

## **Strategic Intelligence in IT Management**

**Patricia Dupin - Université du Sud - Toulon - Var França  
patricia-dupin-280@etud.univ-tln.fr dupin\_pat@yahoo.fr**

**Luc Quoniam - Université du Sud - Toulon - Var França  
quoniam@univ-tln.fr**

**This article examines the interaction of IT professionals in the strategic context of the organizations. Analyses the production and the results of the work force these professionals to achievement of a desired goal. We have currently situations of social, political, and psychological transformations, requiring new types of solutions with new types of speed. We need to work with a new concepts, capables to generate new worlds, new options to live and cobuild a future extracting human potential advantages and shared by a growing number of people and institutions in a different form of communication: assertive, economic and strategic.**

**Keywords: IT management, competitiveness, relevant information, human potential, emerging leadership**

## **Inteligência Estratégica na Gestão da TI**

### **Resumo**

**Esse artigo analisa a interação dos profissionais de TI ao contexto estratégico das organizações. Reflete sobre a produção e sobre os resultados da força de trabalho destes profissionais para a conquista de um objetivo pretendido. Vivenciamos neste milênio situações descontínuas de transformação social, política, psicológica que requerem novos tipos de soluções com novos tipos de velocidades e interação. Torna-se emergente trabalhar sobre novos conceitos e dinâmicas generativas de novos mundos onde as opções de viver, relacionar e co-construir um amanhã estão sendo utilizadas extraindo vantagens do potencial humano e compartilhados por um número crescente de pessoas e instituições numa forma de comunicação diferenciada e mais assertiva, econômica e estratégica.**

**Palavras-Chave: Gestão de TI, Competitividade, Informação Pertinente, Potencial Humano, Liderança Emergente**

**.**

## **Inteligência Estratégica na Gestão da TI**

**O que dá sentido ao que fazemos não é o discurso mas as emoções envolvidas no nosso pensar. Como as palavras muitas vezes não revelam a intensão que nos move a fazer o que dissemos, muitas vezes justificamos nosso não fazer com palavras. (Maturana, 2006)**

### **Introdução**

**Esse artigo trata de expor a interação dos indivíduos da área de Tecnologia da Informação no contexto estratégico das organizações. Reflete sobre a produção da força de trabalho destes profissionais para a conquista de um resultado pretendido, e que dito assim, supõe-se seja tarefa « simples » : a empresa define a melhor estratégia para seu contexto atual – tempo / local / mercado / abrangência / necessidade econômica / cultura – faz o desenho do plano, a área de TI faz o desdobramento do plano no seu setor, transmite de forma organizada, equilibrada e abrangente aos indivíduos envolvidos - dentro e/ou fora da organização - e o delivery acontece de forma natural.**

**Por que esse não é o cenário atual?**

**As nossas implementações surgem cobertas de problemas frequentes : no processo, na gestão, na comunicação, no entendimento entre as equipes e na própria equipe, no atendimento do cliente, com a presidência, na produção interna, no ambiente que produz. A quantidade de proposições explicativas que já existe hoje para esse fenômeno já se torna incontável, teorias surgem de todas as áreas – computação, engenharia, administração, física, economia, matemática, filosofia - e com elas inúmeros novos programas são criados e aplicados em soluções e os resultados ínfimos em relação ao esforço produzido. E na velocidade com que a tecnologia anda novos tsunamis de novas aplicações surgem para serem coordenadas.**

**Além disso, o contexto anda cada vez mais incerto. Os efeitos dos movimentos rumo à uma integração global se aceleram e os acordos internacionais entre empresas se multiplicam. Os negócios estão se tornando tiros - corridas de curta distância e de alta velocidade - as regras mudam, os terrenos são acidentados. Não existe mais regra geral diante de tantas excessões. O dinheiro e o poder transpõem as fronteiras num *click de mouse*. Para algumas gigantes, as certezas foram substituídas por surpresas e seus planos de longo prazo por exercício de pânico. No modelo de gestão para a globalização existem seis princípios a serem considerados de acordo com as proposições de John Micklethwait e Adrian Wooldridge, desses seis, três implicam diretamente na capacidade do talento, seja ela na liderança, no conhecimento ou na produção de idéias, as demais envolvem temas como ética, competências e cultura corporativa.**

