

ANDRESSA HUDZINSKI

**USO DAS REDES/MÍDIAS SOCIAIS COMO INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL  
EM EMPRESA DE COSMÉTICOS**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação, do curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA

2011

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que está presente em todos os momentos me ajudando e me fortalecendo para prosseguir meu caminho.

Aos meus pais Mario Sérgio Hudzinski e Eliane S. Hudzinski, que sempre me apoiaram e incentivaram a ir em busca dos meus objetivos com seu amor incondicional.

À minha família como um todo que está sempre presente e prontamente disposta a me ajudar em tudo quanto for necessário.

À querida orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes Silva, pelo carinho, dedicação, condução, incentivo e motivação na realização deste trabalho.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná que contribuíram com o seu conhecimento para minha formação acadêmica.

À Fabiana O. Luiz Paschotto, Elienai Allebrandt, Barbara Nascimento Barbosa Ritzmann e Magali Akiko Harada, que quando solicitadas, sempre demonstraram presteza em ajudar e compartilhar seus conhecimentos.

Às minhas grandes amigas Bruna Pelizzari, Mayara Silva, Ruth Lima e Tania de Melo, que foram pessoas importantes nesses quatro anos de aprendizado.

A todas as pessoas que me auxiliaram, direta ou indiretamente, na execução deste trabalho. De maneira muito especial eu agradeço:

Muito Obrigada!

## RESUMO

Pesquisa exploratória com abordagem qualitativa sobre o uso das mídias sociais como elemento da Inteligência Organizacional em uma empresa de cosméticos. Analisa as mídias sociais utilizadas pela empresa, suas publicações e interação com os seus usuários. Faz uso, para coleta de dados, de entrevista, análise de mídias sociais utilizadas pela organização e apresentação de infográficos, por meio de nuvens de palavras. Aborda conceitos de Redes Sociais/Mídias Sociais, Inteligência Organizacional, e a define como um processo composto por cinco partes: memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizado organizacional e comunicação organizacional. Aplica a análise de conteúdos, a partir da categorização de inteligência organizacional, a fim de identificar nas mídias sociais utilizadas pela organização em qual categoria a mesma está classificada. Discorre sobre as categorias, referenciando o uso destas na organização como ferramenta de inteligência em suas mídias sociais. Estabelece relações entre os dados obtidos pela entrevista e o referencial teórico. Analisa as nuvens de palavras criadas com base nas publicações dentro das mídias sociais e traz ainda como resultado dessa pesquisa a própria metodologia utilizada. Conclui que a organização faz uso das mídias sociais como um canal de comunicação com seus clientes/usuários. Ressalta ainda, a necessidade de serem desenvolvidas mais pesquisas sobre essa temática. Incentiva a realização de novos estudos de caso com empresas do mesmo segmento, a fim de comparar os resultados.

**Palavras-chave:** Inteligência Organizacional. Redes Sociais. Mídias Sociais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

QUADRO 1 – ABORDAGEM DE MATSUDA (1992) .....	19
FIGURA 1 – PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	20
FIGURA 2 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL .....	22
FIGURA 3 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL .....	26
FIGURA 4 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL .....	28
FIGURA 5 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL .....	33
FIGURA 6 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL .....	36
FIGURA 7 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL .....	37
QUADRO 2 – RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS E COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	38
QUADRO 3 – SÍNTESE OBJETIVOS x METODOLOGIA .....	44
QUADRO 4 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS .....	50
QUADRO 5 – COGNIÇÃO E RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS .....	50
QUADRO 6 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS .....	51
QUADRO 7 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS .....	52
FIGURA 7 – NUVEM PUBLICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO FACEBOOCK .....	53
FIGURA 8 – NUVEM COMENTÁRIOS DOS CLIENTES/USÁRIOS NO FACEBOOCK .....	54
FIGURA 9 – NUVEM PUBLICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO YOUTUBE .....	55
FIGURA 10 – NUVEM COMENTÁRIOS DOS CLIENTES/USUÁRIOS NO YOUTUBE .....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.1.1 Objetivo geral .....	11
1.1.2 Objetivos específicos .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 LITERATURA PERTINENTE</b> .....	13
2.1 REDES .....	13
2.2 REDES SOCIAIS .....	13
2.2.1 Tipos de Redes Sociais na Internet .....	15
2.2.1.2 Redes Sociais Emergentes .....	15
2.2.1.2 Redes Sociais de Filiação ou Associativas .....	15
2.2.2 Sites de Redes Sociais .....	16
2.2.2.1 Redes Sociais como Apropriações .....	16
2.2.3 Sites de Relacionamentos .....	17
2.3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	18
2.3.1 Memória Organizacional.....	21
2.3.2 Cognição Organizacional .....	25
2.3.3 Raciocínio Organizacional.....	30
2.3.4 Aprendizado Organizacional .....	35
2.3.5 Comunicação Organizacional.....	36
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	44
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	45
3.2 Ambiente de Pesquisa: estudo de caso .....	45
3.3 Coleta de Dados .....	46
3.4 Sistematização e Análise dos Dados .....	48
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	61
<b>APÊNDICE A - Relação do Entrevistado e Mídias Sociais</b> .....	67
<b>APÊNDICE B - Inteligência Organizacional e Mídias Sociais</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

Redes sociais são estabelecidas por organismos que constituem uma rede de comunicação para alcançar alvos específicos e objetivos comuns.

Barnes (1972) num texto metodológico sobre redes sociais demonstra que a idéia de rede tem sido utilizada para estudar diversos fenômenos sociais. Para Bott (apud BARNES, 1972, p. 6), rede significa virtualmente qualquer tipo de entidade social. Os seres humanos estão conectados por uma rede complexa de relações sociais. Todo indivíduo na sociedade está *linkado* com diversos outros por vínculos sociais (MIRANDA, 2009).

As mudanças radicais da sociedade e o acesso à informação provocaram uma série de adaptações econômicas, culturais e sociais. As redes sociais emergem como práticas sociais, possibilitando novas oportunidades para trocar informações, conhecimento e cultura. As redes sociais funcionam como espaços para o compartilhamento de informação e o uso de ferramentas de mídias sociais pode apoiar a Inteligência Organizacional. Diante deste contexto, cabe as organizações observar, planejar e articular as redes sociais de forma a contribuir para o crescimento corporativo. Portanto, o tema deste trabalho é o uso das redes sociais ou mídias sociais na Internet como fomento à inteligência organizacional.

A Internet evoluiu muito desde o seu surgimento. As formas de comunicação foram mudando e melhorando com o passar dos anos até chegar as mudanças que se observam hoje. Uma das formas de comunicação online mais divulgada recentemente são as redes sociais (GALDINO, 2011).

Redes sociais são grupos ou espaços específicos na Internet, que permitem partilhar dados e informações, sendo estas de caráter geral ou específico, das mais diversas formas (textos, arquivos, imagens fotos, videos, etc.). É considerada também uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns (WIKIPÉDIA, 2011).

As redes sociais ou mídias sociais, como também são conhecidas, podem operar em diferentes níveis, como, por exemplo, redes de relacionamentos (facebook, orkut, myspace, twitter, redes profissionais (LinkedIn), redes comunitárias (redes sociais em bairros ou cidades), redes políticas, dentre outras, e permitem

analisar a forma como as organizações desenvolvem a sua atividade, como os indivíduos alcançam os seus objetivos e o valor que obtêm da rede social. Um ponto em comum dentre os diversos tipos de rede social é o compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e esforços em busca de objetivos comuns. Nas redes sociais, os atores se caracterizam mais pelas suas relações do que pelos seus atributos (gênero, idade, classe social). Neste momento, ela significa na realidade uma rede que partilha dados, informação, conhecimento (WIKIPÉDIA, 2011).

A extração correta da informação por meio destas redes propicia à organização ganhos incontáveis, por isso, nada melhor que capturar estas informações de um ambiente no qual os usuários encontram-se à vontade para exprimir seus gostos e interesses. As mídias sociais ou redes sociais usam tecnologias e práticas online para compartilhar ideias, experiências e perspectivas e ainda podem trazer informações a serem usadas como diferencial competitivo, além de estreitar o canal de comunicação entre empresa e o cliente, tanto para divulgação de novos produtos, promoções e marketing e até mesmo para expressar quais são os desejos e necessidades dos usuários dessas redes.

No uso das redes sociais existem vantagens e desvantagens, como em qualquer outro cenário. Algumas destas vantagens são: estar onde os clientes estão. Estas Mídias Sociais contam com a presença regular de milhares de usuários. Desde as novas gerações aos mais idosos. As redes sociais fazem parte da vida das pessoas, são recentes e muito comentadas. Estão associadas a "Novas Tecnologias", modernidade, futuro, interactividade (VENÂNCIO, 2010).

Fazer parte nas redes sociais pode representar que é uma empresa dinâmica e atual e que tem canal aberto com os clientes, com possibilidade de receber comentários e opiniões dos usuários. É um canal de interação com os clientes, potenciais clientes e a sociedade em geral, que funciona 24h por dia, sete dias por semana. É relativamente barato, se considerado o potencial de visualizações, cliques, interação com a marca proporcionados pelas redes sociais, se comparado a outros meios de comunicação tradicionais (VENÂNCIO, 2010).

Como desvantagens apontam-se: consome muito tempo, redes sociais indica socialização, interatividade entre os seus membros. A partir do momento em que uma empresa está presente não pode ficar quieta, calada, não basta apenas criar

perfil para divulgação, deve ter interação com os seguidores e usuários. A mensagem não é totalmente controlada pela empresa. A maioria dos sites de redes sociais permitem comentários às mensagens ou itens publicados, e também esses são visíveis pelos outros membros. Os comentários positivos ou negativos são transparentes para toda a rede. A não participação pode ser considerada uma desvantagem, pois lá se encontram muitos dos clientes, potenciais clientes, fornecedores, concorrentes (VENÂNCIO, 2010).

As vantagens e desvantagens existentes não incluem o monitoramento ou não das informações e experiências trocadas na rede. O uso dessas informações, se devidamente monitoradas, podem trazer vantagens competitivas às organizações. Por outro lado, os elementos presentes no processo de inteligência organizacional podem, se efetivamente utilizados, gerar novos conhecimentos e estratégias para a sobrevivência da organização.

Portanto, pode-se dizer que as mídias sociais surgem como uma ferramenta de estratégia de inteligência organizacional e competitiva e nesta perspectiva uma questão a ser resolvida é: **quais são as contribuições das redes sociais para os processos de Inteligência Organizacional de empresas do setor de cosméticos?**



## 1.1 OBJETIVOS

A pesquisa está relacionada a um objetivo geral e dele derivam-se os específicos.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar as contribuições das Redes Sociais para a Inteligência Organizacional, em um empresa de cosméticos.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para a realização desse objetivo foram traçados os objetivos específicos, que detalham as ações a serem realizadas no decorrer desta pesquisa.

- a) identificar as empresas de cosméticos que utilizam as redes sociais;
- b) definir a empresa a ser estudada;
- c) verificar quais são as ferramentas utilizadas por esta empresa;
- d) verificar quais são os conteúdos publicados dentro das Mídias Sociais;
- e) verificar a aplicação dos conteúdos publicados nas Mídias Sociais pela empresa;
- f) comparar os conteúdos publicados com os elementos do processo de Inteligência Organizacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Pesquisas apontam o Brasil como o país com maior adoção de redes sociais em todo o mundo. O Brasil lidera a lista de nações maior número de usuários que visitam redes sociais, em proporção ao número total de internautas. Um estudo da consultoria Nielsen, foi feito com 10 países, mostrando que 86% dos usuários ativos de internet no Brasil usam algum tipo de rede social. Em média, eles passaram cerca de cinco horas navegando nesse tipo de site durante o mês de abril de 2011. Contudo, essa classificação combinada com uma pesquisa da Secretaria de Comunicação do Governo Federal, indica que o uso regular da internet pelos brasileiros é de 46%, chegando a navegar diariamente 16 horas.

O tema redes Sociais é insipiente e ainda são desconhecidos os resultados de aplicação para a gestão organizacional. Pelas pesquisas realizadas em bancos de teses e dissertações observou-se que embora existam alguns estudos, estes estão focados em aspectos mercadológicos e estratégicos. Não foram encontradas pesquisas que abordassem o tema relacionado à Inteligência Organizacional.

Neste sentido, a pesquisa proposta contribuirá com as reflexões teóricas acerca do tema de Inteligência Organizacional (comunicação, memória, aprendizagem, cognição e raciocínio) e sua utilidade estratégica. No curso de Gestão da Informação existem estudos enfocando sobre as redes sociais, mas, no entanto não estabelecem relação entre as duas temáticas.

Assim, a realização desta pesquisa justifica-se pela possibilidade de aplicação nas organizações e pelas contribuições teóricas para o curso de Gestão da Informação.

## 2 LITERATURA PERTINENTE

Esta seção apresenta os aspectos teóricos relativos ao tema. São abordados conceitos de autores especialistas e destacados na área de conhecimento pertinente ao problema de pesquisa, visando estabelecer a base teórica que possibilite atender os objetivos da pesquisa.

### 2.1 REDES

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social (OLIVIERI, 2003).

Costa (2003) descreve redes como estruturas que se apresentam como um projeto deliberado de organização da ação humana, em que o termo “organização” é admitido como um padrão organizativo (e seu modo de operação correspondente) e não como a conotação de “entidade” ou “instituição”. Esse padrão ajuda os atores sociais a empreenderem, obterem resultados e promoverem a transformação da realidade (COSTA et al, 2003, p. 13).

