitos de gestão do conhecimento e inteligência organizacional ainda são pouco explorados. Não foram encontrados estudos com o foco desta pesquisa que

possibilitem afirmar se as indústrias de grande porte, dos Campos Gerais, necessitam ou não introduzir elementos que facilitem a produção de conhecimento como fator determinante para o desenvolvimento e crescimento deste seguimento.

A região dos Campos Gerais tem inúmeras vantagens competitivas. A área está entre as mais industrializadas do Estado, além de possuir matéria-prima abundante para o setor madeireiro e de alimentos, bem como, oferta de mão de obra de qualidade. Além disso, a localização é privilegiada, pois se encontra próxima ao Porto de Paranaguá e ao Aeroporto Internacional Afonso Pena.

Segundo o Anuário socioeconômico dos 26 municípios dos Campos Gerais/Paraná (2012) os Campos Gerais também possuem microrregiões estabelecidas com base em suas potencialidades. Pelo contexto acima exposto, percebe-se a relevância do tema e as diferentes nuances do problema. Se por um lado, a informação e o conhecimento são o fundamento para a inteligência organizacional, por outro, pode-se inferir que os processos organizacionais das indústrias de grande porte dos Campos Gerais relativos à inteligência organizacional para tomada de decisões, ainda são desconhecidos e/ou pouco explorados.

Nesta visão, surgiu o problema de pesquisa, que teve origem na preocupação de se saber se o processo de tomada de decisão com base na inteligência organizacional é utilizado como um recurso de melhoria para as indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, do Estado do Paraná. A pergunta que se pretende responder com este estudo é:

Quais as aplicações da inteligência organizacional para tomada de decisões nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa apóia-se um objetivo geral o qual se desdobra em quatro objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as aplicações da inteligência organizacional nos processos de tomada de decisão nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) verificar, a partir da literatura, os componentes da Inteligência Organizacional;
- b) identificar, por meio de um estudo empírico, quais os processos da Inteligência Organizacional existentes nas empresas pesquisadas;
- c) identificar quais componentes da Inteligência Organizacional compõem o processo de tomada de decisão;
- d) apontar as utilizações da Inteligência Organizacional para a tomada de decisão;

1.3 JUSTIFICATIVA

Para que as organizações consigam obter melhor desempenho em relação à concorrência, torna-se necessário que elas se adaptem rapidamente as mudanças que ocorrem diariamente, esforçando-se em aprender mais e cada vez mais rápido e esta busca tem valorizado o tema “inteligência organizacional” nos contextos acadêmico e empresarial.

Acredita-se também, que a capacidade de mudar e adaptar-se, devido aos avanços tecnológicos, vem sendo sentida pelas indústrias de grande porte dos Campos Gerais. Estas capacidades são necessárias para que pessoas, processos e sistemas estejam interligados no sentido de buscar atingir os objetivos traçados pela organização. Pelo levantamento prévio realizado na literatura (teses, dissertações, artigos e livros) percebeu-se a carência de pesquisas relativas à inteligência organizacional em empresas industriais.

No caso brasileiro, a inteligência organizacional é uma temática recente, pois se verifica que muitas publicações não descrevem como realmente as organizações utilizam a inteligência, simplesmente colocam o modelo ideal e a maneira como atingir este ideal.

Observa-se que amplas discussões têm sido realizadas em torno da importância do conhecimento para as organizações. Porém, no setor industrial, a inteligência organizacional não têm sido explicitada em pesquisas na esfera acadêmica.

Diante do exposto, justifica-se a realização desta pesquisa junto as indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, do Estado do Paraná, pelo fato de haver carência de pesquisas relativas a Inteligência Organizacional, no setor industrial em especial nesta região.

No meio acadêmico, o estudo é relevante como forma de contribuição para futuras pesquisas, teóricas e práticas, mais aprofundadas sobre o tema no Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná na Linha de pesquisa Engenharia da Informação e do Conhecimento.

O que se pretende pesquisar é como o processo de inteligência organizacional contribui para a tomada de decisões nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná. Cabe ressaltar, que a escolha da região dos Campos Gerais se deu pela facilidade de acesso da pesquisadora a estas indústrias.

Acredita-se que as conclusões deste estudo, podem aperfeiçoar e fortalecer os processos de inteligência organizacional das indústrias de grande porte dos Campos Gerais contribuindo como um recurso diferenciado de obtenção de vantagens competitivas e desempenho organizacional.

Para outras organizações, a pesquisa tem importância, na medida em que irá identificar, analisar e fomentar os argumentos de que a inteligência organizacional pode contribuir para a tomada de decisões e a melhoria de desempenho organizacional.

Para a autora, o tema tem especial interesse por agregar contribuições pessoais no sentido de expandir os conhecimentos em relação ao tema Inteligência Organizacional e profissional, que futuramente poderão ser inseridos em seu

ambiente de trabalho contribuindo para que decisões certas e inteligentes sejam tomadas no momento oportuno.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

O presente estudo está organizado em quatro capítulos dos quais o presente capítulo é composto pela introdução, problema, objetivos e justificativa. Os capítulos seguintes apresentam o Referencial teórico, Metodologia, Análise e discussão dos resultados e as Considerações Finais. (Figura 1).

O capítulo 2 é composto pelo referencial teórico. Este é subdividido em quatro grandes temas:

a) 2.1 – Inteligência humana e Ciência cognitiva. Este subcapítulo apresenta conceitos referentes à inteligência humana e ciência cognitiva relacionadas com a Inteligência Organizacional. Neste sentido, busca-se revelar as opções da autora mediante as diferentes abordagens para os termos. Além da conceituação e opções realizadas para a pesquisa, apresenta a inteligência individual como base para se atingir a Inteligência Organizacional.

b) 2.2 – Inteligência Organizacional – Apresenta-se a Inteligência Organizacional, conceitos, o processo de Inteligência Organizacional, o modelo de Inteligência Organizacional de Albrecht e os cinco processos que compõem a Inteligência Organizacional: cognição, memória, comunicação, raciocínio e aprendizagem de Matsuda.

d) 2.3 – Processo de tomada de decisão- Este subcapítulo apresenta as etapas do processo de tomada de decisão e os elementos intervenientes no processo de tomada de decisão.

e) 2.4- Criação e compartilhamento do conhecimento – Este subcapítulo apresenta os principais conceitos relacionados à identificação de necessidades, busca e uso de informação com base em Choo, além das teorias de criação e

compartilhamento de conhecimento e, em especial, a teoria de Nonaka e Takeuchi e Choo.

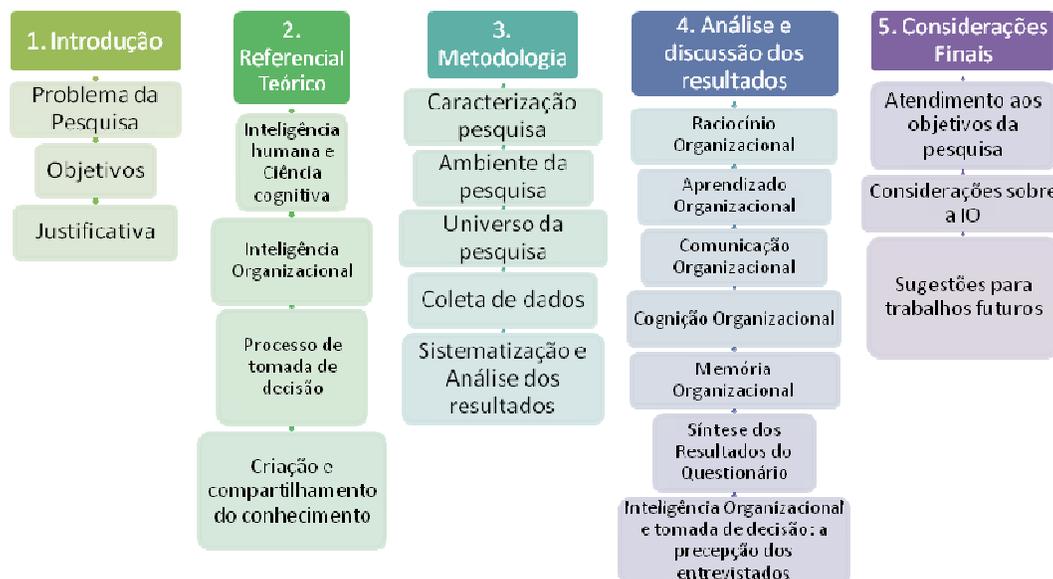
Após a construção dos pilares teóricos nos capítulos anteriores, ou seja; definição dos objetos do estudo – a inteligência humana e a inteligência organizacional e seu ciclo (2.1, 2.2.) definição dos contextos – definição de processos viabilizadores do uso da inteligência organizacional para tomada de decisão (2.3) – e criação e compartilhamento do conhecimento (2.4) faz-se de maneira sucinta e teórica a ligação dos subcapítulos anteriores a fim de buscar as premissas basilares para a investigação empírica apresentada nos capítulos a seguintes.

O capítulo 3 traz a metodologia, incluindo a caracterização da pesquisa, ambiente da pesquisa, universo da pesquisa, coleta e análise dos dados sistematização e análise dos resultados .

No capítulo 4 é apresentada a análise e discussão dos resultados.

No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais com o atendimento dos objetivos da pesquisa, considerações sobre a Inteligência Organizacional e sugestões para trabalhos futuros.

FIGURA 1 – ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO



FONTE: A AUTORA

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz a construção do referencial teórico com a revisão de literatura enfocando a Inteligência Organizacional. Aborda-se a inteligência humana e a ciência cognitiva. Comenta-se sobre a Inteligência Organizacional e seus cinco componentes: Cognição, Memória, Comunicação, Raciocínio e Aprendizagem.

. Discute-se sobre o processo de tomada de decisão. Também, é abordada a criação e o compartilhamento do conhecimento.

2.1 INTELIGÊNCIA HUMANA E CIÊNCIA COGNITIVA

Primeiramente faz-se necessário abordar o conceito de inteligência.

“O termo inteligência, de origem latina, é definido como a capacidade de aprender, compreender, interpretar. Se for considerada sua origem anglo-saxônica, pode também significar um serviço de informações” (CARVALHO, 2001, p.3).

A capacidade de resolver problemas permite que uma pessoa analise uma situação-problema, defina um objetivo a ser atingido e estabeleça a rota adequada para perseguir esse objetivo. A capacidade de elaborar um produto cultural permite que a pessoa capture e transmita o conhecimento, ou expresse as suas opiniões e os seus sentimentos. (GONÇALO, 2004).

A inteligência é a capacidade de aprender, de guardar, de recuperar informação e de utilizar os conhecimentos. Portanto, pode-se deduzir que, ter uma estrutura intelectual mais desenvolvida favorece aprender mais rapidamente, armazenar informações de forma mais eficaz, recuperar com maior facilidade, lembrar e saber usar melhor o que aprenderam nas diversas situações que se envolvem (ARAUJO & CHADWICK, 2001).

As pessoas têm diferentes graus de inteligência, muitas parecem ser inteligentes pela maneira de falar e agir, no entanto, não são capazes de resolver facilmente os problemas da vida cotidiana, e nesse sentido, também as

organizações têm diferentes graus de inteligência, portanto, é válido notar que uma organização cheia de mentes isoladas pode ser menos inteligente do que outra com pessoas de QI mais baixo, cujas decisões são mais inteligentes. (POMBERT, 2002).

Na opinião de Gonçalo (2004) um campo da ciência que vem promovendo um constante debate sobre o que é inteligência é o da inteligência artificial. Há, entre os pesquisadores dessa área, uma tendência a evitar a discussão sobre o tema, quando este possa provocar a comparação entre sistemas inteligentes (inteligência da máquina) e a inteligência do próprio homem.

Assim como a presença de inteligência não é garantia de sobrevivência para as pessoas, pode-se inferir que o mesmo ocorre com as empresas que necessitam compor a inteligência coletiva de seus colaboradores com seus processos, sistemas na busca de competitividade e sucesso no mercado.

A organização inteligente é aquela que tem um comportamento atuante em uma coletividade de agentes cognitivos. Entende-se por agentes cognitivos aqueles que conduzem o seu comportamento e este os torna capazes de escolher entre possíveis ações. Assim, interligados por um objetivo comum, estes agentes somente conseguem se manter interligados quando há um ambiente propício por meio do qual desenvolve-se a inteligência coletiva da organização.

A Ciência Cognitiva é a ciência que procura estudar e relacionar entre si aspectos sobre inteligência, processos cognitivos e o conhecimento humano.

Pela cognição o ser humano desenvolve a capacidade de adquirir conhecimento, pois se trata da maneira como seu cérebro adquire, processa, interpreta, assimila, memoriza e projeta a informação captada pelos cinco sentidos. Essa imagem inclui os processos mentais superiores, como o conhecimento, a consciência, a inteligência, o pensamento, a imaginação, a criatividade, a geração de planos e estratégias, o raciocínio, as inferências, a solução de problemas, a conceitualização, a classificação e a formação de relações, a simbolização, a fantasia e os sonhos. (COSTA, 2009)

A Ciência Cognitiva buscar estudar os processos relacionados à mente e a inteligência dos indivíduos, com suas ideias, conceitos e conhecimentos. O processo cognitivo envolve atividades mentais como o pensamento, a imaginação, a recordação, a solução de problemas, a percepção, o julgamento, a aprendizagem da

linguagem, entre outras, as quais ocorrem diferentemente em cada indivíduo, dependendo do grau de habilidade de cada um. (LIMA, 2003).

A Ciência cognitiva é um dos mais novos campos interdisciplinares do conhecimento que objetiva analisar a natureza, os componentes, as origens e os processos envolvidos nos mecanismos de funcionamento, representação e manipulação do conhecimento. As informações que os indivíduos capturam em seu ambiente de trabalho ou externamente devem ser assimiladas para ocorrer a construção do conhecimento, envolvendo fundamentalmente o processo cognitivo. (MAIMONE e SILVEIRA, 2007).

O que torna uma pessoa inteligente não é a quantidade de conhecimento que possui, mas sim, a habilidade de adquirir novos conhecimentos, ou seja, o desenvolvimento do aprender a aprender constantemente. Esta habilidade passa a ser desenvolvida por meio da ciência cognitiva que permite que o ambiente onde a pessoa está inserida propicie este aprendizado.

Segundo Gardner (1995, p.21):

Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. A capacidade de resolver problemas permite à pessoa abordar uma situação em que um objetivo deve ser atingido e localizar a rota adequada para esse objetivo.

Analisando as afirmações acima mencionadas por diferentes autores verifica-se que pelas habilidades de percepção, aprendizado, codificação, memória e racionalidade é que a inteligência humana gera a Inteligência Organizacional. Não há como se entender e definir a Inteligência Organizacional sem antes entender a inteligência humana, pois a Inteligência Organizacional se expressa nas atividades desenvolvidas pelas pessoas, reunindo coletivamente as inteligências dos indivíduos que possuem uma visão compartilhada voltada para o todo na organização.

Este trabalho estuda a Inteligência Organizacional e os seus processos e para que os mesmos ocorram na organização torna-se necessário que as capacidades que cada indivíduo possui se manifeste e esta manifestação ocorre por meio de funções cognitivas que são desenvolvidas quando a organização apresenta um ambiente propício para a sua realização. Os conceitos apresentados aqui sobre Ciência Cognitiva servem apenas de base para uma construção do pensamento sobre a inteligência no ambiente organizacional.

2.2 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Antes de iniciar os conceitos sobre Inteligência Organizacional, é importante registrar a existência de algumas denominações para o termo, conforme ilustrado no quadro a seguir diversas terminologias têm sido utilizadas e adaptadas de acordo com as especificidades da organização ou de sua área de atuação.

QUADRO 1 - CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA

Terminologia	Conceito
Inteligência Organizacional	“Processo sistemático e contínuo de definição de necessidades, coleta, armazenamento, análise, disseminação e avaliação de informações sobre o meio ambiente organizacional interno e externo, visando suportar a tomada de decisões que possam manter ou melhorar a estabilidade e a competitividade da organização”(MAGALHÃES, 2003,p.21).
Inteligência Competitiva	“Radar que proporciona a organização o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva. Instrumento de decisão e forma de agregar valor a função de informação (GOMES e BRAGA,2002).
Inteligência Competidora	“é a área da Inteligência Competitiva que lida, principalmente, com as informações sobre empresas concorrentes”(MAGALHÃES, 2003, p.20).
Inteligência de Negócios	São as atividades da Inteligência Empresarial fundadas no uso maciço de Tecnologia da Informação. Ex: <i>Internet Business Intelligence (IBI)</i> , <i>CRM (Customer Relationship Management)</i> , <i>data mining</i> , <i>data warehouse</i> .

FONTE: MAGALHÃES, 2003

O conceito de Inteligência Organizacional é distinto sob duas perspectivas: processo e produto. O processo trata da forma como a Inteligência Organizacional é gerada na organização, pelo inter-relacionamento de cinco componentes: memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação. Com relação ao produto, trata dos resultados, ou seja, o que a organização sinaliza, interpreta e produz para o ambiente ao qual ela está inserida. (LOPES, 2009).

A Inteligência Organizacional pode ser entendida como a capacidade que uma organização possui, desenvolvida através de uma aprendizagem sistemática, de entender o ambiente interno e externo em que ela está inserida e desta forma processar as informações extraídas destes ambientes e gerar conhecimento útil para tomar decisões acertadas na resolução de problemas em meio ao ambiente mutável e turbulento em que as organizações se encontram. (CRUZ e DOMÍNGUEZ, 2007).

Verifica-se na literatura que definições sobre Inteligência Organizacional geralmente são desenvolvidas com base em percepções individuais e definições de inteligência individual, pois uma organização sozinha, sem o chamado recurso humano, não consegue ser inteligente e assim como existem pessoas com variados graus de inteligência, existem também organizações mais ou menos inteligentes.

Na literatura encontrada sobre o tema, alguns autores (MATSUDA, 1992; CHOO,2002; ALBRECHT, 2003) propõe modelos de Inteligência Organizacional todos eles convergindo no sentido de que a Inteligência Organizacional deve integrar processos, pessoas e setores. No entanto, embora existam diversas abordagens para a Inteligência Organizacional o foco deste trabalho é na perspectiva de Matsuda (1992) tratada como processo na organização.

Na visão de Albrecht (2003) para uma definição de Inteligência Organizacional, ele propõe cinco requisitos:

Abrangente: a conceituação deve oferecer um arcabouço suficiente amplo para permitir que os líderes delineiem virtualmente todos os aspectos do sucesso de uma empresa em uma moldura comum de referência para conversas, avaliação e prescrição;

Realista: deve lidar com as realidades do trabalho no dia-a-dia e da vida nas organizações; prescrições utópicas que dependem de expectativas pelo comportamento coletivo anormal têm pouca chance de sucesso no longo prazo;

Prescritiva: a definição deve apontar os rumos ou pelo menos sugerir-los, para os tipos de ações precedentes, estratégias e práticas que oferecem uma oportunidade para atingir o estado de coisas que define;

Harmoniosa: deve levar em consideração padrões de comportamento da vida real, sistemas de valores, crenças, tradições, tabus e neuroses coletivas que existem em qualquer organização, de um modo singular em cada empreendimento;

Desenvolvimental: a definição deve oferecer esperança de progresso; deve sugerir a possibilidade de que, pela aplicação de um esforço inteligente e diligente para a conquista de práticas corretas, os líderes podem realmente melhorar a inteligência coletiva.

Na opinião de Choo (2002) a Inteligência Organizacional é vista como um ciclo contínuo de atividades e um dos maiores desafios da organização inteligente é compreender o ambiente externo e suas mudanças.

Segundo Matsuda (1992) a Inteligência Organizacional é vista como um processo composto de cinco partes: memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação e não necessitam de uma ordem para serem executados.

Uma organização inteligente é aquela que, frente às restrições impostas, adapta os procedimentos apropriados a sua realidade, tais como recursos e competitividade (MARCH, 1999 apud GONÇALO, 2004). Conforme este mesmo autor para se fazer uma avaliação da inteligência organizacional é um processo complicado, pois envolve desejos, ações e resultados, os quais estão conectados e distribuídos ao longo do tempo e do espaço. As realizações são percebidas ao longo do tempo, enquanto os desejos diferem entre indivíduos e grupos, em função do momento, e mudam constantemente influenciados pelos próprios resultados. O que é considerado algo inteligente para um determinado grupo pode não o ser para outro.

As organizações utilizam a Inteligência Organizacional como ferramenta para interpretar o ambiente complexo da organização. Busca melhorar o desempenho da organização baseando-se nos processos de relacionamento entre organização e ambiente. Através do conhecimento distribuído na organização, consegue-se julgar um problema e resolvê-lo tomando a melhor decisão em relação às alternativas existentes. (FERRO JUNIOR, 2007).

Albrecht (2003) propõe um modelo de Inteligência Organizacional, conforme a figura 2. Para este autor para criar empresas inteligentes os níveis de inteligência individual e organizacional precisam integrar-se.