**Estamos vivenciando neste milênio situações descontínuas de transformação social, política, psicológica que irão requerer novos tipos de soluções com novos tipo de velocidades e interação, e os profissionais da area de Tecnologia da Informação agora precisam trabalhar sobre novos conceitos e dinâmicas generativas de novos mundos onde as opções de viver, relacionar e co-construir um amanhã estão sendo compartilhados por um número crescente de pessoas e instituições.**

**Já há muito tempo interagimos com experiências em consultoria buscando através de colecionadores de prática, laboratórios, gravações e escutas de nossas próprias conversas, novas dinâmicas e técnicas de conversações, capacitar primeiro a nós mesmos para atuarmos numa rede interrelacional no sentido de aprender a trabalhar com sistemas mais dinâmicos que se modificam e ganham significado e consistência ao interagirmos com eles.**

**Existe no mercado estantes de livros com novos títulos a cada dia, oferecendo-nos um « novo » tipo de Inteligência. Estudos ajudam a identificar esses tipos de cognição, sua descoberta, análises do *gap no trabalho*, como medir, ensinar e desenvolver, e uma imensidão de ferramentas acopladas, dá para abrir um novo mercado, montar cursos de especilização no assunto e vender mais programas, sistemas e metodologias. Este é somente um exemplo de que estamos mesmo vivendo uma proliferação de novas descobertas, um fenômeno que manifesta a incrível vulnerabilidade da nossa época a todas as modas possíveis.**

**O objetivo aqui, longe lançar um novo conceito, é propor um olhar reflexivo para o quadro geral que temos, com uma visão panorâmica, como se fóssemos fantoches de mão que se afastam mais e mais do cenário e lá de cima dizem o que vêem, como observadores inquietos que somos, por natureza, seres humanos com capacidade reflexiva sobre a realidade que vemos e interagimos. Não é um exercício muito fácil, dado que estamos acostumados no nosso mundinho - « mindinho » como diz Paulo Volker. Uma experiência diferente do trivial discurso.**

### **Deslocamento**

**A partir deste olhar ampliado, como se estivéssemos num planador enxergando as organizações interagindo com seu ambiente interno e externo, questiona-se:**

**- O que é isso de sermos humanos atuando na area de TI das organizações ?**

**E com o pressuposto que nas organizações estamos prestando serviços e recebendo por ele :**

**- A que serve a tecnologia da informação?**

Note que a pergunta não foi feita usando o tão costumeiro « para que ? », se assim fosse cairíamos rapidamente do vôo e teríamos respostas prontas que satisfariam bem um intrigado com esta questão. Mas essas perguntas assim – o que é isso ? a que ? - coçam o estômago, produzem cócegas nas dobras dos antebraços, nos estimula a balançar a cabeça para ver se a resposta aparece, sugere o riso e um pouco de medo – pergunta aberta demais é desafiadora. Além do mais o que vem depois não ajuda a facilitar. O conceito de servir, por exemplo, é um conceito relacional. Relacional vem de relação, ação de relar, significa que faz contato, encosta, mistura, reage com algo.

Se sei que servir é relacional, sei que quando eu sirvo, sirvo com uma intenção ou desejo com base numa emoção. Nada serve em si. Para entender melhor a intensão e o desejo sintetizarei o pensamento do filósofo e psicanalista francês de origem grega, Castoriadis (1996). Segundo ele, todos os seres vivos perseguem sua própria finalidade - a conservação e a reprodução. Com isso, buscam ou evitam fatos e objetos. São seres de intensão, que é uma tendência elementar acompanhada de afeto – prazer ou desprazer – são funções vitais. Mas, o ser humano, e unicamente ele, além da sua organização biológica que o define como animal, faz, por ele próprio, surgir imaginações radicais e representações muito além da sua função vital, constrói símbolos e com eles um fluxo espontâneo sem um fim determinado pela função. Somos seres desejanter e emocionantes não importa se falamos do concreto ou do abstrato.

