

**FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LUCIANA ROCHA CRUZ**

**A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO NO MERCADO**

**Aracaju – SE  
2008**

**LUCIANA ROCHA CRUZ**

**A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO NO MERCADO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Faculdade Amadeus,  
como requisito para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração de  
Empresas**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. MSc Simone Damm  
Zogaib Mardones**

**Aracaju – SE  
2008**

**LUCIANA ROCHA CRUZ**

**A INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO NO MERCADO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Amadeus  
- FAMA, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração de Empresas**

---

**Prof. Esp. Vinicius Marques Nejaim**

---

**Prof<sup>a</sup>. MSc Simone Damm Zogaib Mardones**

---

**Luciana Rocha Cruz**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.**

## RESUMO

O propósito deste estudo é apresentar os fatores que possibilitam o desenvolvimento de inteligência no âmbito das organizações. Trata-se de um estudo bibliográfico baseado em autores que, recentemente, discutem o assunto. O tema em questão é inovador e necessário às organizações, pois os avanços não se restringem às questões tecnológicas, mas sobretudo ao pensamento e conhecimento humano. A importância da Inteligência Organizacional está relacionada à alta competitividade no mercado, pois seus objetivos se relacionam a nutrir conhecimentos, gerenciar informações, utilizar a linguagem e comunicação adequadas para identificar e responder adequadamente a mudanças em seus ambientes internos e externos.

**Palavras-chave:** Informação; Conhecimento; Linguagem; Inteligência Organizacional

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to present the factors that make possible the development of the intelligence in organizations. It's a bibliographic study based on authors who, recently, argue on the problem. The theme discussed is innovative and necessary within the organizations for the advances are not restricted to technological issues, but, above all, to human's thought and knowledge. The organizational intelligence importance is related to the highly competitive market since its goal is to feed knowledge, to manage information, to use the adequate language and communication to identify and answer in a proper way the changes in its environment.

**Key-words:** Information; Knowledge; Language; Organizational Intelligence

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>9</b>
<b>3.INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>11</b>
<b>4.A TRÍADE BÁSICA DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. A Informação .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. O Conhecimento Nas Organizações .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Linguagem Organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>5. ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>20</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As contínuas e rápidas mudanças no mundo contemporâneo dos negócios exigem que as empresas tenham a capacidade de se adaptar estrategicamente. É necessário que estejam atentas às informações relacionadas às condições de seus ambientes internos e externos. Essas informações, por sua vez devem ser utilizadas para gerar oportunidades de atuação competitiva da organização e, conseqüentemente, sua sobrevivência e também crescimento e diferenciação no mercado acirrado pela concorrência.

Nesse sentido, Choo (2003) afirma que é característica das organizações inteligentes essa capacidade de processar as informações sobre seu ambiente e gerar conhecimento que permita as adaptações necessárias às mudanças que acontecem no contexto globalizado. Adaptar-se e aprender com esse contexto mutante significa gerir processos de informação e transformá-los em conhecimento essencial para a competitividade das organizações.

A competitividade imposta requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação desta vantagem competitiva. (CHIAVENATO, 1999, p. 34)

Para serem competitivas, as organizações precisam ser inteligentes e aprender com as informações. Nesse sentido, a inteligência organizacional vem se configurando como um processo de coleta e análise da informação, que é transformado em conhecimento compartilhado dentro da empresa e contribui efetivamente para a colocação das organizações frente às oportunidades e desafios que se apresentam. (HERRING, 1996, p. 31)

Desse modo, configura-se atualmente uma relação estreita entre esse novo paradigma – a inteligência organizacional e a competitividade das empresas. Por essa razão, o propósito deste trabalho foi investigar essa relação, indicando os elementos básicos e estratégias para a utilização desse tipo de inteligência nas organizações.

As questões, portanto, que nortearam este estudo foram:

- Qual a importância de administrar a informação como ferramenta inovadora na eficácia das empresas?

- Como deve ser gerenciado o conhecimento para assegurar seu máximo retorno?

- De que forma a linguagem e a comunicação podem auxiliar o processo na busca de inteligência?

- A inteligência organizacional é um diferencial competitivo no mercado?

