

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS NO SETOR HOSPITALAR NA CIDADE DE CURITIBA, PR

Rodrigo Müller¹

Newton Correa de Castilho Junior²

RESUMO: Este trabalho apresenta a Inteligência Organizacional (IO) como disciplina para o desenvolvimento e fortalecimento de empresas em mercados cada vez mais competitivos. Encontrada na literatura sob duas perspectivas – processo e produto –, neste estudo a IO foi abordada sob a perspectiva de processo, apresentada por Matsuda (1992; 1993) e Choo (1998), como um grupo de atividades que, se desenvolvidas conjuntamente, podem contribuir para o alcance da IO. Objetiva investigar a utilização dos conceitos de Inteligência Organizacional por organizações hospitalares da cidade de Curitiba, PR., consideradas referência em sua área de atuação, de forma que a pesquisa foi aplicada em duas Instituições de Saúde. A coleta de dados foi dividida em três momentos distintos e, posteriormente, realizada uma análise de conteúdo. Os resultados apontaram que as organizações hospitalares participantes desenvolvem ações de IO em suas agendas, porém sem uma programação integrada dessas atividades. Foi possível identificar as principais ações de IO desenvolvidas dentro dessas organizações e observar que a IO é uma disciplina integradora, que proporciona uma reunião de saberes das áreas de administração, atuando como elo entre outras atividades já consagradas na área de gestão de empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Organizacional. Gestão de Organizações Hospitalares. Gestão da Informação.

ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: HOSPITAL SECTOR PERSPECTIVES IN THE CITY OF CURITIBA, PR, BRAZIL

ABSTRACT: This paper presents the Organizational Intelligence (OI) as a discipline for developing and strengthening businesses in increasingly competitive markets. Found in the literature from two perspectives - process and product - in this study, OI was approached from the perspective of process, defined by Matsuda (1992, 1993) and Choo (1998) as a group of activities that if developed jointly, may contribute to the achievement of OI. Aims to investigate the use of the concepts of Organizational Intelligence for hospital organizations in the city of Curitiba, PR, Brazil, considered reference in its area of operation, and in this way, the research was applied in two Institutions Health. The data collection was divided into three distinct stages and subsequently held content analysis. The results showed that the participating hospital organizations develop OI actions in their agendas, but without an integrated planning of these activities. It was possible to identify the main actions of IO developed within these organizations and see that the IO is an integrative discipline that provides a meeting of the areas of management, acting as a link between other activities already established in the area of business management.

KEYWORDS: Organizational Intelligence. Health Organizations Management. Information Management.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento cada vez mais rápido da economia tem feito com que empresas de todos os setores passem a se atentar a todos os fatores internos e externos que possam afetar o negócio. Para conseguir essa capacidade, são empregadas técnicas de gestão variadas envolvendo aspectos físicos, tecnológicos e humanos no intuito de fazer melhor proveito dos recursos disponíveis nas organizações.

Dentre as várias disciplinas administrativo-organizacionais, técnicas e ferramentas utilizadas para aprimorar a utilização dos recursos organizacionais dentro das empresas contemporâneas, encontra-se a Inteligência Organizacional, que teve esse termo cunhado em meados da década de 1960 e, desde então, vem passando por transformações em seus estudos, conceitos e formas de aplicação.

Com o passar dos anos, a IO, que surgiu sob uma visão mais técnica e voltada para a gestão da informação (GI), passou a englobar outras características advindas de disciplinas já consagradas nas áreas de gestão empresarial e de outras em desenvolvimento, como é o caso da Gestão do Conhecimento (GC), do Aprendizado Organizacional (AO), da Cultura Organizacional (CO), dentre outras (CRUZ; DOMINGUES, 2007). De início, a IO buscava realizar a gestão das informações obtidas no ambiente externo. Com o passar do tempo, foi englobando aspectos humanos, de aprendizado, de gestão da informação do ambiente interno, além de se preocupar com o ambiente organizacional propício ao compartilhamento de informações e conhecimentos.

Tomando por base as definições de Inteligência Organizacional (IO), compreende-se essa disciplina como sendo a capacidade desenvolvida pelas organizações para coletar dados e informações de seus ambientes, transformá-los em conhecimentos e aplicá-los dentro das empresas para fins de inovação, adaptação e criação e compartilhamento de novos conhecimentos buscando se adequar às realidades do mercado.

Neste contexto, a pesquisa desenvolveu-se sob a seguinte questão: Como os conceitos de Inteligência Organizacional estão sendo utilizados por organizações hospitalares na cidade de Curitiba, PR?

Os objetivos estipulados para responder a questão de pesquisa foram: 1) geral - Investigar a utilização dos conceitos de Inteligência Organizacional por organizações

hospitalares da cidade de Curitiba, PR., consideradas referência em sua área de atuação; e 2) específicos: mapear o desenvolvimento dos estudos acerca da IO sob uma visão temporal; identificar as atividades de IO apresentadas pela literatura estudada e dentro das organizações participantes; e discutir as atividades encontradas na literatura com as ações práticas desenvolvidas nas empresas.

Desta forma, por meio de pesquisa exploratória e descritiva, foram analisadas duas instituições hospitalares na cidade de Curitiba, PR, entre o período de Junho de 2012 a Janeiro de 2013. Os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo, desenvolvida sob observação direta, entrevistas semiestruturadas com personagens-chave das organizações participantes e análise documental em documentos disponibilizados nos momentos das entrevistas e nas *homepages* das duas instituições. A análise dos dados se deu de forma qualitativa, com base nos conceitos e técnicas de análise de conteúdo propostos por Bardin (1995), extraíndo dos materiais analisados os seus principais elementos.

Ao final dos trabalhos foi possível perceber a existência de ações de IO dentro das organizações pesquisadas de forma bastante semelhante ao que aponta a teoria sobre a inteligência organizacional consultada. Assim, tornou-se plausível construir um quadro de referência das ações de IO encontradas tanto na literatura como na agenda das organizações consultadas.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Neste item, apresenta-se a teoria que suportou a pesquisa e a investigação da utilização da IO por empresas hospitalares na cidade de Curitiba, PR., proporcionando a base para os constructos teóricos aqui expostos.