**E como aqui a relação é com a organização cabe também a reflexão:**

**- A que serve a Competitividade que construímos?**

**Fazendo mais perguntas fica mais fácil relacionar.**

**Vamos caminhar um pouco mais e saber o que é possível descobrir. Descobrir no sentido mesmo literal de tirar o que cobre para percebermos suas relações mais profundas e poder olhar algo que pode ser visto (des coberto), de forma simples.**

**Humanizar**

**Para ilustrar e tornar mais palpável este processo de descobrir, segue a narração de um diálogo, desses que acontecem comumente aqui mesmo no Brasil, nas fazendas rurais. O objetivo é o de facilitar alguns encontros no caminho em que estamos.**

**Hugo acaba de chegar de um MBA em TI finalizado no exterior numa universidade de destaque mundial e agora é um mestre em “Inteligência Organizacional na Tecnologia da Informação”. Para planejar sua atuação altamente estratégica numa das empresas listadas no Brasil como uma das 100 melhores para se trabalhar, ele decide passar uns**

dias na fazenda de sua família, tempo também para descansar.

Lá encontra o Sr. Raimundo – um senhor que há muitos anos tinha se graduado em engenharia aeronáutica e era também um estudioso da filosofia. O Sr Raimundo sempre cuidou de todo o planejamento e execução de tudo na fazenda. Lá tudo lhe pareceu sempre muito harmônico e farto. Hugo passou bons momentos da sua infância acompanhando o Sr Raimundo e sempre achou que ele tinha um jeito diferente de olhar as coisas, por isso, os momentos com ele eram surpreendentes, as palavras que ele usava eram completas ou completadas, e o seu olhar era avessado, enviezado, suas idéias eram criativas.

Fim de tarde, sentados na cocheira numa conversa silenciosa, acompanhando o movimento que o entardecer traz e a reação dele em tudo que respira. Após algum tempo assim, minutos ou quem sabe horas...

- Sr Raimundo, o senhor acha que nosso sistema de trabalho é responsável pelo labor, nossa labuta, essa labareda, todo o esforço não prazeroso, a desinteligência que ele carrega?

Hugo faz esta pergunta preocupado com a responsabilidade que ele tem de tornar a empresa inovadora.

- O que é mesmo nosso sistema de trabalho ? pergunta Sr Raimundo

Hugo ficou pensando se valeria a pena continuar ou se o Sr Raimundo já estaria muito tempo afastado dessa realidade, mas foi em frente:

- Nosso sistema de trabalho é toda uma organização com procedimentos e métodos para a aplicação prática do conceito do trabalho.

- E a Inteligência ? ele quis entender direito a pergunta

- Ah ! – pensou Hugo já com mais conforto – a inteligência é a serventia da lógica, uma engenhoca que une o sentir e o pensar, e daí cria soluções inimagináveis, que para algumas pessoas podem ser mágicas, para outras inacreditáveis e muitas vezes óbvio depois de explicitado coisas que antes ninguém via. Um poderoso instrumento... esse que o senhor usa para inventar um jeito de pegar as frutas maduras quando estão muito altas.

- Unir o sentir e o pensar... acho que é isso mesmo que eu faço. Então, o sentir acompanha o pensar o que facilita a realização do desejo.

Hugo achou que isso deveria ser importante e guardou :  
“Sentir e Pensar pode realizar desejo com facilidade”.

- Então nosso sistema de trabalho não pode ser responsável por nada – disse Sr Raimundo - ele é só uma consequência, o resultado da aplicação da inteligência de alguém que teve um sentido e um pensar : o fundamento da idéia da construção do sistema.

- ... então nosso sistema não é desinteligente – completou Hugo - ele foi inteligente no sentido da realização do desejo que foi determinado.

E Hugo guardou outra coisa :  
“A abrangência do Sentido determina o resultado da Inteligência”.

