



Elementos da Inteligência Organizacional

Domingos Dalmolin, Jandir Pauli

RESUMO

A inteligência organizacional é fator decisivo para a sobrevivência e para o crescimento de todas as organizações e se consolida como fator estruturante, onde cada um de seus elementos se torna fundamental, agregador e contributivo. Esta força pode estar expressa na capacidade de reação e de adaptação das organizações frente a cenários não previstos, constituindo vantagem competitiva ao demonstrar habilidade para promover ações que lancem as organizações na vanguarda em tempos contemporâneos. A inteligência organizacional se apresenta como fator de articulação e de funcionamento, presente em toda a extensão das atividades organizacionais, quer no ambiente administrativo estratégico, quer no ambiente operacional: sempre, a cada momento, variáveis de inteligência organizacional são manipuladas e conduzidas. Sendo assim, uma das mais adequadas formas de manipular favoravelmente elementos da inteligência organizacional é saber quem são eles; o que motivou o presente ensaio teórico, elaborado com o objetivo de identificar tais elementos a partir dos autores Morgan; March; Kates e Galbraith; e Simon, entre outros. Sem exaustão do tema, no resultado, são apontados relevantes elementos da inteligência organizacional que servem de norteadores no processo de gestão inteligente das organizações.

Palavras chave: Inteligência organizacional; elementos da inteligência organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Morgan (1996) ao se referir ao estudo das organizações e suas imagens, cita o fato de que as organizações podem ser vistas como cérebros processadores de informações: uma alusão à inteligência organizacional que se constitui em uma variável decisiva para a sobrevivência e, seqüencialmente, para a expansão e o crescimento de cada uma das instituições existentes, de diferentes portes, de diferentes atividades e mesmo com diferentes ambições em diferentes âmbitos, como o econômico e o social.

Assim é que a inteligência organizacional constitui fator principal de articulação e de funcionamento das organizações, estando presente em toda a extensão de cada uma delas, quer no ambiente administrativo estratégico, quer no ambiente operacional onde, a cada momento, variáveis de inteligência organizacional são manipuladas e conduzidas.

As formas de manipulação e de condução de cada uma das muitas variáveis da inteligência organizacional podem determinar o êxito – ou não – com que cada organização consegue atender à missão, à visão e aos objetivos a serem atendidos.

Para a relevância da capacidade estratégica de obter êxito através da adequada e racional manipulação de elementos da inteligência corporativa contribuem os cenários, especialmente complexos, em que as organizações se encontram inseridas. São cenários complexos onde, além das variáveis econômicas que sustentam e compõem a sobrevivência estrutural de cada organização, múltiplas outras variáveis pulsam, num ambiente em que o nível transbordante de informações tende a dificultar tomadas de decisão perfeitamente adequadas, até pela racionalidade limitada de processamento de informações do elemento humano envolvido nesse processo.

A complexidade de cenários apresenta ainda outro desafio, que é a dificuldade de fazer previsões seguras e, conseqüentemente, ocorre dificuldade de alocação adequada de provisões de recursos para cenários incertos. Como conseqüência, toda a preparação para o futuro



resulta imprecisa. Quanto mais a realidade futura se adequar às previsões e às provisões de recursos feitas, maior a probabilidade de êxito da organização. Por outro lado, a capacidade de reação e de adaptação frente a cenários não previstos, constitui força competitiva que demonstra o poder de inteligência da organização em promover ambientação que a rejuvenesça e a mantenha na contemporaneidade.

Nesta ótica, a inteligência constitui fator estruturante consolidado de sobrevivência e de crescimento organizacional e cada elemento da inteligência organizacional se torna fundamental, agregador e contributivo.

Neste sentido, é efetuado ensaio teórico, sem exaustão do tema, para promover a identificação de elementos fundamentais da inteligência organizacional a partir de: Morgan; March; Kates e Galbraith; Simon, e outros, considerando a premissa de que uma das melhores formas de manipular favoravelmente elementos da inteligência organizacional é saber quem são eles.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ELEMENTOS DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Morgan (1996) concede relevância à similaridade das organizações com cérebros processadores de informações: ao cérebro são atribuídas as capacidades de ser: flexível, resistente e engenhoso, ressaltando o potencial de auto-organização deste sistema humano.

Ainda segundo Morgan (1996) as organizações são percebidas como um relacionamento entre partes especializadas ligadas por linhas de comunicação, comando e controle. Conceder determinados graus de liberdade aos diferentes elementos organizacionais, permitindo que encontrem o seu próprio modo de integração; e criar a modalidade de autoridade flexível, mais um sistema de comunicações e estruturas de recompensas que motivem os elementos a satisfazer suas próprias necessidades através da consecução dos objetivos organizacionais, são outras formas de funcionamento das organizações apontadas por Morgan (1996).

Para Morgan (1996), a liderança institucional bem-sucedida gerará uma estratégia organizacional apropriada, uma estrutura e um estilo de administração que motivará a criatividade e a inventividade.

Aspecto capital apontado por Morgan (1996, p. 82) é a ação inteligente, a inteligência organizacional, em que:

sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações. Isso requer uma capacidade organizacional que seja “substancialmente” racional, no sentido de que a ação manifesta a inteligência das relações dentro das quais a ação é desejada.