FIGURA 2 - MODELO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



FONTE: ALBRECHT (2003, p.60)

O modelo de Inteligência Organizacional de Albrecht (2003) inclui as seguintes dimensões:

Visão estratégica: capacidade de criar, desenvolver e implementar um conceito de finalidade, direcionamento e destino para a organização;

Destino compartilhado: sensação de que “estamos todos no mesmo barco”. A contrapartida militar do conceito de destino compartilhado é o espírito de corpo, um senso de conexão por meio de uma finalidade comum;

Apetite por mudanças: capacidade de se desapegar do passado e criar, de forma pró-ativa, novas formas de fazer as coisas que trarão o sucesso para a empresa no futuro;

“Coração”: sentido coletivo de energia, entusiasmo, motivação e disposição de fazer um esforço extra para que a empresa tenha sucesso;

Alinhamento & congruência: característica que mostra até que ponto o projeto da infraestrutura - a empresa e suas formas de operar - expressa a visão estratégica e as prioridades cruciais para o sucesso;

Uso do conhecimento: capacidade da organização de capitalizar seus conhecimentos e sua sabedoria de forma coletiva, de propiciar o compartilhamento e a aplicação deles e fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos;

Pressão por desempenho: responsabilidade pessoal aceita pelo maior número possível de pessoas dentro da empresa. Os funcionários devem ser estimulados para que aceitem os objetivos propostos pela organização e que sintam que vale a pena contribuir com sua energia para alcançá-los.

A inteligência Organizacional coordena a inteligência humana e da máquina dentro de uma organização, agregando inteligência nos centros geradores de conhecimento. Ela é necessária para que ocorra a aprendizagem organizacional e por meio desta aprendizagem gere inovação na organização.

A mesma deve ser considerada uma capacidade que uma organização possui e que é composta de diferentes componentes, capaz de solucionar problemas por meio de cinco componentes e habilidades de inteligência: comunicação, memória, aprendizagem, cognição e raciocínio.

No Quadro 2, a seguir, estão descritos os requisitos e as variáveis destes cinco componentes que fazem parte do processo de Inteligência Organizacional.

QUADRO 2 - REQUISITOS DOS COMPONENTES DE PROCESSO INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.

Componentes	Requisitos	Variáveis	Descrição
Memória Organizacional	Armazenar e recuperar informação	Armazenamento	Refere-se a forma como a organização cuida da preservação de aspectos necessários para suas operações
		Recuperação	Refere-se aos tipos de formas de recuperação explícita e implícitas ou de formas subjetivas
Cognição Organizacional	Observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real	Busca e coleta	Tipos de obtenção da informação
		Processamento	Manipulação de variáveis pela busca de coleta
		Análise e Percepção	Integração das variáveis e informação externas e internas
		Síntese	Como as informações são apresentadas após a construção de significado da informação
Raciocínio Organizacional	Solucionar problemas organizacionais e desenvolver estratégias para prevenção de problemas	Inovação	Gerar novos produtos e serviços
		Incerteza	Percepção de futuro e conhecimento das variáveis ambientais
		Pensamento sistêmico	Resolução de problemas
		Pensamento Estratégico	Planejamento estratégico
Aprendizagem Organizacional	Desenvolver novos conhecimentos e competências, e aprender com a experiência	Conhecimento	Interação entre conhecimento tácito e explícito
		Ação	Capacidade de gerar de ação de uma entidade
		Lições Aprendidas	Avaliações finais sobre as necessidades de melhorias estabelecidas com as expectativas anteriores
Comunicação Organizacional	Trocar de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e baseados em máquinas em uma organização, além daquilo que ocorre entre uma organização e seu ambiente	Comunicação vertical	A direção vertical pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos e ascendentes que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos
		Comunicação horizontal	Ocorre entre pessoas do mesmo grupo ou dos diferentes grupos
		Comunicação Formal	Baseada na cadeia de autoridade hierárquica
		Comunicação informal	Redes informais fluem em qualquer direção

FONTE: LOPES (2009)

O Quadro 2, acima, apresenta os cinco componentes da Inteligência Organizacional bem como seus requisitos, suas variáveis e a descrição de cada componente.

Para Choo (2002) a Inteligência Organizacional pode ser vista como um ciclo baseado em cinco atividades: sensoramento, memória, percepção, interpretação e comportamento adaptativo. O sensoramento é a primeira atividade do ciclo de inteligência organizacional e consiste, segundo Moresi (2001, p. 44), na “busca de informações sobre os ambientes interno e externo”.

A memória é a segunda atividade do ciclo e é derivada de experiências da organização na interação com o ambiente sendo expressa formalmente e informalmente. (MORESI, 2001)

Percepção é a terceira atividade apontada por Moresi (2001, p. 45) sendo esta o “reconhecimento” e o desenvolvimento de descrições de eventos e entidades externos usando o conhecimento que está disponível na memória”.

No centro do ciclo organizacional, está a interpretação que, segundo o autor, tem o objetivo de explicar os significados para a organização. Moresi (2001, p. 45) sustenta que “em última instância é a obtenção de significado sobre onde a organização estava no passado, onde ela está atualmente e onde ela gostaria de estar no futuro”.

A última atividade do ciclo organizacional é o comportamento adaptativo em que a organização inicia um novo ciclo, a partir das decisões e ações tomadas. Moresi (2001, p. 45) afirma que “existem realimentações no ciclo pela modificação de estratégias de sensoramento e pela modificação de estruturas e regras na memória”.

Outros autores analisam o processo do ciclo de inteligência composto de outras etapas, a forma de divisão, a forma de etapas, assim como a nomenclatura adotada para cada etapa, varia conforme o autor, as que são encontradas com mais frequência são: planejamento, coleta, análise e disseminação.

Na opinião de Ferreira *et al* (2003) na fase de planejamento aborda-se o processo de formatação do sistema de inteligência, o qual deve atender às seguintes condições:

- a) identificação das verdadeiras necessidades de informação estratégica;

b) adequação das fontes de informação às necessidades levantadas e à realidade dos usuários; e

c) ajuste às disponibilidades de recursos humanos, técnicos e financeiros da organização.

Segundo Barbalho e Marquez (2008) nesta etapa pode-se ressaltar que uma forma de estruturar o processo planejamento é a montagem do projeto de IO, usando os roteiros básicos de elaboração de projetos que envolvem a exposição do problema, dos objetivos, dos resultados esperados e demais outros itens.

A etapa seguinte é a coleta de dados e informações. Nela são determinados os processos mais adequados e os modelos de análise que serão utilizados para obter as informações. (MILLER, 2002).

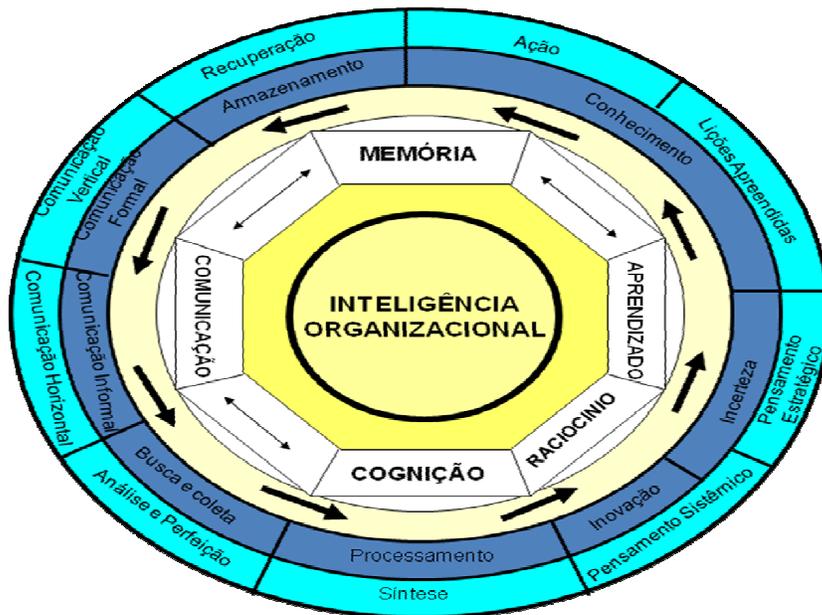
Para Ferreira *et al* (2003) na coleta, obtém-se a informação a ser estudada para produzir inteligência, que por sua vez, deve constar de um plano sistemático para captura da informação em sua fonte. Cabe lembrar que na coleta de informações é comum a aplicação de entrevistas, questionários e outras formas de levantamento.

O passo seguinte é a etapa da análise. Gomes e Braga (2002) analisam que esta etapa, por sua importância no processo, deveria ser chamada de “geradora de inteligência”. É necessário que o analista saiba expandir o raciocínio analítico para além da pesquisa imediata, utilizar-se de pensamento lógico organizado, segundo padrões que não se apresentam necessariamente em sequência, porém sem perder o foco no objetivo definido.

A disseminação, última etapa do ciclo, aborda a divulgação e a entrega da informação tratada já num formato adequado ao usuário. Nesta etapa, na visão de Miller (2002), pode se apresentar das mais diversas formas, desde relatórios impressos, ou por meio eletrônico eletronicamente ou até mesmo por meio de contato pessoal em reuniões formais e informais.

De acordo com Lopes (2009) toda a estruturação que compõe o ciclo da Inteligência Organizacional segundo os pré-requisitos que foram abordados neste tópico conforme as definições de diversos autores pode ser explicitado pela Figura 3:

FIGURA 3 - CICLO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.



FONTE: LOPES,(2009).

Verifica-se pela Figura 3, acima, que todos os componentes da Inteligência Organizacional se interrelacionam formando um ciclo e é por meio deste ciclo que ocorre a disseminação e o compartilhamento do conhecimento.

A memória organizacional armazena e recupera informações, a cognição organizacional observa as complexidades do ambiente para manipular e transformar informação sobre o mundo real, o raciocínio organizacional busca solucionar problemas organizacionais e desenvolver estratégias para prevenção de problemas, o aprendizado organizacional busca desenvolver novos conhecimentos e competências e auxilia a organização a aprender com a experiência e a comunicação organizacional busca tanto de forma horizontal quanto vertical e formalmente ou informalmente fazer com que ocorra a troca de dados, informações e conhecimentos que fluem na organização, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

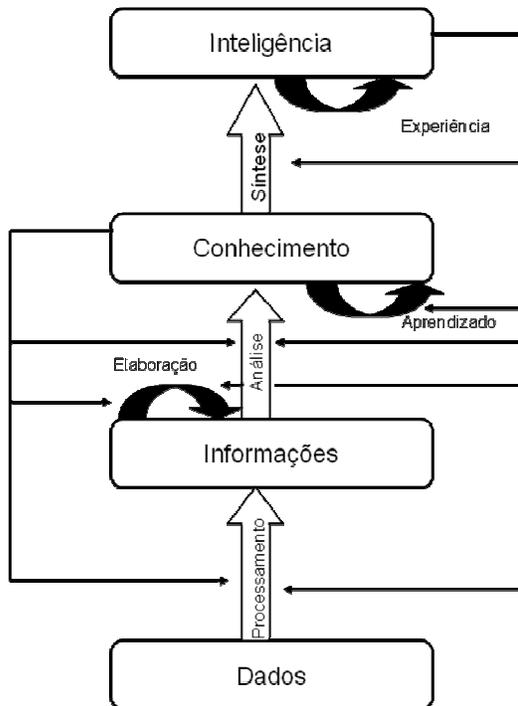
2.2.1 Cognição Organizacional

A cognição é a busca, processamento e utilização de informações. Ela está relacionada a forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam o conhecimento, facilitando a interpretação e a construção do conhecimento. A cognição pode ser entendida como um processo mental humano utilizado para a resolução de problemas e tomada de decisão. (ALVES, 2009).

O ser humano possui habilidades diversas tais como busca de informação, criação e organização do conhecimento, tomada de decisão, aprendizagem e resolução de problemas. Seres humanos se adaptam ao ambiente, mas também mudam o ambiente em favor de suas necessidades. Desta forma, verifica-se que com as evoluções pelas quais os seres humanos passaram eles transferiram para os sistemas, ou seja, para as organizações em que atuam estas habilidades em se adaptar a mudanças. (NOBRE, TOBIAS e WALKER,2011).

A Figura 4, a seguir, apresenta que os dados obtidos pela organização necessitam passar por um processo de elaboração e consolidação para que sejam transformados em informações. Com isso geram e produzem conhecimentos que dão suporte a inteligência.

FIGURA 4 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL.



FONTE: MORESI (2000)

Uma organização pode existir independentemente deste ou daquele indivíduo. O foco nas atividades cognitivas individuais, como elemento central no processo de aquisição de informações; assim, transcende o nível individual. Isso mostra como a organização preserva o conhecimento do passado. As interpretações do passado estão embutidas em sistemas e artefatos, em estruturas e nos indivíduos (CASTILHO, SILVA e TURRIONI, 2004).

A cognição está relacionada a forma como as pessoas adquirem, armazenam, e utilizam o conhecimento. Nobre, Tobias e Walker (2011) apontam que, quanto maior o grau de cognição organizacional, maior é a chance da organização em exibir comportamento inteligente.

Stefano (2012) revela que aquilo que está dentro da mente humana não é apenas uma reprodução do mundo externo. Todas as informações decodificadas interagem com a cognição e são por ela moldadas. A mente impõe alguma interpretação sobre o ambiente. Ela constrói seu mundo. A realidade existe em nossa cabeça.

Para complementar Lopes (2009) afirma que de forma consolidada a Cognição Organizacional tem como requisito observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real, tal como compreender o ambiente interno e externo da organização, com o fim de influenciar as futuras evoluções da organização.

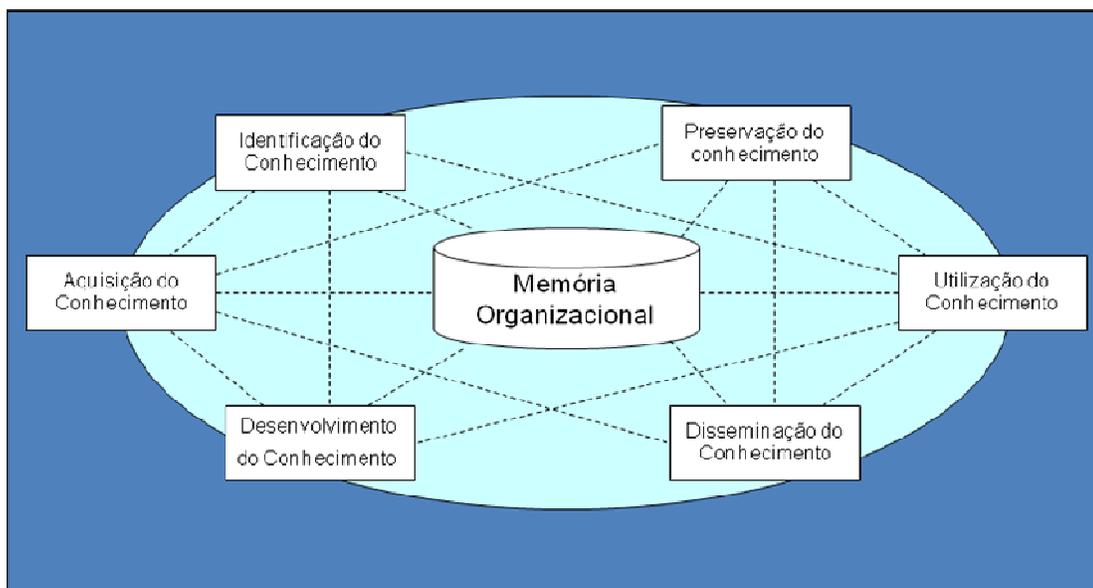
2.2.2 Memória Organizacional

A palavra “memória” refere-se a um processo inerentemente humano e está ligada a história do homem e ao ambiente em que o mesmo está inserido, sendo que ao longo do tempo foi incorporada a tecnologia da informação. Por consequência, o termo “memória organizacional” tem sido empregado com vários significados dependendo do tipo de organização que está sendo analisada. (SPILLER e PONTES, 2007).

Ela pode ser entendida como a habilidade das organizações para salvar, reter e fazer uso de informações do passado nas atividades atuais. É um elemento chave que permite que as organizações aprendam dos erros e acertos do passado. Mas fazer uso de este tipo de informação é uma atividade complexa, pois se encontra dispersa dentro da organização em diversos lugares (nos indivíduos, em documentos, em relatórios, sistemas de informação, etc.) e é heterogênea (conhecimentos tácito, explícito, mentalizado, codificado, incorporado, embutido, declarativo, procedural, condicional) (SASIETA, BEPPLER e PACHECO, 2011).

Pela Figura 5, abaixo, Abecker (1998) demonstra de que maneira a memória organizacional interage com as atividades básicas da gestão do conhecimento.

FIGURA 5 - INTERAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COM AS ATIVIDADES BÁSICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: ABECKER *et al* (1998)

A memória organizacional pode ser considerada um instrumento que proporciona o compartilhamento e o reuso do conhecimento em termos corporativo e individual, sendo considerada uma ferramenta que objetiva gerenciar os ativos intelectuais da organização. (LASPISA, 2007).

A memória organizacional pode ser considerada como uma maneira de tornar a organização mais competitiva, por meio do aprimoramento do modo como ela gerencia seu conhecimento. Verifica-se, assim, que a memória organizacional não pode ser considerada apenas um repositório de informações, mas também uma ferramenta para propiciar à organização um maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e das aprendizagens do dia a dia (ABECKER, 1998).

A construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem, assim, ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões. As informações são estocadas, tanto as experiências bem-sucedidas como as malsucedidas devem ser de fácil recuperação e estar à disposição das pessoas. (CASTILHO, SILVA e TURRIONI, 2004).

Conforme Menezes (2006, p.31):

Memória organizacional é o acervo de informações, conhecimentos e práticas, agregados e retidos pela organização ao longo de sua existência, utilizados para o suporte as suas atividades, aos seus processos decisórios e para a preservação do seu capital intelectual, potencializando a gestão do conhecimento.

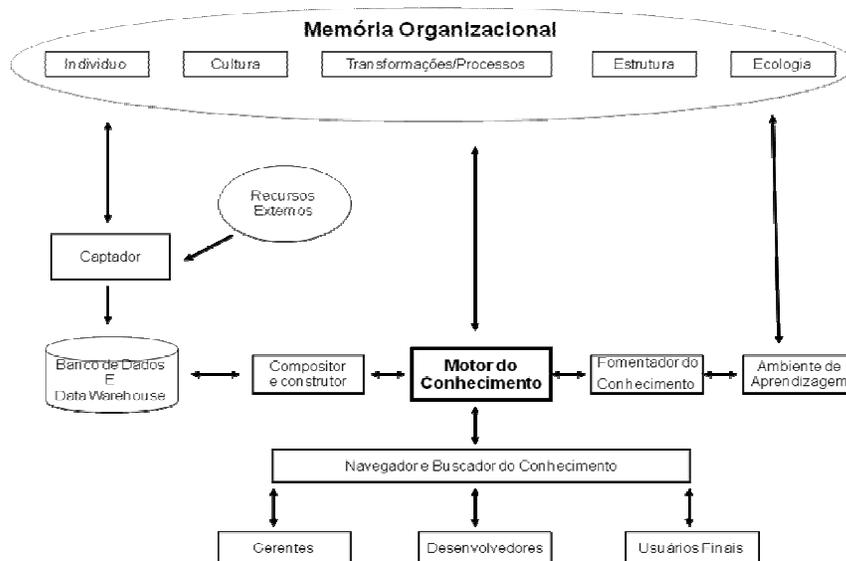
Quando ocorre o compartilhamento do conhecimento nas organizações, verifica-se que a memória organizacional está intrinsecamente relacionada com a aprendizagem organizacional. Ela pode incluir o conhecimento sobre objetivos, planos, produtos, processos de produção, clientes, estratégias de marketing, resultados financeiros, experiências, pericia na resolução de problemas. (LOPES, 2009). Quando seus membros acessam quando necessário a memória organizacional que está armazenada, este acesso pode ser considerado aprendizagem organizacional.

De acordo com Davenport e Prusak (p.6,1998):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A Figura 6, abaixo, apresenta que a memória organizacional é composta de cinco componentes internos e um componente externo. Os componentes internos são representados pelos indivíduos, pela cultura, pelas transformações (colaboração de grupo), pela estrutura e pela ecologia da organização. Já os arquivos impressos e digitais fazem parte do componente externo de uma organização. (LASPISA, 2007).

FIGURA 6 - MEMÓRIA ORGANIZACIONAL EM UM SISTEMA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



FONTE: LASPISA (2007 Apud NILAKANTA *et al*, 2006).

A Figura 6, acima, apresenta a necessidade que as organizações possuem de possuir um sistema que seja capaz de realizar buscas, recuperações de memória para que seus membros tenham acesso a memória armazenada, pois sem este acesso tanto o conhecimento quanto a própria memória seriam inúteis. (LASPISA, 2007).

A memória organizacional serve para que conhecimentos que foram adquiridos pela organização estejam disponíveis para serem utilizados em decisões futuras. Quando a organização se depara com uma decisão a ser tomada o que ocorre é que seus membros podem ter visões diferentes acerca do assunto e o que vai auxiliar a tomada desta decisão são as informações sobre sucessos e falhas passadas que estão armazenadas dentro da sua memória organizacional e percebe que muitas das soluções dos problemas já pode existir dentro da organização. (FERRO JÚNIOR, 2007).