- A invenção do sistema de trabalho teve o sentido limitado – continuou Sr Raimundo - e muitas pessoas ainda estão fixadas nele.

- É isso – disse Hugo - o uso da inteligência depende da visão, da posição e a aplicação do conceito é que define a construção do tipo de mundo e de sentido.

- Não se esqueça do que você deseja – disse o senhor Raimundo - aquela vontade final que você sente quando está sozinho ou quando vai ficando mais velho, uma fome do essencial. Essencial significa o que mais importa na vida para você.  
Como as organizações recheiam a visão e o sentido com a fome do essencial? (perguntou Sr. Raimundo curioso)

- Humm.... Elas costumam determinar propósitos, algumas empresas usam a palavra missão. Muitos fundadores de empreendimentos não enxergam a fome do essencial ou não sabem para que existem ou existem para muito pouco e o efeito que produzem no mercado é brando. E como o mercado é muito dinâmico elas têm seus dias contados, a menos que reajam a tempo.

- Quando você fala disso, fico pensando nas coisas aqui na fazenda, elas têm um sentido que existe dentro delas e outro fora, dois movimentos, do jeito assim do beija-flor e do vento. Tudo é visível. Tanira, sua irmã, chegou da Alemanha mês passado, especialista em ajudar as pessoas a fazerem o que deve ser feito. Fico imaginando por que as pessoas não saberiam o que fazer...

- Falta transparência Sr. Raimundo, isso que o senhor disse que é visível no beija-flor e no vento. As pessoas não podem ser o que são por causa dos padrões que eles mesmos estabeleceram no sentido do trabalho e, por isso, geralmente não querem o que dizem que querem. E isso não é nada simples, sabe, é uma rede entrelaçada pela história, pela ciência, filosofia, cultura – pelo próprio homem.

- E o que você trouxe do seu curso de mais importante, que pode fazer o trabalho mais prazeroso e tornar as desinteligências do sentido, inteligências do querer legítimo?

- Lá aprendi meios poderosos de maximizar ferramentas de gestão tecnológica utilizando a informação pertinente ao negócio, ao tempo e às pessoas, e vou utilizar isso em muitos momentos, iremos viver vários mundos em um só, mas estou descobrindo agora que é preciso mudar a forma de ser modificando algumas premissas que estão presas nos sistemas e que fazem com ele crie um ambiente que não favorece a revelação natural do potencial humano, e acho que isso não será nenhuma revolução extremista. Quero começar na organização que me contratou, procurando ser o que somos, fazendo o que sabemos e descobrindo coisas novas. Mas antes disso, precisarei aprender mais sobre autonomia, se o princípio do trabalho atual pressupõe a mediocridade que não combina em nada com a natureza humana, esse será meu desafio : dar autonomia às pessoas, vou precisar enfrentar meu medo e usar mais a minha imaginação.

- Mas se elas não sabem mais o que querem ou o que são por causa dessa rede de entrelaçamento histórico que você disse, elas saberão o que fazer com a autonomia, ou mesmo saberão alcançá-la ? perguntou Sr Raimundo aflito, movimentando bastante as mãos.

- É verdade. É preciso também cultivar a consciência, isso que o senhor faz todos os dias com o jardim de... daquelas mudas que o senhor trouxe da Irlanda com tanto carinho.

- Tulipas ! e não eram mudas eram bulbos. Já vou logo dizendo que no princípio vai te dar um trabalhão! Aqui no Brasil o clima não é propício para as tulipas e por isso, enquanto forem bulbos tem que por todas elas na geladeira todos os dias, durante o verão, depois tirar da geladeira à noite. Precisei de uma geladeira inteira só pra mim. Isso aconteceu depois que a Antonieta colocou uma delas na salada. No inverno é melhor, elas só precisam de água gelada, ou um pouco de gelo na terra e de tomarem o frio, claro. Mas agora que já estão plantadas há um bom tempo diretamente no jardim não é preciso mais cuidar uma a uma, basta um cultivo geral e rico, e elas estão cada vez mais lindas, escolhem até a cor e o lugar onde querem nascer, hoje elas me cultivam mais do que eu a elas.