Para Morgan (1996), a inteligência organizacional vai além do planejamento corporativo, grupos de reflexão e unidades de pesquisa, que sejam capazes de pensar para o resto da organização; e além de formulação estratégica, administração estratégica e controle. Morgan (1996) associa ao cérebro a imagem de sistema processador de informações, incluídos o controle e a transmissão dessas informações (comunicação); e mais, associa ao cérebro a capacidade de reagrupar padrões coerentes e imagens de dados separados, de estocagem ou recuperação de dados, de transmitir mensagens e disparar ações, de ligar estímulos e comportamentos, de traduzir informações em pensamentos, idéias e ações.

Outra associação relevante ao cérebro feita por Morgan (1996) é no sentido de compará-lo a um sistema holográfico, este que apresenta excepcional capacidade de registrar informações de maneira a armazenar o todo em todas as partes, possibilitando que qualquer



parte separada possa ser usada para reconstruir a imagem total.

As tomadas de decisões processando informações levando em conta regras predeterminadas é referida por Morgan (1996), que cita o fato de que administradores estratégicos tomam decisões através de processos formalizados ou temporários, momento em que produzem políticas e planos que passam a ser ponto de referência ou estrutura modelo para o processamento de informações e tomadas de decisões posteriores; portanto, criando jurisprudências.

O processamento de complexas previsões estatísticas em computação mantendo relação com a evolução da cibernética (englobando conceitos da matemática, teorias da comunicação, engenharia, ciência social e medicina), é referido por Morgan (1996), objetivando dar enfoque na habilidade desenvolvida por um sistema de ter um comportamento auto-regulador. Uma contribuição da cibernética para a inteligência organizacional apontada por Morgan (1996) é o conceito do feedback negativo, segundo o qual a retroalimentação negativa elimina o erro: cria estados desejados ao evitar estados nocivos.

Para Morgan (1996, p. 90),

a cibernética conduz à teoria da comunicação e aprendizagem, através de quatro princípios-chave: os sistemas devem ter a capacidade de sentir, monitorar e explorar aspectos significantes de seu ambiente; devem ser capazes de relacionar essa informação com as normas operacionais que guiam o sistema comportamental; devem ser capazes de identificar desvios significativos dessas normas; e devem ser capazes de iniciar ação corretiva quando forem detectadas discrepâncias.

Desta forma, segundo Morgan (1996), um processo contínuo de troca de informação é criado entre um sistema e ou seu ambiente, podendo um sistema operar de maneira inteligente e auto-reguladora, levando-o a perguntar se as organizações podem aprender e aprender a aprender. Já em Mirabedini (2015) tem-se que uma organização inteligente essencialmente é uma organização que está capacitada para aprender.

Segundo o autor Morgan (1996), muitas organizações se tornaram proficientes no que denomina aprendizagem de circuito único, desenvolvendo a habilidade de perscrutar o ambiente, de colocar objetivos e monitorar o desempenho do sistema em relação a esses objetivos. Por outro lado, segundo Morgan (1996), pela habilidade de atingir proficiência em termos de uma aprendizagem de circuito duplo, algumas organizações têm sido bem-sucedidas implantando sistemas que revêem e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos operacionais em relação a mudanças que ocorrem nos seus ambientes, entre os quais está o estímulo ao debate contínuo e à inovação.

Em Nobre et al. (2008) tem-se que organizações desenvolvem inteligência com seus elementos internos, quais sejam, os seus participantes, a sua estrutura social, a tecnologia e os objetivos.

Enfoques alternativos sobre inteligência organizacional são abordados por Kates e Galbraith (2007), a partir do design organizacional, por eles definido como: o processo deliberado de configurar estruturas, processos, sistemas de recompensa e práticas de pessoal para criar uma efetiva organização com capacidade de alcançar a estratégia do negócio; assim, segundo aqueles autores, um dos principais objetivos do design organizacional é alinhar as motivações individuais com os interesses da organização, tornando fácil para cada funcionário individualmente tomar decisões corretas diariamente, além de tornar o trabalho coletivo complexo uma tarefa fácil.

No âmbito da estruturação organizacional, Kates e Galbraith (2007), definem design como sendo também um processo de tomada de decisão com variáveis caminhos e múltiplas escolhas a fazer. No modelo de tomada de decisão elaborado por esses autores, a estratégia promove a integração das variáveis: capacidades, estrutura, pessoas, recompensas e processos.

Kates e Galbraith (2007) citam cinco desafios do design organizacional:



- projetando para o cliente, a partir do crescimento global de consumidores, que têm aumentado o seu poder e o seu acesso às informações, forçando as organizações a lhes entregar interfaces integradas, produtos customizados e soluções de alto valor; neste sentido, tratam de estratégias centradas no consumidor;
- organizando além fronteiras: aumentando os níveis de investimentos diretos estrangeiros, promovendo a liberação do comércio entre países e aumentando mercados em economias emergentes, ocorre o aumento de busca de oportunidades estrangeiras e a construção de organizações globais. Neste sentido, são elaboradas estratégias globais, com foco em construções geográficas baseadas em produtos multinacionais e em redes de consumidores;
- construindo uma matriz de trabalho: em resposta a estratégias que requerem aumento da colaboração entre clientes, espaço geográfico, função e dimensão de produtos, muitas organizações estão usando a matriz para sincronizar seus diferentes elementos. Apesar dos avanços em tecnologia de comunicação, persistem formidáveis desafios de coordenação de trabalho além dos limites das organizações;
- resolvendo o dilema da centralização-descentralização: com o crescimento das organizações, elas têm a oportunidade de maior influência em tamanho e em escalas, mas isso pode acarretar perda de velocidade e responsabilidade para consolidar decisões. Assim, algumas companhias oscilam entre os extremos da centralização ou da descentralização, nunca identificando o ponto ideal para a decisão;
- organizando para a inovação: como planejar a organização para que suporte seu (próprio) crescimento orgânico, particularmente em relação às barreiras à inovação e em relação ao lançamento de novos negócios, o que requer preciso equilíbrio no separar entre o negócio principal, enquanto adquire vantagem através (da gestão oportuna) dos recursos (existentes) da companhia.