2.1 Inteligência Organizacional

O termo Inteligência Organizacional foi inserido nas comunidades acadêmica e empresarial na década de 1960 por Harold Wilensky, por meio do livro '*Organizational Intelligence: knowledge and policy in government and industry*', primeiro material teórico abordando o assunto sob esta nomenclatura.

Vega e Basnuevo (2015) apontam que a IO ainda é tratada sob diversas nomenclaturas, como Inteligência Competitiva, Inteligência Empresarial, Inteligência de Negócios, dentre outras, o que acaba, por vezes, trazendo confusão ao termo e às suas aplicações. No entanto, Vega e Basnuevo (2015) salientam que a IO aborda técnicas organizacionais que interrelacionam teorias das ciências administrativas, com as da ciência da informação e psicologia, no intuito de melhorar a efetividade das ações organizacionais.

Segundo Wilensky (1967), a aplicação da IO nas organizações se deu, em um primeiro momento, em função da necessidade de utilização mais efetiva das informações possuídas. Ainda segundo Wilensky (1967), a IO poderia ser visualizada como uma atividade de coleta, processamento e interpretação de informações do ambiente externo, para depois comunicar e enviar estas informações para dentro das empresas, onde poderiam ser utilizadas nos processos decisórios. Para o autor supracitado, a IO pode alcançada pelas empresas por meio de atividades e processos interrelacionados e pela utilização efetiva dos recursos organizacionais, tanto estruturais, materiais e financeiros, como informacionais.

Com o passar dos tempos, os conceitos de IO foram sendo estudados e aplicados por diversos autores das áreas de gestão, de forma que vários complementos foram realizados aos apontamentos iniciais de Wilensky (MÜLLER, 2013).

Autores como Matsuda (1992), Haeckel e Nolan (1993), Choo (1995), McMaster (1996), Albrecht (2003), Cruz e Dominguez (2007), Moresi e Lopes (2011), e outros, passaram a abordar a IO sob uma visão integral e sistêmica da organização, de forma que aspectos internos à empresa passaram a ser observados também como fatores de impacto e relevância para os processos e atividades da Inteligência Organizacional.

Segundo Cruz e Dominguez (2007), a IO pode ser vista como a capacidade das empresas de perceberem adequadamente os ambientes internos e externos por meio do processamento das informações obtidas nestes ambientes, além de gerar novos conhecimentos que contribuam para a tomada de decisões e resolução de problemas em setores em constante mudança. Cruz e Dominguez (2007) salientam que esta capacidade pode ser desenvolvida pelo aprendizado organizacional sistêmico.

Para Rautakivi (2013) a utilização da IO dentro das empresas, tanto públicas como privadas, pode aumentar a eficiência e a efetividade das ações organizacionais, além de contribuir para a criação de novos conhecimentos que podem ser utilizados nos processos inovativos e na adaptação da empresa aos ambientes onde atua.

Moresi e Lopes (2011) utilizam-se dos conceitos de Matsuda (1992) e Choo (1998), defendendo a premissa de que a IO integra pessoas e setores com elementos organizacionais, como cultura, crenças, pressupostos, entre outros elementos corporativos, apontando a necessidade de desenvolver o aprendizado organizacional para uma adaptação estratégica da empresa ao seu ambiente.

Corroborando estes apontamentos, Vega e Basnuevo (2015) salientam que a dimensão humana das organizações não pode ser desconsiderada ao pensar e trabalhar com a IO. Além disso, é preciso pensar no ambiente organizacional no qual a IO se desenvolve para que tenha as condições necessárias para sua aplicação, manutenção e desenvolvimento.

Para Uygur e Ulusoy (2013), a IO considera as características e percepções das inteligências individuais dos indivíduos somadas no contexto organizacional. Além disso, os autores supracitados apontam que a IO é um dos elementos fundamentais para o aprendizado organizacional, de forma que IO e AO exercem uma relação de complementaridade no sentido de aprimorar o conhecimento dos indivíduos dentro do contexto das organizações.

No contexto das organizações hospitalares, a necessidade de constante aprimoramento e adaptação às demandas ambientais impele tais organizações a buscarem ferramentas e metodologias que lhes possibilitem realizar suas atividades de maneira eficiente e eficaz. Para Saeed, Saeed e Mahboubeh (2014), a IO pode contribuir para a melhoria das ações organizacionais dentro do ambiente hospitalar na medida em que contribui para a organização dos processos administrativos/organizacionais, proporciona a integração entre pessoas e setores e auxilia na orientação dos objetivos da organização.

Corroborando estes apontamentos, Karami e Torabi (2015) salientam que as organizações atuais, em especial as organizações hospitalares, são ambientes complexos e que demandam de uma gestão efetiva de seus recursos, incluindo os recursos informacionais e de conhecimento. Para Karami e Torabi (2015), estas organizações devem observar adequadamente questões como: informações externas e internas, disseminação do conhecimento dentro da empresa, inovação contínua, objetivos e estratégias organizacionais bem definidas e arquitetura para os processos de tomada de decisão.

Com isso, percebe-se que, atualmente, a IO deve ser aplicada tanto no ambiente externo como no interno da empresa. O ambiente externo pode ser acompanhado com auxílio de atividades de coleta de dados e informações sobre o setor, os concorrentes, clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, além dos ambientes que afetam a empresa, como:

político-legal, tecnológico, demográfico, cultural, entre outros. Já o ambiente interno pode ser trabalhado por meio de atividades que consigam captar informações e conhecimentos, armazená-los e comunicá-los aos membros, além de utilizar essas informações e conhecimentos para os processos de tomada de decisão e nos processos de inovação.

Neste contexto, buscando uma melhor utilização dos recursos disponíveis nas empresas, alguns autores (CHOO, 1998; MATSUDA, 1992; ALBRECHT, 2003) desenvolveram modelos de IO apresentando conjuntos de ações que podem contribuir para a efetividade das ações organizacionais. Estes modelos, segundo os autores supracitados, podem ser utilizados de forma genérica por todas as organizações que pretendam desenvolver suas ações de forma inteligente. Com base nestes apontamentos, na próxima seção são apresentados os principais modelos de IO encontrados na literatura consultada.