Outra definição de rede é dada por Emirbayer e Goodwin (1994:1449): “conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de atores (e também os atores ligados entre si)”. A partir dessa idéia, surgem conceitos fundamentais para a compreensão de um estudo de redes sociais.

### 2.2 REDES SOCIAIS

Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (WASSERMAN e FAUST, 1994; DEGENNE e FORSE, 1999). Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexões de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem

de rede tem seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões. Esta abordagem de rede é importante porque enfatiza as conexões entre os indivíduos no ciberespaço (GARTON, HAYTHORNTHWAITE e WELLMAN, 1997, p. 1).

As redes sociais são fenômenos coletivos e dinâmicos, que implicam em relacionamentos no âmbito dos grupos (entidades, pessoas ou comunidades), que apresentam como resultado a ação da conexão de muitos, em interações produtivas.

Segundo Marteleto (2001, p.72), as redes sociais, representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

As redes sociais são redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Estas redes também remetem primitivamente à noção de capturar a caça. “Por transposição, a rede é assim um instrumento de captura de informações” (FANCHINELLI; MARCON; MOINET, 2004).

A importância das redes sociais é quanto à natureza dos recursos que circulam no seu interior, destacando-se, a presença de informações privilegiadas ou únicas (BURT, 2001; ADLER; KNOW, 2002; LIN, 2001; VALE, 2006).

Algumas das características de redes são, frequentemente, também utilizadas para definir redes sociais, sites de relacionamentos ou mídias e ferramentas sociais. As mídias e/ou ferramentas sociais são apontadas comumente como redes sociais na Internet, essas mídias virtuais são ambientes de troca pessoal ou de prestação de serviços personalizados que permitem a publicação de conteúdos no mesmo endereço e uma conexão virtual entre pessoas por meios digitais. Neste sentido, esses ambientes serão abordados como “mídias sociais”.

Apesar das mídias sociais apresentarem algumas das características das redes sociais, permitem apenas interatividade e compartilhamento de conteúdos ou ensaiam a experimentação de algum grau de identidade coletiva. Tapscott e Williams (2007) consideram um equívoco confundir “redes sociais” com as “mídias sociais” ou “redes digitais”, porque a conexão não se refere ao acesso ao computador e sim as conexões sociais, em sistemas com múltiplos caminhos.

## 2.2.1 Tipos de Redes Sociais na Internet

Segundo Recuero (2009), a expressão das redes sociais na Internet pode ser resultado do tipo de uso que os atores sociais fazem de suas ferramentas (os sites de redes sociais). Portanto, as redes sociais analisadas na Internet podem ser de dois tipos: as emergentes e as redes de filiação ou redes de associação. Contudo, estes dois tipos podem estar presentes em uma mesma rede analisada.

### 2.2.1.1 Redes Sociais Emergentes

As redes sociais do tipo emergentes são aquelas expressas a partir de interações entre atores sociais. São redes em que as conexões emergem pelas trocas sociais realizadas pela interação social e pela conversação por meio da mediação do computador. Neste caso, essa rede é tida como emergente porque ela é constantemente construída e reconstruída pelas trocas sociais, como por exemplo, comentários postados em *webblogs*. Esse tipo de redes é mantido pelo interesse dos atores em dividir suporte social, confiança e reciprocidade (RECUERO, 2009, p. 94-95).

### 2.2.1.2 Redes Sociais de Filiação ou Associativas

Nas redes de filiação, segundo Recuero (2009), há apenas um conjunto de atores, mas são redes de dois modos porque é estudado um conjunto de eventos ao qual um determinado ator pertence. Chama-se rede de dois modos porque são medidas duas variáveis: além dos atores-indivíduos são observados os eventos. Cada um desses eventos é, ainda, um elemento de conexão de um conjunto de atores. As redes de filiação são constituídas de dois tipos de nós: os atores e os grupos. Esses nós se relacionariam por conexões de pertencimento.

Watts (2003, p. 118) explica que "a rede de filiação torna-se o substrato dentro do qual a rede de laços sociais pode surgir". A rede de filiação é, explica o autor, uma estrutura de grupo que não parte de laços sociais entre seus membros, mas que permite que as pessoas interajam e que eles sejam construídos. Apesar de Watts (2003) considerar a rede de filiação como uma classe de redes sociais, para

ele, essas redes surgem em relações não-sociais que podem ser socialmente interessantes. A relação que define uma rede de filiação é a relação de pertencimento, descolado de qualquer tipo de interação. Para ele, no entanto, essas redes permitiriam a inferência de laços sociais, uma vez que, quanto maior o número de contextos divididos pelos indivíduos, maior a possibilidade de que eles tenham algum tipo de relação social.

As redes sociais de filiação ou associativas na Internet são aquelas derivadas das conexões "estáticas" entre os atores, ou seja, das interações reativas que possuem um impacto na rede social (PRIMO, 2003). São redes cujas conexões são forjadas pelos mecanismos de associação ou de filiação dos sites de redes sociais. É o caso, por exemplo, das listas de "amigos" no Orkut, da lista de pessoas que alguém segue no Twitter, etc. (RECUERO, 2009, p. 97-98).

## 2.2.2 Sites de Redes

Sites de redes sociais foram definidos por Boyd e Ellison (2007) como aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma persona por meio de um perfil ou página pessoal; ii) a interação pelos comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator. Os sites de redes sociais seriam uma categoria do grupo de *softwares* sociais, que seriam *softwares* com aplicação direta para a comunicação mediada por computador.

Há, portanto, dois elementos trabalhados por Boyd e Ellison (2007) em sua definição: a *apropriação* (sistema utilizado para manter redes sociais e dar-lhes sentido) e a *estrutura* (cuja principal característica é a exposição pública da rede dos atores, que permite mais facilmente divisar a diferença entre esse tipo de site e outras formas de comunicação mediada pelo computador) (RECUERO, 2009, p. 102-103).

### 2.2.2.1 Redes Sociais como Apropriações

Embora os sites de redes sociais atuem como suporte para as interações que devem constituir as redes sociais, eles não são, por si, redes sociais. Eles podem apresentá-las, auxiliar a percebê-las, mas é importante salientar que são, em si,

apenas sistemas. São os atores sociais, que utilizam essas redes, que constituem essas redes. Os sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. É o caso do Orkut, do Facebook, do LinkedIn e vários outros. São sistemas onde há perfis e há espaços específicos para tornar público as conexões com os indivíduos. No Orkut, por exemplo, é preciso construir um perfil para interagir com outras pessoas. E é só a partir desta construção que é possível anexar outros perfis à sua rede social e interagir com eles.

Então, sites de redes sociais apropriados são aqueles sistemas que não eram, originalmente, voltados para mostrar redes sociais, mas que são apropriados pelos atores com este fim.

Outro elemento importante para o estudo das redes sociais na Internet é a percepção que os diversos sites de redes sociais não necessariamente representam redes independentes entre si. Com frequência, um mesmo ator social pode utilizar diversos sites de rede social com diferentes objetivos. Dentre as diversas motivações por parte dos atores, foram identificadas: a) criar de um espaço pessoal; b) gerar interação social; c) compartilhar conhecimento; d) gerar autoridade; e e) gerar popularidade. Muitos atores utilizam sites de redes sociais diferentes para redes sociais diferentes e para construir valores diferentes. Ao observar uma rede social em um determinado site ou sistema, é preciso também perceber que essa apropriação pode variar de acordo com o grupo que está utilizando o site (RECUERO, 2009, p. 103-106).

### 2.2.3 Sites de Relacionamentos

Os termos mídias sociais e redes sociais ainda são confundidos por parte dos usuários. Segundo Telles (2010) as redes sociais são consideradas como parte das mídias sociais.

Os sites de relacionamento ou mídias sociais são ambientes que focam reunir pessoas, os chamados membros, que, uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades.

Grande parte das mídias sociais reúne milhões de membros e uma quantidade crescente de funções que permitem às pessoas interagir de diversas formas. Cada rede tem suas regras próprias, que moldam o comportamento de seus membros e definem a forma de interação mais eficiente. Muitas delas incluem seus próprios mecanismos de busca e são fechadas em relação a estes, cujo conteúdo só pode ser encontrado por membros (TELLES, 2010, p. 78).

Aplicações de redes sociais têm exposto sua funcionalidade por meio de interfaces de programação de aplicações (APIs) para desenvolvedores, permitindo-lhes criar aplicações que se conectam ao seu site. A maioria das mídias sociais contém o conceito de um grupo - um conjunto de pessoas unidas com um interesse comum. Os membros do grupo podem compartilhar notícias e discussões, e os administradores do grupo podem enviar mensagens privadas para qualquer um. Permitindo que os participantes desta rede criem um evento e convidem outros para participar (TELLES, 2010, p. 78-79).

## 2.3 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Por muitas décadas, os pesquisadores têm se confrontado com o conceito de inteligência organizacional (CHOO, 2011). Wilensky (1967) discutiu inteligência organizacional em termos da coleta, tratamento, interpretação e comunicação da informação necessária nos processos decisórios.

March e Olsen, (1979 *apud* Choo, 2011) acreditavam que a inteligência organizacional é construída sobre dois processos fundamentais: cálculo racional e aprendizagem pela experiência. O cálculo racional é a escolha de alternativas baseada na análise de suas consequências esperadas de acordo com as preferências. Esse cálculo olha para o futuro, antecipando resultados. Aprender pela experiência é a escolha de alternativas com base em regras desenvolvidas a partir de um acúmulo de experiências passadas. Essa aprendizagem olha para a história passada, vai ao encontro de orientação para futuras ações.

Haeckel e Nolan (1993) definem a inteligência da organização como sua habilidade para lidar com a complexidade, ou seja, sua capacidade de capturar, compartilhar e extrair o significado dos sinais de mercado. Uma organização inteligente persegue seus objetivos num ambiente externo em constante mudança,



adaptando seu comportamento conforme o conhecimento sobre suas conjunturas interna e externa. Haeckel e Nolan (1993, *apud* Choo 2011) definem, organização inteligente é a organização que aprende, ou seja, que é hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e *insights*.

Para Glynn (1996) a inteligência organizacional é a capacidade de uma organização para processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações de maneira proposital e direcionada a metas, para que a organização possa aumentar seu potencial de adaptação no ambiente em que opera. Inteligência organizacional é um resultado social que está relacionado à inteligência individual.

A inteligência organizacional torna-se uma atividade cotidiana cognitivamente distribuída e demonstrada pelo comportamento das pessoas, da cultura e das rotinas da organização. Inteligência organizacional é uma atividade, uma propriedade das interações combinadas entre indivíduos, coletivos e ambiente (CHOO, 2011, p. 40).

Matsuda (1992) descreve inteligência organizacional como parte de um processo composto por cinco etapas: memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizagem organizacional e comunicação organizacional, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – ABORDAGEM DE MATSUDA (1992)

<b>Memória Organizacional</b>	Refere-se à capacidade de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas pela organização, com finalidade de aprender com elas.
<b>Aprendizagem Organizacional</b>	Refere-se à capacidade e às atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes interno e externo da organização.
<b>Raciocínio Organizacional</b>	Refere-se à definição de estratégias para prevenção, disseminação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução destes, aproveitando-se as oportunidades presentes no ambiente da organização.
<b>Cognição Organizacional</b>	Refere-se à capacidade de uma organização de identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e, ainda, de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. Além disso, implica a utilização de suas experiências e

	percepções para produzir novos comportamentos, mais adequados ao ambiente em que se situa.
<b>Comunicação Organizacional</b>	Refere-se à troca de dados, informações e conhecimentos que fluem em uma organização, além daquelas trocas que ocorrem entre uma organização e seus ambientes interno e externo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Matsuda (1992)

Moresi (2006) fala que as organizações podem ser vistas como sistemas que processam informação. E que elas coletam dados de fontes internas e externas, os processam e os transformam em informações e conhecimentos úteis à organização. Os negócios não funcionam apenas com dados brutos, necessitam de um processo de tratamento dos dados. Dependem do conhecimento de indivíduos, que contextualizam e dão significados a esses dados, transformando-os, por sua vez, em informação e conhecimento prontos para serem colocados em ação. As organizações comportam-se como sistemas adaptáveis. Nesse sentido, a inteligência organizacional integra um processo de informação humana e computacional e a capacidade de solucionar problemas por meio de cinco componentes (KIRN, 1995): comunicação, memória, aprendizagem, cognição e raciocínio. Os mesmos componentes apontadas por Matsuda (1992). Conforme modelo de processo representado na Figura 1.

FIGURA 1 – PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009)

Após definida a categorização de Matsuda, serão detalhados cada uma dos componentes do processo de Inteligência Organizacional.

### 2.3.1 Memória Organizacional

Segundo Lopes (2011), o componente Memória Organizacional é fundamental para o processo construtivo e evolutivo dos demais componentes. O futuro é o progresso do passado. Walsh e Ungson (1991) definem a Memória Organizacional como um meio no qual a informação do passado é aplicada em decisões presentes. Também, que o futuro não tem outro lugar de onde vir senão do passado.

Por outro aspecto, Memória Organizacional envolve a representação do conhecimento e informação em uma organização (PRASAD, PLAZA, 1996). Ela pode incluir o conhecimento sobre objetivos, planos, produtos, processos de produção, clientes, estratégias de *marketing*, resultados financeiros, experiências, perícia na resolução de problemas, etc. (LOPES, 2011).

Euzenat (1996) explica que Memória Organizacional é um repositório do conhecimento e o *know-how* do conjunto dos indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, uso, reuso, inovação e transformação do mesmo. Pode ser comparada a uma rede virtual sobre o ser humano e a experiência do mesmo (tácita ou representada explicitamente) disponível em uma organização (FERRO, 2008).