Segundo Sholo (2013), práticas de inteligência organizacional reduzem decisões equivocadas, fazendo atentar para projetos específicos; fazendo, ainda com que decisões racionais legitimem argumentos. Tomadas de decisão suplementadas, substituídas, interpretadas e reestruturadas por sistemas de inteligência auxiliam áreas como redes de relacionamento, expertise e patrocinadores, formando julgamentos coletivos (SHOLO, 2013).

March (1991) efetuou ensaio sobre o comportamento na tomada de decisão no âmbito da inteligência organizacional, observando que a maior parte das pesquisas sobre o assunto se reporta a como as decisões devem ser feitas, em que os pesquisadores procuram técnicas para melhorar este processo, enquanto ele foca sobre como as decisões são efetivamente tomadas. Assim, o autor aponta que pesquisas em organizações observaram numerosa incidência de racionalidade limitada em tomadas de decisão, na medida em que estas são decorrentes de preferências prévias e de expectativas sobre conseqüências, o que é limitado pela importância individual atribuída e pelas limitações organizacionais existentes em encontrar e implementar uma solução ótima.

Também de acordo com March (1991): as ações humanas são resultado de decisões humanas; e teorias padrão de escolhas sugerem a tomada de decisão como algo intencional, ação consequente de quatro fatores:

- o conhecimento de alternativas; tomadas de decisão apresentam direções alternativas de ação;
- o conhecimento das conseqüências; tomadas de decisão sabem as conseqüências das ações alternativas, pelo menos a distribuição das probabilidades;



- a consistente ordem de preferência; tomadas de decisão possuem consistente valor pelo qual consequências de cada alternativa de ação podem ser comparadas em termos de seu valor subjetivo;
- a regra de decisão; tomadas de decisão apresentam regras pelas quais é selecionada a alternativa de ação com base nas consequências para as preferências exercidas.

Ainda segundo March (1991), as teorias da escolha racional presumem duas suposições sobre o futuro: a suposição das futuras consequências das ações correntes e a suposição sobre futuros sentimentos com respeito a essas consequências. Assim, segundo o mesmo autor, na primeira suposição, ocorre a incerteza sobre as consequências futuras da ação corrente, e, na segunda suposição, ocorre a incerteza sobre as preferências futuras pelas consequências das ações correntes.

De acordo com March (1991), as preferências parecem diferentes em observações de tomadas de decisão individuais e organizacionais: as individuais são feitas sem muita preocupação com regras.

A ação de correr riscos está atrelada a estudos de tomada de decisão organizacional recentes, segundo March (1991), para quem resta claro que algumas organizações são afetadas por correrem poucos riscos, enquanto outras são afetadas por correrem muitos riscos. Neste contexto, algumas organizações são vistas como tendo aversão a riscos e outras organizações são vistas como sendo receptivas a riscos.

O conflito entre atores racionais é tratado por March (1991), onde é explorado o fato de que, a nível organizacional, as decisões não são feitas individualmente, mas coletivamente.

A ação de tomar decisões baseadas em regras (organizacionais) é tratada por March (1991), onde o autor observa que muitos comportamentos de tomada de decisão refletem a maneira rotineira com que cada pessoa faz o que supõe que tem que fazer: muitos comportamentos em organizações são especificados através de procedimentos operacionais padronizados, normas profissionais, normas culturais e estruturas institucionais.

De outra parte, March (1991) relaciona a concepção de decisão a um artefato, a um ritual simbólico estreitamente relacionado à ideologia ocidental de racionalidade.

Prosseguindo, March (1991) refere a tendência de descrever as organizações a partir de sua hierarquia, as quais tendem a funcionar menos hierarquicamente a partir da evolução das redes de relacionamento (organizacional).

A respeito das ordens temporais, March (1991) refere a situação em que indivíduos atendem a algumas coisas e, assim, não atendem a outras.

Para Kahkha (2015), atualmente a inteligência organizacional é pré-requisito para conceitos de gestão, permitindo melhores tomadas de decisão: ter conhecimento compreensivo de todos os fatores que afetam a organização, seus clientes, competidores, ambiente econômico, operações e processos que apresentam grande influência na qualidade das decisões tomadas. A inteligência organizacional, resultado da efetiva inteligência humana e artificial, proporciona relativa facilidade para promover decisões racionais, aprimorando performances e eficiência organizacionais (KAHKHA, 2015). Organizações, para manter competitividade devem ter flexibilidade para aceitar mudanças e criatividade e inovação são necessários para sobrevivência e chaves para o sucesso (KAHKHA, 2015).