2.2 Modelos de Inteligência Organizacional

Na literatura encontrada sobre o tema, alguns autores (MATSUDA 1992;1993; CHOO, 1995; ALBRECHT, 2003) propõem modelos genéricos de IO, divergindo, em alguns casos, na forma como esta é abordada, mas convergindo no sentido de que a IO deve integrar processos, pessoas e setores.

Segundo Matsuda (1992; 1993), a IO pode ser vista sob duas perspectivas: produto e processo. Sendo um produto, a IO proporciona resultados práticos à empresa, tanto na tomada de decisões ou nas definições de estratégias de longo prazo, relatórios, manuais, procedimentos estruturados, e outros documentos resultantes das atividades realizadas, bem como diretrizes para processos e ações futuras. A IO vista como um produto também pode ser o resultado da aplicação da abordagem de processo.

Como processo, a IO pode ser vista como um conjunto de atividades interrelacionadas que envolvem toda a organização com uma finalidade comum, constituindo um processo integrativo e agregativo que envolve inteligência humana e tecnologia de informação numa constante interação para extrair as capacidades de ambos (MATSUDA, 1992). Neste contexto, Matsuda (1992) aponta 5 atividades, ou subprocessos, da IO que devem ser desenvolvidas conjuntamente: a) comunicação; b) memória; c) aprendizagem; d) cognição; e e) raciocínio (Quadro 1).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Choo (1998) apresenta um modelo de IO, em seu livro *'Information Management for the Intelligent Organization'*, composto por cinco atividades principais, que são: a) Sensoriamento; b) Percepção; c) Memória; d) Interpretação; e e) Comportamento Adaptativo.

De acordo com Choo (1998), um dos maiores desafios da organização inteligente é compreender como o ambiente externo está mudando, percebendo quais os significados dessa mudança, bem como encontrando as melhores formas para responder as novas exigências que lhe forem impostas pelo setor.

O processo de aprendizado/inteligência organizacional é um ciclo contínuo de atividades que incluem sensoriamento do ambiente, desenvolvendo percepções e criando significados através da interpretação, utilizando a memória sobre as experiências passadas para auxiliar a percepção, e tomando ações com base nas percepções desenvolvidas (CHOO, 1998, p. 17, tradução nossa).

A Figura 1, a seguir, apresenta os dois principais modelos de IO encontrados na literatura consultada:

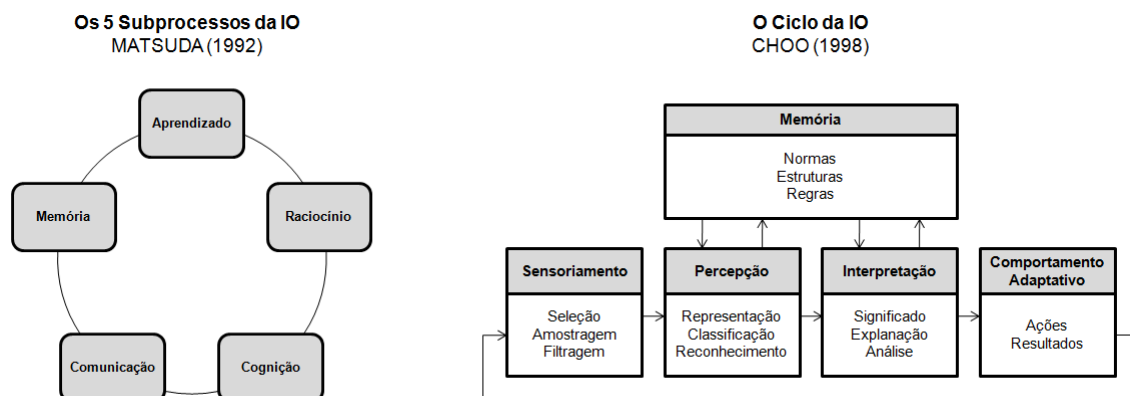


Figura 1 – Dois principais modelos de IO encontrados na literatura
Fonte: Adaptado de Matsuda (1992) e Choo (1998)

Embora Matsuda (1992) e Choo (1998) tenham proposto modelos diferentes, a característica principal é a visão sistêmica de ambos, que apontam atividades interrelacionadas como propulsoras da IO dentro das organizações. Neste sentido, ambos os modelos possuem proposições semelhantes, conforme apontado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Convergência dos modelos de IO de Matsuda (1992) e Choo (1995)

Matsuda (1992)	Choo (1998)
<p style="text-align: center;"><u>Cognição</u></p> <p>Percepção e leitura das imagens dos ambientes interno e externo, podendo utilizar as experiências da empresa e sua memória como base.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Sensoriamento</u></p> <p>Busca de informações nos ambientes interno e externo, priorizando eventos importantes para a organização.</p> <p style="text-align: center;"><u>Percepção</u></p> <p>Reconhecimento e descrição dos eventos internos e externos com base na memória organizacional.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Memória</u></p> <p>Seleção, retenção e recuperação das experiências da empresa por meio de documentos, manuais, rotinas, cultura, bancos de dados, entre outros.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Memória</u></p> <p>Suporta e armazena as experiências da empresa, formal (documentos) e informalmente (cultura, estórias).</p>
<p style="text-align: center;"><u>Raciocínio</u></p> <p>Utilização das informações possuídas juntamente com os recursos disponíveis para a tomada de decisões.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Interpretação</u></p> <p>Tradução dos termos e eventos significativos, dando significado a estes buscando responder as questões que assolam a empresa.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Aprendizado</u></p> <p>Por meio dos processos internos com o aprendizado individual e coletivo e por meio da observação do ambiente externo e organização aprende e cria novas informações e conhecimentos, alterando seu comportamento se necessário.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Comportamento Adaptativo</u></p> <p>Neste ponto a organização observa se os objetivos foram cumpridos, as metas atingidas e se há a necessidade de correção em suas atividades ou em sua postura.</p>

Fonte: Müller (2013)

Com base no Quadro 2, optou-se pela padronização das nomenclaturas a serem utilizadas na pesquisa de acordo com os títulos na primeira coluna: Cognição; Memória; Raciocínio e Aprendizado. Excluiu-se o elemento Comunicação, originário do modelo de Matsuda (1992) por se perceber que a comunicação ocorre, e deve ocorrer, em todas as demais etapas do processo de IO. Entende-se que é por meio dos processos comunicacionais que as demais ações vão ser conhecidas, compreendidas e compartilhadas pelos indivíduos envolvidos nos processos.