Com o conceito primário, a Memória Organizacional tem a finalidade de prover meios para que conhecimentos do passado subsidiem ações e decisões do presente (WALSH e UNGSON, 1991). É importante estabelecer formas para acesso ao acervo de objetos armazenados, além de concentrar os diversos recursos dispersos na instituição. Para viabilizar o processo de localização do conhecimento, devem ser utilizadas estruturas de retenção ou memórias organizacionais para o armazenamento do conhecimento. Uma das formas de se facilitar ou de tornar mais prática esta localização é a definição de um processo que leve em conta todas as variáveis ou sinais importantes para a organização (MORESI e LOPES, 2011).

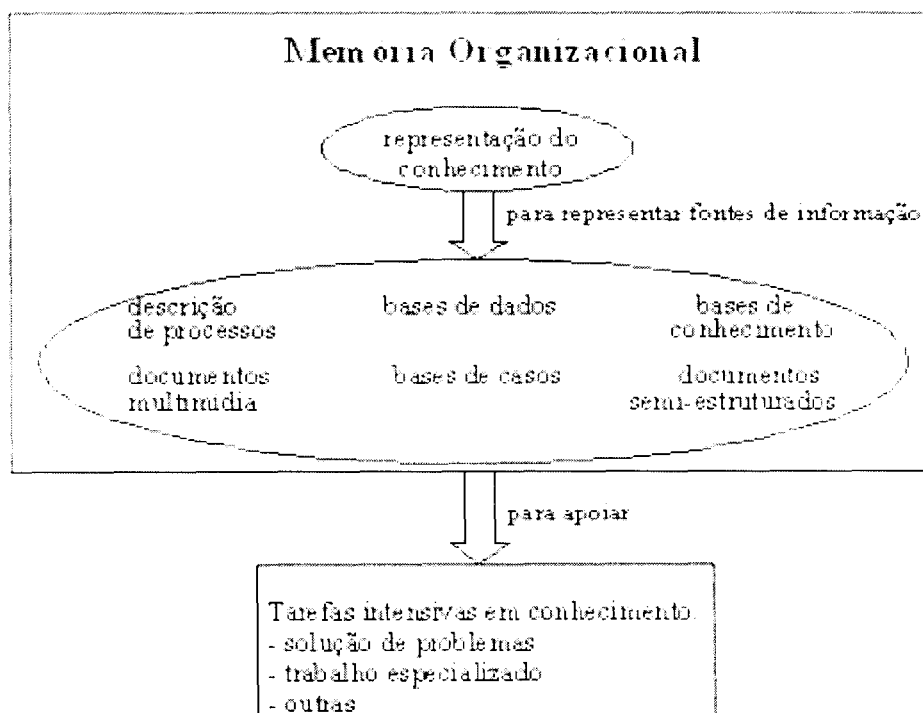
Para Lopes (2009), a Memória Organizacional precisa ser socialmente construída, mantida e administrada, com isso, ela se torna um componente importante nas iniciativas da organização. Essa memória envolve pessoas, arquivos,

procedimentos organizacionais, estruturas organizacionais e cultura (ACKERMAN, 1998). Além disto, é um instrumento de retenção do conhecimento organizacional que não só possibilita armazenar o conhecimento tácito explicitado da mente humana, como também contribui para o aprendizado por meio de experiências passadas e dá sustentação aos processos decisórios. Dessa forma, a gestão do conhecimento e a memória organizacional exercem papel central na efetividade, na tomada de decisão estratégica e na performance organizacional (HATAMI, GALLIERS, HUANG, 2003).

Galliers (*apud* HATAMI, GALLIERS, HUANG, 2003) afirma que a efetividade da Memória Organizacional é atingida por intermédio da integração sinérgica de recursos de infraestrutura de conhecimento, cultura e tecnologia. A Memória Organizacional se encontra espalhada nos mais diversos cantos da organização, em “cérebros e papel” (PONDY, MITROFF, *apud* WALSH, UNGSON, 1991).

Sendo assim, uma orientação com especialização de responsabilização pode elevar a importância estrutural e a maturidade desse processo, conforme Figura 2 (LOPES, 2009, p. 37-38).

FIGURA 2 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



O armazenamento se refere à forma como a organização cuida da preservação de aspectos necessários para suas operações. Isto envolve aspectos estratégicos e tecnológicos. Sabe-se que a informação está presente de forma descentralizada na organização e é necessária uma modelagem organizacional para que o destino da informação ocorra de forma apropriada.

Nesta perspectiva, 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. Essa 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 à 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 seus membros;

- A importância dos **arquivos externos** reside no fato de que a organização, por si própria, não é o único repositório de seu passado. Quando ocorrem falhas na memória de um indivíduo, ele busca a ajuda de 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.

Em relação à estratégia, deve se ter a prioridade na preservação de criação de contexto para geração de novos relacionamentos sob os aspectos sociais e tácitos. Sob o aspecto tecnológico há uma necessidade de conversão dos aspectos tácitos para um ambiente sistêmico e estruturado de forma qualitativa e quantitativa. O alinhamento da estratégia pela sistematização de uma memória organizacional cria possibilidade para geração de *feedback* frente aos objetivos e metas estabelecidos no processo decisório e cognitivo.

Os métodos de **recuperação** são essenciais para as organizações. De forma simplificada isto deve abranger que a informação esteja disponível ao acesso físico e lógico por pessoas que necessitem da informação. A recuperação pode ocorrer de forma explícita e objetiva ou de forma subjetiva, de recuperação da informação, com base em hipóteses e inferências na criação do contexto. Dessa forma, a recuperação da informação a partir das estruturas de retenção e do caráter dos aspectos geradores da memória organizacional pode variar de modo automático a controlado (ALMEIDA, 2006):

a) A recuperação automática no nível individual diz respeito às situações onde a informação sobre as decisões do presente é extraída intuitivamente, como função da execução de uma seqüência de ações estabelecidas e rotineiras. No nível organizacional, a recuperação automática ocorre quando comportamentos presentes são baseados em

práticas anteriores e, em seguida, codificados em transformações, estrutura, cultura e ecologias.

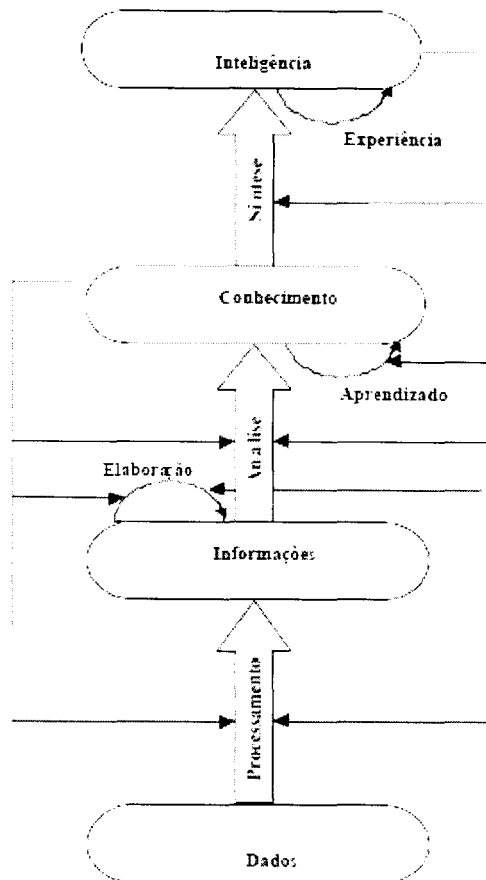
b) A recuperação controlada varia em função da forma de retenção considerada. Indivíduos podem recuperar a informação fazendo analogias com decisões coletivas do passado, e podem, individualmente, ajudar colegas a relembrar. Nesse sentido, memórias individuais diversas e conflitantes possibilitam um processo de recuperação mais efetivo. A informação sobre o processo estímulo-resposta de decisões passadas pode ser conscientemente recuperados, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos, com ou sem o uso de tecnologia.

A recuperação é complexa de acordo com as formas de armazenamento em questão. Os aspectos explícitos são simples sob a ótica de que a informação está inserida em algum tipo de meio. Porém, no âmbito tácito, a complexidade se eleva, frente às perspectivas de interpretação, comunicação e significado a ser buscado que se dá pela experiência de outrem. Todo o processo de inteligência, considerando aspectos cognitivos, racionais e de comunicação podem estar comprometidos pela falha do processo de recuperação da informação requerida (LOPES e MORESI, 2011, p. 86).

### 2.3.2 Cognição Organizacional

Hayes e Allinson (1994) afirmam que a Cognição Organizacional está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e utilizam o conhecimento. No âmbito organizacional isto se caracteriza na busca, coleta, processamento, análise e síntese das informações. Dessa forma a cognição tem suas funções base na utilização de informações, para gerar significados efetivos nas organizações. A Cognição Organizacional é um processo desenvolvido pela organização no tocante à identificação de padrões, à captação de dados, ao processamento e organização de informações em bancos de memória, realizando análise, diagnóstico e produzindo conhecimento sobre situações complexas que dão suporte à inteligência na qual o propósito é apoiar o processo de tomada de decisão no ambiente que está sendo analisado. De forma macro, a Figura 3 ilustra este processo.

FIGURA 3 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, *apud* Moresi 2000)

Sendo assim, deve haver um tipo de processamento para elaboração e consolidação destes dados em informações. Alimentando o processo analítico, que é cíclico, são gerados conhecimentos. O conhecimento é definido como informação de valor agregado aplicada a um problema (LOPES, 2009, p. 42).

Davenport e Prusak (1998) conceituam o conhecimento como um fluido misto de experiências, valores, informação contextual e conhecimento que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Ele tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas. Em resumo, este produto se dá a partir do aprendizado contínuo que é finalizado com a síntese e experiência agregada na transformação em inteligência (LOPES, 2009, p. 42).

De forma funcional, nas organizações existem grupos e/ou equipes responsáveis pelo processamento, análise e divulgação das informações de seu

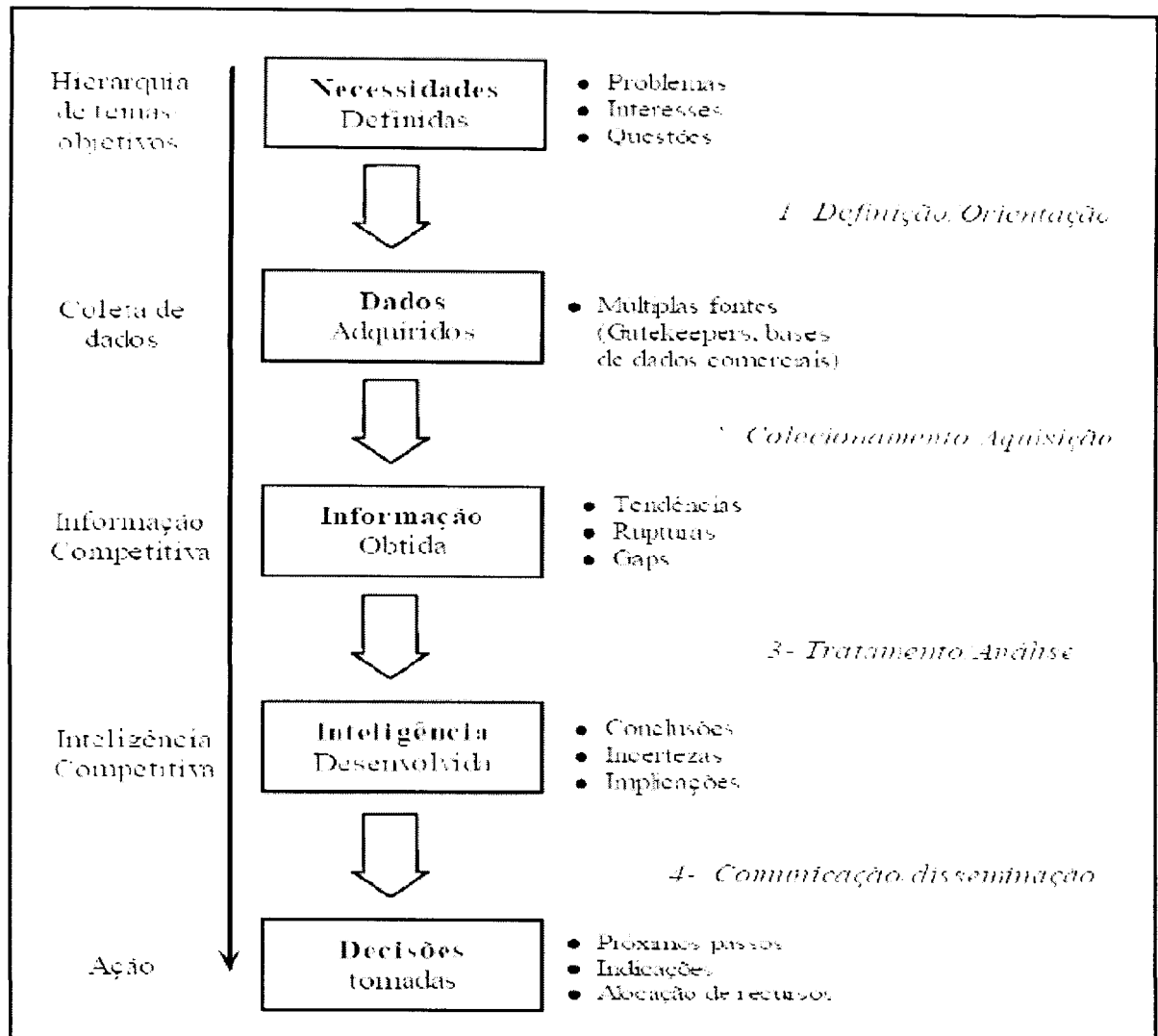


domínio, para o alinhamento à estratégia organizacional. Destacam-se os procedimentos, que devem seguir diretriz tecnológica única, para evitar retrabalhos e desalinhamento das informações entre áreas distintas. Conforme Tholt (2006) alguns direcionamentos para diretrizes de análise são:

- definição do problema;
- geração de hipóteses;
- coleta de informações;
- avaliação de hipóteses (interpretação);
- seleção da hipótese mais provável;
- monitoração contínua.