Quanto à Simon (1977), este, preliminarmente ao trato da inteligência organizacional, se refere à ciência econômica que, segundo ele, está focada na aplicação da razão humana nos problemas de alocação de recursos em face da escassez destes recursos e na tomada de decisão racional.

Segundo Simon (1977), o centro econômico é o estudo normativo da economia nacional e internacional e de seus mercados, com suas três principais preocupações: completo emprego de recursos, eficiente locação de recursos e equilíbrio na distribuição do produto



econômico.

A teoria da decisão a serviço da economia política é referida por Simon (1977), que discorda da suposição de que a investigação fundamental é válida somente se sua relevância em questão de política é imediata e evidente; segundo ele, vivemos três séculos ou mais de vigoroso e forte sucesso fazendo investigações dentro das leis da natureza; e muitas destas investigações foram impulsionadas através da simples compreensão que levou a encontrar a beleza da ordem oculta na complexidade.

Segundo Simon (1977), não se pode explicar as muitas debilidades e o lento desenvolvimento da teoria descritiva da tomada de decisão incluindo a teoria da firma, com seu escasso e disperso assentamento; deve-se considerar o fato de que muitos investigadores são influenciados por conceitos vindos de fora do âmbito econômico, como é o caso das influências recebidas da sociologia, da psicologia e da ciência política.

Ao tratar da teoria da decisão perseguida por seu interesse intrínseco, Simon (1977), escreve que, mesmo sem presença evidente ou relevante, o comportamento humano em organizações constitui um elemento muito importante do fenômeno empírico. Ainda de acordo com Simon (1977), a teoria clássica da tomada de decisão econômica e da tomada de decisão em negócios organizacionais faz previsões muito pontuais e testáveis sobre o efetivo comportamento dos agentes da tomada de decisão.

Segundo Simon (1977), no corpo das ações das ciências empresariais, com relação ao corpo das teorias da decisão descritivas, a preocupação central é com a maneira como as decisões são feitas e não apenas com os resultados da decisão: se torna importante como decidir, mais do que o que decidir.

Para Simon (1977), na teoria das organizações é usual a referência a sub-objetivos: quando os objetivos da organização não podem ser conectados operacionalmente com ações, as decisões vão ser sentenciadas alternativamente para objetivos subordinados que podem ser conectados e, então, a formulação vai depender do conhecimento, da experiência e da ambientação organizacional dos tomadores de decisão. E, em face dessa ambigüidade, ainda de acordo com Simon (1977), a formulação também pode ser sutilmente influenciada, ou não sutilmente, pelo próprio interesse e poder de direção (dos tomadores da decisão), situação comum em tomadas de decisão individuais organizacionais durante a solução de problemas.

Ainda, de acordo com Simon (1977), no modelo clássico de tomada de decisão, são trazidas para conhecimento todas as alternativas que estão em aberto para serem escolhidas; são avaliadas as conseqüências que se desenvolverão para cada uma das alternativas; é avaliada a certeza na tomada de decisão presente, é feita a avaliação futura de suas conseqüências e são comparadas estas conseqüências.

Para Simon (1977), a racionalidade limitada, também aplicada às organizações, revela os limites das habilidades humanas para compreender e processar a complexidade e a incerteza. Esta idéia inicial de racionalidade limitada deu origem a dois desdobramentos para Simon: a otimização na formulação da teoria; e a verificação empírica dos seus principais fundamentos.