3 METODOLOGIA

O trabalho desenvolveu-se sob uma pesquisa exploratória e descritiva, contando com uma pesquisa de campo realizada no período de Junho de 2012 a Janeiro de 2013. Considera-se, segundo os apontamentos de Prodanov e Freitas (2013), que a pesquisa é exploratória em função de estar abordando um tema pouco explorado empiricamente no ambiente empresarial, de forma que consegue reunir novas informações sobre o assunto e auxilia nas definições dos procedimentos da pesquisa. É, ainda, descritiva, pois os pesquisadores apenas registram e descrevem os fatos observados, sem, no entanto, interferir neles, procurando investigar a frequência da ocorrência dos fatos e fenômenos no ambiente e entre a população pesquisada.

O estudo foi realizado em duas organizações hospitalares na cidade de Curitiba, PR. As organizações hospitalares selecionadas, denominadas ‘Organização Hospitalar X’ e ‘Organização Hospitalar Y’, foram escolhidas em função do tamanho (ambas de grande porte) e da abrangência no atendimento hospitalar. Ambas são empresas de grande porte e congregam, além do objetivo básico que é a assistência médica, o ensino e a pesquisa por estarem ligadas a instituições de ensino superior. Com relação à abrangência do atendimento, ambas atendem pacientes de todo o estado do Paraná, além de casos de outras cidades, de várias regiões e estados do país.

Nos dois casos observou-se o número de funcionários, tempo de atuação, características da organização, dentre outros fatores, conforme resumido no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Descrição das organizações participantes

Organização Hospitalar X	Organização Hospitalar Y
---------------------------------	---------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais de 50 anos de atuação; ✓ Reconhecimentos locais, regionais e nacionais na assistência, no ensino e na pesquisa; ✓ Empresa de grande porte; ✓ Órgão público; ✓ 100% dos atendimentos pelo SUS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais de 90 anos de atuação; ✓ Reconhecimentos locais, regionais e nacionais na assistência, no ensino e na pesquisa; ✓ Empresa de grande porte; ✓ Organização não governamental sem fins lucrativos; ✓ 70% dos atendimentos pelo SUS, 30% divididos em convênios (grande maioria) de saúde e particulares.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados coletados foram analisados qualitativamente buscando oferecer uma visão pontual da abordagem da IO em instituições de saúde. Para tanto, foram analisados com relação ao conteúdo apresentado, partindo das técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (1995), tanto nos documentos acessados como nas respostas das entrevistas, que foram cruzadas para buscar encontrar similaridades e divergências de pensamentos entre as organizações.

De acordo com Krippendorff (1990, p. 29, *apud* FONSECA JUNIOR, 2005, p. 284), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reproduzíveis e válidas que podem se aplicar ao seu contexto”.

3.1 Análise dos dados

A técnica escolhida para análise dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1995, p. 38), este método se apresenta como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda segundo a autora supracitada, a intenção dessa análise é a inferência de conhecimentos relacionados aos objetos analisados.

Neste trabalho, para a análise de conteúdo, utilizou-se como base a proposta de Bardin (1995), que indica três fases principais desse método: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise, foram selecionados os materiais a serem analisados. Para este grupo foram separadas as entrevistas realizadas (gravadas em áudio e transcritas posteriormente) com os representantes das instituições participantes, os materiais e

documentos consultados nos momentos da pesquisa e nas *homepages* das instituições e os modelos teóricos de inteligência organizacional encontrados na literatura.

Como material para análise documental, utilizaram-se os Relatórios Administrativos das duas instituições dos anos de 2011 e 2012, disponibilizados nas *homepages* de cada hospital. Além dos relatórios, no momento das entrevistas foram consultados Manuais de Procedimento Administrativos e Manuais de POP's (Procedimentos Operacionais Padrão) existentes. Nas duas instituições encontrou-se estes materiais, que foram consultados no momento das entrevistas. Já com relação às entrevistas, elaborou-se um protocolo de pesquisa contendo quatro tópicos (Cognição; Memória; Raciocínio e Aprendizado), obtidos após realização da pesquisa bibliográfica. Assim, as entrevistas foram realizadas em quatro momentos distintos, sendo que em cada encontro foi abordado um dos temas do protocolo de pesquisa. Foram entrevistados em cada hospital dois participantes: os respectivos Diretores Administrativos e um Gerente designado por cada diretor. Na 'Organização Hospitalar X' o entrevistado foi o 'Gerente de Informação'; na 'Organização Hospitalar Y' o gerente entrevistado foi o 'Gerente de Operações'. Ao todo, as gravações das entrevistas totalizaram 09h32min de áudio, que foram transcritas e utilizadas na análise de conteúdo.

Já na segunda fase, o material selecionado foi explorado com a finalidade de identificar discrepâncias de pensamentos, similaridades e complementaridades nas comunicações das entrevistas, bem como outras características dos textos a serem analisados, correlacionando o que foi identificado na literatura por meio dos modelos de IO e na pesquisa de campo. Após esta exploração foram identificados pontos convergentes nos materiais, que foram agrupados nas unidades de análise escolhidas, que foram os quatro subprocessos da IO utilizados na elaboração dos instrumentos de pesquisa, sendo eles: Cognição; Memória; Raciocínio; e Aprendizado Organizacional.

Por fim, buscou-se identificar nos textos analisados as similaridades, as discrepâncias, as recorrências de palavras e expressões, bem como extrair e inferir novos conhecimentos e conclusões com base nessas análises, interpretando estes resultados à luz da teoria estudada sobre a IO para construir os quadros de referência de atividades desenvolvidas pelas empresas participantes.

4 APRESENTAÇÃO A ANÁLISE DOS DADOS

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se compreender como os conceitos de Inteligência Organizacional vem sendo utilizados dentro das organizações. Para tal, a partir da pesquisa bibliográfica e exploratória, foram identificadas as principais atividades de IO citadas pelos autores estudados. Com base nesses dados, na pesquisa de campo foi possível perceber a existência de ações que, de acordo com a literatura pesquisada, são capazes de conferir às organizações o que se chama de Inteligência Organizacional, ou podem contribuir para a criação desta inteligência.