- São necessários grandes investimentos financeiros para que uma empresa possua Inteligência Organizacional?

Convém ressaltar que se trata de estudo bibliográfico, em nível exploratório, visto ser uma primeira aproximação com o tema, cuja literatura disponível ainda é muito restrita. Para se ter uma idéia, os estudos sobre inteligência organizacional no Brasil começaram a ser realizados, a partir da década de 60 influenciados pelos bons resultados obtidos na esfera militar, aliando esses conceitos ao planejamento estratégico das empresas. Existe um núcleo de pesquisa em Inteligência Organizacional, na Universidade de Brasília, que tem realizado pesquisas e produção científica a respeito do assunto nas organizações brasileiras. Algumas das referências deste trabalho já são fruto das investigações científicas do referido núcleo.

Os objetivos da pesquisa foram:

- Mostrar a importância da inteligência nas organizações;
- Analisar a influência da globalização nesse contexto;
- Perceber o custo desta inteligência na organização;
- Mostrar o gerenciamento da informação, conhecimento e linguagem no

contexto organizacional.

Considera-se relevante um estudo dessa natureza porque são apresentadas as estratégias que permitem agilizar as iniciativas de aperfeiçoamento, no sentido amplo do termo, com intuito de melhorias na organização.

## 2. A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A mudança na organização da sociedade e da economia é um fenômeno global com elevado potencial transformador das atividades econômicas e sociais. Algumas características e tendências dessa nova sociedade podem ser agrupadas dentro dos seguintes aspectos: a nova ordem mundial/política; econômico/comercial/financeira; social/comportamental.

A globalização é um fenômeno gerado pela necessidade da dinâmica do capitalismo de formar uma aldeia global que permita aumento e incremento dos mercados, principalmente para os países desenvolvidos cujos mercados internos já estão saturados. O processo da globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos. Caracteriza-se pela expansão capitalista em que é possível realizar transações financeiras, expandir o negócio para mercados distantes e emergentes, sem necessariamente um investimento alto de capital financeiro, pois a comunicação no mundo globalizado permite tal expansão. Porém, obtêm-se como conseqüência o aumento acirrado da concorrência.

A globalização afeta todas as áreas da sociedade, principalmente a comunicação, o comércio internacional e a liberdade de movimentação, com diferente intensidade, dependendo do nível de desenvolvimento e integração das nações ao redor do planeta.

O enfoque da globalização está na comunicação com sua face mais visível na Internet, a rede mundial de computadores. O aumento da universalização do acesso aos meios de comunicação, graças ao barateamento dos aparelhos, principalmente celulares, proveniente da inovação tecnológica pode fazer uma inovação criada no Japão aparecer no mercado português ou brasileiro em poucos dias e virar sucesso de mercado.

Pode-se dizer que este incremento no acesso à comunicação em massa, acionado pela globalização, tem impactado até mesmo nas estruturas de poder estabelecidas, com forte conotação na democracia, ajudando pessoas antes alienadas a um pequeno grupo a terem acesso à informação de todo o mundo, mostrando a elas como o mundo se comporta.

Nas organizações, o reflexo do movimento da globalização pode ser vista nas tecnologias investidas, na mudança cultural da organização, na melhoria da linguagem e comunicação, da informação e do conhecimento. Sendo estes, os principais processos para se chegar a uma organização inteligente do ponto de vista global.

### 3. INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A Inteligência Organizacional vem sendo um novo paradigma nas empresas que visam melhorar a qualidade em seus processos e serviços. Decorrente da necessidade dos avanços econômico, social, tecnológico e cultural, frutos da inovação na busca do diferencial competitivo. Atualmente, conforme Choo (1998), para que uma organização possa avançar de forma competitiva no ambiente em que está inserida, atuando sempre com efetividade, é preciso que tenha um sistema de Inteligência Organizacional eficiente.