No âmbito teórico dentro do cenário de tomada de decisão organizacional, para Simon (1977), três aspectos são relevantes: quais são as circunstâncias sob as quais cada relação de emprego vai ser preferida sobre outras formas de contrato, como medida para garantir a performance do trabalho; qual a relação entre a teoria clássica das sociedades e as teorias do equilíbrio organizacional; e quais são as principais características da decisão racional humana em situações onde a complexidade se faz presente.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente ensaio teórico foi desenvolvido através de pesquisa em publicações internacionais relevantes de gestão empresarial. Segundo Minayo e Sanches (1993), do ponto de vista qualitativo, a abordagem dialética atua em nível dos significados e das estruturas, estas entendidas como ações objetivadas e portadoras de significado; ao mesmo tempo, procura conceber as etapas da investigação e da análise como partes do processo analisado. A cientificidade precisa ser considerada ideia reguladora de alta abstração, sem modelos e normas rígidas e, particularmente, o trabalho qualitativo caminha: numa direção elaborando teorias, métodos, princípios e estabelecendo seus resultados; e noutra direção inventando e ratificando caminhos, abandonando vias e tomando direções privilegiadas (MINAYO; SANCHES, 1993). Definir o nível simbólico, dos significados e da intencionalidade, constituir tal nível como um campo de investigação e lhe atribuir um grau de sistematicidade pelo desenvolvimento de métodos e técnicas são tarefas e desafios dos cientistas que trabalham com a abordagem quantitativa ao assumirem críticas sobre suas investigações (MINAYO; SANCHES, 1993). Sampierri et al.(1991) observa que a investigação científica que parte do enfoque qualitativo é indutiva, requerendo imersão no campo de pesquisa e interpretação contextual, implicando flexibilidades, movendo-se entre os eventos e a sua interpretação, entre as respostas e o desenvolver da teoria; além disso, tem enfoque holístico, estuda o todo sem reduzi-lo ao estudo de suas partes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir de Morgan (1996), inicia-se a identificação do **processamento de informações**: conforme sabemos, informações são processadas em todos os momentos nas organizações. Na seqüência, são referidas as características de **flexibilidade, resistência, engenhosidade, e potencial de auto-organização**, conceitos perfeitamente coerentes com organizações inteligentes. As situações de **relacionamento entre partes, comunicação, comando e controle** focam a presença do elemento humano nas organizações, certamente característica condutoras nas instituições. Os atos citados de concessão de **graus de liberdade, integração, autoridade flexível, recompensas, motivação, satisfação de necessidades**, dão continuidade às características de movimentação do elemento humano em ambientes de inteligência organizacional. A referência aos **objetivos organizacionais** reflete condição norteadora para os rumos das empresas, alusão à razão de ser de cada instituição. A continuidade de citação de elementos de inteligência traz a **liderança**, fator reconhecidamente influenciador no comportamento organizacional. As **estratégias**, citadas em seqüência, trazem consigo a arte de coordenar a ação das forças impulsionadoras das organizações, nos seus diferentes âmbitos, especialmente econômico e de mercado, com seus desdobramentos em termos de competitividade e competição. As relevantes contribuições da **criatividade** e da **inventividade** abordam elementos genuínos e autênticos de inteligência organizacional, refletindo a capacidade de criar, inovar, inventar, surpreender, proporcionando soluções inteligentes para desafios que surgirem e, especialmente, proporcionando ações proativas facilitando a percepção de oportunidades de expansão e crescimento. Para os aspectos de **mudança**, pode-se atribuir às organizações a capacidade de processar transformações e modificações em rotinas, procedimentos, mercados atingidos, sugerindo otimizações que promovam benefícios para as empresas. A **capacidade de questionar** é forma de encontrar soluções alternativas e favoráveis; está neste âmbito também o exercício da habilidade em fazer objeções frente a situações nocivas às organizações e que precisam ser estancadas. A oportunidade de **levar em conta novas situações** representa, de alguma forma, relação com a anteriormente referida capacidade de questionar, uma vez que busca a construção de



panoramas alternativos e favoráveis às organizações. A **capacidade racional** está presente a partir de sua funcionalidade, lógica, bom senso, e por proporcionar antecipação de cenários: é o caso de prever movimentações de empresas concorrentes, como num jogo de xadrez. De certa maneira, a racionalidade é utilizada para embasar e justificar determinadas tomadas de decisão. O **planejamento corporativo** ordena recursos com vistas a obter os resultados pretendidos pelas organizações. Assim, são determinados métodos de trabalho, procedimentos, ações, metas, objetivos, uma preparação de cada organização para o seu futuro, ao tempo em que ela é, também, agente de transformação. A citação de **grupos de reflexão** parece adequada, valorizando o potencial contributivo de cada componente do grupo, considerando a possibilidade de criação e desenvolvimento de novas idéias a partir de estímulos entre a equipe. Os grupos de reflexão podem ainda evitar decisões precipitadas que poderiam resultar danosas para as empresas. Quanto à existência de **unidades de pesquisa**, há a lembrança de que a pesquisa é descobridora de novos conhecimentos, por seu nível de minúcia investigativa, detectando dados e informações relevantes, especialmente no âmbito de atuação de cada organização. O **pensar toda a organização** reflete a idéia de conjunto da organização, destacando pontos relevantes de seu funcionamento; e eventualmente identificando a existência de pontos vulneráveis ou pontos de evasão de recursos com o intuito de corrigi-los. Pensar toda a organização pode representar a harmonização de todos os seus diferentes recursos – econômicos, humanos, culturais - com o objetivo de potencializar o funcionamento da organização. A **formulação estratégica** traz consigo a condição de dispor e manipular elementos de forma precisa; e sendo de forma estratégica, objetivará a chegada ao mercado em condições vantajosas frente concorrentes, aplicando com eficácia seus recursos e explorando a seu proveito as condições favoráveis que dispõe. A **administração estratégica** permite a elaboração e disposição de normas e funções administrativas de tal forma a obter vantagem competitiva a partir da adequada exploração dos diferentes recursos existentes, quer no âmbito material quanto no âmbito de ações e comportamentos. As **tomadas de decisões** são momentos característicos de exercício de inteligência organizacional, ao considerarem os elementos existentes, riscos, oportunidades, prospecções e cenários de certezas ou incertezas. A referência às **regras predeterminadas** constitui fator de disciplina e elemento facilitador nas tomadas de decisão corporativas, em que prevalecem as diretrizes organizacionais já existentes como norteadoras básicas. Em sua concepção, podem ser referidas também as regras comerciais de ética e responsabilidade social. Sobre a existência de **políticas e planos como ponto de referência ou estrutura modelo** está o respeito aos valores e objetivos da organização que passam a ser elementos-guia na gestão, norteando e sustentando as relações de influência interpessoal existentes na organização. As **previsões estatísticas** auxiliam na antecipação de cenários futuros com base em dados decorridos, o que permite obter relativa vantagem competitiva. A **cibernética** é elemento da inteligência organizacional pela potencial capacidade de busca, processamento, organização e manipulação de dados e informações úteis para as organizações. O **comportamento auto-regulador** reflete a capacidade da organização de manter em harmonia o seu próprio funcionamento, identificando e corrigindo de forma eficaz quando identificados desvios e vulnerabilidades. A referência à essência do **feedback negativo** surge como oportuna no âmbito da inteligência organizacional, por **criar estados desejados ao evitar estados nocivos**, permitindo, desta forma, a criação de (infinitos?) caminhos alternativos como meio de fornecer respostas às situações nocivas por que passam as organizações. O **aprender** no âmbito da inteligência organizacional é certamente elemento fundamental a partir do conhecimento, habilidade, compreensão do ambiente corporativo; e **aprender a aprender** é a busca deliberada deste conhecimento, tendo consciência de seu potencial contributivo na gestão organizacional. Finalmente, a **habilidade de perscrutar o ambiente**, em relação à **aprendizagem de circuito duplo (estímulo ao debate contínuo e à**