Por se tratarem de empresas na área de saúde, vários aspectos ambientais são observados, começando por questões político-regulatórias, principalmente provenientes de órgãos do governo. Alterações em legislações na área de assistência médica, ou mesmo nas formas de gestão e controle solicitadas pelo Ministério da Saúde e outros órgãos regulatórios, são constantemente acompanhados.

Consonante com a literatura (VEGA; BASNUEVO, 2015; RAUTAKIVI, 2013; COBBE, 2013; MORESI; 2001) que aponta as mudanças organizacionais como resultado de fatores externos e internos às empresas, as organizações participantes buscam adaptação aos ambientes onde atuam considerando tanto as pressões advindas dos ambientes externos, como os órgãos reguladores e os próprios clientes/usuários, como as pressões internas, representadas pela necessidade de aprimoramento nos processos organizacionais, maior efetividade nas ações, dentre outros fatores.

A estrutura das empresas, embora diferente em sua constituição (a primeira é um órgão público e a segunda é uma instituição privada sem fins lucrativos), exige que se observem fatores tanto externos como internos. Dessa forma, o monitoramento dos dois ambientes, cada qual com maior ênfase nos eventos que podem interferir em suas ações, deve ocorrer continuamente (MORESI, 2001).

Foi possível perceber que as duas instituições conseguem realizar tais atividades, observando pontos diferentes, mas mantendo ações contínuas de monitoramento e do que se pode chamar de sensoreamento (CHOO, 1998) ambiental. Por meio de dados obtidos nos dois ambientes, as organizações conseguem criar cenários, estudar as melhores opções, agir de acordo com as novas exigências e se adaptar à nova realidade.

Com relação à padronização de processos nessa área, ambas estão trabalhando nisso, mas ainda não utilizam um roteiro, ou protocolos formalizados, para ações de Cognição. Sem

isso, as tarefas de identificação, coleta, processamento e distribuição de dados e informações podem levar mais tempo e se tornar desgastantes. A partir do momento que se têm protocolos a serem seguidos, as ações de cognição se voltam para as necessidades reais da empresa, deixando de lado dados e eventos não significativos para o negócio (CHOO, 1998).

Já com relação ao quadro de pessoal demandado pelas ações de Cognição, pôde-se perceber que nas duas organizações equipes de profissionais atuam nesta área, porém, a Organização Hospitalar X possui um quadro maior de colaboradores com funções específicas de coleta e processamento de informações. Já a Organização Hospitalar Y possui equipes de profissionais de TI que também fazem tais ações mediante solicitações e demandas específicas.

Autores como Choo (1998), Couto e Macedo-Soares (2004) e Cruz e Dominguez (2007) sugerem que o quadro de pessoal responsável pelas ações de Cognição deve atender as necessidades da organização, respeitando segmento de atuação e complexidade de seus mercados. Neste contexto, embora a demanda de informação as vezes sobrecarregue os responsáveis por tais ações, nas empresas participantes tais atividades vêm sendo cumpridas.

A utilização de sistemas de informação e outras ferramentas de TI capazes de auxiliar neste ponto é percebida também nas duas instituições, apontando um caminho rumo ao desenvolvimento suportado por tecnologias de informação e comunicação. Por meio das entrevistas e contatos com os membros dessas instituições, acredita-se que não há mais, em função da quantidade de fluxos informacionais demandados, a possibilidade de atuar sem o auxílio da TI. Assim, o investimento em novas ferramentas e sistemas é ponto pacífico entre as duas organizações estudadas.

De acordo com autores como Huber (1990), Haeckel e Nolan (1993), Choo (1998), Moresi (2001), Cruz e Dominguez (2007), dentre outros, a utilização de ferramentas de tecnologia é fundamental nas atividades de coleta e processamento de informações (neste ponto representadas no subprocesso de Cognição). Segundo esses autores, a capacidade humana para coleta, processamento e armazenamento de informações é limitada, de forma que ferramentas de TI passam a contribuir na realização dessas ações.

Como se pôde observar, a TI passou a ocupar papel de destaque dentro dessas empresas, facilitando a obtenção, tratamento e distribuição de informações em formatos mais acessíveis aos membros interessados. Com isso, essas ferramentas também passaram a contribuir para o subprocesso da IO de Memória.

Vista na literatura pesquisada como responsável pela seleção, retenção e recuperação da informação, a memória desempenha um papel de destaque dentro das empresas, podendo ser utilizada na tomada de decisão, nos processos de aprendizagem e em outras instâncias.

No caso das duas organizações pesquisadas se pôde observar a existência de ações formalizadas para o registro de atividades administrativas e operacionais, tanto no desenvolvimento de manuais de procedimento, procedimentos operacionais padrão (POP's), guias, fluxogramas, dentre outras ferramentas.

Ponto que chamou atenção no que tange a Memória, e mesmo aos demais processos de IO que acabam sendo afetados por estas características, é o fato de ambas as instituições participarem de programas de certificação de qualidade (ISO) e certificação hospitalar (concedida pela ONA – Organização Nacional de Acreditação), que demandam das organizações hospitalares e/ou outras organizações da área da saúde interessadas na certificação de qualidade uma série de atividades e normas a serem cumpridas. Tais normas se refletem nos resultados de padronizações de processo, busca por melhoria contínua, e uma série de outras ações que contribuem para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados em ambas as instituições.

Outro fator que se destacou na percepção dos pesquisadores com relação à memória foi a questão de elementos e eventos relacionados à história das duas instituições receberem mais atenção do que os eventos estratégicos, de gestão e voltados ao desenvolvimento do negócio. A Memória Histórica, nos dois casos, recebe atenção, espaço próprio, e é amplamente difundida, tanto interna como externamente. Pode-se confirmar estes apontamentos por meio das *homepages* das duas organizações, que disponibilizam amplas informações históricas, desde o surgimento, passando pelas principais transformações e mudanças, até os dias atuais.