Entende-se por inteligência organizacional, conforme Couto (2004), a capacidade coletiva disponível na organização para, de maneira proativa, identificar situações que recomendam iniciativas de aperfeiçoamento, conceber iniciativas de aperfeiçoamento, implementá-las e operá-las, utilizando seus recursos intelectuais. Os recursos intelectuais referidos pelo autor são: as informações gerenciais relevantes, que servem de apoio à tomada de decisão adequadamente fundamentadas; os conhecimentos de interesse sobre as operações e atividades que a organização precisa realizar, indispensáveis para que se definam as informações relevantes para gerenciá-la; por fim, a linguagem organizacional, que reflete os conhecimentos dominados pela organização, suporta a geração de novos conhecimentos de interesse, permite definir as informações relevantes para a organização e dá suporte à comunicação organizacional.

De acordo com Moresi (2001, P. 10) “esta capacidade é a base de sucesso em ambientes sujeitos a mudanças rápidas e altamente competitivas.” E segundo Shon (1990), as organizações devem procurar desenvolver valores e acumular conhecimentos e informações que lhes servirão como guia para executar ações futuras. Elas precisam arquivar e atualizar em sua memória princípios e máximas de prática, imagens da missão e da identidade, histórias de experiências passadas, e compartilhar tais informações de forma a contribuir para o crescimento, desenvolvimento e diferenciação da organização.

A sobrevivência ou o crescimento de uma organização poderá depender de sua capacidade de estabelecer e gerenciar alianças, de somar e complementar competências para aumentar a produtividade, agregando maior valor à produção, da redução dos custos da produção e da criação de novas soluções.

Uma organização inteligente possui características similares aos seres humanos. Moresi (2001) compara essas características como se pode verificar no quadro a seguir.

Quadro 1  
Características de Pessoas e Organizações Inteligentes

Pessoas	Organizações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem habilidades de obter informações do mundo externo;</li> <li>• Conseguem responder as estas informações de maneira apropriada;</li> <li>• Apresentam uma capacidade de aprender rapidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem uma curiosidade a respeito do mundo externo;</li> <li>• Apresentam um conjunto de respostas consistentes, porém flexíveis;</li> <li>• Conseguem aprender rapidamente.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Moresi (2001)

Sendo assim, conforme afirma McMaster (1996), uma organização inteligente possui a capacidade de estar atenta e reunir informações dos ambientes internos e externos, processá-las e criar conhecimento, que será utilizado para responder de forma clara e atuar efetivamente nos ambientes que curiosamente investigou.

## **4. A TRIÁDE BÁSICA DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Os três elementos essenciais ao processo de inteligência organizacional são: informação, conhecimento e linguagem. Neste capítulo abordaremos em detalhes cada um deles.

### **4.1. A Informação**

Na sociedade da informação, chamada de sociedade pós-industrial, o conhecimento e a informação são dois recursos básicos para o desempenho das atividades previstas no processo de aperfeiçoamento, sendo estes os dois recursos mais discutidos pelos estudiosos da inteligência organizacional.

As organizações estão inseridas em um contexto histórico, social, econômico e tecnológico, marcado por constantes transformações. Sendo assim, os desafios ao desenvolvimento organizacional são inúmeros e cada vez maiores e mais freqüentes. A superação dos obstáculos que podem reprimir a competitividade e a sobrevivência das organizações depende da capacidade de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças.

Para tanto, é desse mesmo ambiente turbulento que as empresas podem recolher as informações que “permitem revelar caminhos para o fortalecimento de sua competitividade, tendo em vista a complexa combinação de produtos, clientes, concorrentes, parceiros, tecnologias e outros elementos associados aos contextos interno e externo da organização” (TARAPANOFF, 2006, P. 35)

A informação tecnológica, ambiental, do usuário, dos competidores, de mercado e do produto e o conhecimento da organização são fundamentais para o desenvolvimento das empresas que buscam a inovação como vantagem competitiva no mercado.

Para tanto, é necessário uma infra-estrutura de capacidade informacional de alta qualidade.

A Gestão da Informação tem como objetivo identificar a capacidade de recursos informacionais existentes na empresa, adaptando-as com as mudanças ambientais. Na identificação dessa capacidade é necessário o conhecimento da organização e do negócio, visando administrar a informação como ferramenta

inovadora na aquisição, organização, armazenagem, desenvolvimento, distribuição e uso dessas informações, adequando metodologias e técnicas para o recurso econômico e estratégico na eficácia das empresas.