A Figura 4 ilustra este processo, desde a necessidade de informação à tomada de decisão (LOPES e MORESI, 2011, p. 88).

FIGURA 4 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, apud Moresi 2008)

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 (LOPES, 2009, p. 44).

Após a revisão dos conceitos sobre a Cognição Organizacional evidencia-se que os principais imperativos são: busca e coleta, processamento, análise e percepção, síntese. Na busca e coleta de informações, a organização precisa observar seletivamente a grande quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos às suas atividades e objetivos (CHOO, 1998). Faz-se necessária a busca e coleta pelas

principais variáveis ambientais internas ou externas que em termo ou função influenciam o direcionamento e as ações organizacionais. Estas variáveis podem ser identificadas a partir do sistema no qual a organização está inserida, das condições regulatórias, econômicas, culturais, dentre outras.

É pertinente distinguir busca e coleta. Conforme Lopes (2002), a busca é um ato ou efeito de buscar; procura com o fim de encontrar alguma coisa; investigação cuidadosa: pesquisa, exame; procura minuciosa: revista, exame; movimento íntimo para alcançar um fim. Já a coleta possui foco na obtenção de dados por meio de diversos métodos e fontes que podem ser conhecidas, descentralizadas, dentre outras. O processamento pode ser caracterizado por aspectos físicos e lógicos. Os aspectos físicos em aspectos quantitativos ligados aos tipos de manipulação de variáveis pela busca e coleta para a criação de contexto dos dados. No caso dos lógicos, isto se dá pela forma como está sendo efetuada esta concepção. É importante destacar que para a cognição o tempo gasto para consolidação das informações, bem como validação destas para a tomada de decisão, é fundamental. A definição de uma diretriz processual e tecnológica única para tratamento e divulgação das informações estratégicas pelas áreas funcionais é um diferencial a ser buscado atualmente (LOPES, 2009, p. 44-45).

Com relação à análise e percepção, Moresi (2008), afirma que se faz necessária uma compreensão organizacional incluindo a auto-avaliação no cenário externo e avaliação de outras organizações e, de modo geral, das diversas condições ambientais. Para isto são realizados testes para coletar informações ambientais.

Sob a perspectiva da informação, qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens, que uma organização deve estar atenta. Alguns desses sinais são fracos (difíceis de serem detectados), muito são confusos (difíceis de serem analisados) e outros são espúrios (não indicam mudanças verdadeiras) (MORESI, 2001). Portanto, a necessidade de integração das informações externas e internas é de fundamental importância para alinhamento e adaptações cabíveis às estratégias. Sobretudo, na busca por uma estrutura formal e ferramentas adequadas para esta finalidade, sendo incumbência das áreas envolvidas. Entretanto, antes dessa integração, é necessário enfatizar que a fase de análise deve ser distinta da coleta de informações (LOPES, 2009, p. 45).

De acordo com Xu e Chen (2005), vínculos podem ser conceituados como a forma de se estabelecer relacionamentos entre registros de dados e informações sobre entidades e suas associações em grande escala de dados brutos, convertendo-as em uma representação de rede. Representação que consiste do inter-relacionamento entre as entidades. Portanto, é possível, efetuar a análise dos dados, que conforme Tholt (2006), depende primeiramente da acuidade e de quão completos são os dados disponíveis. Para Moresi (2008), a perícia na percepção caracteriza-se como o olhar crítico de uma organização, ou seja, a observação analítica para processos relevantes e de aspecto transcendental para oportunidades invisíveis. Esta análise pode ser conceituada de duas formas: por dados e por conceitos (LOPES, 2009, p. 45).

A análise direcionada por conceitos está no lado oposto do espectro ao da análise direcionada por dados. As perguntas a serem respondidas não têm limites organizados e, existem muitas incógnitas, ou seja, está baseada na incerteza e na complexidade (THOLT, 2006). Estes tipos de análise devem: considerar os detalhes adicionais sobre as variáveis já incluídas no processo cognitivo; buscar e identificar outras variáveis; incluir as informações relativas ao valor atribuído às variáveis já incluídas na análise; definir quais informações relativas a quais variáveis são as mais importantes e como elas se relacionam entre si. Com isto, no processo de melhoria da análise cognitiva, é necessário uma melhor compreensão dos processos estratégicos que as organizações devem manter. Este detalhe influencia diretamente as implantações estratégicas para os meios que auxiliam e melhoram a tomada de decisão organizacional. Isto pode ser caracterizado “pela geração de premissas: incluindo as premissas para decisão, ou seja, premissas de valor e reais” (MORESI, 2008). Isto possibilita o desenvolvimento de hipóteses que direcionam para uma pesquisa mais eficiente e eficaz na busca pela informação estratégica (LOPES, 2009, p. 45-46).

### 2.3.3 Raciocínio Organizacional

Matsuda (1992) define o Raciocínio Organizacional como a condição que a organização adquire de prever e resolver situações e problemas organizacionais. Nisto se aplica a eficiência para melhor tomada de decisão. Nas organizações, a

tomada de decisão formal é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A idéia é que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais (CHOO, 1998).

É importante destacar que para se efetuar uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria de identificar todas as alternativas disponíveis, prever as conseqüências de cada alternativa e avaliar essas conseqüências de acordo com seus objetivos e preferências. Sendo necessárias informações sobre a situação atual - que alternativas estão atualmente disponíveis ou devem ser consideradas. Em seguida, são necessárias informações sobre o futuro - quais as conseqüências de cada uma das ações alternativas. Também, são necessárias informações sobre como caminhar do presente para o futuro - que valores e preferências devem ser usados para escolher a alternativa que, de acordo com o conjunto de critérios, será capaz de alcançar os resultados desejados. Choo (1998), a racionalidade é limitada, no mínimo, por três razões:

- i. a racionalidade requer um conhecimento total e previsão das conseqüências de cada escolha. Na verdade, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário;
- ii. 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;
- iii. a racionalidade requer escolher entre todos os comportamentos alternativos possíveis. No comportamento real, apenas algumas dessas possíveis alternativas vêm à mente.

Para suprir essas limitações, uma alternativa é o conceito proposto por Ferro Júnior (2007), definindo que o Raciocínio Organizacional é a capacidade que surge a partir da interação com os outros quatro elementos (memória, cognição, aprendizado e comunicação) para manter a eficiência da estrutura organizacional. Esta dependência é evidente, principalmente pela referência 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. Para definição destas estratégias e tomada

de decisão, há também uma necessidade intrínseca de outros componentes como o armazenamento e recuperação, processos de busca e comunicação. Sendo primordial que:

[...] Num mundo como esse, o recurso escasso não é a informação; é a capacidade de dar atenção à informação. A atenção é o principal gargalo na atividade organizacional, e esse gargalo torna-se ainda mais estreito à medida que nos aproximamos do topo das organizações (SIMON, *apud* CHOO, 2002).

Os principais requisitos identificados para o Raciocínio Organizacional apontam para a solução de problemas organizacionais e o desenvolvimento de estratégias para prevenção de problemas (LOPES, 2009, p. 47-48).

Após a revisão dos conceitos sobre o Raciocínio Organizacional evidencia-se que os principais imperativos são: inovação, incerteza, pensamento sistêmico, pensamento estratégico.

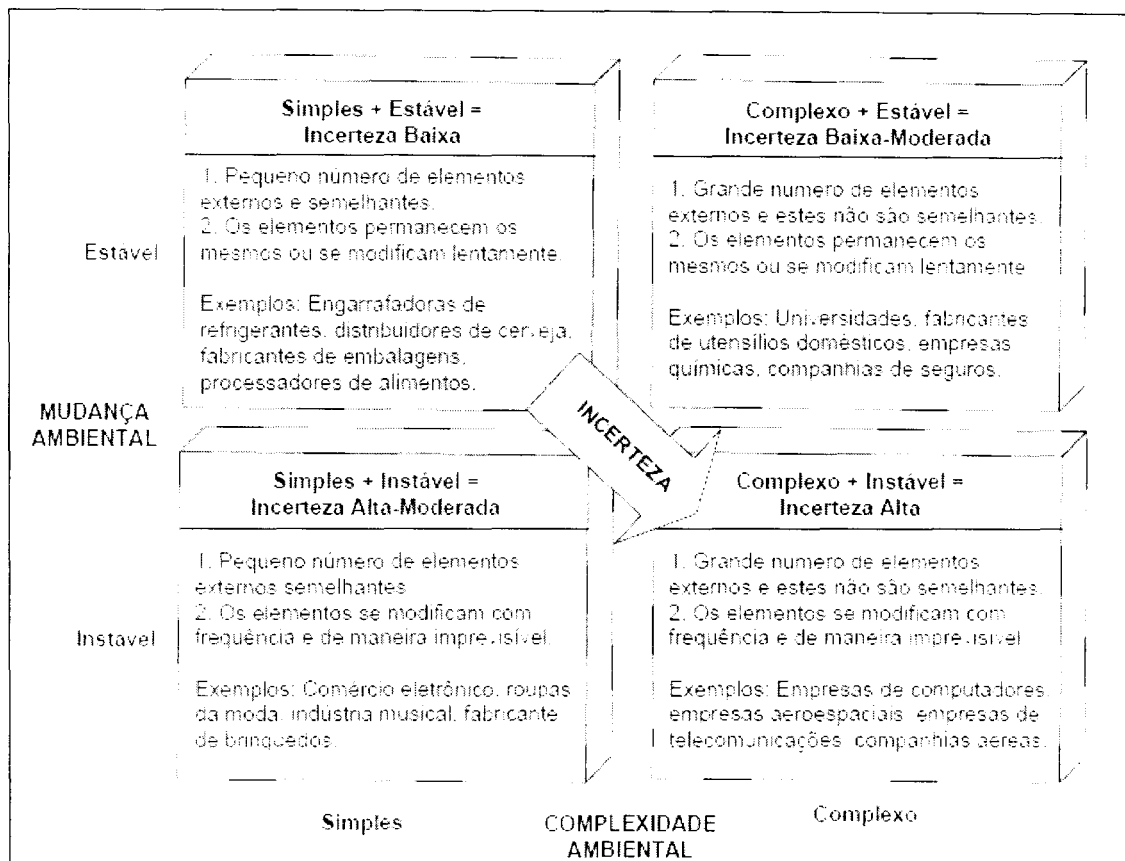
A adoção da Inovação, segundo Tornatzky e Fleischer (1990), não é um processo individual, mas depende do contexto organizacional, exigindo o envolvimento de todos e participação dos diversos níveis hierárquicos. A tomada de decisão se dá em três etapas: definição do problema; busca de soluções; escolha de alternativas (LOPES, 2009, p. 48).

Mañas (1993) destaca ainda que “a inovação é fruto de um trabalho complexo de descobrimento, planejamento e análise, que permite tomar decisões e provocar conseqüências, mais ou menos previsíveis, dependendo do nosso envolvimento nas fases comentadas.” Complementando esta definição de inovação, Roberts (1984) afirma que “a organização e a direção dos recursos, tanto humanos quanto econômicos, com a finalidade de aumentar a criação de novos conhecimentos; a geração de idéias e técnicas que permitam obter novos produtos, processos e serviços e melhorar os já existentes; o desenvolvimento de idéias e protótipos de trabalho; e a transferência destas mesmas idéias para as fases de fabricação, distribuição e uso”.

Incerteza significa que os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e encontram dificuldades na previsão das mudanças externas. A incerteza aumenta o risco de falha das respostas organizacionais, tornando difícil o cálculo dos custos e das probabilidades relacionadas com as alternativas de decisão. As características do domínio

ambiental que influenciam a incerteza são a medida na qual o domínio externo é simples ou complexo e os eventos são estáveis ou instáveis (Daft, 2003), conforme ilustra a Figura 5.

FIGURA 5 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, *apud* Daft, 2003, p. 129)

O pensamento sistêmico é considerado como a pedra fundamental da organização que aprende e funciona como um elo para fundir teoria e prática. O pensamento sistêmico visa ajudar as pessoas a enxergar as coisas como parte do todo e não como peças isoladas, bem como, criar e mudar a sua realidade. É um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo do tempo, através da percepção do mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Senge (1998) afirma que o pensamento sistêmico pode ser considerado em três diferentes aspectos: a prática, os princípios e a

essência. Todos estes aspectos devem ser considerados simultaneamente; além de um conjunto de atividades e ferramentas, é também um conjunto de princípios teóricos que ajudam a entender os seus fundamentos lógicos. Mas, a essência é diferente. Esforços empreendidos na essência proporcionariam novas visões de mundo. No caso do pensamento sistêmico, a experiência de vivenciar interligações ajudaria a perceber a importância do todo. Sendo mais objetivo o pensamento sistêmico é um roteiro básico para perceber as estruturas da realidade organizacional. (LOPES, 2009, p. 49-50).

Pensamento estratégico, Ohmae (1998, *apud* SERRA, 2003, p.5), afirma que “[...] a estratégia corporativa é, em duas palavras, a vantagem competitiva.” O objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desta forma, significa uma tentativa de modificar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, de maneira eficaz.