Sobre estas observações relacionadas à Memória, pode-se retomar os apontamentos de Matsuda (1992) e Choo (1998) apresentados na seção de revisão da literatura: Matsuda (1992) e Choo (1998) identificam a necessidade de utilização de tecnologias de informação nos processos de armazenamento e organização de dados e informações, uma vez que grande parte das informações empresariais são criadas e mantidas em computadores.

Neste sentido, as duas organizações realizam suas atividades de registro e memória, embora com maior ênfase para o registro da memória histórica, de acordo com a teoria proposta no que tange à utilização de ferramentas de TI, uma vez que ambas possuem

sistemas de informação e grande parte dos processos informatizados, além de dispor de bancos de dados para o armazenamento e guarda destes elementos produzidos.

Já no campo do Raciocínio, em ambos os casos grande parte das decisões é tomada de forma colegiada. A estrutura das duas empresas já sugere essa prática na medida em que grande parte das decisões, principalmente de cunho administrativo e estratégico, deve passar por aprovação nas instâncias superiores.

Ainda foi identificado nas duas empresas o envolvimento de colaboradores nos processos decisórios. Desde compra de materiais, contratação de serviços externos, dentre outras ações, as duas organizações mantêm a prática de envolver os interessados nas discussões acerca dos problemas e ações organizacionais.

Em consonância com a literatura consultada, a criação de equipes multi-tarefa, a participação de mais colaboradores nos processos decisórios e ações de envolvimento entre pessoas e setores (PINCHOT; PINCHOT, 1995; LEVY, 1998; SUROWIECKI, 2006) vêm contribuindo para estimular a participação dos membros das organizações no desenvolvimento da IO por meio do compartilhamento de dados e informações pessoais e na criação de novos conhecimentos.

A literatura consultada sugere que sejam adotadas metodologias para os processos decisórios que busquem minimizar o tempo de ação e tornar os resultados das decisões mais efetivos. No entanto, por meio das entrevistas com os representantes das organizações hospitalares, verificou-se que nenhuma das instituições utiliza-se de modelos decisórios. Os entrevistados salientaram que torna-se difícil padronizar o processo decisório dentro do ambiente hospitalar em função de as decisões dependerem do nível hierárquico onde estão inseridas, do grau de urgência da situação e do perfil dos tomadores de decisão, que é variado, de acordo com as áreas e setores hospitalares.

Ponto que chamou a atenção durante a pesquisa foi a utilização de sistemas de informação e outras ferramentas de TI para a criação de relatórios, indicadores e controles diversos. As duas organizações têm a prática de uso da TI, mas mantêm o processo decisório com as pessoas envolvidas, utilizando as ferramentas e sistemas de informação apenas como suporte.

Por fim, no campo do Aprendizado, conforme esperado em função dos pressupostos adotados *a priori*, grande parte ocorre informalmente. Nas duas empresas os colaboradores mantêm a prática do diálogo e da troca de experiências, sem que haja a necessidade de

implementação de ações para estes fins. De acordo com Senge (2010), o aprendizado dentro das empresas parte do diálogo entre as partes, o que pode proporcionar o surgimento de conceitos e ideias novas, contribuindo para o desenvolvimento das equipes.

No entanto, as duas empresas desenvolvem programas de aprendizado por meio de ações de treinamentos e capacitações, desenvolvimento de competências, dentre outras ações, tanto nos quadros clínicos e assistenciais como administrativos.

Dentro da Organização Hospitalar X, ainda existe a prática coordenada de compartilhamento e transferência de informações e conhecimentos por meio de ações de treinamento ofertados pelos próprios colaboradores, equipes multi-tarefa, dentre outras tarefas de integração entre equipes. Já na Organização Hospitalar Y, os treinamentos internos e programas de capacitação, clínicos e administrativos, são os pontos-chave, complementados pelas equipes de trabalho e outras ações de integração.

4.1 Ações de IO identificadas na literatura consultada e na pesquisa de campo

Durante a pesquisa, foram identificadas uma série de atividades propostas por autores da área, apontando-as como capazes de auxiliar as organizações na obtenção, ou criação, de sua Inteligência Organizacional. Dentre essas ações, fatores culturais são abordados, juntamente com questões técnicas e já estudadas e aplicadas por outras áreas da administração, como é o caso das ações de Gestão da Informação por meio de atividades de coleta, processamento e distribuição de dados e informações dentro das empresas; Gestão do Conhecimento com suas ações de aprimoramento e criação de novos conhecimentos internos com base na colaboração e interação entre pessoas e suas experiências e conhecimentos; Aprendizagem Organizacional com suas ações coordenadas para o aprendizado individual e de equipes; dentre outras atividades provenientes de outras abordagens administrativo-organizacionais.

Conforme apresentado no Quadro 3, em cada um dos quatro elementos observados dentro das empresas participantes encontraram-se atividades de acordo com a literatura, conforme segue:

Quadro 3 - Ações de Inteligência Organizacional

Ações de Inteligência Organizacional	
Cognição Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento Ambiental; • Coleta de dados e informações significativas dos ambientes interno e externo; • Estrutura tecnológica; • Processamento e estruturação de dados e informações; • Apresentação de dados e informações em formatos de fácil acesso aos interessados; • Padronização e protocolos para coleta de informações. ***
Memória Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de dados, informações, conhecimentos e eventos importantes para a organização; • Formalização de processos para identificar, selecionar e reter informações relevantes para a empresa; • Seleção e registro de dados, informações e conhecimentos; • Estrutura Tecnológica; • Criação de uma base de consulta (virtual e/ou física); • Disponibilização de registros aos interessados; • Conscientização dos colaboradores da necessidade de registro de ações e processos internos. ***
Raciocínio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de Sistemas de Informação para suporte a decisão; • Identificação das necessidades informacionais e comunicação aos responsáveis pela coleta; • Envolvimento de clientes/colaboradores nos processos de tomada de decisão; • Consulta a Memória; • Decisões Compartilhadas / Colegiadas.
Aprendizado Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de ambiente favorável ao compartilhamento; • Políticas internas voltadas a aprendizagem e a criação de conhecimentos; • Capacitação e Qualificação dos colaboradores; • Trabalho em equipe / equipes multitarefas; • Programas formais de aprendizagem.