A melhor maneira de gerenciar a informação é através de um modelo ecológico proposto por Davenport (1997), consiste em três ambientes específicos: o ambiente informacional, o ambiente da organização e o ambiente externo. A figura abaixo apresenta uma visão geral deste modelo.

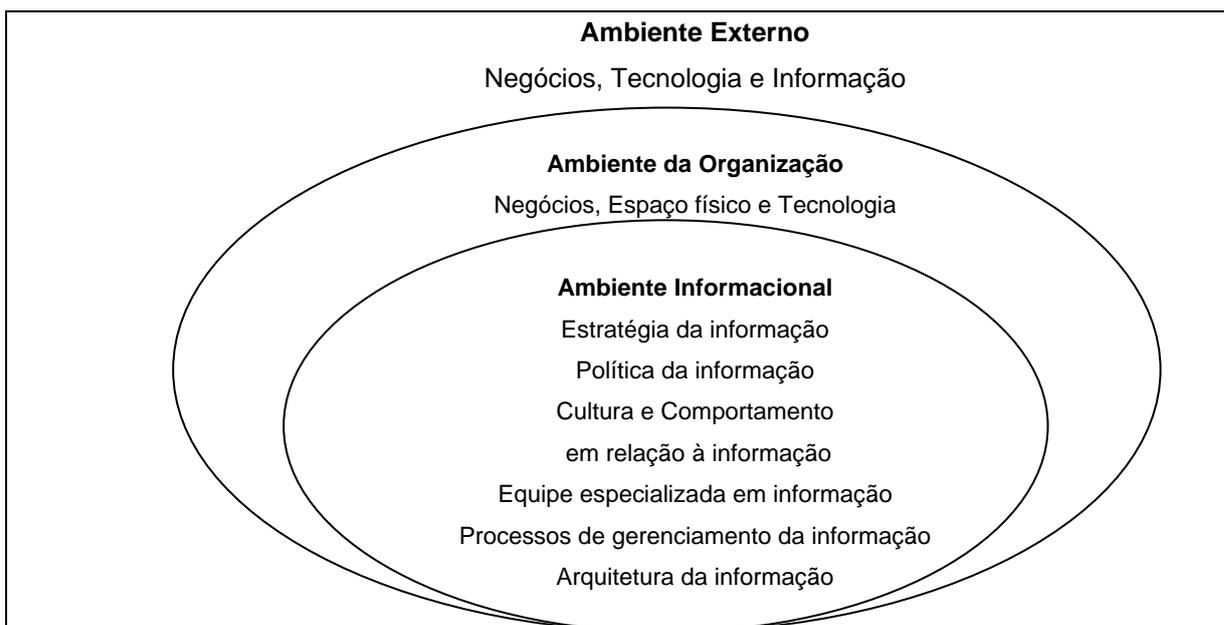


Fig. 1 - O modelo ecológico para o gerenciamento da informação  
Fonte: Davenport (1997)

Nesse modelo, Davenport coloca o ambiente informacional dentro dos ambientes externo e organizacional. O ambiente externo consiste em informações sobre três tópicos fundamentais: mercados de negócios em geral, mercados tecnológicos e mercados de informação. O ambiente organizacional consiste de fatores internos, tais como a situação global dos negócios, os investimentos em tecnologia e a distribuição física, em que todos eles afetam o ambiente da organização.

O valor da informação nas organizações é um dos recursos de gestão mais importante para alcançar o sucesso desejado. A informação tem como finalidade o conhecimento dos ambientes interno e externo e como atuar nesses ambientes. A organização deve priorizar a busca e a manutenção da informação crítica, mínima e potencial, respectivamente, como mostra a figura abaixo.



Fig. 2 - A classificação da informação segundo a sua finalidade para uma organização  
 Fonte: Tarapanoff (2001, p. 112)

De acordo com a figura, classifica-se a finalidade da informação para uma organização, ou seja, a competência de gerar conhecimento no indivíduo, no grupo, ou na sociedade.