[...] elaborar a estratégia não é apenas planejar, mas pensar e fazer. Não é uma técnica, mas uma forma de gerenciar o negócio de acordo com uma compreensão e perspectivas estratégicas. Não existe uma única ou uma perspectiva estratégica melhor - o pensamento estratégico pode ser estruturado de várias formas. Nenhuma fornece respostas para toda situação, mas da maior parte das abordagens sempre pode ser extraída alguma coisa de valor. Elas têm relevância em circunstâncias particulares ou na realização de uma obra particular. Se elas são compreendidas e as circunstâncias reconhecidas, então é possível formular uma estratégia efetiva e incisiva (PEARSON, 1990, *apud* MINTZBERG, 2001, p. 20)

De acordo com Andrews (1980, *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001), estratégia é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve envolver-se, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Esse conceito amplia a visão de estratégia, pois, a partir desta, são definidos o tipo de mercado de atuação, o tamanho, a amplitude e a forma de gestão e o relacionamento com os envolvidos no negócio: funcionários, clientes, fornecedores e comunidade de relacionamento (LOPES, 2009, p. 50).



Hofer e Schendel (1998, p.25 *apud* MINTZBERG, 2001, p. 19), por sua vez, definem estratégia como “[...] o padrão básico do deslocamento de recursos atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos”. Referem-se à estratégia como padrão constante nas decisões organizacionais, e desta com todos envolvidos no relacionamento do negócio, que visam proporcionar os meios para se alcançar os objetivos. Portanto, o pensamento estratégico é uma oportunidade de estimular a cultura de aprendizagem organizacional nos indivíduos e na organização como um todo (LOPES, 2009, p. 51).

#### 2.3.4 Aprendizado Organizacional

O Aprendizado Organizacional refere-se à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. O Aprendizado Organizacional supõe que uma organização esteja habilitada a controlar seu comportamento em relação a seus próprios objetivos, a executar atividades de automonitoração, a filtrar informações provenientes de processos de monitoração ambiental e a se adaptar às mudanças em seu ambiente social, político e econômico (KIRN, 1995).

Para Garvin (2001) em geral, o aprendizado organizacional pode ser rastreado ao longo de três estágios superpostos. A primeira fase é a cognitiva. Os membros da organização são expostos a novas idéias, ampliam seus conhecimentos e começam a pensar de maneira diferente. A segunda fase é a comportamental. Os empregados passam a internalizar novas idéias e a alterar seu comportamento. E a terceira fase é a de melhoria do desempenho com mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados: qualidade superior e melhor entrega, aumento de participação no mercado ou outros ganhos tangíveis (LOPES, 2009, p. 51).

De acordo com Choo (1998) existem duas formas de aprendizado, laço simples e de laço duplo, conforme Figura 6.

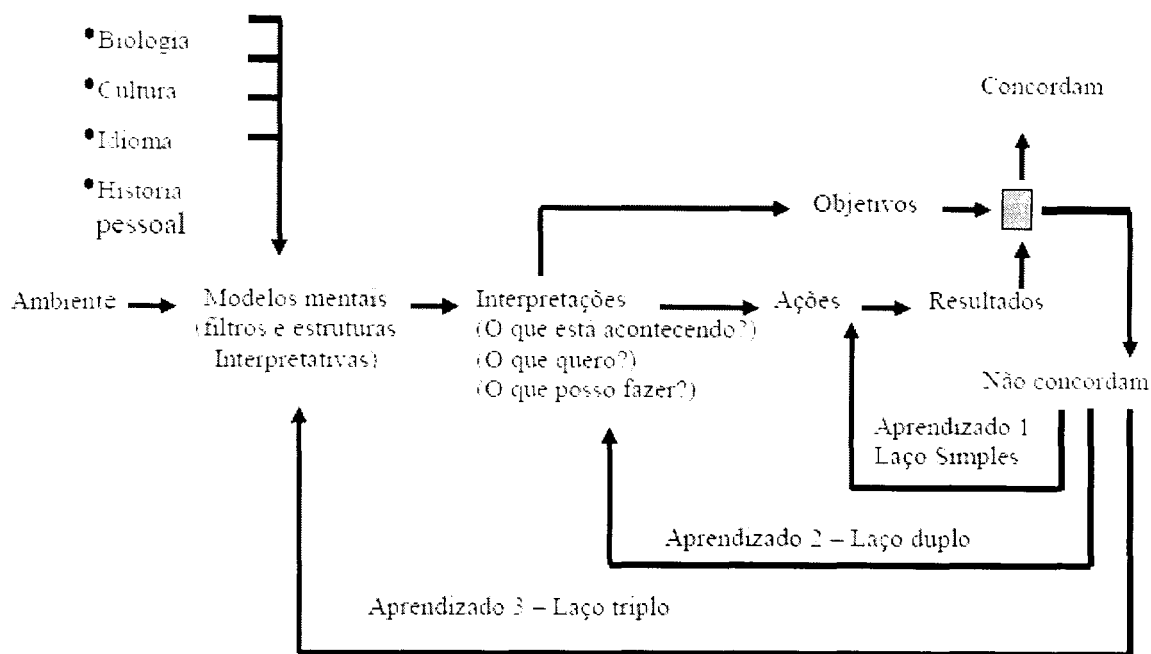
FIGURA 6 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, *apud* Choo, 1998, p. 348)

Argyris (1999) afirma que no caso do aprendizado de laço simples a mudança ocorre no âmbito da ação, sem questionamentos ou alteração de valores seja em termos individual, grupo ou organizacional. O aprendizado de laço duplo, ocorre quando as variáveis direcionadoras são revistas. As variáveis direcionadoras são aquelas que podem ser inferidas com base em observações das ações dos indivíduos dentro das organizações. De forma complementar, Kofman (2002) propõe o modelo de aprendizado de laço triplo, vide figura 7, e como este modelo faz referência a modelos mentais, que são “um conjunto de idéias e crenças profundamente arraigadas em todo o ser humano, que organizam sua forma de compreender o mundo e a si mesmo.” Dessa forma, o aprendizado de laço triplo pressupõe a revisão dos modelos mentais, responsáveis por sua vez pelas suas interpretações que geram novas ações (LOPES, 2009, p. 52).

FIGURA 7 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, *apud* Kofman, 2002)

Goh e Richards (1997) afirmam que a implementação do Aprendizado Organizacional se torna muito complicada pela falta de uma sistemática de mensuração da capacidade de aprendizagem. Portanto, torna-se imprescindível identificar e medir as características essenciais do Aprendizado Organizacional. Uma sistemática de mensuração da capacidade de aprendizagem permite o gerenciamento das intervenções e mudanças visando construir organizações de aprendizagem mais eficazes (LOPES, 2009, p. 53).

De acordo com Garvin (1993), uma organização que aprende é aquela capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento, refletindo os novos conhecimentos e percepções. Isso pode ser descrito em cinco práticas para que a organização possa aprender sempre: (i) resolução sistemática de problemas; (ii) experimentação; (iii) aprendizagem com a história passada (lições aprendidas); (iv) aprendizagem com os outros; e (v) difusão do conhecimento pela organização. É possível identificar a relação entre essas práticas e outros componentes da Inteligência Organizacional:

QUADRO 2 – RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS E COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

<b>Práticas da Organização que aprende</b>	<b>Componentes da Inteligência Organizacional</b>
Resolução sistemática de problemas e experimentação	Raciocínio Organizacional
Aprendizagem com a história passada (lições aprendidas)	Memória Organizacional
Aprendizagem com os outros	Aprendizagem Organizacional
Difusão do conhecimento pela organização	Comunicação Organizacional

Fonte: Lopes e Moresi, 2011, p. 100

O processo de aprendizado se dá pela experiência a partir da ação, um dos imperativos mapeados para o Aprendizado Organizacional. Carroll, Rudolph e Hatakenaka (2002) afirmam que o ciclo de pensar e fazer se torna cada vez mais importante devido à dinâmica das mudanças e à complexidade e à interdependência do conhecimento.

Para Echeverria (1998), há uma forma particular de poder chamada de aprendizagem, que é o resultado comparativo entre a capacidade de geração de ação de uma entidade em momentos diferentes, no tempo. Assim, quando uma mesma entidade puder realizar ações efetivas diferentes em determinado momento de seu desenvolvimento que não podia realizar em seu passado, diz-se que ela aprendeu. A aprendizagem é, pois, um juízo de poder. Pode-se dizer que houve aprendizado quando emite-se um juízo de que aquilo que pode ser feito no presente não poderia ter sido feito no passado. Portanto, não há aprendizagem, como não há saber, que não nos remeta, de uma forma ou de outra, à capacidade humana de ação efetiva (ECHEVERRIA, 1998).

Desse modo, é necessário o estabelecimento de medições e troca de experiências entre os envolvidos do processo. Isto envolve a governança corporativa que surge para auxiliar este fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O titular da propriedade delega ao agente o poder de decisão sobre a organização. A partir daí surge a necessidade de adaptação entre os interesses do administrador e os do acionista. Portanto, a preocupação maior é criar mecanismos

eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. A boa governança corporativa proporciona aos proprietários a gestão estratégica da organização e a efetiva monitoração da direção executiva. Para tal, são destacados alguns aspectos como:

- a) transparência: o executivo principal deve prestar todas as informações de real interesse, obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todas as partes interessadas. As informações da empresa devem ser equilibradas, abordando tanto aspectos positivos quanto negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da empresa. O relatório anual deve conter uma declaração a respeito de quais práticas de governança corporativa são cumpridas;
- b) prestação de contas: o executivo principal responde pelo desempenho e pela atuação da empresa;
- c) ética: dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração. Existe um conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em pauta e a pessoa em questão pode influenciar ou tomar decisões correspondentes. Algumas definições de independência têm sido dadas para conselheiros de administração e para auditores independentes.

Com isso, a utilização de estruturas e ou práticas de governança corporativa que efetivamente auxiliem e agreguem valor no alinhamento dos processos internos e externos aos processos de negócios são fundamentais para o cumprimento da estratégia da organização. Tal prática irá permitir maior mobilização da organização, seja intelectual ou tecnológica na realização de sua missão, principalmente na reflexão e análise das lições aprendidas (LOPES e MORESI, 2011, p. 101).

### 2.3.5 Comunicação Organizacional

A comunicação é entendida como processo de construção de sentidos, que permite que os emissores e receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações, mediante o uso de linguagens (BALDISSERA, 2000).

Em relação às funções básicas da Comunicação Organizacional, Robbins (2002) diz que esta possui quatro funções dentro de uma organização ou de um grupo:

- a) controle:** a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar, pela hierarquia que as organizações possuem fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou um acontecimento;
- b) motivação:** a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo;
- c) expressão emocional:** é através da comunicação que os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações;
- d) informação:** a comunicação facilita a tomada de decisões, porque ela proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam para tomarem suas decisões, pois transmite os dados para identificar e avaliar as alternativas.

Ou seja, estas funções básicas são de fundamental importância para que as organizações elevem o grau de maturidade de suas relações (LOPES e MORESI, 2011, p. 102).

O processo de comunicação 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, à medida que se comunicam. É importante enfatizar que “as comunicações, nas organizações, devem proporcionar informações precisas, com as implicações emocionais, para todos os membros que precisam do conteúdo da comunicação. Isso supõe que nem um excesso ou uma falta de informações se encontra no sistema, estando claro, desde o início, quem pode utilizar aquilo que está disponível”

(ROBBINS, 2002). No entanto, para que a comunicação flua em todos os sentidos na organização, é necessário que haja um equilíbrio entre as redes formal e informal. Assim, a comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da empresa, uma rede formal e outra informal. As duas processam de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos (ROBBINS, 2002). Para a Comunicação Organizacional os principais requisitos identificados são a troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e baseados em máquinas em uma organização, além daquele que ocorre entre uma organização e seu ambiente (LOPES e MORESI, 2011, p. 103).

A Comunicação Organizacional pode fluir de forma vertical (descendente e ascendente). A direção vertical pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis mais altos para os mais baixos, e a ascendente, que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos. Na comunicação para baixo, direção descendente, esta é composta por cinco elementos principais, conforme Katz e Kahn (1978, *apud* Robbins, 2002), que são:

- a) o primeiro, se refere, a simples e comum instrução de trabalho, pelo qual se fica conhecendo o que deve ser feito por meio de ordens diretas, sessões de treinamento, descrições de cargo, ou outros mecanismos;
- b) o segundo, a justificativa de uma tarefa e seus relacionamentos com o restante da organização;
- c) o terceiro elemento da comunicação para baixo é relacionado às informações a respeito dos procedimentos e práticas no interior da organização;
- d) o retorno das pressões (*feedback*) a respeito de seu desempenho é o quarto elemento do sistema de comunicação para baixo;
- e) o elemento final envolve as tentativas para doutrinar os subordinados para aceitar e acreditar nas metas da organização (ou da subunidade).

Na comunicação para cima, direção ascendente, traz o seguinte conceito, de acordo com Katz e Kahn (*apud* Robbins, 2002), “a comunicação para cima apresenta muitas formas. Ela pode, no entanto, ser reduzida àquilo que as pessoas dizem: a respeito de si mesmas do seu desempenho e seus problemas. A respeito de outros e de seus problemas. A respeito das práticas e políticas organizacionais. A respeito daquilo que precisa ser feito e de que modo pode ser feito”.

Esse tipo de comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um (LOPES e MORESI, 2011 *apud* KUNSCH, 1997).