Fonte: Dados da pesquisa

*** Neste quadro foram acrescentadas as sugestões das duas organizações, que veem a necessidade de estabelecer protocolos para coleta de informações e também a necessidade de conscientização de seus colaboradores. Os demais itens já haviam sido identificados na literatura e sugeridos como ações de IO pelos autores pesquisados.

Observam-se elementos (destacados com asteriscos [***]) apontados pelos entrevistados nas organizações que não haviam sido identificados na literatura, mas considerados importantes pelos participantes, como a questão de estruturação de protocolos para a coleta de dados e informações de seus ambientes, identificada nas ações referentes à Cognição Organizacional, o que, segundo os entrevistados, facilitaria a identificação das necessidades de informação e a etapa de coleta de dados e informações, o que ainda não ocorre nas organizações pesquisadas.

Já no que tange a Memória Organizacional, os entrevistados apontaram a necessidade de criação de uma consciência entre os colaboradores e público interno sobre a importância do registro de suas ações e processos desenvolvidos, o que, segundo eles, pode ser utilizado posteriormente em outras ações de IO, como as atividades de Aprendizado referentes à capacitação e treinamento de colaboradores e ainda nos processos de Raciocínio, utilizando esses registros para a tomada de decisão e resolução de problemas.

Com base nesses elementos, constatou-se uma concordância entre as ações desenvolvidas pelas empresas pesquisadas e os apontamentos encontrados na literatura sobre as ações que devem ser desenvolvidas pelas empresas que pretendem desenvolver ou criar a sua Inteligência Organizacional. Assim como na literatura estudada, a prática identificada nas organizações participantes da pesquisa apontou para um conjunto de atividades a serem desenvolvidas, observando as interrelações entre elas e buscando uma complementaridade real para as ações organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendida como a capacidade das organizações de aprender, inovar, criar novos conhecimentos e se adaptar aos seus ambientes, a Inteligência Organizacional é assemelhada aos processos de inteligência humana, que também partem do princípio das habilidades desenvolvidas pelos indivíduos para se adaptarem ao ambiente. Neste contexto, considerar as habilidades individuais de seus colaboradores, além de proporcionar uma utilização dessas habilidades em âmbito organizacional, é ponto a ser observado pelas empresas que pretendem desenvolver sua Inteligência.

Dentre as principais transformações conceituais sofridas pela IO desde o seu surgimento na década de 1960, foi possível observar a passagem de uma disciplina técnica e voltada para o ambiente externo para uma disciplina sistêmica, atenta ao mercado e aos fatores externos, mas que também valoriza e observa suas questões internas, buscando uma integração entre estes elementos. Recebendo complementos de outras disciplinas já consagradas na literatura propostos por vários autores, a IO se apresenta atualmente como uma disciplina capaz de aumentar a integração entre pessoas e setores dentro das empresas,

evidenciando a importância das interações e contribuindo com atividades capazes de melhorar os processos organizacionais.

Neste contexto, após investigação empírica da utilização da IO em duas organizações hospitalares na cidade de Curitiba, PR, pôde-se perceber que a utilização, ou desenvolvimento, da Inteligência Organizacional nas organizações estudadas afeta toda a empresa, permeando setores, alterando, se necessário, estruturas hierárquicas, criando novas abordagens internas, e alterando a cultura organizacional, muitas vezes enraizada fortemente na estrutura e no comportamento dos membros da organização, o que está em consonância com a teoria aqui empregada sobre a IO.

Respondendo a questão da pesquisa, de como as organizações hospitalares de Curitiba vêm utilizando os conceitos de IO foi possível, a partir dos relatos dos gestores entrevistados, perceber que a IO atua como uma disciplina integradora dentro dessas organizações. Por meio de esforços direcionados para a IO é possível alcançar um maior envolvimento entre pessoas e setores, possibilitando e facilitando a utilização mais efetiva de informações providas dos ambientes interno e externo.

Partindo desses pressupostos, compreende-se a necessidade de, para se alcançar a IO, as empresas dedicarem tempo e esforços conjuntos para poder proporcionar um ambiente capaz de suportar as atividades propostas, bem como apresentar aos colaboradores um direcionamento e um padrão de ações capazes de integrá-los e de auxiliar no seu próprio desenvolvimento profissional.

Com base no material encontrado, percebe-se que a Inteligência Organizacional (IO) é uma disciplina que vem ganhando espaço entre as empresas e que pode lhes proporcionar um desempenho superior em suas atividades, enquanto buscam atender as demandas de seus clientes, caso seja compreendida e utilizada de maneira mais efetiva, bem como aceita pelos membros da organização (LEFTER; PREJAMEREAN; VASILACHE, 2008). As autoras ainda apontam que para ser aceita, a implementação da IO deve deixar claro aos colaboradores o que se espera deles, bem como o que eles podem esperar com os resultados deste processo, seja por meio de recompensas profissionais, crescimento pessoal e/ou outros benefícios.

Desta forma, embasando-se na literatura consultada e na pesquisa de campo, acredita-se que além de ser uma atividade integradora dentro das empresas, a IO pode

contemplar e/ou dar suporte às atividades de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Aprendizado Organizacional, dentre outras.

Percebeu-se que para a IO ser alcançada, as empresas devem desenvolver suas atividades integrando tecnologias, pessoas e setores dentro das empresas. Além de aliar máquinas e homens, as empresas devem se preocupar em criar condições para a integração entre seus membros, unidades administrativas e ferramentas organizacionais.

Promover o aprendizado constante (AO e GC), elaborar e colocar em prática políticas de compartilhamento de informação (ferramentas de GI), além de manter-se sempre atenta aos seus ambientes e buscando se adaptar a eles também são ações capazes de proporcionar a criação da IO dentro das organizações.

Por fim, é possível perceber que manter um foco de observação sistêmico e contínuo pode contribuir para o alcance da Inteligência Organizacional, proporcionando à organização a criação de novos conhecimentos capazes de auxiliá-la na adaptação estratégica ao ambiente e suas exigências.