- Mas a consciência não é nada de complicado, Sr Raimundo, no fundo é mostrar o que se vê e o que se é de um jeito abrangente e aberto – deduziu Hugo – é um jeito de ser que enxerga mais longe e mais profundo, mas que também pode olhar perto e ser raso e pode compreender realidades diferentes da sua. E se eu começar por mim, posso gerar confiança e transparência no ambientes causando impactos nos costumes básicos do ambiente relacional, e a única maneira de fazer isso é viver isso, que não tem nada que ver com a lógica do pensar e sim com a coerência do viver.

**E Hugo guardou a última frase :  
“O que determina o Sentido é a Consciência e a Visão”.**

**Já era noite, o Sr Raimundo levantou, bateu a mão no macacão e saiu dizendo:**

**- Isso vai dar um trabalhão...**

**Mais tarde sonhou que as pessoas da empresa onde Hugo trabalharia eram Tulipas e que ao invés de geladeiras elas ficavam numa espécie de rio, meio soltas e que ele cuidava da temperatura da água com uma engenhoca inteligente criada dentro do sistema da própria empresa e cultivava o sentido com nutrientes; e o Hugo era uma das tulipas, a que mais se movimentava na água. Como a empresa era grande, perdia-se de vistas as tulipas e aquilo parecia uma dança, um grande baile.**

**E foi assim que o senhor Raimundo despertou no Hugo alguns princípios humanos capazes de potencializar resultados e competitividade.**

### **Historicidade**

**A história é obra da coletividade humana. Uma força poderosa presente no dia-a-dia, sustenta a cultura e tendências criadas pelo próprio homem. Precisa ser gravemente considerada na vida social e nas organizações, seja para traçar novas estratégias ou acompanhar os planos já traçados. Isso parece óbvio e por isso achamos que a consideramos sempre. Mas considerar a história não é somente saber que ela existe, é necessário evidenciar alguns de seus aspectos que serão a chave de algumas mudanças. É importante salientar que a história nunca se repete, apesar de trazer alguns cenários semelhantes, eles são entrelaçados por outro contexto, outra época e até mesmo outros valores.**

**No caso da intensão de Hugo, é preciso ir transformando os costumes, os modos de ser da coletividade. As ações acontecem num domínio de congruência com o meio. Somente quando estamos em interações recorrentes em nossa convivência, mudamos de maneira congruente com nossa circunstância. A congruência de conduta está na história. E é só a partir dela que qualquer desafio deve ser pretendido.**

**Gostaria de lembrar Hannah Arendt (1906-1975) que apresenta uma proposição explicativa para a mediocridade atual que acho se encaixa aqui na composição da visão que estamos construindo. Para ela a contemporaneidade é exatamente o cenário propício para o surgimento o “ser medíocre” e essa mediocridade não diz respeito a um indivíduo, mas é característica do coletivo. É como se a “massa” deduzisse que para esse sistema no qual estamos inseridos nenhuma das capacidades superiores do homem era agora**



necessária e a única coisa necessária era laborar num sentido de apenas garantir a continuidade da vida.

Mas esse lugar onde a vida torna-se um processo vital cuja necessidade básica é a sobrevivência, é uma representação do fluxo emergente do pensamento. Uma base de apoio para a descrição dos sistemas bio-psico-sociais. Temos, assim, sua estrutura biológica, as condições de vida que o rodeiam, sua capacidade intelectual disponível, que derivam em crenças, motivações, agrupamentos sociais, objetivos particulares, dentre outros. Beck e Cowan chamam esse fenômeno de “sistema através do qual nós interpretamos o mundo”. Como que em níveis hierárquicos que aumentam a complexidade a partir do alcance da visão.

### Consciência e Autonomia

Falar de consciência e autonomia é um grande desafio porque esse conceito é amplo e por isso pode ser interpretado de várias formas, cada uma delas sugerindo um entendimento. O objetivo aqui não é o de defender um ponto de vista perante outros, é tão somente o de limitar sua abrangência numa pretensão de determinar a base que norteia essa construção.