A Comunicação Organizacional pode fluir de forma horizontal. A comunicação horizontal ou lateral caracteriza-se pela sua maior informalidade, podendo ocorrer entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos. Este tipo de comunicação no interior das subunidades possui um conteúdo muito mais rico do que os materiais de coordenação das tarefas organizacionais (LOPES e MORESI, 2011 *apud* ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2002) a interação entre pares constitui somente uma forma de comunicação horizontal. Outra forma vital ocorre entre membros de diferentes subunidades organizacionais. Na realidade, esse processo ocorre na comunicação face a face, memorando a memorando, *e-mail* a *e-mail* e, em geral, as partes envolvidas, comunicam-se diretamente entre si, poupando, dessa maneira, tempo e resolvendo as situações de forma objetiva com boa cooperação. Robbins (2002), afirma que os canais diferem em relação à capacidade de transmitir informações. No entanto, para que a comunicação flua em todos os sentidos na organização, é necessário que haja um equilíbrio entre as redes formal e informal. As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição, ou seja, retratam a cadeia de autoridade (LOPES e MORESI, 2011, p. 105).

De acordo com Giglioti (2008) na comunicação formal, pode-se perceber uma relação hierárquica muitas vezes rígida e engessada, com excesso de burocracia, onde nem sempre é relatada a totalidade dos acontecimentos e por não deixar margens para discussões, transmite uma imagem autoritária provocando a antipatia daqueles que são submetidos a esse tipo de comunicação.

Neste tipo de esquema na organização, o formal, segue uma ordem conscientemente planejada, facilitada e controlada. Com isto, ele segue a corrente de comando numa escala hierárquica (OLIVEIRA, 2003 *apud* Giglioti, 2008).

Por sua vez, as redes informais fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade (ROBBINS, 2002). A comunicação



informal é mais suscetível a erros, pela tendência de serem usadas informações sem a devida comprovação e precipitadas. Leva muitas vezes, a um entendimento incorreto ou impreciso dos fatos. Entretanto, preenche vazios deixados pela rigidez inerente à comunicação formal. Conforme Gigliotti (2008), o esquema de comunicação informal surge espontaneamente na empresa, como consequência das necessidades de seus membros (LOPES e MORESI, 2011, p. 105).

O referencial teórico dá sustentação para a análise dos dados coletados. A inteligência organizacional visa trazer resultados com significados relevantes do ambiente externo para dentro da organização. Nesse sentido, busca-se consolidar os principais aspectos da inteligência organizacional, como componentes do processo de inteligência. Estes componentes são categorizados como: memória, cognição, raciocínio, aprendizagem e comunicação organizacional. Os conceitos destes componentes são importantes para identificar se as organizações fazem uso de um processo de inteligência organizacional, e assim inferir na estratégia organizacional.

Esta pesquisa terá como abordagem essas cinco categorias, relacionando os conceitos com a análise dos dados coletados.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são abordadas a caracterização da pesquisa, ambiente da pesquisa, coleta de dados e sistematização dos resultados.

Marconi e Lakatos (1992, p.39), definem metodologia de pesquisa como “a forma de proceder ao longo do caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo”. Portanto, ele define os passos para que se possa chegar ao objetivo da pesquisa.

No Quadro 3 apresenta-se os objetivos a serem alcançados e a metodologia utilizada.

QUADRO 3 – SÍNTESE OBJETIVOS x METODOLOGIA

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Descrição</b>
a) identificar as empresas de cosméticos que utilizam as redes sociais	Item 3.2 Amostra	Pesquisa na web
b) definir a empresa a ser estudada;	Item 3.2 Ambiente de pesquisa	Pesquisa na web
c) verificar quais são as ferramentas utilizadas por esta empresa;	Item 3.2 Ambiente de Pesquisa	Pesquisa no site da organização, respostas da entrevista
d) verificar quais são os conteúdos publicados dentro das Mídias Sociais;	Item 3.3 Coleta de Dados	Entrevista - Apêndices A e B
e) verificar a aplicação dos conteúdos publicados nas Mídias Sociais pela empresa;	Item 3.4 Sistematização dos Dados	Análise de conteúdo segundo Bardin (1991)
f) comparar os conteúdos publicados com os elementos do processo de Inteligência Organizacional.	Item 4 Resultados e análise dos dados	Infográficos - Nuvem de palavras Software “Many Eyes”

Fonte: A Autora (2011).

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois sua contribuição científica não cria novos conceitos, mas busca a observação de fatos reais por meio do estudo de um ambiente natural como fonte de verificação e coleta de dados. A abordagem qualitativa, pois busca percepções e entendimento sobre o tema de modo não mensurável (YIN, 2001, p. 19).

É exploratória. É caracterizada como pesquisa exploratória por envolver levantamento bibliográfico, proporcionar uma visão geral do tema e abordar um assunto com pouco ou até mesmo nenhum estudo anterior ao tema, por meio de técnicas de análise e observações. Além disso, classifica-se como uma pesquisa descritiva apoiada em um estudo de caso.

Para alcançar os objetivos propostos, primeiramente, foi realizado o levantamento bibliográfico pertinente ao tema de pesquisa, realização de entrevista e análise nas mídias sociais utilizadas pela organização selecionada, afim de estabelecer relações entre os conceitos teóricos pesquisados aos dados coletados.

### 3.2 Ambiente de Pesquisa: Estudo de Caso

Para a definição da organização ou organizações que fariam parte do estudo, foi realizada primeiramente uma pesquisa na web a fim de verificar quais empresas fazem uso das mídias sociais na Internet. Foram identificadas nessa pesquisa várias empresas, contudo foi selecionada apenas uma para a realização deste trabalho, por ter sido a única a manifestar-se favorável a participar neste trabalho.

Após, foi estabelecido um primeiro contato telefônico, com o propósito de esclarecer possíveis dúvidas quanto ao objetivo de estudo. Contudo, foi acordado a não divulgação do nome da organização. Pode-se dizer apenas que se trata de uma organização brasileira, situada na região sul do país que atua no segmento de cosméticos. É importante destacar que esta pesquisa é de caráter qualitativo apoiada em um estudo de caso único. O critério de seleção foi que a organização participante deveria fazer uso das mídias sociais como forma de interação com os seus clientes.

Com a empresa já selecionada, a pesquisa iniciou-se com a busca no site da organização, a fim de identificar quais as mídias sociais ela faz uso. O ambiente de foi, neste momento, o próprio site da organização e suas mídias sociais.

Após esta análise, e a realização da entrevista, foram escolhidas duas mídias sociais, com características diferentes para serem analisadas. As mídias selecionadas foram:

a) Facebook: um site de relacionamento ou também chamado de rede social. Que é um ambiente que foca reunir pessoas, os chamados membros, que uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades (TELLES, 2010).

b) YouTube: um serviço web que permite ao usuário acessar vídeos e ao proprietário da conta de acesso publicar vídeos. Em geral, são vídeos relacionados ao entretenimento (eventos, propagandas, clip, show, partes de filmes). Esta mídia permite a criação de canais, onde o usuário pode disponibilizar em um endereço fixo todos os seus vídeos. O Serviço também permite a postagem de comentários, e é utilizado para se comunicar com os usuários e disponibilizar tutorias, promoções, produtos e serviços (BRITO e PEREIRA, 2004).

A decisão de analisar estas duas mídias sociais se deu a partir da análise do site da organização, que divulga o uso dessas mídias e com base nas respostas da entrevista (Apêndice A) realizada com a responsável pelas mídias na organização.

### 3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada a fim de atender o objetivo geral e os específicos desta pesquisa. Essa coleta de dados foi realizada de duas formas, e com instrumentos distintos. O primeiro instrumento foi um roteiro de entrevista direcionado a pessoa responsável pelas mídias sociais da organização (Apêndices A e B), com o objetivo de coletar dados para esta pesquisa. O instrumento de coleta de dados indicado no Apêndice A, teve o intuito apenas de apresentar a relação entre o entrevistado e as mídias sociais, bem como sua relação e responsabilidade dentro da organização. O segundo instrumento de coleta foi elaborado a partir da literatura de apoio,

especificamente pela abordagem feita por Matsuda (1992), em que estabelece a Inteligência Organizacional como um processo composto por cinco partes: memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizagem organizacional e comunicação. As questões foram desenvolvidas a partir de cada uma destas 5 categorias descritas por Matsuda (1992), como pode ser visualizado no Apêndice B.

A entrevista foi escolhida por se constituir em uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre um determinado tema (Pádua, 2000, p. 66). Segundo Lüdke e André (1986), a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada. Sendo assim, foi utilizado esse procedimento para trabalho de campo, pois por meio dela buscou-se obter informações contidas na fala do entrevistado, por meio de uma conversa informal, porém com propósitos bem definidos.

A outra técnica utilizada para a coleta de dados foi o software *Many Eyes* o termo vem do inglês que significa muitos olhos. É um software público, mantido pela IBM, que possui um sistema de manipulação de dados (permite aos usuários coletar dados, visualizar e discutir as suas visualizações) para descobrir padrões entre os dados. É uma plataforma experimental para testar hipóteses sobre a capacidade de visualizações e para estimular a comunicação e interação social. A ferramenta permite enxergar graficamente todos os tipos de informações nas mais diversas áreas, com ela é possível saber quais são os assuntos mais comentados e/ou discutidos em sites de relacionamentos e mídias sociais com a criação de infográficos. Infográficos são quadros informativos que misturam texto e ilustração para transmitir uma informação visualmente. Nesta etapa, os dados foram coletados nas mídias sociais, inseridos no aplicativo *MSOffice Word* e após isso, foram transferidos para o software *many eyes*, para uma representação visual mais agradável destes dados e verificação dos assuntos mais abordados nestas mídias por meio da frequência das palavras.

A estrutura de infográficos utilizada no *many eyes* foi a elaboração de Nuvens de Palavras, que por definição do próprio site é a visualização de uma nuvem de tags, em que a frequência das palavras é visualizada a partir do tamanho da fonte das mesmas, quanto mais mencionada for uma palavra, maior o seu tamanho e o destaque na nuvem.

Foram realizados testes com o software antes da inserção dos dados coletados nas mídias, para verificar o seu funcionamento e perceber se ele atendia os objetivos desta pesquisa. Os dados foram coletados das duas mídias sociais identificadas a partir da aplicação da entrevista e análise do site da organização, as mídias Facebook e YouTube, após isso foram inseridos no “many eyes”, criando-se as nuvens que permitiram a análise dos dados..

### 3.4 Sistematização e Análise dos Dados

Neste item, são apresentadas a sistematização e análise dos dados produzidos por meio dos instrumentos descritos na coleta de dados.

A sistematização dos dados coletados foi feita tendo como base a análise de conteúdo proposta por Bardin (1991), a partir das observações registradas, por meio da entrevista e dos conteúdos postados pela organização em suas mídias sociais, bem como os comentários postados por seus clientes.

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 (1991, 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.

As categorias de análise foram elaboradas a partir de um enfoque qualitativo, não havendo intenção de provar hipóteses. 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). 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 presente nas mídias sociais da organização estudada e sua interação com os seus usuários/clientes.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados obtidos na pesquisa com o objetivo de comparar os dados coletados nas mídias sociais da organização com as categorias de Inteligência Organizacional apresentadas no referencial teórico.

Serão apresentados recortes das respostas obtidas na entrevista com o responsável pelas mídias sociais da organização e ainda os infográficos, representados pelas nuvens de palavras que foram desenvolvidos a partir dos conteúdos postados pela organização e conteúdos postados pelos clientes sob forma de comentários nessas mídias.

A partir das respostas obtidas na entrevista, (Apêndice A), com a Analista Canal Web da organização objeto do estudo de caso, foi percebido a existência de estratégias de comunicação específicas para as mídias sociais utilizadas pela organização. A analista é a responsável por essas estratégias, e relata em suas respostas que o uso das mídias sociais tem o propósito de se comunicar com seus clientes/usuários e ainda complementa que a sua principal função dentro da organização é a atualização dessas mídias.

Referindo-se ao trabalho desenvolvido dentro das mídias sociais, complementa ainda que, existe uma área de web em geral dentro da organização e neste núcleo há uma pessoa responsável pela estratégia de mídias sociais, sendo esta a entrevistada. Contudo essa estratégia é operacionalizada por um fornecedor externo, uma agência de comunicação, que auxilia a organização na implementação das estratégias. Percebe-se, a partir da entrevista, que a organização faz de suas mídias sociais um canal de comunicação com seus clientes/usuários dentro das mídias sociais.

A comunicação é uma das categorias presentes na Inteligência Organizacional, e como isso pode se dizer que a organização faz uso da Inteligência Organizacional, mesmo que de maneira intrínseca, confirmada pela resposta do entrevistado.

Analisando o Apêndice B, parte I, em que as questões elaboradas para a entrevista foram feitas a partir dos conceitos teóricos da Inteligência Organizacional, no qual também aborda as categorias apontadas por Matsuda (1992), e defendida

durante toda a revisão de literatura por Moresi e Lopes, segue quadro relacionando à resposta da entrevista com os aspectos de Inteligência Organizacional.

QUADRO 4 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
<b>Memória Organizacional</b>	Armazenar e recuperar informação.	<p>1. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais fazem parte de algum repositório para reuso?</p> <p><i>“Sim o s conteúdos são armazenados em um banco de dados. Mas, não necessariamente serão reutilizados, só quando houver interesse da organização, mas toda comunicação é integrada, armazenada em um repositório e pode ser utilizada e aproveitada para outros canais, quando solicitado”.</i></p> <p>2. As experiências/conhecimentos trocados nas mídias são utilizados como forma de alavancar outros projetos/produtos?</p> <p><i>Sim, tudo é monitorado e registrado e pode ser utilizado para outros projetos e produtos.</i></p>

Fonte: A autora, 2011

A memória organizacional se refere à capacidade que a organização tem de armazenar, recuperar e utilizar os dados e informações oriundos das experiências vividas pela organização com o intuito de aprender com essas experiências. Percebe-se então, que na organização estudada, é feito uso da memória organizacional, conforme resposta acima, em que é informado que todos os conteúdos publicados nas mídias são registrados e podem ser utilizados para projetos futuros.