De acordo com Tarapanoff (2001) a prioridade em organização deve ser a busca e manutenção da informação crítica, que é a qualitativa e possui um alto valor agregado, para que se possa obter uma visão global da situação, ou seja, as informações sobre os investimentos e a distribuição física das informações, e está relacionado no papel do processo decisório da organização. O segundo tipo é a informação mínima, ou seja, aquela informação quantitativa de baixo valor agregado, que possibilite o desempenho das tarefas rotineiras. As informações potenciais são as informações gerenciais relevantes, que dizem respeito ao desempenho ou à produtividade dos processos e métodos, ao prazo, à duração ou ao tempo de ciclo dos processos, devendo estas ser classificadas pela agregação de valor na organização. A informação sem interesse é ilustrada apenas no sentido de evitar o desperdício de recursos na sua obtenção. Porém, a classificação detalhada dessas informações é muito delicada e difícil de resolução na prática.

A definição do valor da informação varia de acordo com o tempo e com a perspectiva que se tem dela, e está muito associada ao seu contexto. A informação deve atender às necessidades de uma pessoa ou de um grupo, de forma correta, na hora certa e local exato. Subseqüente a isto, deve estar relacionada ao processo

decisório de uma organização, identificando-se os custos e entendendo a cadeia de uso. Ela terá valor econômico para organização se gerar lucros ou for alavancadora de vantagem competitiva. É importante reconhecer que, de modo geral, poucas decisões são tomadas com informação perfeita, em virtude de alguma insuficiência de informação e/ou de uma sobrecarga de informação desnecessária. Se a informação adicional resultar em uma decisão melhor, então ela terá valor.

A informação deve ser analisada diante da agregação de valor que ela dará a organização no contexto geral por ser um bem abstrato e intangível.

No processo decisório, o volume de informações e de dados colocados a disposição do decisor deve ser na medida certa. Se esse volume for excessivo, os dados e as informações pertinentes a solução do problema serão mascarados por aqueles considerados supostos. É necessário escalonar a informação em uma hierarquia capaz de diferenciar as necessidades das diversas situações.

O surgimento do conceito Inteligência Organizacional foi desenvolvido da necessidade da administração da informação e do gerenciamento do conhecimento, que teve seu início quando estudiosos e praticantes da administração começaram a perceber a informação como um insumo valioso e o conhecimento como um fator de produção tão importante, quanto os ativos fixos das organizações.

#### **4.2. O Conhecimento Nas Organizações**

A criação de conhecimento organizacional pode ser definida como a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e trabalhosa entre diversos membros da organização. (TARAPANOFF, 2001)

Para ser gerenciado, o conhecimento pode ser comparado com outro tipo de gerenciamento, que se inicia com o planejamento estratégico. Para a definição de seus objetivos é preciso ter uma visão macro da missão da organização e de sua ambiência. É preciso fazer um diagnóstico da atual situação e determinar se o conhecimento representará um impacto positivo na organização.

Assim como a informação deve ser gerida agregando valor através de sua finalidade para uma organização, o conhecimento tem a competência na tomada de decisão, o que envolve pessoas.

Conhecimento e informação têm o mesmo tipo de suporte físico, ou seja, se expressam por intermédio de declarações não-interrogativas, feitas em qualquer linguagem que permita a representação e a interpretação necessárias a uma comunicação efetiva entre transmissor e receptor. O conhecimento, um produto da cultura humana, é a apercepção de um objeto, e informação é o significado de uma afirmação logicamente válida, ou seja, uma informação só é válida para quem tem previamente conhecimento dela.

Para esclarecer melhor, é oportuno registrar que o conhecimento está para o verbo “ser” assim como a informação está para o verbo “estar”. Exemplo: o relógio é de Pedro (conhecimento) e está com Paulo (informação).

É impossível transmitir a qualquer sujeito uma informação a respeito de um objeto sobre o qual ele não tenha prévio conhecimento. Exemplo: não se pode informar a um indivíduo que o termômetro está indicando 30°C, se ele não conhece os conceitos de termômetro e graus centígrados.

Da mesma forma, deve assim ser trabalhado na organização, todos os envolvidos devem ter primeiramente o conhecimento da organização como um todo, de suas atividades, da cultura da empresa para que assim as informações possam ser transmitidas. Esse tipo de informação começará a mudar a cultura na empresa.

### **4.3. Linguagem Organizacional**

A linguagem organizacional é a principal manifestação da cultura humana, porém esta ferramenta é considerada tão cotidiana, que sua transparência não vem sendo reconhecida como um fator importante nas organizações produtoras.