Probst, Raubdt e Romhardt (2002, p.178) reforçam a idéia de que “o conhecimento organizacional só pode ser desenvolvido com base no conhecimento anterior”. No processo de localizar o conhecimento a organização deve ter uma estrutura adequada que propicie o armazenamento do conhecimento. [...]. Este

armazenamento se realiza por meio da memória organizacional que é um instrumento de retenção de conhecimento, que não só possibilita armazenar o conhecimento tácito explicitado pela mente humana, como também contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas e dá sustentação aos processos decisórios. (LOPES, 2009).

O conhecimento, para que possa ser recuperado para uso, antes deve ser registrado de alguma maneira e para que o mesmo possa ser compartilhado ele deve passar do nível individual para o coletivo.

Na opinião de Menezes (2006, p.38)

os sistemas de memória organizacional podem servir como repositórios de dados, informação e conhecimento. A externalização e disseminação do conhecimento tácito geram requisitos diferenciados de repositórios de conhecimento, os quais são dependentes do tipo de uso que se queira fazer deles.

A organização deve buscar incorporar em seus indivíduos o hábito de buscar e recuperar registros, pois de nada adianta fazer registros se os mesmos não são utilizados, e é este processo de busca que distingue uma organização que somente registra de outra que efetivamente utiliza a sua memória corporativa.

O armazenamento de conhecimento é um desafio para as organizações. As pessoas atualizam seus conhecimentos de forma dinâmica fazendo que a captura deste seja difícil. Esta constante atualização faz que conhecimentos que antes eram relevantes para os indivíduos no futuro não os sejam. Outro problema encontra-se na perturbação do processo social: se os usuários começam a sentir que sua segurança no emprego está ameaçada porque compartilharam seus conhecimentos, eles vão se tornar relutantes a disponibilizá-lo, por esta razão o processo de construção não é meramente uma atividade técnica, deve ir acompanhada de uma correta gestão dentro da organização, fazendo que os integrantes de organização participem do processo ajudando na evolução do sistema. É por isto que a integração da memória organizacional com os entornos de trabalhos existentes é sumamente importante. (SASIETA, BEPPLER e PACHECO, 2011).

Para que uma informação não se perca na organização é necessária uma modelagem organizacional para realizar o armazenamento desta informação preservando todos os aspectos necessários para que a mesma permaneça com os aspectos necessários quando for utilizada.

Conforme Almeida (2006), a estrutura da memória consiste de cinco locais de armazenamento dentro da organização: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia; e um fora da organização: arquivos externos:

Os indivíduos, membros de uma organização, retêm informação a partir de suas próprias experiências diretas. Essa informação pode ser retida na memória do indivíduo ou, mais sutilmente, em suas estruturas de crenças e valores;

A cultura organizacional é a forma aprendida de perceber, pensar e sentir os problemas da organização que são transmitidos aos seus membros. Incorpora experiências passadas que são úteis para lidar com o futuro. A informação cultural é armazenada pela linguagem, pelas experiências compartilhadas, pelos símbolos, pelas sagas, estórias e boatos. Esta informação é retida no processo de comunicação entre os membros e, assim, armazenada na coletividade supra-individual;

As transformações que ocorrem na organização também possuem informações. A informação logística, que guia a transformação de uma entrada (por exemplo, dados sobre um material, sobre um novo funcionário, ou sobre um pedido de um cliente) em uma saída (por exemplo, um produto final, um membro veterano da empresa ou o atendimento ao pedido de um cliente), está incorporada na própria transformação. As transformações, que ocorrem por toda a empresa como práticas de trabalho estão em constante transformação e são construídas sobre experiências passadas;

A estrutura organizacional influencia o comportamento dos indivíduos e sua relação com o ambiente. As funções ou papéis dos indivíduos envolvem a determinação de posições particulares na sociedade e são um repositório no qual a informação sobre a organização é armazenada. Os papéis individuais fornecem a ligação entre as memórias individuais e a memória organizacional, na medida em que esses papéis se tornam padronizados ao longo do tempo, descrevendo a diferenciação de tarefas, o repositório que armazena papéis individuais é aplicável também a organização;

A estrutura física ou a ecologia do local de trabalho codifica e revela informações. A configuração física ajuda a moldar e reforça as prescrições de comportamento dentro da organização. A ecologia do local de trabalho, dessa forma, retém informação sobre uma organização e sobre os seus membros;

A importância dos arquivos externos reside no fato de que a organização, por si própria, não é o único repositório do seu passado. Quando ocorrem falhas na memória de um indivíduo, ele busca a ajuda de seus colegas para lembrar sobre um evento. Da mesma forma, uma organização está em um ambiente em que outras instituições acompanham suas ações. Embora não façam parte da memória de uma organização, essas fontes guardam informações sobre o seu passado que podem ser recuperadas.

Caso uma companhia cultive sua memória organizacional, poderá utilizar as experiências que tiveram excelentes resultados no passado e, desta forma, evitar que os empregados do presente e do futuro repitam os mesmos erros (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003).

Para Almeida (2006,) a base de conhecimento organizacional, que representa a soma do conhecimento ao qual a organização tem acesso, consiste de “coleções de conhecimento” dispostas em camadas.

A **primeira camada** consiste em conhecimento compartilhado pelos membros de uma organização. Trata-se do conhecimento genérico, que consiste de uma linguagem comum, que toma a forma de estórias, piadas, mitos, sagas, ritos e cerimônias; bem como dos valores ou normas que surgem ao longo da vida da organização. Esses valores e normas se manifestam como diretrizes para negociação e comportamento, como maneiras de pensar e como paradigmas.

A **segunda camada** consiste do conhecimento acessível, individual e coletivamente. Os indivíduos tornam seu conhecimento acessível quando: (a) um membro da organização participa de processos de tomada de decisão; (b) o conhecimento individual é distribuído por processos de coletivização; (c) o conhecimento individual é armazenado em padrões, sistemas e regras, durante os processos de institucionalização.

A **terceira camada** consiste no conhecimento individual e coletivo não acessível, em função das várias patologias da informação e da comunicação na organização originadas em: medo de perder posição; inaptidão das pessoas em reconhecer relevância em seu próprio conhecimento; e embates pelo poder.

A **quarta camada**, ou meta-conhecimento, consiste do conhecimento que reside no ambiente, fora do alcance da organização.

Segundo o mesmo autor, “modelo em camadas cria condições organizacionais e estruturais para assegurar que a base de conhecimento possa ser utilizada, mantida e melhorada. Assim, preserva-se o conhecimento e representam-se as estruturas de conhecimento existentes, gerando a possibilidade de construção da MO”.

A memória organizacional contém dados, informações e conhecimento retidos e que podem ser acessados por vários indivíduos ou grupos de indivíduos podendo ser considerada um repositório de experiências a qual é alimentada a partir da contribuição dos membros da organização.

2.2.3 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é um fator importante para que a organização se destaque em termos de competitividade, tornando-se peça fundamental nos relacionamentos entre empresas e entre seus funcionários. Quando uma empresa não se comunica bem pode enfrentar uma série de problemas.

Silva, Rodrigues e Araújo (2007, p.01) definem a comunicação como “ um processo que interfere diretamente no andamento das atividades rotineiras da organização, é também responsável pelo claro entendimento dos objetivos em todos os níveis hierárquicos, pelo controle e pela disseminação das relações de poder ” ,ou seja, a comunicação permite que cada pessoa entenda da sua forma o que lhe foi transmitido e compartilhe com os demais o seu entendimento, possibilitando com que as pessoas demonstrem suas ideias, enfim as pessoas se comunicam porque precisam trocar informações.

O papel que se espera da comunicação nas organizações é que ela sirva de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos. A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá sobreviver no novo cenário

competitivo, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização. Nesse novo papel, a comunicação deixa de ser responsabilidade de um único órgão, setor ou departamento. Torna-se função de toda a instituição e incorpora-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização pois muitas vezes o que uma pessoa diz não é realmente aquilo que o outro entende (CARDOSO, 2006).

A comunicação organizacional é uma ferramenta imprescindível para que as organizações consigam atingir resultados positivos, pois com a globalização as organizações estão inseridas em mercados competitivos e a todo instante surgem informações novas que devem circular, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização, e esta circulação de novas informações pode sofrer diferentes entendimentos.

Na visão de Silva, Rodrigues e Araújo (2007, p.4):

Toda a comunicação parte de um emissor, que emite e codifica a mensagem, utiliza-se de um canal ou meio e chega ao seu destino, o receptor que após decodificar a mensagem tem acesso ao conteúdo propriamente dito. E as mensagens devem sempre considerar o que comunicar, como comunicar, quando comunicar e para quem comunicar. Entretanto, este processo está sujeito a uma primeira interferência que surge quando o emissor e o receptor carregam consigo um conjunto de valores que interferem no seu entendimento, criando uma diferença entre a mensagem emitida e a mensagem percebida.

Ainda sobre o processo de comunicação na opinião de Lopes (2009, p.58) “é de natureza relacional; uma parte é o emissor; a outra o receptor. As relações sociais que ocorrem neste processo, envolvem um transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, a medida que se comunicam.”

Transmitir informações e principalmente compreendê-las é necessário para todas as organizações que desejam sobreviver, pois o tempo todo lidam com informações e se estas forem compreendidas de forma inadequada podem comprometer toda a organização. Para isso a comunicação deve ser objetiva e clara, evitando interpretações dúbias.

Na opinião de Ferro Júnior (2007, p.37) “a comunicação é um componente da Inteligência Organizacional que está além das transmissões em redes de computação e informativos internos administrativos.”

Para que exista comunicação é necessário que se tenha um entendimento do que se quer transmitir, desse modo, a comunicação é essencial para o sucesso gerencial das organizações, tornando-a um processo amplo que envolve todos os membros da organização.

2.2.4 Raciocínio Organizacional

Para Matsuda (1992) o Raciocínio Organizacional é uma condição que a organização adquire para prever e resolver situações e problemas organizacionais.

Segundo este mesmo autor o Raciocínio Organizacional não está somente voltado a resolução de problemas organizacionais, mas envolve algumas estratégias elencadas a seguir:

Raciocínio orientado ao processo é executado nas bases de decisão compartilhada ;

Raciocínio baseado em caso que tenta resolver um problema acessando uma solução que se provou útil para um problema semelhante que foi resolvido no passado;

Raciocínio heurístico que é usado para se aproximar de um problema onde a informação necessária não está disponível, é considerada incerta, ou possivelmente falsa;

Raciocínio explorativo o qual inclui estratégias, conceitos de tentativa e erro, métodos geradores de criatividade, etc.

Raciocínio estrutural o qual evolui sempre uma organização modifica sua estrutura interna para se ajustar melhor com mudanças em seu ambiente.

As organizações buscam antecipar soluções, por meio do raciocínio organizacional, para possíveis problemas que possam surgir no decorrer da vida da organização. Sempre que houver alterações no ambiente o raciocínio organizacional irá proporcionar produção do conhecimento, eficiência na transferência do conhecimento e produção de novas estratégias. É considerado prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução dos mesmos e como a organização usa o conhecimento organizacional para avaliar ameaças e oportunidades. (FERRO JUNIOR, 2007).

Ainda neste contexto, de acordo com Alves (2009, p.32) “o raciocínio se torna a capacidade sistêmica de julgamento de um problema, com vistas a utilização na consecução dos seus objetivos, tendo como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis, sendo ferramenta estratégica para a organização.”

Para se fazer uma escolha, o indivíduo deve verificar todas as alternativas disponíveis, prevendo suas conseqüências e avaliar estas conseqüências de acordo com os objetivos que ele deseja alcançar. Primeiro são necessárias informações sobre a situação atual, em seguida sobre o futuro que se deseja alcançar e por último sobre como caminhar do presente para o futuro que se deseja. Na maioria das vezes não se tem todas as informações completas sobre todas as alternativas. Na visão de Choo (2003) a racionalidade é limitada, por no mínimo, dois motivos:

A racionalidade requer um conhecimento total e previsão e conseqüências de cada escolha. Na verdade, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário. Como as conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência para avaliá-las. Mas a previsão de valores é sempre imperfeita.

A mesma requer escolher entre todos os comportamentos alternativos possíveis. No comportamento real, apenas algumas dessas possíveis alternativas vêm a mente.

2.2.5 Aprendizagem Organizacional

Quando o tema aprendizagem organizacional é abordado verifica-se que o foco das discussões se dá em torno de aquisição, melhoria e transferência do conhecimento. Estas fases do processo de aprendizagem individual e coletiva buscam gerar resultados para a organização.

Castilho, Silva e Turrioni (2004, p.02) afirmam que “a aprendizagem pode ser entendida como um processo provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento das pessoas”.

A aprendizagem organizacional ocorre a partir da experiência, reaprendendo e renovando as competências essenciais da organização, reforçando e expandindo a experiência de cada pessoa envolvida na organização.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa as mudanças enfrentadas pelas empresas, tornando a empresa mais competitiva a partir de experiências organizacionais desenvolvidas por meio da capacidade de aprender continuamente, traduzindo estes conhecimentos em práticas para melhorar o desempenho. Para isso as organizações necessitam da participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento, introduzindo na cultura da organização essa participação por meio do desenvolvimento de habilidades e atitudes de seus colaboradores (BITENCOURT, 2001).

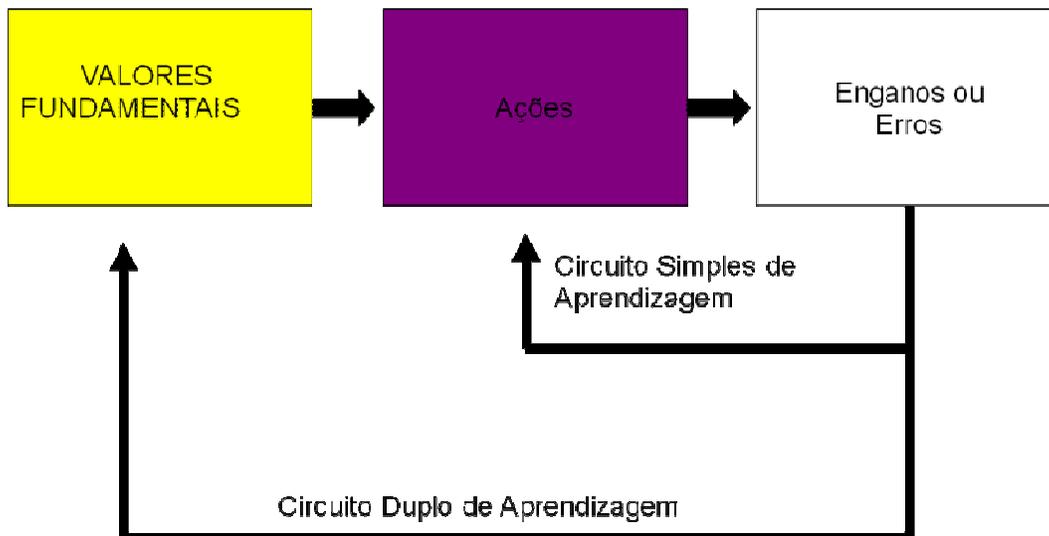
Segundo Bertoia (2003, p. 49):

A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para as outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. O que se observa é que aprendizagem organizacional é caracterizada como sendo um processo que ocorre ao longo do tempo, enquanto que o conhecimento é o próprio resultado desse processo.

Assim, o processo de criação do conhecimento é o processo de aprendizagem propriamente dito.

De acordo com Argyris (1992), pela visão da organização, existem duas formas de aprendizado, laço simples e laço duplo, conforme Figura 7.

FIGURA 7 – CIRCUITO DUPLO DE APRENDIZAGEM



FONTE: ARGYRIS (1992)

A aprendizagem de circuito simples ocorre por meio da tomada imediata de ação em relação a um determinado problema, sem questionamentos. Porém, quando há questionamentos para tomada de decisões, ou para erros detectados, surge a aprendizagem de circuito duplo (ARGIRYS, 2001). Em outra obra, Argyris (1992) comenta que o circuito simples resolve os problemas visíveis, já o circuito duplo altera os pressupostos fundamentais das ações e esta capacidade é realizada por meio de indivíduos que tenham autonomia para resolver problemas fáceis e rotineiros.

Morgan (1996) aborda este mesmo modelo de aprendizagem como aprendizagem de circuito único e aprendizagem de circuito duplo. Para este autor a aprendizagem de circuito único aborda na habilidade rápida de detectar e corrigir o erro. Já a aprendizagem de circuito duplo depende de análises e questionamentos, de olhar duplamente para a situação.

Na opinião de Bitencourt (2001, p.46) “as organizações, quando aprendem a aprender, desenvolvem uma postura mais flexível, em que o erro é visto como uma experiência positiva e uma oportunidade na construção de um novo conhecimento”.

As organizações que promovem a aprendizagem desenvolvem uma cultura organizacional de como que elas estejam preparadas e abertas a novos experimentos, encorajamento para aceitação de riscos e principalmente a se mostrar disposta a aceitar fracassos e aprender com eles.

Organizações inovadoras encorajam quem tem ideias, facilitam as comunicações, são descentralizadas e diversificadas, encorajam os contatos com fontes exteriores, empregam tipos heterogêneos de pessoal, lançam mão de um processo objetivo e fundamentado na pesquisa dos fatos e estão dispostas a experimentar as ideias novas por elas mesmas, sem levar em conta o status de quem esteja na origem. Resumindo, uma organização inovadora é criativa e aprendiz por natureza e que vê as pessoas como a força geradora da criatividade, não colocando obstáculos para que as pessoas desenvolvam seu talento, fortalecendo a cultura organizacional e a elaboração de uma cultura da aprendizagem (FLEURY, 1997).

A construção da organização de aprendizagem requer que a organização desenvolva um clima que incentive a aprendizagem, a concepção de processos e sistemas de informação que promovam acriação de conhecimento e uso, para reconhecer e gerenciar os ativos intelectuais. A organização deve permitir que o ambiente propicie o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários e proporcione a eles a reflexão sobre suas práticas atuais de trabalho, analisando as necessidades dos clientes, dando a liberdade de pensarem em maneiras de melhorar as operações da organização. (CHOO, 2002).

Para que uma organização aprenda é necessário destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas, pois este compartilhamento poderá servir de base para aprendizados futuros. Com isso, o conhecimento individual passa a ser incorporado às práticas organizacionais. (BITENCOURT, 2001).

Aprendizagem requer ação, portanto novas ideias devem difundir-se rapidamente na organização e precisam compor a memória organizacional. Conhecimento local é valioso, mas não é uma marca da existência de uma

organização que está aprendendo. Essas atividades produzem a base para a organização que aprende (BERTOIA, 2003).

Na visão de Bertoia (2003, p.47) “quando analisado detalhadamente, o processo de aprendizagem organizacional apresenta momentos distintos: inicia-se pela aprendizagem individual, passa pela aprendizagem em grupo e finalmente caracteriza-se pela aprendizagem organizacional”.

Nesta perspectiva, conforme Castilho Silva e Turrioni (2004) este processo é desenvolvido da seguinte forma:

Individual: é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.

Grupal: a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.

Organizacional: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam suas informações.

Ainda conforme o mesmo autor, nas organizações, há um processo permanente de mudança, e ele se dá com a mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional, caracterizando o estabelecimento da dinâmica de aprendizagem constante. Por meio de processos de aprendizagem que cruzam conjuntos de conhecimentos individuais, unidades individuais isoladas e parcerias com outras organizações, forma-se o know-how coletivo, ou conhecimento coletivo, no qual estão inseridas as competências essenciais da empresa. Tal conhecimento, aperfeiçoado pela prática do trabalho, possui uma natureza dinâmica para atender às demandas contínuas do mercado.

Na opinião de Guns (1998, p.104) “a troca de ideias, pontos de vista e suposições resultantes torna os funcionários abertos a aprendizagem e fornece ideias de maneiras inteiramente novas de se fazer as coisas”.

Porém construir e manter este espírito de aprendizagem nos funcionários não é tarefa fácil, necessita-se do comprometimento dos líderes para que isso ocorra, e estes líderes devem acima de tudo aprender a liderar.

Senge (2011), um dos mais conhecidos teóricos da aprendizagem organizacional, mostra cinco “disciplinas” fundamentais que as organizações devem desenvolver para que ocorra o processo de aprendizagem:

- Domínio pessoal: as pessoas devem ter desenvolvido seu autoconhecimento, pois através dele veem a realidade de forma objetiva;
- Modelos mentais: eles influenciam o modo com as pessoas vêem o mundo através de idéias profundamente enraizadas;
- Visões compartilhadas: são essências para organizações que aprendem, pois fornecem o foco e a energia para a aprendizagem;
- Aprendizagem em equipe: é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que os seus membros realmente desejam;
- Pensamento sistêmico: constitui a quinta disciplina, integrando as demais, num conjunto coerente de teoria e prática, desenvolvendo-se a capacidade para ação coordenada.

Para Senge (2011, p.177) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”.

A organização pode estimular os aprendizes a assumirem responsabilidades, Guns (1998), elenca três maneiras:

- a) oferecer um clima de aprendizagem adequado – os aprendizes devem ser constantemente desafiados;
- b) reconhecer e recompensar a aprendizagem – as organizações podem estimular seus funcionários a documentar sua aprendizagem em registros de aprendizagem individual e em equipe;
- c) enfatizar que as habilidades em autoaprendizagem são esperadas de todos- todos os funcionários devem estar cientes que a organização espera que desenvolvam e exercitem suas habilidades individuais.