Salienta-se que estas atividades devem acontecer conjuntamente, pois seu desenvolvimento isolado proporcionará apenas parte dos objetivos, quando, em contrapartida, ao serem desenvolvidos todos os processos conjuntamente a IO pode proporcionar melhores resultados. Ainda é importante ressaltar que a busca pela Inteligência Organizacional deve ser contínua, pois as mudanças ambientais ocorrem em tamanha velocidade que exigem das empresas uma postura ativa e de adaptação constante. Neste sentido, o caminho a ser percorrido para o alcance da IO é tão importante quanto os seus resultados.

Como limitações, este trabalho apresenta o fato de ter ouvido apenas os gestores das instituições, de forma que ouvir os trabalhadores envolvidos nestes processos pode apresentar outros fatores que não os encontrados nesta pesquisa. Além disso, o número de instituições pesquisadas não permite generalizações de resultados, porém, indica que há uma incidência das atividades de IO sendo desenvolvidas, mesmo que sem uma programação prévia das etapas a serem desenvolvidas. Sendo assim, acredita-se que estudos desenvolvidos com os trabalhadores envolvidos nos processos organizacionais, e com organizações em outras áreas de atuação, possam trazer novas contribuições acerca da utilização da IO nas organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **O Poder das Mentes em Ação**: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1995.
- CHOO, Chun Wei. Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment. 2 ed. **ASIS** (Monography Series). Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>>. 1998. Acesso em: Mai. 2013.
- COBBE, Paulo Roberto. Inteligência Organizacional no apoio à gestão acadêmica de IES privada. **Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Brasília: UCB, 2013.
- COUTO, Luiz-Evanio Dias. MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de. **Três Estratégias para Turbinar a Inteligência Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- CRUZ, Yunier Rodriguez. DOMINGUEZ, Esther Galán. La Inteligência Organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Revista Ciência da Informação**. Vol 36, n. 3. P. 51-58, set/dez. Brasília: 2007.
- HAECKEL, Stephan H; NOLAN, Richard L. Managing by Wire. **Harvard Business Review**. Sep/Oct. P. 122-133. 1993.
- KARAMI, Mahtab; TORABI, Mashallah. Value innovation in hospital: increase organizational IQ by managing intellectual capitals. **Acta Informatica Medica** (Journal of Academy of Medical Science of Bosnia and Herzegovina). Vol. 23, n. 1. Feb, 2015. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4384878/>>. Acesso em: Agosto, 2015.
- LEFTER, Viorel; PREJAMEREAN, Mihaela; VASILACHE, Simona. **The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies**: a human capital perspective. Theoretical and Applied Economics. Vol 10. Pag. 39-52. 2008. Disponível em: <<http://store.ectap.ro/articole/339.pdf>>. Acesso em: Mar, 2013.
- LÉVY, Pierre. **Inteligência Coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.
- LOPES, Daniel Farias; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional e aprendizado. In **Aprendizado organizacional: V.1 Fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Kira Tarapanoff (org.). Curitiba: IBPEX, 2011.
- MATSUDA, Takehiko. Organizational Intelligence: it's significance as a process and a product. In **Sanno College of Management and Informatics**. Isehara, Japão: 1992.
- MATSUDA, Takehiko. Organizational Intelligence: theory of collectively intelligent behaviors and engineering of effective information systems in the complex organizations. In **Sanno College, Isehara**. Japão: 1993.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf.** Vol 30. n. 2, p. 35 – 46. Mai/ago 2001. Brasília. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 12, Mai. 2011.
- MÜLLER, Rodrigo. Inteligência Organizacional: uma visão setorial. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. Curitiba: UFPR, 2013.
- PINCHOT, Gifford. PINCHOT, Elizabeth. **O Poder das Pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Campus: Rio de Janeiro, 1995.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUTAKIVI, Tuomo. Organizational Intelligence, Efficacy and Adaptability in Changing Environments. **Public Administration in the Time of Regional Change**. 2013. Disponível em:

<http://www.researchgate.net/publication/266649167_Organizational_Intelligence_Efficacy_and_Adaptability_in_Changing_Environment>. Acesso em: Agosto, 2015.

SAEED, Khayat Moghadam; SAEED, Tabatabaee Seyed; MAHBOUBEH, Asadi. Efficacy of organizational intelligence on hospital's performance indicators. **World Applied Sciences Journal**. Vol. 31, n. 6, pp. 1131-1137. 2014. Disponível em: <<http://www.idosi.org/wasj/wasj31%286%2914/22.pdf>>. Acesso em: Agosto, 2015.

SUROWIECKI, James. **A Sabedoria das Multidões**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

UYGUR, Akyay; ULUSOY, Gülümser. Manager and Employee perceptions on Organizational Intelligence's effects on performans in enterprises: an application. **International Journal of Humanities and Social Science**. Vol. 3, n. 2, pp. 108-124. USA: Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_2_Special_Issue_January_2013/11.pdf>.

Acesso em: Agosto, 2015.

VEGA, Adela Haber; BASNUEVO, Anays Más. Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en la Habana. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**. Vol. 206, n. 2, pp. 125-147. Cuba: Abril/Junho, 2015. Disponível em: <<http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v26n2/rci04215.pdf>>. Acesso em: Agosto, 2015.

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

NOTAS

¹ Bacharel em Secretariado Executivo (UNIOESTE), Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (UFPR), cursando o Doutorado em Tecnologia (UTFPR). Atua e pesquisa nas áreas de Tecnologia e Sociedade, Gestão da Informação e do Conhecimento e Redes de Conhecimento Interorganizacionais. Endereço Profissional - Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças - Curitiba - PR - Brasil - CEP 80230-90. E-mail: rodrigomullercwb@gmail.com.

² Economista e especialista em Gestão Empresarial, Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) - SP. Concluiu recentemente pós-doutorado em Inteligência Organizacional no ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Atuou profissionalmente em telecomunicações (Embratel) e em tecnologia e gestão da informação (IBM Brasil). Foi professor na FGV-SP e atualmente na Universidade Federal do Paraná (UFPR), onde coordena o curso de Gestão da Informação e participa na pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia de Informação. Pesquisa principalmente as implicações da informação, do conhecimento e da inteligência, na estratégia, estruturas e relacionamentos organizacionais. E-mail: ncastilho@ufpr.br.