Chamamos de organizações produtoras um sistema de pessoas que utilizam recursos intelectuais, financeiros e materiais na execução de seus processos, na disponibilização de seus bens ou serviços, orientados por suas visões e objetivos estratégicos. (COUTO, 2004)

A linguagem reflete os conhecimentos absorvidos pelas pessoas e a geração de novos conhecimentos, e o acervo de conhecimentos constitui a base

para a formatação de informações gerenciais relevantes. Nesta linguagem se insere a comunicação que é uma competência essencial, de que as organizações necessitam para melhor compartilhar visões, estratégias, planos, programas, projetos com públicos interno e externo, e que são desenhadas pelas pessoas, utilizando os recursos intelectuais, em que as pessoas desenvolvem suas idéias e as comunicam às partes interessadas, tendo em vista agilizar o aperfeiçoamento da organização.

Para realizar uma comunicação efetiva, as pessoas utilizam simultaneamente todos os recursos intelectuais, de modo a transmitir adequadamente as mensagens de interesse, motivar o público interno, prestar conta das intenções e das realizações da organização, promover a imagem e alavancar a reputação desta, e receber retorno (*feedback*).

Com a utilização da linguagem, conhecimento e informação, conseqüentemente haverá o crescimento da demanda por aumento da eficiência em todos os segmentos da atividade de produção de bens ou serviços, devendo intensificar-se o aproveitamento das novas ferramentas que a tecnologia vem colocando a disposição dos administradores.

A criação de um ambiente organizacional propício à motivação das pessoas e ao aumento de produtividade requer que as informações sejam claras e inteligíveis colocadas à disposição dos diferentes níveis da organização, facilitando o entendimento, a confiabilidade e otimização das decisões que delas dependam.

Portanto, deve-se promover uma linguagem organizacional que permita descrever as operações e atividades desenvolvidas pela organização produtora com mais precisão, mais clareza e mais simplicidade, de modo a facilitar a absorção e geração de novos conhecimentos sobre os processos e métodos de interesse, aperfeiçoamento dos sistemas de informação e melhoria da comunicação.

Uma linguagem clara favorece a identificação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, descentralizando as decisões porque mantém a direção bem informada.

O entendimento das diferentes percepções que as pessoas têm a respeito dos papéis que cada uma delas deve desempenhar para que a organização execute suas operações e atividades é o reflexo da organização das idéias, pois são as pessoas que tomam decisões para otimizar o emprego de todos os recursos sejam

intelectuais, financeiros ou materiais, e devem estar constantemente em processo de mudança, ou seja, aperfeiçoamento.

Da mesma forma que a inteligência organizacional, a capacidade de comunicação depende da qualidade de cada um dos recursos intelectuais. Essa capacidade aumenta a clareza da informação que deseja transmitir, com a previsão do acervo de conhecimentos que embasa a informação e com a coerência da linguagem que dá sustentação ao conhecimento e à informação.

A Inteligência Organizacional sugere a sinergia que existe entre a linguagem, o conhecimento e a informação, elementos que suportam a comunicação organizacional.

A comunicação ao público interno é indispensável para estabelecer um clima favorável à motivação das pessoas diretamente envolvidas e para fazer chegar a elas notícias sobre possíveis esquemas para compensar eventuais perdas.

A comunicação ao público externo é freqüentemente requerida para atender às exigências legais. É útil, para sustentar ou melhorar a imagem, manter a reputação da organização. Ela pode criar um clima favorável à iniciativa.

Ressalta-se que a comunicação deve ser feita sempre em linguagem acessível, capaz de transmitir informações claras, sem o que é impossível desenvolver a credibilidade. Isso facilita a aceitação das mudanças envolvidas na implementação das iniciativas.

## 5. ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Levando em consideração os três elementos básicos – Informação, Conhecimento e Linguagem, pode-se tentar traçar, baseado em alguns autores estratégias para desenvolver inteligência organizacional. Diante de todas as ferramentas apresentadas, não podemos esquecer a monitoração de ambientes organizacionais.

Monitoração de ambientes organizacionais é a aquisição e uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, cujo conhecimento auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações (CHOO, 1998).