A aprendizagem é o processo que se revela ao longo do tempo e que se relaciona com a aquisição de conhecimento, maior profundidade do entendimento e melhor desempenho.

As pessoas inseridas em uma organização devem assumir o compromisso de rever a própria maneira de enxergar o mundo, desta forma, conseguirão implantar o

aprendizado. Uma organização que aprende deve estar comprometida com o exame de suas estruturas de forma sistêmica. Deve utilizar a ferramenta do pensamento sistêmico como forma de deixar seus membros livres para explorar novas maneiras de trabalhar e pensar (BERTOIA, 2003). A aprendizagem organizacional está relacionada com o aprender e também com mudanças, ela busca vencer e superar ações e conseqüências provenientes de uma mudança organizacional (ARGYRIS, 1999).

Nonaka e Takeuchi (1997) elencam alguns elementos que acreditam ser essenciais para oferecer suporte ao aprendizado organizacional e que devem ser monitorados na medida em que haja um verdadeiro interesse organizacional em desenvolver seu processo de aprendizagem, a saber: o reconhecimento e aceitação de diferenças, provimento de *feedback* rápido, estímulo a novas ideias, tolerância aos erros, estímulo verdadeiro à tomada de risco e redução do ciclo de aprendizado, melhorando a capacidade de comparar comportamentos previstos e atuais e pode, mais prontamente, identificar problemas.

Para McGill e Slocum (1995, p. 13): “uma organização que aprende tem uma cultura e um conjunto de valores que promovem a aprendizagem”.

Conforme Guns (1998, p.17) “organizações baseadas na aprendizagem concentram-se em realizar melhor suas tarefas. Elas veem a aprendizagem como uma ótima maneira de melhorar o desempenho de longo prazo”.

Segundo este mesmo autor a organização que aprende rápido leva em consideração a rapidez com que os indivíduos e grupos aprendem e a velocidade com que essa aprendizagem é transferida a outros indivíduos e grupos na organização. Prioriza o desenvolvimento de uma linguagem comum e clara em relação a aprendizagem para que os princípios relevantes possam ser aplicados. Estimula seus funcionários ao aprendizado constante, os desafia a mudanças e quanto mais desafiadora for a mudança mais rápida será a aprendizagem.

Observa-se que as organizações que aprendem conseguiram introduzir em suas estruturas mudanças de atitudes de seus membros, comprometimento e processos gerenciais cuidadosamente cultivados conquistados ao longo do tempo.

Na opinião de Bertoia (2003) o processo de aprendizagem organizacional é dividido em três ou quatro estágios “para a aprendizagem acontecer, organizações devem primeiro adquirir informações. Depois, a organização interpreta as

informações, produzindo perspectivas, posições, e entendimentos refinados. Finalmente, a organização usa ou aplica informações”.

De acordo com Fleury e Fleury (1997) a capacidade para aprender pode ser desenvolvida de maneiras diferentes:

Pela Prática – aprendizagem passiva, virtualmente automática e de menor custo;

A partir da Mudança – na transição de uma rotina conhecida, para outra nova e potencialmente melhor;

Pela Análise de Desempenho – por meio dos feedbacks das performances passadas;

Pelo Desenvolvimento do Conhecimento – programas internos de treinamento e educação, contratando consultores, expandindo conhecimentos existentes na empresa;

Pela Contratação – de pessoas que já possuam conhecimentos e habilidades; consultorias; obtendo assistência de centros de tecnologia e/ou educacionais;

A partir da Aquisição – pela transferência de tecnologia – estabelecendo parcerias ou comprando o serviço de empresas que possuam o conhecimento necessário.

Na visão de McGill e Slocum, (1995), organizações mais inteligentes são organizações que aprendem (*learning organizations*) capazes de processar suas experiências - com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores – de forma que lhe permitam criar ambientes onde possam ter sucesso.

Senge (2011) argumenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar.

Em organizações com cultura de aprendizagem verifica-se que aprender é mais uma questão de formular a pergunta certa do que formular a resposta certa (GUNS, 1998). Indivíduos estimulados a aprender, e aprender da maneira certa desenvolvem um ambiente de trabalho com esta cultura. Nessa perspectiva, Guns (1998) conclui que “se os aprendizes aprenderem a fazer as perguntas certas nas circunstâncias adequadas, sua aprendizagem será acelerada”.

2.3 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Dentro da organização o termo “decisão” é comum, pois, a todo o momento é necessário tomar decisões, afinal são elas que levam a diante a organização no mercado e por isso, a decisão pode ser considerada como o resultado da interpretação da informação organizada e tratada. O fluxo informacional representa o diferencial no gerenciamento estratégico de informação e segundo Prusak (1994):

(...) a concorrência se baseia na capacidade de recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz (...) a competitividade exige respostas rápidas, quase que instantâneas para a tomada de decisão (...) Nas organizações, a todo o momento, as pessoas têm de decidir diante de diversas situações e sobre os mais diferentes problemas. Utilizam para isso suas experiências passadas, seus conhecimentos técnicos, seus valores e crenças, os quais norteiam a forma pela qual tomam decisão (GONTIJO E MAIA, 2004).

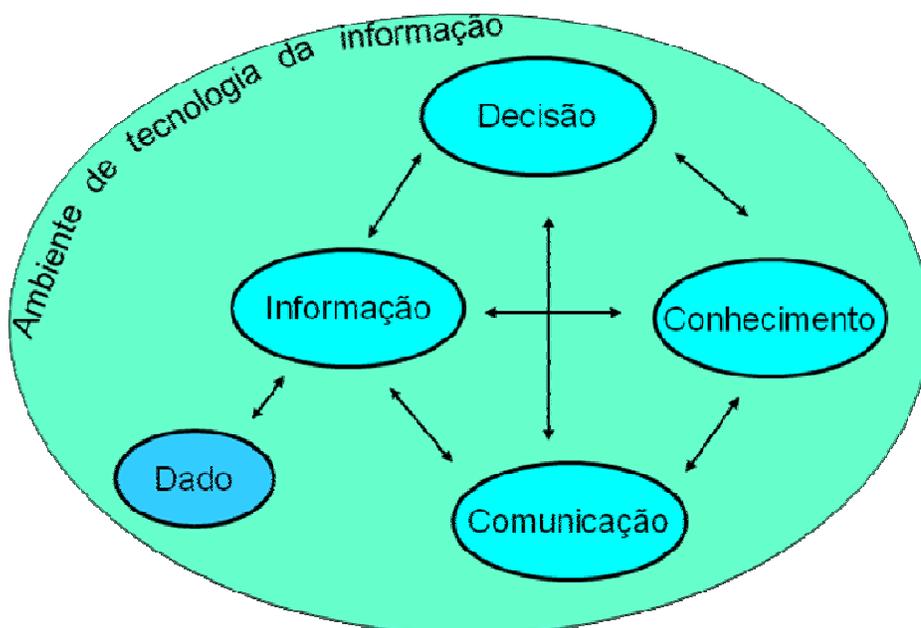
O processo de tomada de decisão dentro das organizações pode ser considerado como um desafio e mais do que decidir, é a necessidade de acertar que pode ser considerado um desafio e o modo como o gestor o faz influencia as pessoas e o ambiente de trabalho.

A disponibilidade de dados, informações e conhecimentos no processo de tomada de decisão é importante, porém os mesmos normalmente estão dispersos na organização, ou seja, estão dentro da cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Neste sentido, o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão (ANGELONI, 2003).

Na Figura 8, abaixo, tem-se os elementos intervenientes na tomada de decisão, ou seja, os elementos que precisam ser analisados para que a organização consiga tomar a decisão correta frente ao problema exposto.

FIGURA 8 - ELEMENTOS INTERVENIENTES NA TOMADA DE DECISÃO

Elementos intervenientes na tomada de decisão



FONTE: ANGELONI,(2003)

Verifica-se, pela Figura 8 acima que, dados, informações e conhecimentos são elementos essenciais à tomada de decisão e que os mesmos devem ser compartilhados por meio de um sistema de comunicação bem estabelecido na organização, pois de nada adianta a organização possuir dados, informações e conhecimentos se os mesmos não estiverem inter-relacionados.

A melhoria do processo de tomada de decisão é uma preocupação constante das organizações, pois qualquer escolha que se faça em uma organização implica numa tomada de decisão.

Para Drucker (2001) o processo de tomada de decisão envolve as seguintes etapas:

1. Classificar o problema - O responsável pela tomada de decisões eficazes pergunta: esse é um sintoma de uma desordem fundamental ou um acontecimento isolado? O que for genérico precisa ser respondido por uma regra, um princípio. E acontecimentos excepcionais só podem ser encarados como tal, e à medida que aparecem.

2. Definir o problema – Uma vez que um problema classificado como genérico ou único, é normalmente muito fácil de definir. “De que se trata?”, “O que é pertinente aqui?”, “Qual é a explicação para essa situação?” Os tomadores de decisão eficazes estão atentos para o fato de que o perigo, nesta etapa, não é a definição incorreta; é aquela definição plausível, mas incompleta. Há apenas uma garantia, para não se tornar prisioneiro de uma definição incompleta, voltam e repensam os problemas sempre que identificam algo atípico, quando o curso dos acontecimentos se desvia, mesmo que em detalhes das expectativas.

3. Especificar a resposta ao problema - Definir as especificações que a decisão tem de consumir. Quais são os objetivos que a decisão tem de alcançar? Quais são os objetivos que a decisão tem de alcançar? Quais as metas mínimas que deve obter? Quais são as condições que ela tem de satisfazer? Em ciência, essas condições são conhecidas como “condições-limite”. Uma decisão para ser eficaz precisa satisfazer às condições-limite.

4. A decisão - Decidir o que é “certo”, em vez do que é aceitável e atenda condições-limite;

5. A ação - Incorporar à própria decisão a ação, para que ela seja cumprida;

6. O *feedback*- Testar a validade e a eficácia da decisão em relação ao rumo verdadeiro dos acontecimentos. A monitoração e a transmissão das informações têm de vir embutidas na decisão para facilitar verificações contínuas, diante dos reais acontecimentos, das expectativas que estão por trás das decisões. Os tomadores de decisão precisam de informação organizada como *feedback*, eles precisam de relatórios e de estimativas.

Para que os elementos intervenientes no processo de tomada de decisão estejam inter-relacionados torna-se necessário que estes elementos procurem fazer a inovação acontecer na organização, pois tomadas de decisões corretas levam a organização a inovar.

Na visão de Ruggles (2002) para fazer a inovação acontecer com maior frequência e com melhores resultados, o ciclo de vida da inovação divide-se em quatro processos:

- geração de ideias, o estágio primordial da criação de uma ideia que inclui desde a exploração inicial, o rigor de análises até ideias aleatórias.

- desenvolvimento, ponto em que são empregados os recursos para transformar uma ideia em um produto, serviço ou processo, estando incluídos nesse estágio protótipos, experimentação e testes que tornam uma idéia realmente útil.

- adoção e difusão, que por um lado a adoção significa a absorção e aplicação de um conceito ou um produto por uma pessoa ou por um grupo, sendo que nessa fase as inovações convergem à ação e agregam valor real e, por outro lado, a difusão representa a disseminação daquela absorção inicial pelos envolvidos, fazendo com que as inovações se diferenciem de meras invenções.

- fim de jogo: em um dado momento, não há mais valor a ser obtido de uma inovação como tal.

O processo decisório se analisado no nível de equipe tende a resultados mais qualificados, pois nenhuma pessoa sozinha detém todas as informações e conhecimentos organizacionais e a tomada de decisão em equipe é uma forma a ser utilizada para superar as barreiras das informações e conhecimentos parciais (ANGELONI, 2003). Esta mesma autora compreende que a maturidade torna-se elemento essencial na comunicação organizacional para a tomada de decisão.

Segundo Paiva (2002) o processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisão, também chamados processos ou funções: planejamento, organização, direção e controle.

- a) Planejamento: consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los;
- b) Organização: consiste em tomar decisões sobre a divisão de responsabilidade e autoridade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos;
- c) Direção: compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos;
- d) Controle: consiste em tomar decisões e agir para assegurar a realização dos objetivos.

Com o aumento constante do número de informações e conhecimentos disponíveis, e este aumento é importante, pois quanto menos informações, maior é o risco para a tomada de decisão, os gestores encontram cada vez mais dificuldades na hora de tomar uma decisão, pois para a informação e o conhecimento se

tornarem úteis dentro da organização eles devem ser compreendidos e utilizados em tempo hábil pelo tomador de decisão.

O processo de tomada de decisão segundo Starec (2006) é complexo especialmente no momento no qual é feito mapeamento de informações relevantes, pois, segundo o autor é difícil para as organizações identificarem o valor estratégico das informações, criando um paradoxo: é mais desejável para os gerentes possuir a informação relevante para a tomada de decisão? Ou a informação rápida de fácil acesso? Este paradoxo é o que aumenta o fator de risco da decisão a ser tomada e isso ocorre também por causa do pequeno volume de informação necessária para a tomada de decisão a qual o gestor tem acesso.

Segundo Davenport (2001, *apud* STAREC, 2006), deve ser levando em consideração duas perguntas na configuração da estratégia da informação:

O que queremos e pretendemos fazer com a informação da nossa empresa?

De que maneira a organização afeta o modo como se administra a informação e como ela é afetada por isso?

Este seria o ideal para que as organizações conseguissem realizar uma tomada de decisão inteligente e baseada em informações relevantes, entretanto o que ocorre na realidade é que as decisões são, na maioria das vezes, tomadas sem as informações necessárias.

Outro ponto importante no processo de tomada de decisão é a criação de significado e pode ser definido segundo Choo (2006, p.48) como:

No modelo de criação de significado, o ambiente interpretado é uma consequência do processo de construção do significado, e funciona como um guia razoável e plausível para a ação. Entretanto, uma vez que o ambiente foi interpretado e armazenado, as pessoas dentro da organização passam a enfrentar a questão crítica de fazer com o que sabem.

Entretanto, o processo de tomada de decisão não é composto apenas da criação de significado das informações obtidas, ainda existe o fator denominado “construção do conhecimento” que segundo Choo (2006) pode ser considerado como a “organização continuamente engajada na conversão dos conhecimentos tácitos e explícitos”. O resultado dessa composição gera o que Choo (2006) chama

de ciclo do conhecimento, que utiliza as experiências da organização como fator catalisador para dar sentido às informações ambíguas.

2.4 CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Com o fenômeno da globalização, a criação contínua de novos conhecimentos e o compartilhamento do conhecimento tornaram-se desafios para as empresas que desejam continuar inseridas no mercado. A inserção no mercado depende de inovação. Qualquer inovação tem o objetivo de trazer ganhos para a empresa, principalmente tendo a meta de reduzir custos e melhorar a produtividade e competitividade do negócio, e uma forma de inovar consiste em desenvolver novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento pois elas se destacam em relação às demais justamente por aquilo que sabem.

A criação do conhecimento organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) representa a capacidade da empresa em criar um novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo a produtos/serviços e sistemas/processos.

O conhecimento para ser originado, precisa da informação, portanto novos conhecimentos surgem pelo processamento de informações advindos tanto do ambiente externo quanto do interno e como o conhecimento pode ser considerado organizacional quando ele é compartilhado, este compartilhamento torna-se fonte de preocupação das organizações da Nova Era, pois exige mudanças na cultura de uma organização.

Necessita-se criar uma cultura na qual as pessoas possam aprender crescer e se desenvolver junto com a organização, despertando nas pessoas o interesse e a vontade de compartilharem o que sabem.

De acordo com Grotto (2003, p.109),

um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento tácito que não é encontrado nos manuais, nos relatórios, nas pesquisas. Como é um conhecimento de difícil captação, formalização e comunicação, diligenciar seu

compartilhamento pode exigir mudança e mobilização de toda a organização.

Em um ambiente empresarial deve ser considerada a necessidade de haver um estímulo para efetuar o compartilhar, pois existe a reação natural das pessoas em proteger o conhecimento individual com receio do mesmo ser “roubado” e a motivação individual e a confiança estabelecida entre os membros da organização passam a ser peça essencial para que o compartilhamento do conhecimento se torne bem sucedido. Como indica Sveiby (1998) “[...] uma ideia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra.”

Serafim Filho (1999) observa que a gestão do conhecimento passa, essencialmente, do compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada para isso, pois motivação é a questão chave para uma bem sucedida gestão do conhecimento.

Informação e conhecimento representam recursos essenciais no meio empresarial, pois a informação pode ser considerada matéria-prima para o conhecimento e o conhecimento pode ser considerado um recurso que proporciona vantagem competitiva para as organizações.

Este processo, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) é operacionalizado pela “conversão do conhecimento” em quatro modos:

a) Socialização: é o processo no qual as experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades pessoais são compartilhadas para criação de novos conhecimentos tácitos. Pode ser representado através de técnicas de observação, imitação e práticas de relacionamento entre aprendizes e mestres. No meio organizacional, a socialização ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, sessões informais, “*brainstorms*” entre outros.

b) Externalização: representa o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, o qual é expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. O conhecimento decorrente da externalização e torna-se facilmente transmissível e articulado, geralmente construído a partir de palavras ou números. A externalização é a chave para a criação do conhecimento pois cria modelos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

c) Combinação: é o processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Ocorre por meio da troca e combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A troca e a combinação entre os indivíduos ocorrem sobretudo por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

d) Internalização: processo que ocorre a conversão do conhecimento explícito em tácito, caracterizando-se pelo “aprender fazendo”. A verbalização e a diagramação sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais relatando as experiências dos indivíduos são práticas de extrema relevância para a internalização. Após este processo o novo conhecimento deve ser socializado com outros colaboradores (na forma de conhecimento tácito) iniciando assim uma nova espiral da criação do conhecimento.

A organização que utiliza estes quatro modos de conversão do conhecimento e os compartilha tem possibilidades de evoluir e apresentar desempenho diferenciado a partir da criação e estímulo do compartilhamento do conhecimento entre os seus colaboradores.

As organizações se tornam mais inovadoras a medida que buscam resolver seus problemas por meio do compartilhamento de seus conhecimentos utilizando uma mesma linguagem entre seus membros e, portanto, sendo inteligentes.

3 METODOLOGIA

Este capítulo discorre sobre a caracterização e o ambiente de pesquisa, a amostra, os procedimentos para a coleta, a sistematização e análise dos dados. Na primeira etapa, foram aplicados questionários junto aos profissionais responsáveis pelos Departamentos de Produção, de Recursos Humanos e de Sistemas de Informação, a aplicação se deu no nível gerencial. Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as indústrias que apresentaram, na fase da aplicação dos questionários, processos mais aprofundados de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional nas suas tomadas de decisão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposta desta pesquisa é analisar as contribuições da Inteligência Organizacional no processo de tomada de decisão, buscando argumentos que possibilitem entender se os componentes da Inteligência Organizacional facilitam o processo decisório. A pesquisa foi desenvolvida em duas partes.

A primeira fase do estudo objetivou o aprofundamento do tema em questão, servindo como um importante passo, tanto no sentido de formar um referencial teórico coeso, quanto no de possibilitar a próxima fase do estudo classificada como pesquisa de campo. É classificada como sendo descritiva, aplicada com abordagem qualitativa.

É predominantemente qualitativa, pois teve como objetivo atender situações complexas ou estritamente particulares.

É de caráter descritivo porque teve como principal objetivo descrever características de uma determinada população, que nesse caso são as indústrias de grande porte dos Campos Gerais.

No que se refere à pesquisa descritiva, Gil (1996, p.46) explica que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o

estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A opção pela abordagem qualitativa e descritiva justifica-se pela necessidade de investigar o objeto de estudo e permitir conhecimento e melhor entendimento dos fatores com o propósito de identificar os elementos da Inteligência Organizacional nas indústrias de grande porte dos Campos Gerais do Estado do Paraná.

A segunda etapa desta investigação teve como objetivo de identificar os componentes da Inteligência Organizacional na tomada de decisão das indústrias de grande porte dos Campos Gerais. Esta etapa é classificada como pesquisa de campo, usando entrevistas semiestruturadas e aplicações de questionários.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

As indústrias selecionadas para a pesquisa empírica foram as de grande porte dos Campos Gerais. As indústrias instaladas nos Campos Gerais estão entre as maiores do país e do mundo, conforme o Anuário socioeconômico dos 26 municípios dos Campos Gerais/ Paraná 2011/2012 sete das 500 maiores empresas do Sul do Brasil, incluindo as que exercem atividade industrial estão em Ponta Grossa. A escolha se deu pela acessibilidade que a pesquisadora tem a estas indústrias. Segue abaixo o perfil das empresas pesquisadas.