inovação) indica entrosamento da organização com o seu ambiente, com a valorização das respostas a ela repassadas por todos os agentes dos ambientes com os quais interage.

Em Nobre et al. (2008) tem-se que organizações desenvolvem inteligência com seus **elementos internos**, quais sejam, seus **participantes**, sua **estrutura social**, **tecnologia** e **objetivos**. Em Mirabedini (2015) tem-se que uma organização inteligente essencialmente é uma organização que está **capacitada para aprender**.

De outra parte, a partir de Kates e Galbraith (2007), podem ser identificados elementos de inteligência organizacional, em que os autores concebem inicialmente relevância: ao **design organizacional**, à **configuração de estruturas** e aos **processos**, demonstrando a construção de uma formatação organizacional que vá servir de elemento-base no desenvolver das atividades da empresa. Os autores demonstram ainda preocupação como o elemento humano ao se referirem aos **sistemas de recompensa**, às **práticas de pessoal**, ao **alinhamento entre motivações individuais com os interesses da organização**, à condição de **tornar fácil para cada funcionário individualmente tomar decisões corretas** e ao aspecto de **tornar o trabalho coletivo uma tarefa fácil**. A **capacidade de alcançar a estratégia do negócio** ressalta a própria preservação da identidade das organizações, mantendo o vínculo entre os objetivos pelos quais elas são constituídas e o efetivo exercício de sua atividade organizacional; verificando e corrigindo eventuais desvios de direção. Na continuação os autores citam **variáveis caminhos e múltiplas escolhas a fazer e estratégia**. O desenvolvimento de **capacidades** pode estar presente entre os elementos da inteligência organizacional pela relação com as habilidades humanas para obter adequado rendimento dos demais recursos envolvidos. Em seqüência, são consideradas as ações: **projetando para o cliente**, a consideração do **poder do cliente**, o **acesso do consumidor às informações**, a conveniência da oferta de **produtos customizados**, de **soluções de alto valor**, o desenvolvimento de **estratégias centradas no consumidor** e as influentes **redes de consumidores**, focando a ação de valorizar o consumidor. A referência às novas concepções contemporâneas de fronteiras é feita muito oportunamente, ao serem considerados os aspectos como: a ação **organizando além fronteiras**, a consideração da possibilidade de ocorrerem **investimentos estrangeiros**, a efetiva **liberação do comércio entre países**, o potencial das **economias emergentes**, as contínuas **oportunidades estrangeiras**, a crescente **construção de organizações globais**, a oportunidade das **estratégias globais**, e as **construções geográficas baseadas em produtos multinacionais**. A **cooperação** é citada quando os autores concebem uma **matriz de trabalho** contemplando os fatores **colaboração entre clientes**, **espaço geográfico**, **função e dimensão de produtos**. Em seqüência, é abordado o **tamanho** da organização, o que remete ao seu crescimento em todos os aspectos, observados os avanços por territórios físicos e por territórios virtuais. As **escalas** são citadas por serem consideradas instrumentos de medição e de avaliação, tanto quanto os aspectos relacionados à **velocidade**, à **responsabilidade**, aos **extremos**, à **centralização** e à **descentralização** e ao **ponto ideal para a decisão**. A **inovação** é citada, consistindo potencial competitivo para as organizações. O ato inteligente de **planejar a organização** é mencionado, como um meio para preparar adequadamente o funcionamento organizacional, criando práticas e projetando ações para a continuidade e para o crescimento institucional. A propósito, é referida a capacidade necessária das organizações em **suportar o próprio crescimento orgânico**. O cuidado com as **barreiras à inovação** também é considerado, com o intuito de abrir a organização para o **lançamento de novos negócios**. O **equilíbrio** das grandezas que compõem a organização é abordado, configurando situação de estabilidade, sem desvios ou oscilações nocivos, permitindo resultado melhor a partir de forças harmonicamente dispostas. A seguir, é dada atenção ao **negócio principal** da organização, com o objetivo de manter o foco nos objetivos fundamentais pelos quais ela foi constituída. A **vantagem** é citada, como elemento de sustentação e de competição organizacional. Por fim, são citados os **recursos** de



que as organizações dispõem e aqueles que elas ainda podem buscar e devem buscar para otimizar o desempenho de suas atividades e de seus objetivos.

Segundo Sholo (2013), inteligência organizacional **reduz decisões equivocadas**, fazendo atentar projetos específicos.