QUADRO 5 – COGNIÇÃO E RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
<b>Cognição Organizacional</b>	Observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real.	<p>3. Os conteúdos postados nas mídias contribuem para a percepção do ambiente externo?</p> <p><i>Sim, são fundamentais para entender o que o consumidor está pensando.</i></p>



<b>Raciocínio Organizacional</b>	Solucionar problemas organizacionais e desenvolver estratégias para prevenção de problemas.	4. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais são utilizados para definição de estratégias para prevenção e/ou solução de problemas?  <i>Sim, quando é detectado alguma situação que possa ser evitada ou solucionada um dos canais utilizados atualmente para isto são as mídias sociais.</i>
----------------------------------	---	--

Fonte: A autora, 2011

A cognição organizacional se refere à capacidade que a organização tem de percepção e compreensão do ambiente interno e externo. Neste caso específico, as percepções são do ambiente externo. Essas percepções são obtidas por meio dos comentários de seus clientes/usuários postados nas mídias sociais da organização. É por meio dessas mídias que a organização busca entender os interesses do consumidor, e com isso atrelar suas estratégias de negócios a esses interesses.

Já o raciocínio organizacional diz respeito à capacidade de definição de estratégias para a prevenção e tratamento de possíveis problemas. É se antecipar com relação a possíveis problemas. Não diferentemente da cognição, o raciocínio organizacional neste estudo, também se dá pelo uso das mídias sociais. A partir do monitoramento delas que a organização procura perceber e assim evitar situações que comprometam sua imagem, produtos e serviços prestados.

#### QUADRO 6 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
<b>Aprendizado Organizacional</b>	Desenvolver novos conhecimentos e competências e aprender com a experiência.	5. A partir do monitoramento das Mídias Sociais a empresa produz novas formas de atender os seus clientes?  <i>Sim, o monitoramento gera relatórios e análises que orientam também a forma de atendimento dos clientes.</i>

Fonte: A autora, 2011

O aprendizado organizacional é à capacidade que a organização tem de identificar e armazenar o conhecimento resultante de suas experiências organizacionais. É também a capacidade de, quando necessário, modificar o seu comportamento a partir das suas interpretações e/ou percepções de mudança no ambiente em que está inserida. Refere-se ainda a utilização dessas experiências para produzir novos comportamentos organizacionais no cenário em que atua. Na

organização pesquisada, todos os conteúdos publicados em suas mídias sociais são armazenados e estão disponíveis para a produção de novos conhecimentos, novas formas de atender seus clientes, e convergir suas estratégias de negócios as mudanças ambientais percebidas.

QUADRO 7 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
<b>Comunicação Organizacional</b>	Troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e por meio de máquinas em uma organização, além da troca que ocorre entre uma organização e seu ambiente.	<p>6. As Mídias Sociais possibilitam uma melhor comunicação na empresa?</p> <p><i>As mídias sociais são utilizadas para comunicação com o consumidor e apóia também as vendedoras oferecendo material complementar à venda delas, portanto elas possibilitam uma melhoria de comunicação.</i></p> <p>7. As Mídias Sociais podem ser consideradas como um canal de troca de informação?</p> <p><i>Sim, a partir do momento que elas possibilitam uma interação a troca de informação premissa.</i></p>

Fonte: A autora, 2011

A comunicação é a troca de dados, conhecimento e informação que acontece dentro da organização, e ainda as trocas que ocorrem entre a organização e seus ambientes interno e externo. Dentro da organização as mídias sociais atuam como um canal de comunicação e troca de informações entre a organização e seus clientes/usuários. São utilizadas como uma ferramenta de apoio na realização das atividades internas. Esta interação é importante porque ocorre tanto com pessoas de um mesmo grupo de interesse, quanto de grupos de interesses distintos, tornando-se assim não apenas um canal de comunicação, e sim uma fonte de informação, para a organização.

Além das informações oriundas da entrevista, os dados coletados nas mídias sociais da organização, são apresentados por meio da representação gráfica de nuvens de palavras. Assim, analisou-se, primeiramente, a nuvem de palavras formada a partir dos conteúdos postados na mídia social da organização no Facebook.







consumidor manifestando suas reclamações e insatisfações pelo produto ou serviço prestado pela organização para com os seus clientes.

Foi analisada também a mídia social da organização no YouTube. Nesta mídia a organização tem um canal/página exclusivo. Nesta mídia a interação é muito menor do que na mídia Facebook. Portanto no YouTube o período observação foi de 01/10/2011 a 30/11/2011.

FIGURA 9 – NUVEM PUBLICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO YOUTUBE



Fonte: A Autora (2011)

Nesta mídia percebe-se que os conteúdos postados pela organização são sobre a mesma temática daqueles postados na mídia Facebook. As postagens referem-se a produtos e promoções. As palavras com maior incidência são: **passo, Fernando, Torquatto, maquiagem e aprenda**. Nessa mídia encontram-se apenas publicações de vídeo, contudo são vídeos promocionais do maquiador Fernando Torquatto; vídeos nos quais ensinam os clientes a utilizarem os produtos da empresa de maneira correta e ainda não diferentemente do facebook, vídeos com chamadas para compra de produtos no Natal. Percebe-se com a análise, não apenas da nuvem, mas desde a coleta que esta mídia funciona como um canal de divulgação de eventos e promoções.



organização pode fazer a diferença em sua estratégia de negócio. Neste sentido, pode-se dizer que a forma como a organização se apresenta para os seus clientes/usuários nas mídias sociais utilizadas por ela, infere-se que os aspectos da inteligência Organizacional, especialmente o componente Comunicação é ampla e conscientemente utilizada pela organização estudada.

Sendo assim, ao retomar-se a abordagem de Matsuda (1992), de Inteligência Organizacional, e se incluindo o foco de análise nas mídias sociais utilizadas pela organização percebe-se que o uso destas mídias tem objetivo de cunho estratégico. Esta percepção tem base nas análises realizadas nas mídias sociais, e ainda na entrevista com representante da organização.

Pode-se perceber que das cinco categorias da Inteligência Organizacional, descritas na literatura, a categoria comunicação organizacional é a mais evidente nas mídias sociais. Isto vai ao encontro do propósito dessas mídias, ou seja, o de comunicação com seus clientes/usuários. Percebe-se não apenas por parte da organização, mas também por parte dos usuários, que enxergam essas mídias como um canal de comunicação aberto, mesmo que informal. A comunicação organizacional pode ser entendida como um processo de construção entre um emissor e um receptor, em que pela interação e troca de mensagens são construídas informações relevantes para ambas as partes (emissores e receptores).

A comunicação têm quatro funções básicas, segundo Baldissera (2000), seriam estas o controle, motivação, expressão emocional e informação. É percebido que dentro das mídias sociais essas funções são exercidas. Pelos conteúdos publicados e gerenciamento dessas mídias a organização detém o controle, pois sabe a quem comunicar e a forma estratégica de estabelecer esta comunicação. A função motivação pode ser associada com a publicação dos vídeos no YouTube, onde é demonstrado como fazer uso dos produtos que são vendidos pela empresa, e ainda faz uso da imagem de um profissional com credibilidade, pelos seus clientes, para enfatizar seu produto e incentivar o consumo do mesmo.

Também por meio das mídias sociais, é possível perceber a expressão emocional. As publicações dos conteúdos analisados, que podem ser visualizados nos infográficos, apresentam sentimentos de satisfação e insatisfação. A empresa apresenta seus prêmios e reconhecimentos, a sua satisfação pelo reconhecimento do seu trabalho e serviço prestado a sociedade, e os usuários o seu desejo de

adquirir os produtos, ou encantamento em tê-los. Também, são publicados conteúdos de insatisfação e decepção por partes dos usuários, que fazem deste canal um serviço de atendimento ao consumidor. E por fim a informação, que sem sombra de dúvida nas mídias sociais são utilizadas a fim de informar os usuários as novidades, desafios e até mesmo decisões da empresa. Essas quatro funções básicas na comunicação organizacional são de suma importância dentro das mídias sociais. Elas podem aumentar o grau de maturidade e confiança entre a relação empresa e usuário. O processo de comunicação torna-se natural e relacional entre as partes, e a relação e/ou interação social entre essas partes torna-se recíproca enquanto se comunicam.

Na comunicação organizacional o que existe de mais importante é a troca de dados e informação, podendo ocorrer de diferentes formas, por diferentes pontos de vista, trazendo para a organização informações ricas para a sua estratégia de negócio.



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou levantar e analisar uso das redes/mídias sociais no processo de inteligência organizacional em uma empresa brasileira de cosméticos, localizada na região sul do Brasil.

A inteligência organizacional é a capacidade que uma organização adquire de se adaptar, inovar, aprender e antecipar problemas futuros, pelo seu conhecimento do ambiente interno e externo, A inteligência é um processo, dividida em 5 categorias: memória organizacional, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação. Percebe-se, portanto, que a inteligência baseia-se no estudo de vários fatores inter-relacionados, que envolvem aspectos corporativos, organizacionais e pessoais.

Observou-se que o uso das mídias sociais dentro da organização volta-se para a comunicação entre a organização e seus clientes, a fim de divulgar seus produtos, promoções e eventos, e responder prontamente aos sinais do ambiente externo que emergem por meio das mídias utilizadas pela organização. Entretanto, todas as categorias da inteligência organizacional estão presente na forma de como a empresa utiliza as informações contidas em suas mídias sociais. Seja na memória organizacional, em que todo conteúdo é monitorado e registrado, podendo ser utilizados pra novos projetos e produtos, ou raciocínio e cognição organizacional, no qual os conteúdos postados nas mídias são fundamentais para conhecer e interpretar as necessidades do ambiente externo, sobre tudo os seus clientes, e com isso formular estratégias a fim de atendê-los. Como na aprendizagem organizacional, que a partir do monitoramento dessas mídias, relatórios são gerados e analisados para melhor atender os clientes, e ainda a comunicação organizacional, onde a organização faz das mídias sociais um canal de comunicação, em que há troca de informação, interação entre a organização e seus clientes, apoiando assim a estratégia da organização. Contudo, das cinco categorias da inteligência organizacional, a comunicação organizacional é a categoria chave para afirmar que a organização estudada utiliza a inteligência como forma de promoção e marketing.

Cabe destacar ainda que, ambos os assuntos Inteligência Organizacional, e Redes ou Mídias Sociais, são relativamente novos na sociedade, e devido a isso,

ainda são pouco abordados na literatura científica, dificultando assim, a abordagem desta pesquisa.

Portanto, ressalta-se que pesquisa não se limita ao que nela foi apresentado. E incentiva-se que outras pesquisas, sejam realizadas sobre a perspectiva deste tema. Visto que, o uso das redes e mídias sociais vem crescendo significativamente em toda a sociedade. E para as organizações existe o desafio de se conhecer tanto internamente como externamente, bem como estar preparada para atender os desejos e necessidades de seus clientes, e nisto o uso da inteligência organizacional como uma ferramenta é de suma importância. Incentiva-se ainda, serem realizados novos estudos de casos com outras organizações do mesmo segmento, a fim de comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com as demais, já que os resultados de apenas um estudo não permite essa comparação.

Outro aspecto importante a ser considerado como resultado desta pesquisa é a metodologia utilizada na mesma, visto que não existem muitos estudos realizados com esta temática, principalmente com a aplicação desta mesma metodologia. Acredita-se que o caminho utilizado pode ser utilizado em outros estudos, especialmente pelo fato do uso de uma ferramenta gratuita, de fácil aplicação e visualização amigável.

## REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, M. S. **Augmenting the organizational memory**: a Field study of Answer Garden. 1998. Disponível em: <http://www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/98a7/j-ag.final-fmt.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2010.
- AKGUN, A. E. ; BYRNE, J. KESKIN, H. Organization intelligence: a structuration view. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p.272-289. 2007.
- ALBRECHT, K. **O poder das mentes em ação**. Rio de Janeiro: Capus, 2003.
- ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para a representação da memória organizacional**. 345 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6T7QFT/1/doutorado\\_\\_\\_maurcio\\_barcellos\\_almeida.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6T7QFT/1/doutorado___maurcio_barcellos_almeida.pdf)>. Acesso em: 9 ago. 2010.
- ARGYRIS, C. **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões. São Paulo: Campus, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading: Addison Wesley, 1978.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNES, J. A Social networks. **Module in Anthropogy**, Boston, v. 26, p. 1-29. 1972.
- BOYD, D.; ELLISON, N. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, 13(1), 2007. Disponível em: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> Acesso em: 20, jan. 2009.
- BRITO, R. F de; PEREIRA, A. T. C. Um Estudo para Ambientes Colaborativos e suas Ferramentas. In: CONAHPA- Congresso Nacional de Ambientes Hipermídia para Aprendizagem, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC/CTC, v. 1. 2004.
- BURT, S. R. **Structural holes**: the social structure of competition. Cambridge, Massachusetts/London, England: Harvard University, 1992.
- \_\_\_\_\_. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K.; \_\_\_\_\_. (Ed). **Social Capital**: theory and research. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

\_\_\_\_\_. Information and structural holes: comment on Reagans and Zuckerman. **Industrial and Corporate Change**, v. 17, n. 5, p. 953-969, ago. 2008.