QUADRO 3 – PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

EMPRESAS	RAMO	NÚMERO DE EMPREGADOS	ESTRUTURA
A	Papel e celulose	6,2 mil	Familiar
B	Alimentos	1,2 mil	Multinacional
C	Papel e celulose	1,12 mil	Sociedade anônima
D	Produtos automotivos	1 mil	Multinacional
E	Madeira	1 mil	Sociedade limitada
F	Móveis de metal	1 mil	Sociedade Anônima
G	Madeira	1 mil	Sociedade limitada
H	Papel e celulose	974	Familiar
I	Calçados	870	Familiar
J	Madeira	805	Sociedade limitada
K	Artefatos de concreto	800	Familiar
L	Produtos automotivos	800	Multinacional
M	Alimentos	705	Cooperativa
N	Madeira	658	Familiar
O	Metalúrgica	640	Sociedade limitada
P	Alimentos	540	Sociedade anônima
Q	Produtos de ferro fundido	500	Sociedade limitada

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O Universo da pesquisa foi constituído pelas indústrias de grande porte dos Campos Gerais do Estado do Paraná, que segundo o Anuário socioeconômico dos 26 municípios dos Campos Gerais/Paraná 2011/2012 é composto por 32 indústrias, conforme o número de empregados. Destas, 15 indústrias têm entre 200 e 500 empregados, 10 indústrias têm entre 500 e 1 mil empregados e 7 têm acima de 1 mil empregados.

A população foi constituída de 17 indústrias. A amostra foi constituída pelas indústrias que têm acima de 500 empregados, totalizando 12 indústrias. A escolha desta amostra se justifica pela maior facilidade em encontrar os componentes da Inteligência Organizacional em indústrias de porte maior.

A amostra da pesquisa de campo é não probabilística e a seleção se deu após a análise dos dados da primeira parte, que permitiu verificar as indústrias que tinham o processo de Inteligência Organizacional melhor estruturado. A partir disto o critério para seleção foi o de acessibilidade. Foi escolhida a região dos Campos Gerais pela facilidade de acesso da pesquisadora a estas indústrias.

Para ter visão geral de como ocorre o processo de Inteligência Organizacional foram aplicados questionários junto as **doze** indústrias .Foram aplicados vinte e cinco questionários sendo onze para os responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos, sete para os responsáveis pelos departamentos de Sistemas de Informação e sete para os responsáveis pelos departamentos de Produção . Desse total, **vinte e cinco** foram devolvidos devidamente respondidos, representando **100% dos pesquisados**.

Após a aplicação e análise dos questionários, na segunda etapa da pesquisa, para a realização de entrevista foram selecionadas três 03 indústrias que apresentaram processos mais aprofundados de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional nas suas tomadas de decisão e que a pesquisadora teve acesso.

3.4 COLETA DE DADOS

O primeiro passo do processo de coleta de dados deu-se a partir da construção do referencial teórico, que trouxe embasamento para a reestruturação do instrumento empregado na pesquisa. O passo seguinte foi a pesquisa de campo.

A coleta de dados foi por meio de questionário (APÊNDICE A) com questões fechadas, composto por cinco blocos de questões. O questionário utilizado foi adaptado de Lopes (2009) no qual foram incluídos os cinco componentes da Inteligência Organizacional abordados por Matsuda (1992).

O primeiro bloco é composto por 10 perguntas O propósito foi de identificar a utilização do componente Raciocínio da Inteligência Organizacional na tomada de decisão. **Raciocínio Organizacional** – refere-se à definição de estratégias para

prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução dos mesmos e de aproveitar as oportunidades presentes no ambiente da organização.

O segundo bloco é composto por 12 perguntas. O propósito foi identificar a utilização do componente Aprendizado da Inteligência Organizacional na tomada de decisão. **Aprendizado Organizacional** – refere-se à capacidade de uma organização em identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais, e em modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. Além de usar suas experiências e percepções para produzir novos comportamentos mais adequados ao ambiente em que se situa.

O terceiro bloco é composto por 12 perguntas. O propósito foi identificar a utilização do componente Comunicação da Inteligência Organizacional na tomada de decisão. **Comunicação Organizacional** – refere-se à troca de dados, informações e conhecimentos que flui, em uma organização, além daquelas trocas que ocorrem entre uma organização e seus ambientes interno e externo.

O quarto bloco é composto por 12 perguntas. O propósito foi identificar a utilização do componente Cognição da Inteligência Organizacional na tomada de decisão. **Cognição Organizacional** – refere-se à capacidade e atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes interno e externo da organização.

O quinto bloco é composto por 12 perguntas. O propósito foi identificar a utilização do componente Memória da Inteligência Organizacional na tomada de decisão. **Memória Organizacional** – refere-se à capacidade de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas pela organização, com a finalidade de aprender com elas.

O questionário foi elaborado segundo os objetivos determinados para a primeira parte deste estudo, assegurando sigilo aos pesquisados, e antes do início do mesmo, para efeito de esclarecimento, incluiu-se um texto sucinto de apresentação.

Os questionários foram enviados para os colaboradores das organizações em seus emails corporativos, com prazo de devolução de 21 dias. O instrumento foi preenchido individualmente e retornou à pesquisadora.

A aplicação do questionário se deu em nível gerencial e teve como respondentes, os profissionais responsáveis por Departamentos de Produção, de Recursos Humanos e de Sistemas de Informação.

Inicialmente, fez-se o contato por meio telefônico com os responsáveis pelos departamentos de Produção, Recursos Humanos e de Sistemas de Informação das indústrias. Verificou-se que não são todas as empresas que possuem os 3 departamentos. Após o contato telefônico, foi enviado um e-mail informativo sobre a pesquisa a ser realizada. Depois do retorno dos responsáveis sobre a disponibilidade em responder ao questionário foram, então enviados 25 questionários por meio eletrônico.

Em função das diferentes nomenclaturas dos cargos que estes profissionais ocupam nas empresas, adotou-se a utilização do termo - profissionais responsáveis por departamentos e/ou setores de Produção, Recursos Humanos e Sistemas de Informação para se referir à posição hierárquica dos respondentes. Entre as diferentes nomenclaturas identificadas, as mais comuns nas três áreas foram: Coordenador, Gerente e Supervisor.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com os diretores e gerentes das indústrias. A elaboração do roteiro da entrevista semiestruturada e a aplicação foi realizada após a análise dos resultados obtidos na primeira etapa (questionários). Nesta segunda etapa da pesquisa, para a realização de entrevista foram selecionadas para compor a amostra, por acessibilidade, as indústrias que apresentaram processos mais aprofundados de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional nas suas tomadas de decisão.

As entrevistas foram realizadas individualmente no local de trabalho dos entrevistados para deixá-los mais à vontade e não prejudicar suas atividades. Com o consentimento dos entrevistados foi utilizado, um MP3 *player*, para gravação e posterior transcrição fiel das respostas para análise dos resultados. Os entrevistados não foram identificados, preservando-se assim suas identidades. Cada entrevista teve, em média, uma hora de duração. Uma dificuldade encontrada foi o deslocamento até as cidades onde as indústrias se encontram e a disponibilidade de agenda dos entrevistados. Não houve recusa à participação. A gravação das entrevistas teve consentimento por parte dos entrevistados, o que permitiu maior fidelidade à transcrição das respostas.

A fim de explicitar as relações entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e as técnicas utilizadas na pesquisa apresenta-se o Quadro 4, a seguir:

QUADRO 4 - OBJETIVOS X REFERENCIAL TEÓRICO X TÉCNICAS DA PESQUISA X TRATAMENTO DOS DADOS X RESULTADOS ESPERADOS

OBJETIVOS DA PESQUISA	REFERENCIAL TEÓRICO	TÉCNICAS	TRATAMENTO DOS DADOS	RESULTADOS ESPERADOS
a) Verificar, a partir da literatura, os componentes da Inteligência Organizacional;	Matsuda (1992), Albrecht (2003), Choo (2006), Lopes (2009), Moresi (2001).	Revisão da literatura.	Os dados foram armazenados em arquivo para posterior análise de conteúdo.	Entender os processos da Inteligência Organizacional
b) Identificar, por meio de um estudo empírico, quais os processos da Inteligência Organizacional existentes nas empresas pesquisadas;	Matsuda (1992), Albrecht (2003), Choo (2006); Lopes (2009); Moresi (2001).	Questionário.	Tabulação em planilha Excel.	Listagem da utilização dos elementos dos processos da Inteligência Organizacional e seu grau de importância para a tomada de decisões.
c) Identificar quais componentes o compõem o processo de decisão;	Matsuda (1992), Albrecht (2003), Choo (2003), Choo (2006), Lopes (2009)	Questionário.	Análise dos questionários.	Identificação de quais processos da Inteligência Organizacional estão presentes e suas contribuições para as indústrias estudadas.
d) Apontar as utilizações da Inteligência Organizacional para a tomada de decisão;	Matsuda (1992), Albrecht (2003), Lopes (2009), Choo (2003), Choo (2006).	.Entrevistas semi-estruturadas com os gerentes.	Documentação dos relatos e evidências constatadas nas entrevistas.	Atingir o objetivo geral da pesquisa.

Fonte: a autora

3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização dos dados recebidos por meio dos instrumentos de pesquisa foi feita para os dados do questionário em planilhas do programa Excel®. Esta organização foi realizada da seguinte forma:

- a) Foram recebidos os dados dos questionários e das entrevistas;
- b) Foram tratados os dados recebidos, uniformizando-os;
- c) foram analisados os dados;

Para os dados referentes aos questionários e às entrevistas utilizou-se como técnica a análise de conteúdo pelas características constantes no roteiro para facilitar o tratamento e análise. Após obter os relatórios em forma gráfica foi feita uma segunda análise, permitindo o cruzamento das informações do questionário com as respostas das entrevistas.

Acredita-se que estes procedimentos permitem apontar como as indústrias de grande porte dos Campos Gerais compreendem a Inteligência Organizacional nos seus processos de tomada de decisão e, principalmente, se utilizam os componentes da inteligência organizacional no processo decisório.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que não necessariamente utiliza dados quantitativos com o objetivo de conhecer as mensagens. Segundo Bardin (2010, p. 29), este instrumento seria uma forma de compreender textos (sejam eles escritos, falados, sejam imagens, desenhos, imagens com sons, entre outros) além de seus significados imediatos, aqueles percebidos a partir da observação. Este instrumento é capaz de auxiliar o pesquisador a diminuir incertezas sobre a mensagem que está sendo analisada, uma vez que detalha os conteúdos e os analisa. Este tipo de análise também é capaz de proporcionar uma leitura mais rica da mensagem.

O procedimento adotado para a categorização é mais intuitivo, maleável e adaptável, no qual a importância é dada ao contexto. Desta maneira, a categorização foi feita considerando-se as cinco categorias do processo de Inteligência Organizacional abordada por Matsuda (1992) e também foi utilizada por Lopes (2009). Uma vez coletados estes dados com os instrumentos de coleta, foram identificadas e analisadas quais as categorias da inteligência organizacional

(memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizagem organizacional e comunicação) estão presentes nas indústrias estudadas.

A análise e discussão dos resultados obtidos nas duas etapas da pesquisa de campo, alinhados aos elementos do referencial teórico, são apresentados a seguir no capítulo de análise e discussão de resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa e faz-se análise e interpretação dos mesmos.

Os dados coletados passaram por um processo de seleção, codificação e tabulação. Para manter o anonimato das empresas participantes da pesquisa elas foram codificadas pelas letras do alfabeto e ficaram assim distribuídas: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R.

Em cada bloco, primeiramente, foram feitas perguntas sobre a existência ou não dos elementos que compõem os cinco processos da Inteligência Organizacional. Depois foram realizadas perguntas sobre o grau de importância, para as indústrias, dos elementos que compõem os cinco processos da Inteligência Organizacional, independentemente se tem ou não tais elementos.

4.1 RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL

Inicialmente, em relação ao processo Raciocínio Organizacional foi perguntado aos respondentes sobre a existência ou não dos elementos: envolvimento de clientes, inovação, mudanças, estratégias, tomada de decisão, solução de problemas, estratégias/tarefas de todos, efeitos do ambiente externo, conseqüências de decisão e relação com o ambiente externo que são elemento que fazem parte do processo Raciocínio Organizacional. O Quadro 5 demonstra os resultados.

QUADRO 5 – EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL.

Cenário	SIM	NÃO
Envolvimento de clientes	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L	
Inovação	A,B,C,D,E,F,G,H,J,K	I,L
Mudanças	A,B,C,D,E,F,G,H,J,K,L	I
Estratégias	A,B,C,D,F,G,H,I,L	E,J,K
Tomada de decisão	B,C,D,E,F,G,H,I,J,L	A,K
Solução de problemas	B,C,D,E,F,G,H,I,J,L	A,K
Estratégias/tarefas de todos	A,B,C,D,F,G,H,K,L	E,I,J
Efeitos do ambiente externo	A,B,C,D,E,F,G,H,I,K,L	J
Conseqüências de decisão	A,B,C,D,E,F,G,H,I,K,L	J
Relação com o ambiente externo	A,B,C,D,E,F,G,H,I,K,L	J

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

O elemento envolvimento de clientes é utilizado por todas as indústrias em seu processo de Raciocínio Organizacional.

Pode-se observar que apenas as indústrias A e K não utilizam os elementos de tomada de decisão e solução de problemas que compõem o processo Raciocínio Organizacional, as demais indústrias utilizam todos os elementos do componente Raciocínio Organizacional.

A indústria L não utiliza o componente inovação na tomada de decisões, acredita-se que esta indústria necessita rever a forma com que ela toma decisões, pois conforme Yamauchi (2003) antes de qualquer coisa, é papel da alta administração criar um permanente senso de urgência - não ansiedade - e de necessidade permanente de inovar[...]Uma boa análise permite avaliar o funcionamento da organização, especialmente, a cultura organizacional, analisando suas forças e suas fraquezas. Somente a partir daí a mudança deve ser pensada.

Mudanças culturais e inovação devem caminhar juntas, pois inovar é algo que deve estar incorporado no dia a dia da empresa para que ela consiga permanecer no mercado e ser competitiva e principalmente no momento da tomada de decisão o elemento inovação deve estar presente.

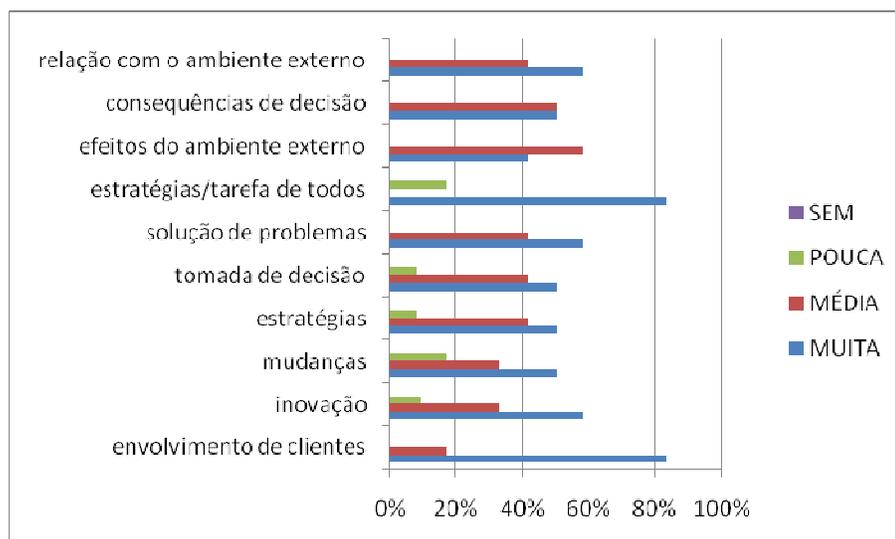
A indústria I não leva em consideração os componente mudanças e inovação no momento da tomada de decisão.

As indústrias J e K são as que menos utilizam dos elementos do componente Raciocínio Organizacional na hora da tomada de decisão.

As indústrias B, C, D, F, G e H utilizam todos os elementos do componente Raciocínio Organizacional no momento da tomada de decisões na organização.

Em outro bloco de questões, em relação ao processo Raciocínio Organizacional, foi perguntado aos respondentes sobre o grau de importância dos elementos: envolvimento de clientes, inovação, mudanças, estratégias, tomada de decisão, solução de problemas, estratégias/tarefas de todos, efeitos do ambiente externo, conseqüências de decisão e relação com o ambiente externo. O Gráfico 1 abaixo demonstra os resultados.

GRÁFICO 1 – GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Percebe-se que apenas três das indústrias (E, I e L) consideram que os elementos relacionados ao processo de Raciocínio Organizacional têm pouca importância para tomada de decisões, porém nenhuma considera que estes elementos não tem importância.

Os elementos relacionados ao processo Raciocínio Organizacional são considerados de pouca, média e muita importância nas indústrias analisadas. A maioria considera como de muita importância.

4.2 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Em relação ao processo Aprendizado Organizacional foi questionado aos respondentes sobre a existência ou não dos elementos: cultura e compartilhamento, compartilhamento tácito e formal, avaliação de desempenho, remoção de barreiras ao compartilhamento, cultura de resistência a mudanças, encorajamento de funcionários, mudanças organizacionais, participação de colaboradores nas mudanças e fracasso considerado aprendizado. O Quadro 6 demonstra os resultados.

QUADRO 6 - EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Cenário	SIM	NÃO
Cultura de compartilhamento	A,B,C,D,E,F,G,H,J	I,K,L
Compartilhamento tácito e formal	A,B,C,D,E,G,H,J,K	F,I,L
Avaliação de desempenho	A,B,C,G,H,K	D,E,F,I,J,L
Remoção de barreiras ao compartilhamento	A,B,C,D,E,G,H,J,K	F,I,L
Cultura de resistência a mudanças	A,B,F,H,I,K,L	C,D,E,G,J
Encorajamento de funcionários	A, B,C,D,E,F,G,H,I,L	J,K
Mudanças organizacionais	A,B,C,F,G,H,K,L	D,E,I,J
Participação de colaboradores nas mudanças	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K	L
Fracasso considerado aprendizado	A,B,C,E,F,G,H,I,L	D,J,K
Auto-avaliação	A,B,C,D,E,F,H,J	G,I,K,L
Feedbacks considerados úteis	A,B,C,E,F,G,H,J,L	D,I,K
Reflexões sobre lições aprendidas	A,B,C,E,F,G,H,I,L	D,F,J,K

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

A indústria L foi a única que não se utiliza da participação dos colaboradores nas mudanças organizacionais.

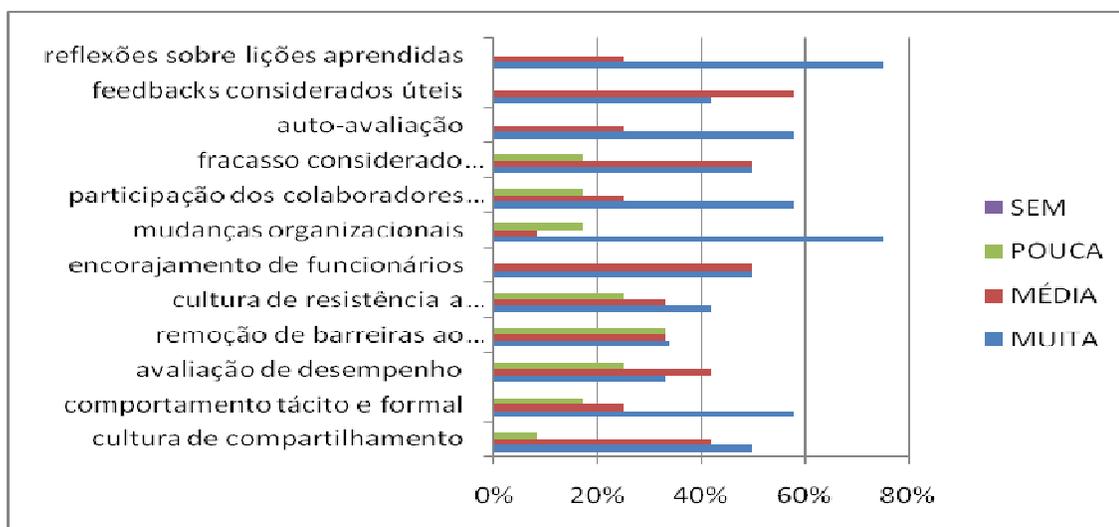
O encorajamento de funcionários não é utilizado pelas indústrias J e K.

A indústria H foi a única que utiliza todos os elementos do componente Aprendizado Organizacional na tomada de decisão.

A indústria I é a que menos se utiliza dos elementos do componente Aprendizado Organizacional, ela se utiliza somente de 42% para o processo de tomada de decisão. Verifica-se que as indústrias D, J, K e L utilizam 50% dos elementos que compõem o componente Aprendizado Organizacional. As indústrias E e F se utilizam de 75%, a empresa G se utiliza de 83%, a empresa C somente não possui uma cultura de resistência a mudanças e se utiliza de 92% e as indústrias A, B e H possuem todos os elementos do componente Aprendizado Organizacional em seu processo de tomada de decisão.

Os respondentes foram também questionados sobre o grau de importância para as indústrias dos elementos: cultura e compartilhamento tácito e formal, avaliação de desempenho, remoção de barreiras ao compartilhamento, cultura de resistência a mudanças, encorajamento de funcionários, mudanças organizacionais, participação de colaboradores nas mudanças e fracasso. . O Gráfico 2 ilustra os resultados.

GRÁFICO 2 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Apenas a indústria I considera de pouca importância a existência de processos internalizados na cultura organizacional pelos quais as pessoas compartilham o conhecimento e trocam informações importantes sobre os negócios na organização.

As indústrias I e L consideram de pouca importância a organização procurar compartilhar o conhecimento tácito (com base na experiência pessoal) e formal (acadêmico) entre os membros da equipe e também consideram de pouca importância os funcionários ter oportunidades de autoavaliação com relação ao alcance das metas.