As contribuições de March (1991) no âmbito da inteligência organizacional, inicialmente, se reportam a: **como as tomadas de decisão devem ser feitas**, focando para que as decisões ocorram com efetividade e adequação, utilizando maneiras e métodos adequados no decorrer de sua efetivação. É reportado o aspecto de **como as tomadas de decisão são feitas**, com o intuito de que estes processos sejam continuamente aperfeiçoados. Contudo, é necessário considerar a existência das variáveis envolvidas na tomada de decisão, como a **racionalidade limitada**, eventualmente **decorrente de preferências prévias e de expectativas sobre conseqüências, da importância individual atribuída e das limitações organizacionais existentes para encontrar e implantar uma solução ótima**: fatores que podem interferir nos processos de tomada de decisão organizacional, alterando o curso seqüente de cada uma destas situações. A observação de que **decisões humanas geram ações humanas** reforça a condição das organizações como acolhedoras do elemento humano, refletindo nelas ações de seu comportamento construído durante a própria história da humanidade e durante a história de vida de cada elemento humano dentro da organização. A ação inteligente na tomada de decisão organizacional está explícita na análise que constata que: a **tomada de decisão é intencional, conseqüente do conhecimento de alternativas, conhecimento das suas conseqüências (pelo menos a distribuição das probabilidades), a consistente ordem de preferência e da regra de decisão**; neste caso são referidas regras de decisão com base no existente planejamento organizacional. Na seqüência argumentativa de que **a escolha racional presume futuras conseqüências e presume também a suposição sobre futuros sentimentos com respeito a essas conseqüências**; seguida pela observação de que existe **incerteza sobre as conseqüências futuras da ação corrente e incerteza sobre as preferências futuras pelas conseqüências das ações correntes** denota a capacidade que tem o decisor de ser agente de mudanças e a consciência de ser agente condutor de mudanças. Há ainda a referência à **ação de correr riscos**, tanto a **aversão a riscos**, quanto à **receptividade a riscos**, caracterizando a ação auto-proteção no caso de aversão a riscos; e a ação de vislumbrar expressivos lucros no caso da receptividade a riscos. Os **conflitos** são citados, provocando a necessidade de promover o entendimento entre partes divergentes ou, na falta do entendimento, a possibilidade do enfrentamento por conflitos de interesses, conflitos de poder, e assim por diante. A citação de **atores racionais** qualifica o elenco organizacional como grupo de exercício de ações racionais. A citação das **decisões coletivas** trata da prática do entendimento e do consenso entre comitês de administração. Quanto à referência à **maneira rotineira de fazer e aos procedimentos operacionais padronizados**: há relação com ações e decisões cotidianas, voltadas às ações corretivas e aos aspectos operacionais práticos, quando é necessária atenção com o fato de que a repetição pode dificultar a percepção de soluções e ações mais vantajosas para as organizações. A observância às **normas profissionais** pode remeter à prática da ética no exercício da atividade organizacional. A atenção às **normas culturais** e aos **rituais simbólicos** trata da cultura organizacional que vai sendo construída e observada durante a passagem do tempo dentro da organização. Quanto às **estruturas institucionais, hierarquias e redes de relacionamento** há a preocupação com os relacionamentos interpessoais, com o enfoque de autoridade constituída no caso de estruturas institucionais e hierarquias, as quais podem adquirir maior flexibilidade a partir da instituição das redes de relacionamento. Por fim, a citação da **ordem temporal (ao fazer uma coisa, se deixa de fazer outra)** revela a consciência do custo de oportunidade: o exercício da faculdade de se ocupar com um tipo de negócio está



implicitamente relacionado ao fato de se deixar de fazer outro tipo de negócio - melhor ou pior para a organização.

Para Kahkha (2015), a inteligência organizacional é **pré-requisito para conceitos de gestão**, permitindo gestores efetuarem adequadas e efetivas tomadas de decisão, tendo **conhecimento compreensivo** de todos os fatores que afetam a organização.