CARROL, J.; RUDOLPH, J. W.; HATAKENAKA, S. **Organizational learning from experience en high-hazard industries**: problem investigations as off-line reflective practice. Mar. 2002. Disponível em: <http://www.dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1600/Organizational+learning+from+Experience+4359-02.pdf?sequence=1>. Acesso em: 9 Ago. 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez. 1995, p. 164.

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

CHOO, C., W. **Information management for the intelligent organization**: the art as scanning the environment. 2. ed. Medford, NJ: Information Today, Inc., 1998.

CHOO, C. W. Inteligência Organizacional e aprendizado. In: TRARAPANOF, K. (org.) **Aprendizado organizacional**. Curitiba: IBPEX, 2011. V.1. Cap. 1. Fundamentos e abordagens disciplinares.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Larissa et al. (Coord.). **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

DAFT, R. L. **Organizações, teoria e projetos**. São Paulo:Cengage Learning, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Havard Business School Press, 1998.

DAVIS, S.; MEYER, C. **Blur**: a velocidade da mudança na economia integrada. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEGENNE, A. e FORSÉ, M.. **Introducing Social Networks**. London: Sage, 1999.

ECHEVERRIA, Rafael. **Ontologia del language**. Santiago de Chile: DOLMEN Ediciones. 1998.

EUZENAT, J. **Corporate Memory Through Cooperative Creation of Knowledge Bases and Hyper-documents**. Franca. 1996. Disponível em: <http://ksi.cpsc.ualgary.ca/KAW/KAW96/euzenat/euzenat96b.html> Acesso em 13/08/2008.

FERROJÚNIOR, C. M. **Inteligência organizacional, análise de vínculos e a investigação criminal**: um estudo de caso na polícia civil do Distrito Federal. 137 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2007. Disponível em: [http://www.btdt.ucb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=746](http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=746). Acesso em: 9 ago. 2010.

FERRO JUNIOR, C. M., MORESI, E.A. D. Inteligência organizacional: identificação das bases doutrinárias para a investigação criminal. **DataGramZero**: Revista Ciências da Informação, v. 9, n. 1, fev. 2008. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/fev08/Art\\_02.html](http://www.dgz.org.br/fev08/Art_02.html). Acesso em: 21 jul. 2010.

FERRO JUNIOR, C. M., MORESI, E.A. D. **Inteligência organizacional**: identificação das bases doutrinárias para a investigação criminal. 2008. Disponível em <http://www.clubjus.com.br/?artigos&ver=2.16266>. Acesso em: 9 ago. 2010.

FRANCHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **A prática da gestão de redes**: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/socinfo/info14.htm>>. Acesso em: 11 out. 2004.

GALDINO WS. Disponível em: <<http://cleberbrasil.com/redes-sociais-na-internet-o-pre-historico-hoje-difuncido-pela-acao-de-compartilhar-algo.html>> Acesso em: 29 abr 2011.

GARTON, Laura; HARTHORNTHWAITE, Caroline; WELLMAN, Barry. Studying Online Social Networks. **Journal of Computer Mediated Communication**, v. 3, n. 1, 1997. Disponível em <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/garton.html>>. Acesso em: 12 abr. 2004.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: Harvard Business Review (Org). **Gestão do Conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus 2001.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Havard Business Reviw**, v. 71, n. 4, p. 78-92, July/Aug. 1993.

GLIGLIOTI, F. Reflexos da comunicação formal e informal na estrutura organizacional das empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2008, Ponta Grossa, Paraná. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/49.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2010.

GLYNN, M. A. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1081-1111, 1996.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, v 5, n. 5, p. 575-583, Oct. 1997.

HAECKEL, S. H; Nolan, R. L. Managing by wire. **Harvard Business Review**, v. 71, n.5, p. 122-123, 1993.

HATAMI, A.; GALLIERS, R. D.; HUANG, J. Exploring the impacts of knowledge (re)use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: a longitudinal case study. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES (HICSS'03), 36., 2003. **Proceedings...** Washington, DC: IEE Computer Society, 2003. v. 4.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Management**, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

KIRN, Stefan. **Organisational Intelligence and Distributed AI**. University of Munster, Institute of Business Informatics. Germany. 1995.

KOFMAN, F. **Management: a nova consciência dos negócios**. São Paulo: Willis Herman House, 2002. 3 v.

KUNSC, M. M. K. H. Obtendo **resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LOPES, I. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n.2, p. 60-71, maio/ago.2002.

LOPES, D. F. **Proposta de instrumento para análise do processo da inteligência organizacional**. 181 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009,. Disponível em: [http://www.btdt.ucb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1040](http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1040). Acesso em: 6 ago. 2010.

LOPES, D. F.; MORESI, E. M. D.; **Inteligência Organizacional e aprendizado**. In: TRARAPANOF, K. (org.) **Aprendizado organizacional**. Curitiba: IBPEX, 2011. v.1. Cap. 3. Fundamentos e abordagens disciplinares.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986, p. 99.

MAÑAS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Ed. Érica, 1993.

MARCH, J. G.; Olsen, J. P. Organizational learning and the ambiguity of the past. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). **Ambiguity and choice in organizations**. Oslo: Universitesforlaget, 1979. p. 54-68.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MATSUDA, T. Organizational Intelligence: Its Significance as a Process and as a Product. In: Proceedings of the International Conference on Economics / Management and Information Technology 92. Tokio, Japan, August 31 - September 4, 1992. Published by The Japan Society for Management Information. Tokio 1992, pp. 219-222.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Marcos L. C. de. A organização do conhecimento e as redes sociais. In: POBLACIÓN, D. A. et al (Org.). **Redes sociais e colaborativas**: em informação científica. São Paulo: Angellara, 2009. p. 93-139, cap. 3.

MORESI, E. A. D. **Curso de inteligência organizacional**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2007. Notas de aula.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

MORESI, E. M. D.; LOPES, D. F. **Inteligência Organizacional e aprendizado**. In: TRARAPANOF, K. (org.) **Aprendizado organizacional**. Curitiba: IBPEX, 2011. v.1. Cap. 3. Fundamentos e abordagens disciplinares.

MORESI, E. A. D. Perspectivas de pesquisa em Inteligência Organizacional. Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 2006. Disponível em: <<http://www.gecic.com.br/artigos.asp?07>>. Acesso em: 24 nov. 2006.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. 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>>. Acessado em: 21 Mai. 2008.

OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan/2003.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico prática**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2000, p. 120.

PRASAD, M.V. N and, PLAZA, E. **Corporate memories as distributed case libraries**. Proc. of KAW'96, Banff, Alberta, Canada, November 9-14, p. 40-1 40-19, 1996.

PRIMO, A. **Interação Medida por Computador**: A comunicação e a educação a distância segundo uma perspectiva sistêmico-relacional. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação. Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação. 2003.

RECUERO, R. Tipologia de Redes Sociais Brasileiras no Fotolog. com. **Anais. XXX INTERCOM** - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos, 2007. \_\_\_\_\_. Comunidades em redes sociais.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Redes sociais na Internet**: Considerações iniciais. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/recuero-raquel-redes-sociais-na-internet.pdf>>. Acesso em 29 abr. 2011.

ROBBIN, S. P. **Comportamento orgaizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBERTS, E. B. **Gestión de la innovación tecnológica**. Madrid: Fundación COTEC para La Innovación Tecnológica, 1984.

SARRUF, Patricia G. **Comunidades de prática e suas contribuições no processo de troca e criação de conhecimentos no âmbito das micro e pequenas empresas**: o papel das ferramentas colaborativas da web. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) - Programa de Pós Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. Universidade federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Sellers, 1998.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo: M Books, 2010.

THOLT, C. **Decida com inteligência**. Brasília: Thesaurus, 2006.

TORNATZKY, L.; FLEISCHER, M. **The process of technological innovation**. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

VENANCIO, C. **Redes Sociais**. Vantagens e desvantagens para as empresas. Disponível em: <<http://www.mundowsionline.com/BlogRetrieve.aspx? PostID=152129&A=SearchResult&SearchID=3277741&ObjectID=152129&ObjectType=55>> Acesso em: 29 abr 2011.



XU, J. J.; CHEN, H. C. Crimenet explorer: a framework for criminal network knowledge discovery. **ACM Transactions on Information Systems**, v. 2, n. 23, p. 221-226, Apr. 2005.

WALSH, J. P., UNGSON, G. R. Organization memory. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WASSERMAN, Stanley e FAUST, Katherine. **Social Network Analysis**. Methods and Applications. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.

WATTS, D. J., DEGREES, S.. **The Science of a Connected Age**. New York: W. W. Norton & Company, 2003.

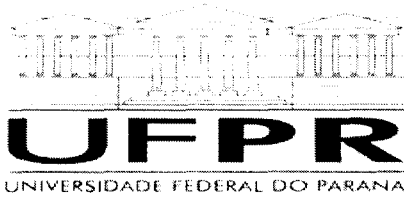
WIKIPÉDIA. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede\\_social](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_social)>  
Acesso em: 15 abr 2011.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede\\_social\\_virtual](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_social_virtual)>  
Acesso em: 15 abr 2011.

WINTZEL, M. **50 grandes estratégias de administração**. Trad. de Paulo Cezar Castanheira. São Paulo: Contexto, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - Relação do Entrevistado e Mídias Sociais



**Setor de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Ciência e Gestão da Informação**  
**Curso de Gestão da Informação**

Este instrumento faz parte da coleta de dados para realização de trabalho de conclusão do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná. Informo que, por questões éticas, o nome da empresa e dos entrevistados será preservado. Após a conclusão, este trabalho poderá ser enviado à empresa, caso seja de interesse.

As respostas às questões são de extrema importância para a realização desse trabalho. Obrigada pela colaboração.

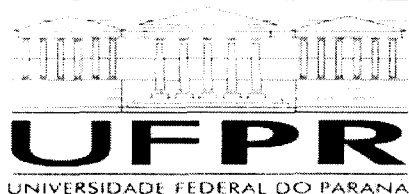
Andressa Hudzinski

Aluna do Curso de Gestão da Informação

**Nome entrevistado:**

1. Qual o cargo/responsabilidade dentro da empresa?
2. Qual a sua relação com as Mídias Sociais da empresa?
3. Você costuma verificar as Mídias Sociais utilizadas pela empresa?
4. Como a empresa trabalha com as Mídias Sociais? Existe um responsável e/ou equipe responsável pela manutenção e atualização dessas mídias?

## APÊNDICE B – Inteligência Organizacional e Mídias Sociais



**Setor de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Ciência e Gestão da Informação**  
**Curso de Gestão da Informação**

Este instrumento faz parte da coleta de dados para realização de trabalho de conclusão do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná. Informo que, por questões éticas, o nome da empresa e dos entrevistados será preservado. Após a conclusão, este trabalho poderá ser enviado à empresa, caso seja de interesse.

As respostas às questões são de extrema importância para a realização deste trabalho. Obrigada pela colaboração.

Andressa Hudzinski

Aluna do Curso de Gestão da Informação

## PARTE I – INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

### **INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Inteligência Organizacional refere-se à capacidade de uma corporação como um todo de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou (Mc Master, 1996). Esta capacidade é a base de sucesso em ambientes sujeitos a mudanças rápidas e altamente competitivos.

Sendo assim, a Inteligência Organizacional é um ciclo contínuo de atividades que incluem o sensoriamento do ambiente, o desenvolvimento de percepções e a criação de significados por intermédio de interpretação, utilizando a memória sobre as experiências passadas e escolhendo ações baseadas nas interpretações desenvolvidas (Choo, 1998).

**Memória Organizacional:**

1. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais fazem parte de algum repositório para reuso?
2. As experiências/conhecimentos trocados nas mídias são utilizados como forma de alavancar outros projetos/produtos?

**Cognição Organizacional:**

3. Os conteúdos postados nas mídias contribuem para a percepção do ambiente externo?

**Raciocínio Organizacional:**

4. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais são utilizados para definição de estratégias para prevenção e/ou solução de problemas?

**Aprendizagem Organizacional:**

5. A partir do monitoramento das Mídias Sociais a empresa produz novas formas de atender os seus clientes?

**Comunicação Organizacional:**

6. As Mídias Sociais possibilitam uma melhor comunicação na empresa?
7. As Mídias Sociais podem ser consideradas como um canal de troca de informação?

## PARTE II – MÍDIAS SOCIAIS

### MÍDIAS SOCIAIS

Define-se Mídias Sociais como "um grupo de aplicações para Internet construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de Conteúdo Gerado pelo Utilizador (UGC)". (Kaplan; Haenlein, 2010). Como exemplos podem ser citados: Facebook, Twiter, Orkut, YouTube, etc. Significa a produção de muitos para muitos.

As "ferramentas de mídias sociais" são sistemas online projetados para permitir a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos. Elas abrangem diversas atividades que integram tecnologia, interação social e a construção de palavras, fotos, vídeos e áudios.

1. Quais as Mídias Sociais são utilizadas pela empresa ?
2. Qual o objetivo e importância de uso dessas Mídias Sociais para a empresa?
3. Quanto ao seu uso, as Mídias Sociais têm atingido o seu objetivo?
4. Houve algum tipo de critério na escolha dessas Mídias? Se sim, qual(ais)?
5. Os conteúdos dessas Mídias são publicados frequentemente? Se sim, com qual frequência?

6. Como são escolhidos conteúdos a serem publicados nas Mídias Sociais?
  
7. São realizadas análises nos comentários/conteúdos de usuários externos após a publicação da empresa?