As indústrias E, I e L consideram de pouca importância o compartilhamento do conhecimento ser incorporado ao sistema de avaliação de desempenho da organização.

As indústrias E e I consideram de pouca importância a organização possuir uma cultura de resistência a mudança.

As indústrias E e J apontam como de pouca importância a organização incentivar seus colaboradores a participar no processo de mudança.

As indústrias B, H, I e L colocam de pouca importância a organização procurar maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.

Verifica-se que as indústrias A e B e H consideram de pouca importância ter uma cultura de resistência a mudanças e as indústrias B, H, I e L consideram de pouca importância a remoção de barreiras ao compartilhamento. Apenas as indústrias C, D, F, G e K consideram com muita ou média importância a utilização dos elementos do componente Aprendizado Organizacional na tomada de decisões.

4.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em relação ao processo Comunicação Organizacional foi perguntado aos respondentes sobre a existência ou não dos elementos: planejamento dos objetivos, clareza e transparência, participação dos funcionários, comunicação/inteligência empresarial, áreas que trabalham integradas por um mesmo objetivo, hierarquia

horizontal, estratégias/metaboljetivos comunicados aos funcionários, funções/atribuições de cargos bem estabelecidos, existência de equipes que integram diversas áreas, confiança e credibilidade, estímulo de criação de redes informais, superação da burocracia na busca por mudança de cultura. O Quadro 7 demonstra os resultados.

QUADRO 7 - EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

CENÁRIO	SIM	NAO
Planejamento dos objetivos	A,B,C,E,F,G,H,J,K,L	D,I
Clareza e transparência	A,B,C,D,E,F,G,H,J,K	I,L
Participação dos funcionários	B,C,D,E,F,G,H,L	A,I,J,K
Comunicação/inteligência empresarial	B,C,D,E,F,G,H,K,L	A,I,J
Áreas trabalham integradas por um mesmo objetivo	C,D,E,F,G,I,J,K,L	A,B,H
Hierarquia horizontal	A,C,D,E,F,G,K,L	B,H,I,J
Estratégias/metaboljetivos comunicados aos funcionários	A,B,C,D,E,F,G,H,I,L	D,J,K
Funções/atribuições de cargos bem estabelecidos	A,B,C,E,F,G,H,J,K,L	D,I
Existência de equipes que integram diversas áreas	C,D,E,G,J,L	A,B,D,F,H,I,K
Confiança e credibilidade	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L	
Estímulo de criação de redes informais	C,E,F,G,K	A,B,D,H,I,J,L
Superação da burocracia na busca por mudança de cultura	A,B,C,E,G,H,K	D,F,I,J,L

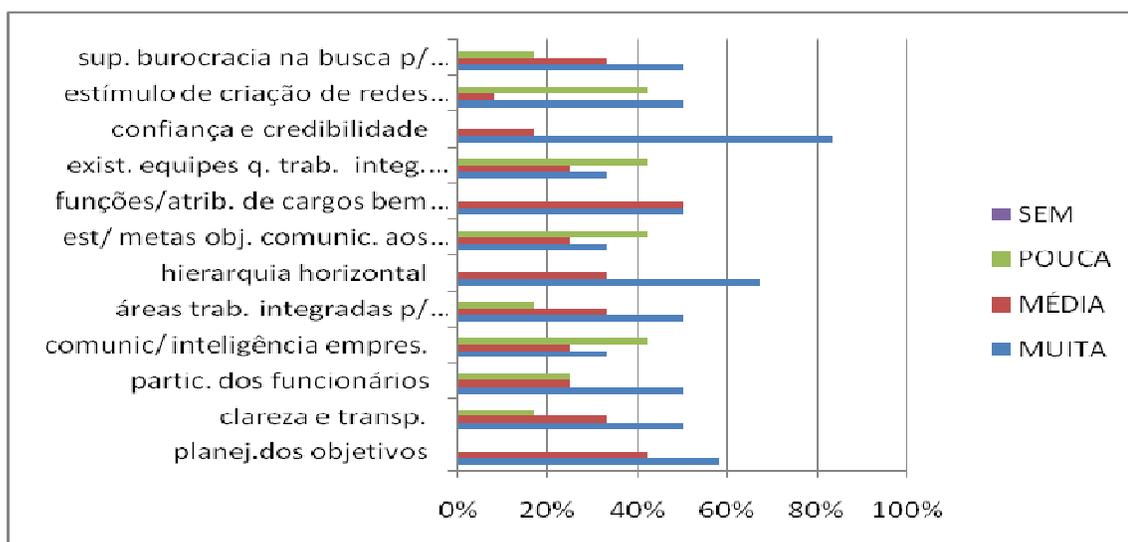
Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

As indústrias D e I não utilizam os elementos planejamento dos objetivos e funções/ atribuições de cargos bem estabelecidos do componente Comunicação Organizacional no momento da tomada de decisão.

Percebe-se que o processo de Comunicação Organizacional foi o processo que apresentou maiores diferenças entre as indústrias. A indústria I foi a que apresentou menor (25%) utilização dos elementos do componente Comunicação Organizacional, a indústria J apresentou 50%, as indústrias A e D apresentaram 58%, as indústrias B e H apresentaram 67%, as indústrias K e L apresentaram 75%, a indústria F apresentou 83% e as indústrias C, E, e G utilizam-se de 100% dos elementos do processo de Comunicação Organizacional.

Os respondentes foram questionados quanto ao grau de importância para as indústrias os elementos: planejamento dos objetivos, clareza e transparência, participação dos funcionários, comunicação/inteligência empresarial, áreas trabalham integradas por um mesmo objetivo, hierarquia horizontal, estratégias/metabolos comunicados aos funcionários, funções/atribuições de cargos bem estabelecidos, existência de equipes que integram diversas áreas, confiança e credibilidade, estímulo a criação de redes informais, superação da burocracia na busca por mudança de cultura. O Gráfico 3 demonstra os resultados.

GRÁFICO 3 - GRAU DE IMPORTÂNCIA ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Verifica-se que nenhuma das organizações considera sem importância a utilização da Comunicação Organizacional. A indústria B considera a maior parte dos elementos do componente Comunicação Organizacional como de pouca importância para a tomada de decisão. A indústria A considera os elementos relacionados à comunicação/inteligência empresarial, áreas que trabalham integradas por um mesmo objetivo, a existência de equipes que integram diversas áreas e o estímulo de criação de redes informais como de pouca importância e os demais itens são considerados pela indústria A como de média e muita importância. As indústrias B e D consideram os elementos relacionados ao componente Comunicação Organizacional como de média e muita importância para a tomada de decisão.

4.4 COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

Em relação ao processo Cognição Organizacional foi questionado aos respondentes sobre a existência ou não dos elementos: estrutura de busca e coleta de informações, busca e coleta de informações com aspectos legais e éticos, tecnologia para coleta de informações, acesso a informações perenes, normas de avaliação de informação, monitoramento de informações, tecnologia para análise de informações, cenários prospectivos, monitoramento do ambiente externo, processo formal de análise de informação, normas para disseminação de informações internas e normas para disseminação de informações de acordo com o cargo ocupado. O Quadro 8 demonstra os resultados.

QUADRO 8 - EXISTÊNCIA OU NÃO DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL.

CENÁRIO	SIM	NÃO
Estrutura de busca e coleta de informações	A,B,C,D,E,F,G,H,J,K	I,L
Busca e coleta de informações com aspectos legais e éticos	A,B,C,D,E,F,G,H,J,K,L	I
Tecnologia para coleta de informações	A,B,C,E,G,H,J,K	D,FI,L
Acesso a informações perenes	A,B,D,E,F,G,H,J,K	C,I,L
Normas de avaliação de informação	A,B,C,E,F,G,H,K	D,I,J,L
Monitoramento de informações	A,B,C,E,F,G,H	D,I,J,K,L
Tecnologia para análise de informações	A,B,C,D,E,F,G,H,J,	I,K,L
Cenários prospectivos	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L	
Monitoramento do ambiente externo	B,C,D,F,G,H,J,K,L	A,E,I
Processo formal de análise de informações	B,C,D,F,G,H,J	A,E,I,K,L
Normas para disseminação de informações internas	A,B,C,D,E,F,G,H,J	I,K,L
Normas para disseminação de informações de acordo com o cargo ocupado	A,B,C,D,E,F,G,H,J,L	I,K

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Somente a indústria I não se utiliza do elemento busca e coleta de informações com aspectos éticos do componente Cognição Organizacional.

As indústrias I, K e L utilizam poucos elementos do componente Cognição Organizacional na tomada de decisão.

No momento de tomada de decisão todas as indústrias desenvolvem cenários prospectivos e isso é muito importante, pois faz a organização olhar mais adiante, analisar o futuro antes de tomar qualquer decisão. Essa visão de olhar mais longe serve de embasamento para a indústria não tomar decisões precipitadas, momentâneas. O desenvolvimento destes cenários permite que o tomador de decisões tome decisões com maior grau de segurança e confiança naquilo que está fazendo.

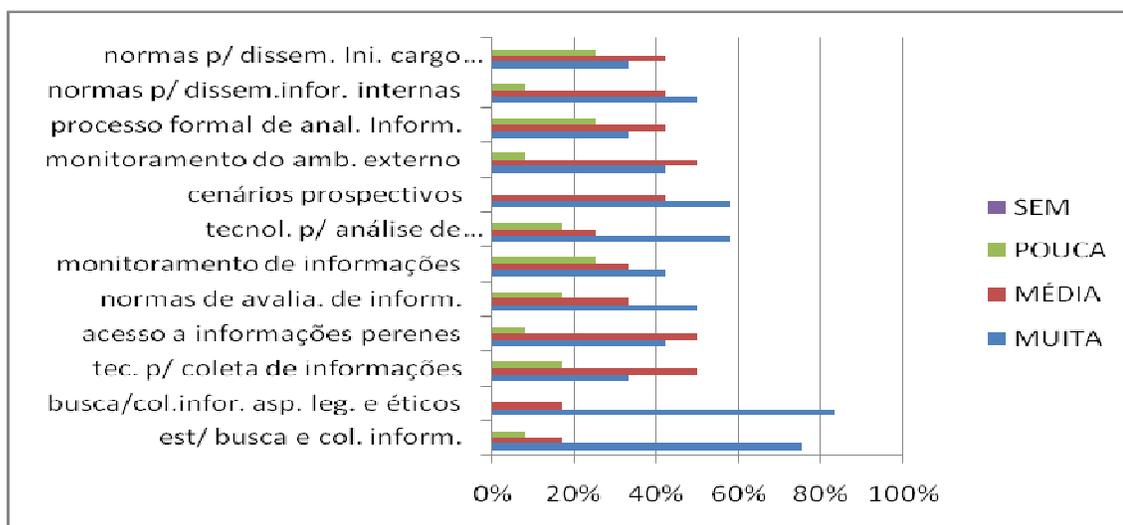
Verifica-se que a maioria das indústrias pesquisadas utiliza a cognição organizacional.

A indústria que menos utiliza os elementos da Cognição Organizacional é a indústria I, ela utiliza somente 8%. A indústria L utiliza 33%, a indústria K utiliza 58% , a indústria D utiliza 75% dos elementos, as indústrias A, E e J utilizam 83%, a indústrias C e F utilizam 92% e as indústrias B, G e H utilizam 100% dos elementos do processo Cognição Organizacional.

As indústrias B, G e H sem utilizam de todos os elementos do componente Cognição Organizacional no momento da tomada de decisão.

Os pesquisados foram questionados sobre o grau de importância para as indústrias dos elementos: estrutura de busca e coleta de informações, busca e coleta de informações com aspectos legais e éticos, tecnologia para coleta de informações, acesso a informações perenes, normas de avaliação de informação, monitoramento de informações, tecnologia para análise de informações, cenários prospectivos, monitoramento do ambiente externo, processo formal de análise de informação, normas para disseminação de informações internas e normas para disseminação de informações de acordo com o cargo ocupado. O Gráfico 4 ilustra os resultados.

GRÁFICO 4 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Percebe-se que a organização C considera de pouca importância a utilização dos elementos de monitoramento de informações e tecnologia para análise das informações do processo de Cognição Organizacional. A indústria B considera de pouca importância a utilização de normas para disseminação de informações de acordo com o cargo ocupado para os demais elementos deste processo as organizações C e B consideram de muita ou média importância as suas utilizações. A indústria A considera estes elementos 33% com muita importância e 66% com média importância. E a indústria D considera estes elementos 75% com muita importância e 25% com média importância.

Portanto, a indústria que considera com o grau de maior importância os elementos que compõem o processo de Cognição Organizacional é a indústria D.

4.5 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Em relação ao processo Memória Organizacional foi perguntado aos respondentes sobre a existência ou não dos elementos: armazenamento de informações, gestão de informações, normas internas para classificação de

informações, tratamento e armazenamento de informações, repositório para armazenamento de informações, descarte de informações, recuperação de informações, percepção das principais necessidades de informação a serem armazenadas e recuperadas, estratégias de busca/localização/recuperação de informações, manutenção de informações relevantes, informações registradas em diferentes repositórios e tecnologia para recuperação de informação. O Quadro 9 demonstra os resultados.

QUADRO 9 - ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

CENÁRIO	SIM	NAO
Armazenamento de informações	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,L	K
Gestão de informações	B,C,D,E,F G,H,I,J,L	A,K
Normas internas para classificação de informações	C,D,E,F,G,J,K,L	A,B,H,I
Tratamento e armazenamento de informações	A,C,D,E,F,G,I,J,K,L	B,H
Repositório para armazenamento de informações	A,B,C,D,E,F,G,H,J,K	I,L
Descarte de informações	A,B,C,E,H,J,K	D,F,G,I,L
Recuperação de informações	A,C,D,E,F,G,L	B,H,I,J,K
Percepção das principais necessidades de informação a serem armazenadas e recuperadas	A,B,C,D,E,F,G,H,I,K,L	J
Estratégias de busca/localização/recuperação de informações	A,B,C,D,E,F,G,H,I,K,L	J
Manutenção de informações relevantes	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L	
Informações registradas em diferentes repositórios	A,C,E,F,G,I,K,L	B,H,J
Tecnologia para recuperação de informação	A,C,E,F,G,I,J,L	B,H,K

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Verifica-se que as indústrias B e H são as que menos utilizam os elementos do processo de Memória Organizacional, ou seja, somente 58%. As indústrias I, J e K utilizam 67%, a indústrias D utiliza 75%, as indústrias A e L m utiliza 83%, as indústrias F e G utilizam 92% e as indústrias C e E apresentam 100% de utilização dos elementos do componente Memória Organizacional.

As indústrias F e G somente não possuem processos de descarte de informação.

As indústrias C e E se utilizam de todos os elementos do componente Memória Organizacional no momento da tomada de decisão.

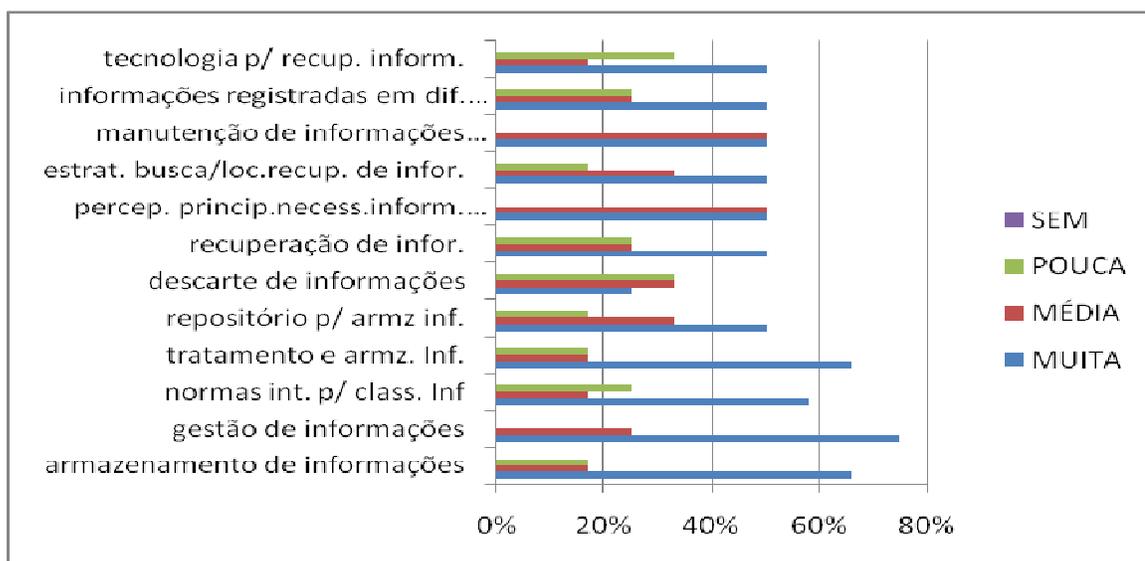
A indústria J é a única que não utiliza a percepção das principais necessidades de informação a serem armazenadas e recuperadas e nem estratégias de busca/localização/ recuperação de informações.

A indústria K é a única que não realiza o armazenamento de informações. No entanto, pode-se inferir que a resposta é contraditória, pois o não armazenamento de informações impossibilita a manutenção de informações relevantes.

O elemento manutenção de informações relevantes foi o único elemento do componente Memória Organizacional que é utilizado por todas as indústrias no momento da tomada de decisão.

Perguntou-se também aos respondentes sobre o grau de importância para as indústrias dos elementos: armazenamento de informações, festão de informações, normas internas para classificação de informações, tratamento e armazenamento de informações, repositório para armazenamento de informações, descarte de informações, recuperação de informações, percepção das principais necessidades de informação a serem armazenadas e recuperadas, estratégias de busca/localização/recuperação de informações, manutenção de informações relevantes, informações registradas em diferentes repositórios e tecnologia para recuperação de informação. O Gráfico 5 apresenta os resultados.

GRÁFICO 5 - GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS RELACIONADOS AO PROCESSO MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo

Verifica-se que a indústria D, praticamente, considera todos os elementos do componente Memória Organizacional como de muita importância para a tomada de decisões, somente o componente descarte de informações considera como de média importância. A indústria A considera 50% dos elementos como de muita importância e 50% como de média importância. Já a indústria B considera a maioria dos elementos do componente Memória Organizacional como de pouca importância para a tomada de decisões. A indústria C avalia os elementos de informações registradas em diferentes repositórios e a tecnologia para recuperação de informação como de pouca importância, os elementos de recuperação de informações, percepção das principais necessidades de informação a serem armazenadas e recuperadas, as estratégias de busca/localização/ recuperação de informações e a manutenção de informações relevantes como de média importância e os demais elementos são considerados de muita importância para a tomada de decisões.

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Portanto os resultados obtidos pelas análises das indústrias pesquisadas indicaram que os componentes da Inteligência Organizacional podem ser considerados como facilitadores e apoiam o processo decisório porque auxiliam a diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão.

Analisando-se os resultados dos questionários de uma maneira geral verificou-se que algumas empresas apresentaram vários elementos como inexistentes nos processos de tomada de decisão e também algumas consideraram como de pouca importância elementos essenciais no momento de tomar decisão.

Os elementos da Inteligência Organizacional, denominados de Comunicação Organizacional e Memória Organizacional, foram considerados como de muita importância no processo de tomada de decisão .

Em relação às entrevistas, verificou-se que as empresas pouco utilizam os elementos Cognição Organizacional e Raciocínio Organizacional.

Pelos resultados obtidos nos questionários, foi possível ainda verificar que algumas indústrias utilizam poucos elementos dos componentes Aprendizado Organizacional. O aprendizado refere-se à capacidade de uma organização em identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais, e em modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. Além de usar suas experiências e percepções para produzir novos comportamentos mais adequados ao ambiente em que se situa.

As indústrias que apresentaram processos mais aprofundados de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional nas suas tomadas de decisão foram selecionadas para compor a amostra, por acessibilidade, da segunda etapa da pesquisa por meio de entrevista.

Portanto com a apresentação destes resultados foi possível identificar que as indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais utilizam, ainda que de uma forma tímida, os processos da Inteligência Organizacional na tomada de decisão.

4.7 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÃO: A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Esta seção é fruto das entrevistas realizadas com os diretores das indústrias pesquisadas.

As indústrias que apresentaram processos mais aprofundados de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional nas suas tomadas de decisão foram as indústrias C, F e G.

A indústria C é uma empresa multinacional, atua no ramo de produtos automotivos e tem mil funcionários.

A indústria F é uma empresa familiar, atua no ramo de calçados e possui 870 funcionários.

A indústria G é uma empresa familiar, atua no ramo de papel e celulose e tem 6,2 mil funcionários.

As indústrias que fizeram parte da amostra da segunda parte da pesquisa apontaram os processos de Inteligência Organizacional para a tomada de decisão. A fala dos entrevistados foi organizada de acordo com os elementos: Cognição Organizacional, Memória Organizacional, Comunicação Organizacional, Raciocínio Organizacional, Aprendizagem Organizacional.

4.7.1 COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

Com relação à presença de atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes interno e externo da organização conforme comentários, não foram identificadas tais atividades nas entrevistas realizadas, percebeu-se que os entrevistados não entendem o que estas atividades significam para a empresa. Algumas falas:

“Aqui não realizamos este tipo de atividades.”(Empresa F).