Monitoração não é uma atividade homogênea. A monitoração de ambientes organizacionais inclui a exposição e a busca de informação.

Choo (1998) indica alguns passos para uma monitoração adequada:

- 1) Planejar e gerenciar a monitoração como uma atividade estratégica, a função de monitoração é como um programa de pesquisa e desenvolvimento, no qual o investimento é para longo prazo, mas o resultado é espetacular;
- 2) Implementar a monitoração como um sistema formal, pois um sistema formal é aquele que é planejado, contínuo e coordenado; planejado assegura que a reunião de informação baseia-se nos objetivos organizacionais e nas necessidades críticas;
- 3) monitoração contínua capacita a organização a detectar desvios de sinais rotineiros e perceber sinais de alerta antecipadamente; coordenação minimiza a duplicação e maximiza o alcance e a eficiência da reunião de informação.

As funções básicas da monitoração, portanto, são: identificar as necessidades de informação, coleta de informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, disseminação da informação e uso da informação é função básica da monitoração.

Para esclarecer melhor este tema, a figura 3 descreve os passos de monitoramento no ambiente organizacional com base na informação.

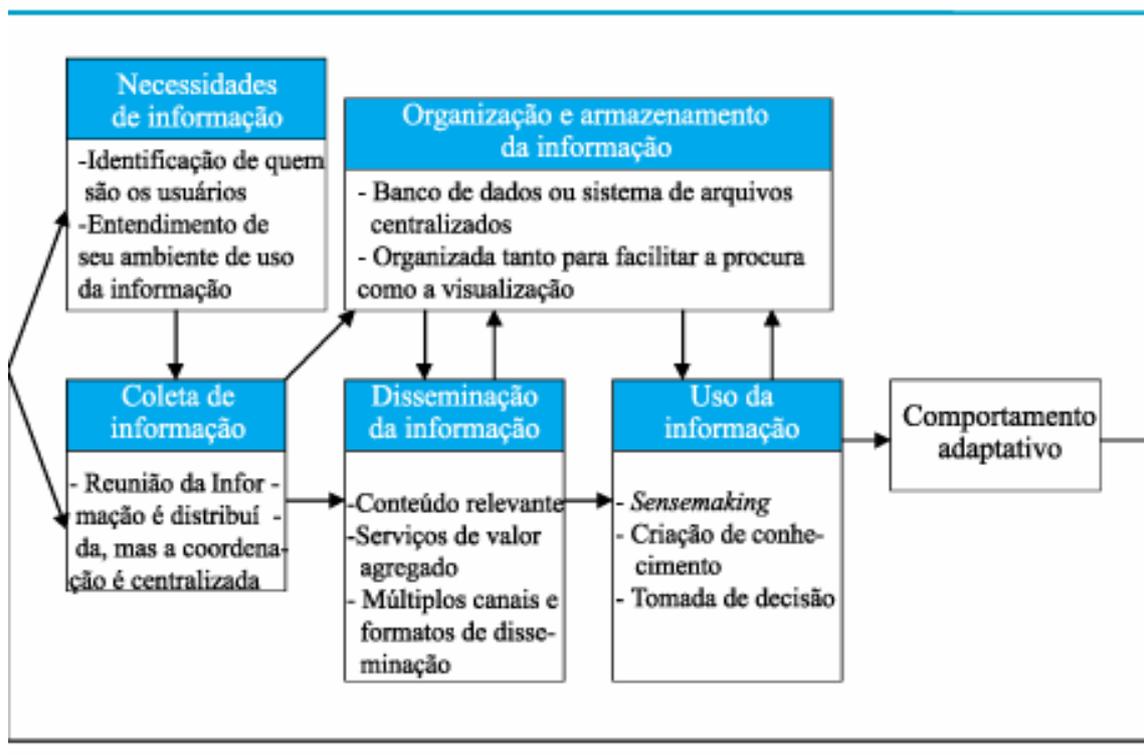


Fig. 3 – Gerenciamento da informação na monitoração ambiental  
 Fonte: Adaptado de Choo (1998)

Como podemos perceber, o gerenciamento da informação é uma rede de seis processos inter-relacionados - identificação das necessidades de informação, coleta de informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, disseminação da informação e uso da informação.