Uma das referências iniciais de Simon (1977) é a ambientação ao tema **ciência econômica**, cenário no qual as organizações exercem seus papéis. A alusão à **razão humana** vincula o uso do raciocínio humano na condução organizacional. A preocupação com a **alocação de recursos** e, especialmente, com a **escassez de recursos**, requer que o uso destes recursos ocorra de forma inteligente: há flagrantes desafios em administrar recursos escassos. A **tomada de decisão racional** trata do uso de determinados critérios na tentativa de otimizar as decisões à luz da razão, do discernimento, em que determinadas decisões são amparadas por argumentos e motivos justificados e lógicos. A citação dos **normativos da economia nacional, internacional e de mercados**, lembra que é necessária habilidade das organizações para atuarem dentro de determinados regulamentos e práticas consolidadas. Promover o **equilíbrio na distribuição do produto econômico** é atribuição e também oportunidade, considerando a receptividade desta ação pelo mercado: em equilíbrio, há ação sincronizada por parte das diferentes forças econômicas. A **teoria da decisão** comprova a existência de estudos e conhecimentos prévios neste âmbito. A **economia política** combina dois campos relevantes nos quais atua a inteligência organizacional, tanto quanto a seqüente referência às **leis**, de certa forma mantendo relação com a já tratada existência de regulamentos e normas. A citação à **natureza** faz noção à existência do mundo material, a partir do qual são desenvolvidos desdobramentos que podem moldar formatações organizacionais. A **compreensão** é referida indicando capacidade de análise, supondo a **necessidade de esforço** sugerida para combinar elementos que podem formar cenários de **complexidade**. A preocupação com as **debilidades** e com o **lento desenvolvimento da teoria descritiva da tomada de decisão** demonstra que ainda não foram exauridas as potencialidades da inteligência organizacional, indicando extenso caminho a percorrer neste âmbito. Quanto à **teoria da firma**, há a referência às **influências recebidas da sociologia, da psicologia e da ciência política**, indicando a interdisciplinaridade que forma particularmente a presença do elemento humano nas organizações. Isto mantém coerência com o **comportamento dos agentes da tomada de decisão**, também em ambientes organizacionais. As **ações das ciências empresariais** passam a ser abordadas especificamente, objetivando focar especialmente o aspecto de gestão, a ela relacionando as **teorias da decisão descritivas**, avaliando sobre **como decidir, o que decidir; os objetivos subordinados**, a partir de **formulações, conhecimentos, experiências, ambientação organizacional**, o trato com **ambigüidades, a formulação influenciada pelo próprio interesse e poder de direção (dos tomadores da decisão), as tomadas de decisão individuais organizacionais e a solução de problemas**. É ainda citada a necessidade de avaliação de **alternativas** representando o livre arbítrio de opção no âmbito organizacional, contudo, com as suas respectivas **conseqüências**. A **certeza** é referida, decorrente da análise de variáveis com previsão segura quanto à sua ocorrência. A **avaliação futura** requer exercício de inteligência na análise de variáveis, tanto quanto no exercício de **comparação** com o intuito de tomar a melhor decisão no momento presente. Contudo, nem sempre é possível tomar a melhor decisão, considerando a **racionalidade limitada e seus fundamentos** e os **limites das habilidades humanas**. São considerados ainda os cenários de **complexidade**, em que é desafiador harmonizar elementos interdependentes, os aspectos de **incerteza**, em que não há possibilidade de precisar as conseqüências das ações tomadas, bem como as **circunstâncias** em que as ações são feitas.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode ser surpreendente a expressiva quantidade de variáveis identificadas, relacionadas à inteligência organizacional, mesmo sabendo que os elementos fundamentais da inteligência organizacional citados são apenas parte dos efetivamente existentes. Contudo, se for considerada a amplitude envolvida nos conceitos de resistência, flexibilidade, engenhosidade, capacidade de aprender, capacidade de aprender a aprender, capacidade de autorregulação, inovação, e tantos outros elementos apontados por Morgan (1996), estas ricas quantidades e variedades verificadas deveriam ser esperadas. Segundo Morgan (1996, p. 82-83), “o cérebro é um sistema que dá início à ação inteligente, permanecendo supremo entre todos os sistemas naturais e feitos pelo homem de que se tem conhecimento”, o que permite e justifica, assim, a existência e a criação de novos elementos de inteligência organizacional.

Também segundo Morgan (1996, p. 88):

é possível ver as organizações se tornarem sinônimos dos sistemas de informação, uma vez que a infra-estrutura de microprocessamento cria a possibilidade de organizar sem ser necessário uma organização em termos físicos.

Isto permite que a ampliação de territórios, especialmente virtuais, ocorra com frequência e facilidade.

A presente investigação forneceu elementos de inteligência organizacional que podem constituir variáveis de investigação, o que é uma implicação para trabalhos futuros. Além disso, podem ser investigados e identificados novos elementos da inteligência organizacional a partir de autores alternativos, considerando terem sido selecionados, na presente verificação, os autores Kates e Galbraith; March; Simon; e Morgan.

Por fim, conforme Minayo e Sanches (1993), a propósito de indagações epistemológicas a respeito de abordagens qualitativas, é necessário observar que a cientificidade precisa ser vista como uma ideia reguladora de alta abstração, e não como sinônimo de modelos e normas rígidas - o que talvez explique, mesmo que em pequena parte, a ocorrência de hiatos de objetividade e pragmatismo em alguns pontos deste trabalho.

REFERÊNCIAS

KAHKHA, Atefeh Oveisi; POURGHAZ, Abdulwahab; MARZIYEH, Afsane. Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, v. 5, p. 395-404, 2015.

KATES, Amy; GALBRAITH, Jay R. *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

MARCH, James G. How Decisions Happen in Organizations. *Human-Computer Interaction*. v.6, p. 95-117, 1991.

MIRABEDINI, Seyedeh Masoume; MEHRABIAN, Ahmad. Review: Organizational Intelligence and Organizational Learning Capability. *Journal of Management Sciences*, v. 1, n. 10, p. 228-233, 2015.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cad. Saúde Públ.*, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MORGAN, Garret. *As imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.



NOBRE, Farley Simon; TOBIAS, Andrew; WALKER, David S. A THEORY OF ORGANIZATIONAL COGNITION: PRINCIPLES AND CONCEPTS. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 7, n. 4, p. 11-30, outubro-diciembre, 2008.

SAMPIERI, R; H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodología de la Investigación*, D. F., México: McGraw-Hill, 1991.

SHOLO, Arisa. *The Role of Business Intelligence in Organizational Decision-Making*. Copenhagen: Limac, 2013.

SIMON, Herbert A. Rational Decision-Making in Business Organizations. *Nobel Memorial Lecture*, v. 8, p. 343-371, 1977.