“Nosso ambiente interno é compreendido pelo bom convívio entre nossos colaboradores e o ambiente externo é compreendido pela relação que temos com os fornecedores e clientes, mas não possuímos nenhum tipo de atividade que estimule isso.”(Empresa C).

“A nossa empresa consegue compreender o ambiente interno pelo feedback que recebemos dos funcionários, ou seja, pela boa comunicação que conseguimos desenvolver sobre quais os nossos objetivos, metas que queremos atingir e se eles são atendidos percebemos que houve a compreensão e o ambiente externo é compreendido analisando, buscando informações sobre a concorrência.”(Empresa G).

4.7.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Em relação a existência de processos formalizados de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a

finalidade de aprender com elas, conforme comentários, não percebe-se que as organizações possuam processos formais de utilização destas atividades mas aparecem algumas atividades que podem ser consideradas como relacionadas a estas atividades. Algumas falas:

“Nos treinamentos que oferecemos os funcionários com maior conhecimento sobre o serviço repassam seus conhecimentos aos colegas menos experientes. Ao longo do treinamento prático básico, o que possui mais experiência compartilha o seu conhecimento com o novo funcionário, ao mesmo tempo que o inverso acontece. Durante este processo muita memória é compartilhada, questionada e atualizada. Assim, acredito que este treinamento auxilia na conservação destas atividades mesmo que não sejam consideradas atividades formais e na sua utilização quando os funcionários estão cumprindo suas tarefas.”(...). (Empresa C).

“Possuímos aqui na empresa arquivos com dados sobre nossos clientes, fornecedores, funcionários, fazemos reuniões mensais com os funcionários para discutirmos melhorias nas áreas de produção, de vendas e após as reuniões isso tudo é armazenado nestes arquivos para que se alguém precisar de alguma informação vá diretamente a estes arquivos pois eles são de livre acesso a todos os colaboradores da empresa. Acho que isso serve também para que a empresa seja mais organizada.”(...). (Empresa G).

Os entrevistados comentaram, na grande maioria, que os seus colaboradores têm acesso a informações referentes às atividades passadas da organização, porém, acreditam que os funcionários acessam estas informações com muita pouca frequência pois quando possuem dúvidas geralmente perguntam diretamente a seus gerentes.

Quando foi perguntado aos entrevistados se é comum na hora da tomada de decisão a consulta de informações disponíveis na memória da empresa verifica-se que houve um equilíbrio entre a consulta e a não consulta a memória da empresa. Alguns comentários:

“Geralmente não consulto as informações disponíveis na memória da empresa quando tenho que tomar decisões, principalmente se forem decisões rápidas, nestes casos consulto o que tenho armazenado na minha própria memória

que acumulei ao longo da minha experiência no cargo que ocupo e até agora tem dado certo.”(...). (Empresa F).

“Sim, consulto a memória da empresa na hora de tomar decisões, como aqui tudo é muito organizado, possuímos sistemas de dados com experiências passadas armazenadas. Acho válido consultar porque tomo a decisão com mais segurança e me sentindo mais confiante naquilo que estou fazendo.”(...). (Empresa C).

“Acredito que a memória da empresa seja extremamente útil de ser consultada no momento da tomada de decisão, pois os erros cometidos no passado podem servir de base e de experiência para que não erremos na decisão que for tomada, com as experiências anteriores conseguimos enxergar os erros que foram cometidos e não repeti-los.”(Empresa G).

Por fim, quando foi perguntado se na empresa, o que os entrevistados achavam que deveria ser implantado ou que mudanças deveriam ser feitas para que a Inteligência Organizacional servisse de base para a tomada de decisões a maioria opinou que equipes bem treinadas e compartilhamento de conhecimento entre os funcionários são questões essenciais para que a Inteligência Organizacional contribua na tomada de decisão das empresas. Alguns comentários:

“Acredito no propósito de que uma organização não consegue tomar decisões acertadas através da opinião de uma única pessoa. Aqui na nossa empresa os funcionários são estimulados a trocar informações, conhecimentos e vemos que isso tem trazido resultados positivos no sentido de que estamos conseguindo atingir nossas metas.”(...).(Empresa F).

“Acho que o que de melhor fizemos aqui foi investir na comunicação entre os funcionários e entre as áreas existentes e deixando bem claro a todos quais são os objetivos da empresa e quais os meios para alcançá-los mas principalmente acho essencial que os funcionários se sintam estimulados naquilo que estão fazendo dando o melhor de si e para que isso ocorra torna-se imprescindível que o ambiente em que ele trabalhe lhe propicie isso e eu como diretor da empresa me considero o responsável em proporcionar este ambiente a meus funcionários pois com toda a certeza eu só tenho a ganhar com isso.”(...). (Empresa G).

“Nossa empresa tem alcançado resultados significativos e nossas metas anuais são atingidas sempre, credito isso ao estímulo que sempre demos aos funcionários de terem liberdade em expor suas opiniões, semestralmente fazemos reuniões para essa exposição de opiniões e desta maneira que está caminhando a organização acredito que está no caminho certo. Creio que os elementos da Inteligência Organizacional são utilizados aqui no momento da tomada de decisão, principalmente o componente comunicação.”(Empresa C).

4.7.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para que o processo de organização de lideranças que mobilizem os funcionários no sentido de lhes transmitir a visão da organização e suas metas, transformando a estratégia da organização em uma tarefa de todos seja efetivo é essencial que a fase do processo, comunicação, que é a mais importante, seja eficaz.

Na opinião de Angeloni (2003) dificuldades sempre são encontradas no processo de decisão e para que as mesmas sejam enfrentadas, o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para organizar os dados, as informações e os conhecimentos que estão dispersos na organização e que serão utilizados no momento da tomada de decisão.

Desta maneira, faz-se necessário que existam fatores que facilitem o processo. Em questionamento aos entrevistados, identificou-se que foram planejadas situações propícias à comunicação. Em especial em reuniões, mas também nos momentos do almoço, do café, a disposição das mesas redondas. Os fatores questionados como facilitadores foram: o ambiente propício, momentos de informalidade, linguagem, capacidade de absorção, interação, reciprocidade, confiança, diálogo, diversidade de interesses, acesso antecipado ao documento e motivação.

Alguns comentários relevantes:

“Para mim motivar as pessoas e fazer com que todas olhem na mesma direção passa a ser uma tarefa de sobrevivência. Adaptar-se a processos de mudanças exige um processo emergencial de comunicação na empresa. Nós diretores das empresas necessitamos voltar à atenção para dentro da empresa, buscando tornar o funcionário parte integrante e essencial do processo.”(...). (Empresa G).

“Nossa organização dispõe de um processo de comunicação que pode ser considerado eficiente, busca atuar de forma sistêmica e integrada, e considero que torna-se um instrumento poderoso para incentivar os funcionários a trabalharem em prol de um mesmo objetivo: o sucesso da empresa.”(...). (Empresa C).

“Acredito que para os funcionários devem ser oferecidos benefícios mais atraentes em relação ao seu trabalho e esforço na empresa, devem ser oferecidos sistemas de controle mais modernos, estímulos ao aumento da produtividade, ambientes flexíveis e saudáveis e, principalmente, acesso a todo e qualquer tipo de informação. Desta forma os funcionários sentem-se valorizados e diretamente responsáveis pelo sucesso do negócio e nós donos do negócio só temos a lucrar com isso.”(...)(Empresa F)

Os entrevistados, também apontaram, em sua maioria, que organizações que possuem sistemas de comunicação que estimulam a troca de informações e conhecimentos entre os funcionários de áreas diferentes, conseguem atingir a função final desempenhada pela comunicação que é aquela relacionada com o seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Alguns comentários:

“Eu acho que a troca de informações e conhecimentos entre funcionários de áreas diferentes tende a agregar valor na qualidade do desempenho de cada um em sua função e o que cada um pode fazer para melhorá-lo tomando por base as experiências dos colegas. Isso proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifique e avalie alternativas.”(...). (Empresa C).

“Aqui na empresa não possuímos sistemas de comunicação formais, mas acredito que o que facilita muito e dá resultados é a utilização do correio eletrônico (email) por exemplo, pois reduziu significativamente o número de memorandos,

cartas e telefonemas que os funcionários tradicionalmente usavam para se comunicar entre si e entre grupos de áreas diferentes bem como facilitou também a comunicação com fornecedores, clientes e outros grupos externos de interesse. E principalmente não existe custo.”(...) (Empresa F).

“Nós utilizamos aqui também videoconferências entre os grupos de áreas diferentes, como possuímos diversas filiais espalhadas por muitas cidades, reunir todo esse pessoal seria praticamente impossível então acredito que as videoconferências elas permitem que os funcionários troquem experiências e conhecimentos realizando reuniões em lugares diferentes, ou seja, não precisando que todos estejam no mesmo lugar, isso facilita muito”.(...) (Empresa G).

Acredita-se que organizações que possuem sistemas de comunicação que realmente funcionam, conseguem identificar o valor estratégico das informações e na visão de Starec (2006) realizam o mapeamento de informações relevantes e tem mais facilidade em responder questões como: é mais desejável para os gerentes possuir a informação relevante para a tomada de decisão? Ou a informação rápida de fácil acesso?

Estas questões podem ser compreendidas com mais facilidade quanto maior o volume de informação que o gestor tiver acesso no momento da tomada de decisão .

4.7.4 RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL

No quesito de resolver problemas que necessitam de solução rápida, todos consideram que opiniões e contribuições de outros colaboradores do setor são válidas. Porém não consideram que sejam utilizadas estas opiniões com muita frequência. Alguns comentários:

“Aqui na empresa quando necessitamos tomar decisões rápidas o que fazemos geralmente é conversar com o gerente do setor envolvido na decisão e

pedir sua opinião, mas na maioria das vezes vou pela minha experiência e só pergunto mesmo se tenho dúvidas no que vou decidir aí a opinião do gerente serve para eu embasar minha decisão.”(...). (Empresa F).

4.7.5 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Identificou-se, também, pelos entrevistados, que as organizações que oferecem subsídios aos colaboradores para que busquem o desenvolvimento pessoal e profissional por meio do aprendizado com seus colegas e com o ambiente externo só tem a ganhar. Algumas falas corroboram com a afirmação:

“ Na nossa empresa os funcionários sempre são incentivados a buscar o desenvolvimento profissional, todo ano oferecemos cursos internos de capacitação e também damos subsídios pecuniários para que busquem se qualificar. Nos nossos programas de *trainnees* incentivamos eles a estudarem pagando 30% da mensalidade da graduação.”(...). (Empresa G).

“O desenvolvimento pessoal é considerado muito importante aqui para nós. Funcionários que se sentem realizados no lado pessoal trabalham com mais garra e entusiasmo, vestem a camisa da empresa e os resultados são sempre positivos.”(...). (Empresa F).

Portanto fazendo uma análise mais aprofundada sobre as indústrias participantes da segunda etapa da pesquisa verificou-se que a indústria G é uma empresa familiar, do ramo de papel e celulose, tem o maior número de funcionários dentre as três indústrias analisadas, é uma indústria que apresenta forte motivação dada aos funcionários, estimula a troca de experiências, incentiva a busca de qualificação, por meio de subsídios pecuniários. Além disto, armazena informações relevantes sobre seus clientes, fornecedores e funcionários, considera a memória organizacional útil no momento da tomada de decisão e investe em comunicação, ou seja, é uma indústria bem estruturada que está no mercado há 112 anos. estão

fortemente presentes, no momento da tomada de decisão, os elementos da Inteligência Organizacional.

A indústria C é uma empresa multinacional, do ramo de produtos automotivos, possui processos de comunicação eficientes, considera válida a troca de informações entre os funcionários, estimula os funcionários a expor suas opiniões, utiliza a memória organizacional e a comunicação organizacional no momento da tomada de decisão.

A indústria F é uma empresa familiar, do ramo de calçados, não tem sistemas de comunicação formais, mas estimula os funcionários a trocar informações, considera as opiniões e contribuições dos colaboradores válidas no momento da tomada de decisão, mas geralmente não as utiliza, não possui memória organizacional. Pelos resultados da entrevista foi possível perceber que a indústria F utiliza poucos elementos da Inteligência Organizacional, no momento da tomada de decisão. No entanto, pelos resultados apresentou a existência de todos os elementos da Inteligência Organizacional. Essa contradição pode ser atribuída à percepção das pessoas que responderam o questionário e a entrevista. Acredita-se, também, que o fator tempo de fundação (bastante jovem) possa influenciar, pois ainda necessita melhorar a sua estrutura e rever a sua cultura, no sentido de introduzir tais elementos como contribuição ao processo de tomada de decisão.

De uma maneira geral o que foi constatado com a realização das entrevistas é de que as indústrias que já estão a muito tempo no mercado utilizam os elementos da Inteligência Organizacional no processo decisório e indústrias mais jovens não utilizam todos os elementos, mas apresentam evidências da presença de alguns elementos da Inteligência Organizacional no momento da tomada de decisão. Pelos resultados das entrevistas observou-se que os elementos Memória Organizacional e Comunicação Organizacional tem forte presença no momento da tomada de decisão.

As indústrias que apresentaram fraca Comunicação Organizacional necessitam quebrar as barreiras que impedem que a comunicação ocorra, pois na visão de Silva, Rodrigues e Araújo(2007) em uma análise mais apurada da comunicação, verifica-se que o processo comunicativo é bem extenso e que diante dele as pessoas que exercem este papel de transferir as informações, acrescentam de maneira voluntária ou não, as suas características pessoais nas mensagens. Este

envolvimento pessoal no processo de comunicação pode prevalecer com êxito ou não, sobre o significado da mensagem, e isto é classificado como um tipo de barreira que impede a eficácia de uma comunicação.

Com o surgimento da era digital a utilização da Memória Organizacional passou a ser mais freqüente nas organizações.

Para Sasieta , Beppler e Pacheco(2011) “com a criação da informação em formato digital os sistemas de informação de memória organizacional devem preocupar-se em integrar toda esta informação e disponibilizar ferramentas que permitam facilitar os processos de recuperação de conhecimento.”

O elemento Aprendizado Organizacional se faz presente e é considerado importante e os elementos Raciocínio Organizacional e Cognição Organizacional aparecem, porém, de forma menos acentuada.

Portanto com a apresentação destes resultados foi possível identificar que as indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais utilizam, ainda que de maneira tímida, os processos da Inteligência Organizacional na tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a finalização desta investigação científica, são resgatados aqui os elementos iniciais de pesquisa, com seus objetivos geral e específicos, confrontando-os com os resultados obtidos e as análises realizadas, trazendo também considerações integradoras sobre a Inteligência Organizacional, considerações sobre a aplicabilidade dos questionários utilizados na pesquisa de campo, considerações sobre as entrevistas realizadas e a apresentação de sugestões para trabalhos futuros.

5.1 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do objetivo geral de: “analisar as contribuições da inteligência organizacional nos processos de tomada de decisão nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná”, foram elaborados quatro objetivos específicos que levassem ao atendimento daquele. O trabalho realizado e os resultados alcançados no cumprimento destes quatro objetivos são vistos a seguir:

Para o atendimento do primeiro objetivo específico de “verificar, a partir da literatura, os componentes da Inteligência Organizacional”, os principais autores pesquisados na área organizacional foram Matsuda, Choo e Albrecht, que se mostraram fontes primárias para a maioria dos artigos científicos encontrados sobre o tema. Para melhor embasar tais teorias, tratou-se sobre a Inteligência Organizacional como processo, na perspectiva de Matsuda, na visão de Choo e Albrecht, como um ciclo. A escolha deste último autor deu-se por sua proximidade aos assuntos explorados por Matsuda e Choo. O objetivo da investigação foi trazer elementos que enriquecessem a visão sobre a Inteligência Organizacional analisada por diversos ângulos. Com isso foi possível sistematizar os elementos encontrados na literatura sobre os componentes da Inteligência Organizacional e suas características, atendendo assim ao primeiro objetivo específico.

O segundo objetivo proposto foi “identificar, por meio de um estudo empírico, os processos da Inteligência Organizacional”, que pôde ser atendido por meio da pesquisa de campo com a aplicação de questionários e entrevistas com as indústrias de grande porte dos Campos Gerais.. Assim a pesquisa de campo, relativa à Inteligência Organizacional apresenta correlação entre o que há disponível na bibliografia sobre o assunto e a sua aplicação na prática, podendo servir como referência para outros trabalhos sobre o tema.

O terceiro objetivo apresentado foi de “identificar quais componentes da Inteligência entram no processo de tomada de decisão”, atividade que foi realizada com a aplicação de questionários no período de julho de 2012 a outubro de 2012 nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais do Estado do Paraná e cujo alcance pode ser melhor apreciado quando visto conjuntamente com o quarto objetivo específico “apontar as contribuições da Inteligência Organizacional para a tomada de decisão”.

Para o atendimento destes dois objetivos, uma pesquisa de campo foi delineada em duas partes, sendo que a primeira foi constituída pela aplicação de questionário. Este questionário foi aplicado aos profissionais responsáveis pelos departamentos e/ou setores de Produção, Recursos Humanos e Sistemas de Informação. Concluída a análise dos questionários foram identificadas as indústrias que apresentaram processos mais aprofundados de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional nas suas tomadas de decisão.

A segunda etapa da pesquisa foi constituída pelas entrevistas com três das indústrias que apresentaram processos mais aprofundados de utilização dos componentes da Inteligência Organizacional nas suas tomadas de decisão. Concluída a pesquisa de campo, os resultados dos levantamentos foram tabulados e analisados, finalizando esta etapa. Esses resultados foram trabalhados qualitativamente, representando, contudo a realidade das organizações pesquisadas e podem ser encontrados no capítulo de Análise e discussão.

Desta forma, os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada permitiram a verificação do uso dos componentes da Inteligência Organizacional no processo de tomada de decisão nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais do Estado do Paraná, cumprindo assim o quarto objetivo específico proposto.

Assim, alcançando o objetivo principal de analisar as contribuições da inteligência organizacional nos processos de tomada de decisão nas indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais, no Estado do Paraná, a presente pesquisa se posiciona como uma ponte entre a teoria e a prática, abrindo caminho a novas possibilidades de uso dos componentes da Inteligência Organizacional para tomada de decisão no âmbito organizacional.

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Os resultados obtidos pelas análises das indústrias pesquisadas indicaram que os componentes da Inteligência Organizacional se mostraram facilitadores e servem de apoio ao processo decisório.

Quando perguntado nos questionários sobre a existência ou não dos elementos dos componentes da Inteligência Organizacional nos processos de tomada de decisão, verifica-se que houve certo equilíbrio nas respostas, porém houve algumas empresas que apresentaram vários elementos como inexistentes nos processos de tomada de decisão e também algumas que consideraram como de pouca importância elementos essenciais no momento de tomar decisão.

Um dado importante é que, os elementos da Inteligência Organizacional, denominados de Comunicação Organizacional e Memória Organizacional foram considerados como os elementos muito importantes no processo de tomada de decisão.

Esta importância dada a Comunicação e a Memória demonstra que as indústrias conseguem tomar decisões corretas e seguras e em tempo hábil, pois a comunicação integra todas as áreas da organização, ela visa estimular os colaboradores da empresa a alcançar os valores e visões da organização, a mesma depende da comunicação, porque ela é uma das responsáveis pela sobrevivência e desenvolvimento da empresa. Acredita-se que tudo o que é conquistado ou não pela organização deve-se à comunicação ou falta desta.

Ainda em relação às entrevistas, verificou-se que as empresas pouco utilizam os elementos Cognição Organizacional e Raciocínio Organizacional, acredita-se que

seja pela falta de conhecimento sobre as vantagens que tais elementos podem proporcionar no momento da tomada de decisão.

Por meio dos resultados obtidos nos questionários, foi possível ainda verificar que algumas indústrias utilizam poucos elementos do componente Aprendizado Organizacional. O aprendizado refere-se à capacidade de uma organização em identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais, e em modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente.

Além de usar suas experiências e percepções para produzir novos comportamentos mais adequados ao ambiente em que se situa. Verifica-se que estas empresas ainda necessitam estimular seus colaboradores a compartilhar conhecimento e fazer o reuso do conhecimento corporativo, das lições aprendidas e do conhecimento individual.

Acredita-se que as organizações necessitam de mudanças culturais para que o processo de Aprendizado Organizacional passe a existir em seus ambientes internos e seja incorporado também em seu relacionamento com o ambiente externo permitindo um aperfeiçoamento na forma como ela gerencia o seu conhecimento.

Entende-se que há um amplo campo de pesquisa relativamente ao uso da Inteligência Organizacional nas organizações, como também para melhor entender o processo de tomada de decisão pelo uso dos componentes da Inteligência Organizacional.

Pelos resultados foi possível identificar que as indústrias de grande porte da Região dos Campos Gerais utilizam, ainda que de uma forma tímida, os processos da Inteligência Organizacional na tomada de decisão.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se, a partir deste estudo, a realização de novas pesquisas em outros contextos, a fim de analisar as contribuições da Inteligência Organizacional nos processos de tomada de decisão.

Além disso, seria interessante que outras pesquisas sobre o mesmo tema pudessem ser conduzidas, principalmente de forma quantitativa, a fim de determinar se os resultados obtidos aqui podem ser generalizados.