Essas práticas sugerem que a monitoração ambiental tem de balancear as tensões entre controle e criatividade, centralização e descentralização, foco e exploração.

Além da monitoração, outras estratégias são necessárias. Como vimos anteriormente, é fundamental enriquecer a linguagem organizacional para aumentar sua capacidade de descrever as maneiras segundas as quais estão dispostos ou podem vir a ser alocados os recursos necessários à produção, dar suporte de melhor qualidade ao conhecimento à informação gerencial e à comunicação organizacional. Além disso, modelar arquiteturas especiais de informação, mediante a explicitação do conhecimento sobre a realidade da organização, que sirvam à formatação de sistemas avançados de informações gerenciais e permitam a

indução, a preservação e a difusão de novos conhecimentos a partir da análise de iniciativas anteriores de aperfeiçoamento, favoreçam a aprendizagem organizacional. Como também, formatar sistemas avançados de informação gerencial, a partir da incorporação dos ganhos da linguagem organizacional enriquecida para que possam fornecer antigas informações de forma mais aderente à realidade e disponibilizar informações de apoio à decisão que sistemas convencionais de informação ainda não reconheçam.

Essas estratégias visam promover novas competências na aplicação dos três recursos importantes para a execução no processo geral de aperfeiçoamento da organização. Esses recursos são a linguagem organizacional, os conhecimentos sobre a organização e as informações para apoio à decisão.

A melhoria desses recursos intelectuais promoverá o desenvolvimento da inteligência da organização e, conseqüentemente, agilizará seu aperfeiçoamento. Oportunidades e ameaças, assim como fraquezas e forças, serão identificadas mais prontamente; alternativas de ação serão concebidas com conhecimentos e informação mais confiáveis e haverá maior segurança no processo de decisão. A comunicação da organização será mais efetiva, pois evitará as perdas que poderiam ser causadas por desentendimentos ou por falta de motivação. A aprendizagem será impulsionada, sendo favorecido o crescimento do cabedal de conhecimentos de interesse para a organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à grande competitividade do mercado atual, as empresas vêm redefinindo os seus métodos de atuação e buscando a utilização de novos modelos de gestão, agora baseados principalmente, em recursos como a informação, o conhecimento e a linguagem na busca da inteligência.

Neste estudo, foi apresentado a tríade básica para alcançar a inteligência organizacional. A informação administrada reflete nas organizações o conhecimento na identificação dos recursos informacionais existentes e adaptá-la às mudanças ambientais e utilizá-la como ferramenta inovadora e estratégica na eficácia da organização.

Foi visto que a gestão do conhecimento contribui na flexibilidade dos processos organizacionais nos diversos ambientes da organização, bem como a melhoria na qualidade dos produtos e serviços, visando obter uma visão macro da organização. Entretanto, é preciso analisar a situação atual da organização para determinar se o conhecimento impactará positivamente na organização, e assim, assegurar que as soluções consigam abranger todo o sistema: organização, público interno e tecnologia.

A partir disto, a linguagem tem sua importância para absorver e gerar conhecimentos para constituir a base das informações relevantes à organização. A linguagem tem um elo forte com a comunicação, essa competência é essencial para compartilhar com as pessoas as visões, estratégias, planos e projetos da organização e desenvolver idéias que auxiliem na busca da inteligência organizacional. A comunicação deve ser feita em linguagem acessível e clara, que facilite o entendimento nos diferentes níveis da organização, com vistas facilitar e geração de novos conhecimentos e aperfeiçoar as informações nos ambientes interno e externo.

Portanto, é importante ressaltar que este estudo contribui para a melhoria dos profissionais e das organizações que visam desenvolver inteligência, de modo a se adaptarem às diversas mudanças na ambiência e alcançarem à diferenciação diante do mercado competitivo.

## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zigmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHOO, C. W. **Gestão de informação para organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003.
- HERRING, J. P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, New York: John Wiley & Sons, v.10, n.2, p.4-14, 1999.
- TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UnB, 2001.
- COUTO, Luiz-Evanio Dias, T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Três estratégias para turbinar a inteligência organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- ALBRECHT, Karl. **O Poder das mentes em ação: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- TARAPANOFF, K. et al. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.