Estudos focados na comparação do uso dos componentes da Inteligência Organizacional nos processos de tomada de decisão em diferentes tipos de organização seriam de grande valia para verificar se estes componentes servem de base para tomada de decisão independente do ramo de atividade e porte da organização.

REFERÊNCIAS

ABECKER, A.; *et al.* Toward a technology for Organizational Memories. **IEEE Intelligent Systems**, v. 13, p. 40-48, may/jun , 1998.

ALBRECHT, K. **O poder das mentes em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ALMEIDA, M. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ANGELONI, M.T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf> . Acesso em: 04 jun. 2012.

ALVES, R.P. FALSARELLA, O.M. Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à função manutenção. **Gest. Prod.** São Carlos, v.16, n.2abr./jun.2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000200013&lng=pt&nrm=iso . Acesso em: 01 nov. 2011.

ARAUJO, J.B. & CHADWICK, C.. **Aprender e Ensinar**. São Paulo: Global, 2001.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS; C.. **On organizational learning**. 2 ed. Oxford: Blackwell, 1999.

ARGYRIS, Chris. **A boa comunicação que impede a aprendizagem**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARBALHO, C.R.S; MARQUEZ, S.O.M. Inteligência Organizacional e o ambiente da biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15. **Anais....** São Paulo. Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2692.pdf> . Acesso em: 31 mar. 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2010.

BERTOIA, N. S. **Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional**: O caso de uma indústria de produtos alimentícios. 2003. 159 f. (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

BITENCOURT, C.C. **A gestão de competências gerenciais- a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.2001. 320f Disponível em: http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/aprendizagem-organizacional.pdf . Acesso em: 10 fev. 2012.

CARDOSO,O.O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2012.

CARVALHO,K. Disseminação da informação e informação da inteligência organizacional. **DataGramZero, Revista de Ciência da Informação**, v.2, n.3. jun.2001.

CASTILHO, N.T; SILVA,C.E.S; TURRIONE,J.B. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. In: SIMPEP, 11. **Anais....**Bauru, 08 a 10 de novembro de 2004. Disponível em: http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/congressos/simpep/2004/235-Castilho_N_T_Aprendizagem_organizacional.pdf. Acesso em: 25 abr.2012.

CHOO, C.W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment.** 3. ed. Medford: InformationToday, 2002.

CHOO, C.W.A **organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. .Senac. São Paulo, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento.**2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COSTA,O,B,R.**Sobre as causas evolutivas da cognição humana.** 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia). Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita - Departamento de Filosofia. Marília, 2009. Disponível em: http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Filosofia/Dissertacoes/costa_obr_me_mar.pdf .Acesso em: 07 ago. 2012.

CRUZ,Y.R;DOMINGUEZ,E.G. La inteligência organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ciência da Informação**, Brasília. v. 36, n.3., Set/Dez, 2007.Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000300006&lng=en&nrm=iso .Acesso em: 04 mar. 2012.

DAVENPORT, T.H;PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. A decisão eficaz. In: **Harvard business review:** tomada de decisão. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-25.

FERREIRA, A. J. et. al. **inteligência organizacional e a fiscalização dos recursos públicos**. 115 f. Tcc(Pós-graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial) Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2003. Disponível em: <http://acesoseguro.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058734.PDF> . Acesso em: 31 out. 2011.

FERRO, C.M. ;MORESI, E.A.D. Inteligência Organizacional: Identificação das bases doutrinárias para a investigação criminal.**DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Brasília, v.9 n.1 fev., 2008. ARTIGO 02. Disponível em: http://www.dgz.org.br/fev08/Art_02.htm . Acesso em : 01 nov. 2011.

FERRO JUNIOR, C.M. Inteligência **Organizacional** , **análise de vínculos e a investigação criminal:um estudo de caso na Polícia Civil do Distrito Federal**.138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília.Brasília, 2007.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T. L.. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. - São Paulo: Atlas,1997.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas**: a teoria na prática.Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GARVIN, D.A.;NAYAK, P.R;MIRA, A.N; BRAGAR, J. L. Aprender a aprender. **HSM Management**. Jul./ago 1998. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/p8.htm> . Acesso em: 07 fev. 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo:Atlas, 1996.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GONÇALO,Cláudio Reis.GONÇALO, C. **Modelo das Barreiras Cognitivas para o Uso da Inteligência Organizacional através de Estratégias de Conhecimento**.183 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.Florianópolis, 2004.Disponível em:http://projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/default/themes/gcon/arquivos/claudio_tese_dout.pdf .Acesso em: 01 nov.2011.

GONTIJO, A.C; MAIA,C.S.C.Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.4, p13-30, out./dez., 2004. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/tomada%20de%20decisao.pdf . Acesso em: 04 jun. 2012.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. *In*: ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUNS, B. **A organização que aprende rápido**: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

JORNAL DA MANHÃ. Anuário socioeconômico dos 26 municípios dos Campos Gerais/Paraná. **Jornal da Manhã de Ponta Grossa**. 2011-2012.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASPISA, D. F. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call Center**. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/images/c/c3/GC29.pdf> . Acesso em: 23 maio. 2012.

LIMA, G.A.B. Interfaces entre a ciência da informação e a ciência cognitiva. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 32, n. 1, p. 77-87, jan./abr., 2003. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/133/113> . Acesso em: 26 jun. 2012.

LOPES, D. F. **Proposta de instrumento para análise do processo da inteligência organizacional**. 183 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2009-08-13T090712Z-837/Publico/Texto%20completo%20Daniel%20Farias%20-%202009.pdf . Acesso em: 31 out. 2011.

MAIMONE, G.D.; SILVEIRA, N. C. Cognição humana e os paradigmas da Ciência da Informação. **Revista Eletrônica Informação e Cognição**, v.6, n.1, p.55-67, 2007. ISSN:1807-8281. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/reic/article/view/748/650> . Acesso em: 26 jun. 2012.

MATSUDA, T. (1992): Organizational Intelligence: Its significance as a process and a product. In: International Conference on Economics/Management and Information Technology, 92. **Proceedings...** Tokio, August 31-September 4, 1992. Published by the Japan Society for Management Information. Tokio. 1992, p.219-222.

MCGILL, M.E.; SLOCUM, J.W.J. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta as necessidades do Mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MENEZES, E.M. Estruturação **da Memória Organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso da Conab. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

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

MORESI, E. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.1, 2000.

MORESI, E.A.D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf> . Acesso em: 19 maio. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

NILAKANTA, S.; MILLER, L. L.; ZHU, D. Organizational Memory Management: Technological and Research. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, p. 85-94, jan./mar., 2006.

NOBRE, Farley Simon; TOBIAS, Andrew, M; WALKER, David S. Uma visão baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Rev. Adm. Contemp.** Curitiba, v.15, n..3 Maio/Jun., 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552011000300004&script=sci_arttext . Acesso em: 08 fev. 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, W.P. **Avaliação de habilidades para tomada de decisão em administração de empresas**: um estudo descritivo com alunos de graduação da FEA-USP. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13122005-160512/pt-br.php> . Acesso em: 04 jun., 2012.

POMBERT, L.A.T. El profesional de La informaciónem La inteligência organizacional. **ACIMED**. Habana, v.10n.5 set.-out., 2002. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352002000500002&lang=pt . Acesso em: 20 maio. 2012.

PROBST, G.; RAUBDT, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRUSAK, L.; MCGEE, J. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RUGGLES, R.A **inovação, agora, vem das redes**. Harvard Management – Update. Novembro/Dezembro 2002. N.º 3. HSM Management n.35.

SASIETA, H.A.M.; BEPPLER, F.D.; PACHECO, R.C.S. A Memória Organizacional no Contexto da Engenharia do Conhecimento. **Data Grama Zero - Revista de Informação**, v.12 n.3 ago., 2011. Disponível em: http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm . Acesso em: 08 fev. 2012.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 27 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

SERAFIM FILHO, P. S. A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. **Decidir**. Jan. 1999. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/leitura/g8>. Acesso em: 26 mar. 2012.

SILVA, A.S.L.; RODRIGUES, J, S, J. S; ARAUJO, C, E, G. Sistemas de comunicação e participação nas organizações. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGET, 7º, 2007**. Disponível em: http://www.aedb.br/anais-seget07/arquivos/ep/429_sistemas.pdf . Acesso em: 10 fev. 2012.

SPILLER, A.; PONTES, C.C.C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.9, n.25, 2007. Disponível em: <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewArticle/149> . Acesso em: 08 fev. 2012

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. A dinâmica da Informação: A Gestão Estratégica da Informação para a Tomada de Decisão nas Organizações. In: _____. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 47-64.

STEFANO, S.R. **Estilos cognitivos e a formação de estratégias**: uma reflexão crítica. Site: Descendentes do Mestrado de Administração PPA UEL/UEM (Paraná). Londrina, 2001. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_433.pdf . Acesso em: 09 fev. 2012.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. et.al. (Org.) **Aprendizado organizacional, fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. v.1

YAMAUCHI, V. **A gestão do conhecimento e a inovação organizacional na construção civil**. 127 f. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003. Disponível em: <http://www.ppgcc.ufpr.br/dissertacoes/d0039.pdf> . Acesso em: 19 maio. 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Prezados senhores:

Sou aluna do Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná e estou realizando a minha dissertação como requisito para conclusão do curso.

A pesquisa tem como tema a Inteligência Organizacional nas Indústrias de Grande Porte dos Campos Gerais. O objetivo do trabalho é analisar as contribuições do processo de Inteligência Organizacional nas indústrias de grande porte dos Campos Gerais. Neste sentido, as respostas ao questionário abaixo são de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa.

Informo que os dados serão utilizados para fins acadêmicos e que, se for de interesse, será encaminhada a empresa uma cópia dos resultados, após a defesa da dissertação na UFPR, prevista para março de 2013.

Agradeço a colaboração

Atenciosamente,

Giselli Cristina Opuskevich Dal Santo

Aluna do Mestrado de Engenharia de Produção-UFPR

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL¹

No sentido de esclarecer os conceitos que envolvem o tema de pesquisa, a seguir são apresentadas as definições referentes ao processo de inteligência organizacional, objeto das questões deste instrumento de coleta de dados.

Contexto e Propósito: a inteligência organizacional é a capacidade de uma corporação em reunir informações, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente com base no conhecimento que ela gerou. Essa capacidade está presente em qualquer organização, mas em níveis variados de maturidade que influenciam seu desempenho e sua competitividade. Dessa forma, esta pesquisa busca avaliar de forma qualitativa o grau de maturidade da organização em cinco componentes de acordo com a seguinte estrutura:

Raciocínio Organizacional ;

Aprendizado Organizacional ;

Comunicação Organizacional ;

Cognição Organizacional ;

Memória Organizacional .

Instruções para o preenchimento:

Leia cada uma das afirmações e decida se a organização tem ou não o processo e qual o grau de importância:

- Se a afirmação é muito importante para a organização, marque um “X”o

Em Muita Importância;

- Se a afirmação tem média importância para a organização, marque um “X” em **Média Importância;**

- Se a afirmação é pouco importante para a organização, marque um “X” em **Pouca Importância ;**

¹Questionário adaptado de LOPES, D. Proposta de instrumento para análise do processo de Inteligência Organizacional. 183f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2009.

- Se a afirmação é sem importância para a organização, marque um “X” em **Sem Importância**.

RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL

Raciocínio Organizacional – refere-se à definição de estratégias para prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução dos mesmos e de aproveitar as oportunidades presentes no ambiente da organização;

Em relação ao processo de Raciocínio Organizacional responda:

É uma prática bem estabelecida na organização o envolvimento de clientes no processo de criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

Existem mecanismos naturais que apoiem a inovação, como porexemplo, experiências com novas ideias, equipes para o desenvolvimento de novos produtos, departamentos para o trabalho emergencial em novos projetos, programas para a oferta de sugestões pelos funcionários.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

A organização promove uma atmosfera de receptividade e aceitação a mudança, e de pensar sobre a empresa e seus negócios de modos novos e	
--	--

originais.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Há um conhecimento da estratégia por parte do corpo funcional da organização.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

A organização busca identificar as relações de influência e as relações causais da tomada de decisão.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Existe uma estrutura formal para solução de problemas organizacionais.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Existe a capacidade de mobilização das lideranças em internalizar a visão compartilhada construída e de transmiti-la ao resto da organização, transformando a estratégia em tarefa de todos.
Sim () Não ()

Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

Os gerentes têm capacidade de prever a natureza do efeito de uma variável do ambiente externo futuro sobre a organização.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

O gerente tem capacidade de prever as prováveis consequências de uma determinada decisão.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

O gerente tem capacidade de entender como os elementos do ambiente externo, ou de relações entre estes elementos, podem evoluir.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

<p>Aprendizado Organizacional – refere-se à capacidade de uma organização em identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais, e em modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. Além</p>

de usar suas experiências e percepções para produzir novos comportamentos mais adequados ao ambiente em que se situa;

Em relação ao processo de Aprendizado Organizacional responda:

Existem processos internalizados na cultura organizacional pelos quais as pessoas compartilham o conhecimento e trocam informações importantes sobre os negócios na organização.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

A organização procura compartilhar o conhecimento tácito (com base na experiência pessoal) e formal (acadêmico) entre os membros da equipe.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

O comportamento de compartilhamento do conhecimento é incorporado ao sistema de avaliação de desempenho	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

A organização procura maneiras de remover as barreiras impostas ao compartilhamento de conhecimento.	
--	--

Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

A organização possui uma cultura de resistência a mudança.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

Na organização, os gestores encorajam os funcionários a experimentar com o objetivo de melhorar os processos de trabalho.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

Há um processo estabelecido para gestão de mudanças organizacionais.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

A organização incentiva seus colaboradores a participar no processo de mudança.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

Na organização, o fracasso é considerado como uma oportunidade para	
---	--

aprender.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Na organização, os funcionários têm oportunidades de autoavaliação com relação ao alcance das metas.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Na organização, os gestores frequentemente dão “ <i>feedback</i> ”úteis que ajudam a identificar problemas e oportunidades potenciais.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Refletir sobre as lições aprendidas com as experiências de trabalho é uma prática estabelecida na organização
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Comunicação Organizacional – refere-se à troca de dados, informações e conhecimentos que flui, em uma organização, além daquelas trocas que ocorrem entre uma organização e seus ambientes interno e externo;

Em relação ao processo de Comunicação Organizacional responda:

Existe um planejamento de comunicação alinhado aos objetivos da empresa.
Sim (<input type="checkbox"/>) Não (<input type="checkbox"/>)
Qual o grau de importância:
a. (<input type="checkbox"/>) Muita importância b. (<input type="checkbox"/>) Média Importância c. (<input type="checkbox"/>) Pouca importância d.(<input type="checkbox"/>) Sem importância

Existem clareza e transparência na comunicação hierárquica estabelecida na empresa.
Sim (<input type="checkbox"/>) Não (<input type="checkbox"/>)
Qual o grau de importância:
a. (<input type="checkbox"/>) Muita importância b. (<input type="checkbox"/>) Média Importância c. (<input type="checkbox"/>) Pouca importância d.(<input type="checkbox"/>) Sem importância

A participação dos funcionários é estimulada através de canais efetivos de comunicação
Sim (<input type="checkbox"/>) Não (<input type="checkbox"/>)
Qual o grau de importância:
a. (<input type="checkbox"/>) Muita importância b. (<input type="checkbox"/>) Média Importância c. (<input type="checkbox"/>) Pouca importância d.(<input type="checkbox"/>) Sem importância

A comunicação é percebida como uma ferramenta estratégica, de inteligência empresarial.
Sim (<input type="checkbox"/>) Não (<input type="checkbox"/>)
Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

As estruturas e fluxos formais de comunicação são substituídos por um mix de comunicação (formal e informal), onde as áreas trabalham conjuntamente visando o mesmo objetivo.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização está estruturada como uma hierarquia mais horizontal, encorajando a comunicação e colaboração inter-funcional para melhor adaptação as mudanças do ambiente.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

Frequentemente a empresa comunica suas estratégias, objetivos e metas para seus funcionários.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

As funções e atribuições dos diversos cargos estão claramente estabelecidas na organização.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

Existe uma equipe multidisciplinar que orienta e fomenta a integração das diversas áreas de comunicação na empresa.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

Confiança e credibilidade são fatores importantes dentro do ambiente organizacional e são adquiridas mediante o processo de comunicação interpessoal real.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

A empresa estimula a criação de redes informais para disseminação e solução de problemas organizacionais.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

A ideia de superação da burocracia vigente está frequentemente sendo disseminada, permeando toda a organização e sendo respaldada pelos gerentes e pela diretoria, na busca por uma mudança de cultura e relacionamentos internos.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

Cognição Organizacional – refere-se à capacidade e atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes interno e externo da organização;

Em relação ao processo de Cognição Organizacional responda:

A organização está estruturada para atender a necessidade de busca e coleta de informações quando solicitada.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

A busca e coleta de informações seguem os aspectos legais e éticos.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

A organização possui tecnologia para a coleta automática de informações em fontes externas.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média importância
c. () Pouca importância	d. () Sem importância

Os processos de acesso à informação são perenes frente às necessidades da organização
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

A organização possui normas para avaliação da confiabilidade de fontes externas de informações. (Ex: jornais, revistas, sites, normativos, etc).
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

Existem métricas estabelecidas para monitorar o desempenho do processo automático e manual das informações.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

A organização possui tecnologia para a análise automática de informações.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média importância c. () Pouca importância d. () Sem importância

A organização desenvolve cenários prospectivos.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização possui processos formais de monitoramento do ambiente externo (Ex: concorrentes, órgãos reguladores, tecnologia, etc).

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

Há um processo formal de análise de relatórios quanto à completude, qualidade e profundidade das informações e das análises.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização possui normas para a disseminação de informações internas.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização possui normas para a disseminação seletiva de informações de acordo com o cargo ocupado.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

Memória Organizacional – refere-se à capacidade de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas pela organização , com a finalidade de aprender com elas;

Em relação ao processo de Memória Organizacional responda:

A organização possui um sistema estruturado para o armazenamento de informações.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média Importância c. () Pouca importância d.() Sem importância

Há uma política formal para a gestão de informações na organização.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média Importância c. () Pouca importância d.() Sem importância

A organização possui normas internas para a classificação de informações.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:
a. () Muita importância b. () Média Importância c. () Pouca importância d.() Sem importância

Há um processo de tratamento e armazenamento das informações.
Sim () Não ()
Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização possui um repositório institucional para armazenamento das informações corporativas.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

Há um processo de descarte da informação.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização possui mecanismos para traduzir as necessidades dos indivíduos, grupos e comunidades para a recuperação de informações.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização percebe quais são as principais necessidades de informação a serem armazenadas e recuperadas.

Sim () Não ()

Qual o grau de importância:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. () Muita importância | b. () Média importância |
| c. () Pouca importância | d. () Sem importância |

A organização possui estratégias para busca, localização e recuperação de informações.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

Há um processo de manutenção das informações relevantes para a organização	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

A organização possui normas para manuseio de informações registradas em diferentes tipos de repositórios.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

A organização possui tecnologia para a recuperação de informação de diferentes formatos.	
Sim () Não ()	
Qual o grau de importância:	
a. () Muita importância	b. () Média Importância
c. () Pouca importância	d.() Sem importância

APÊNDICE B- ROTEIRO PARA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Pesquisa- As contribuições da Inteligência Organizacional nos processos de tomada de decisão nas indústrias de grande porte da região dos Campos Gerais no Estado do Paraná.

A entrevista será baseada nos mesmos cinco componentes da Inteligência Organizacional apresentados no questionário: Raciocínio, Aprendizado, Comunicação, Cognição e Memória, conforme segue:

- 1) Existe na organização lideranças que mobilizam os funcionários no sentido de lhes transmitir a visão da organização e suas metas, transformando a estratégia da organização em uma tarefa de todos? Se existem estas lideranças, que meios elas se utilizam para comunicar isso aos funcionários?
- 2) A organização oferece subsídios aos colaboradores para que busquem o desenvolvimento pessoal e profissional por meio do aprendizado com seus colegas e com o ambiente externo? Se sim, quais são estes subsídios?
- 3) A organização possui sistemas de comunicação que estimulam a troca de informações e conhecimentos entre os funcionários de áreas diferentes? Se possui, comente de que forma estes sistemas funcionam.
- 4) Com base em sua experiência, é possível apontar a presença de atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes interno e externo da organização Estes processos são formalizados em sua empresa? Como eles foram implementados?
- 5) Quando surgem problemas que necessitam de solução rápida, quem toma as decisões solicita opiniões e contribuições de outros colaboradores do setor? Se sim quais os meios utilizados para receber estas opiniões e contribuições?

- 6) Existem processos formalizados de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a finalidade de aprender com elas. Se existem cite alguns destes processos e de que forma eles funcionam.
- 7) Os colaboradores têm acesso a informações referentes às atividades passadas da organização? Se sim, com que frequência que os mesmos procuram tais informações?
- 8) É comum na hora da tomada de decisão a consulta as informações disponíveis na memória da empresa?
- 9) Por fim, em sua empresa, o que o Senhor acha que deve ser implantado ou que mudanças devem ser feitas para que a Inteligência Organizacional sirva de base para a tomada de decisões?