Paulo Volker define a consciência como especular, capaz de re-flector, voltar sobre si mesma, andar para trás (o prefixo re no seu duplo sentido, repetir e retroceder). Não ter consciência, é a condição da biosfera, é estar mergulhado no absoluto – é o que Rilke conseguia ver no olhar dos animais. Não há condição de re-trocesso, de lembrança, de auto-observação, de feedback. Mas, é claro, com a consciência temos a culpa, a infelicidade, a responsabilidade, o acesso. Esse conceito de consciência atende aos nossos propósitos neste artigo.

Em *The Unconscious Civilizations (A Civilização Inconsciente)*, prêmio Gordon Montador de melhor livro de não-ficção científica publicado no Canadá (1995), John Ralston Saul descreve a civilização atual como inconsciente, no sentido de uma falta de perspectiva acerca da essência da realidade local, nacional e mundial. Ele liga esse problema com a questão da fonte de legitimidade. Ele identifica facilmente na história do ocidente quatro fontes de legitimidade: Deus, Reis, Grupos, Indivíduos. Para Saul o problema está em que as primeiras fontes se dedicam automaticamente a reduzir a última. O Indivíduo sempre está sujeito a vontade de uma ou mais dessas outras legitimidades. Elas requerem dele aquiescência enquanto que sua necessidade é de participação. Assim, ele se encontra reduzido a um valor medível, muitas vezes como um elemento decorativo. E isso pode ser mais facilmente visível em nossas corporações, onde as ações se baseiam na idéia do interesse e, com frequência, não são levadas a sério coisas tão importantes como o longo prazo ou a amplitude da visão. Para fazerem isso necessitariam de uma atenção a um interesse mais amplo ou de uma visão de

**prosperidade comum.**

**Ora, se somos incapazes de identificar a realidade em que estamos, qual nossa competência de atuar com inteligência competitiva sobre o que vemos?**

**Podemos estar nos convertendo em figuras cômicas, ridículas vítimas da nossa falta de consciência. E se não somos capazes nem de nos conhecermos, mal poderemos atuar como humanos, enfrentamos uma crise de perda dos nossos fundamentos humanistas. Se continuarmos nesse prisma, e nos perguntarmos o que isso acarreta para as organizações, estaremos diante de uma crise de comunicação e linguagem, onde as ações serão percebidas num complexo sistema de sinais dinâmicos, mas que não conduzem a parte alguma. Porque a força mais poderosa que possui um indivíduo é seu próprio governo.**

**Além disto, estamos em rede. Redes de informações, de sistemas, da internet, de conversações, de linguagens, de história, de fluxos de emoções e comportamentos, das relações de trabalho, redes de poder, dentre outras. Todas elas estão presentes no ambiente de trabalho e agora, a mais destacadas, as redes auto-organizadas e o comportamento emergente. Essa forma de interação que mostra a qualidade distintiva da coletividade ficar mais inteligente com o tempo e de reagir às necessidades específicas e mutantes de seu ambiente. Inclui a necessidade de construção de sistemas mais dinâmicos na tecnologia da informação. O conceito de emergente diz de um movimento gerado onde regras de nível inferior alcançam uma sofisticação e um salto para um nível superior, ocorrendo tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima.**

### **Competitividade**

**Para sustentar por um momento este processo reflexivo, incluo um outro pensamento:**

**O chileno, biólogo, criador da autopoieses, Humberto Maturana observou que os seres humanos hoje competem de forma diferente dos outros animais. A interação deles com o meio inclui cada ser numa congruência natural. Por exemplo, um esquilo com necessidade de estocar alimentos para o inverno busca nozes na natureza, ele pode encontrá-la sem nenhum obstáculo ou disputá-la com algum outro animal e quando ele o faz sua intenção, ou seja o sentido, é o alimento, ter ou não ter aquele alimento seja para satisfazer sua fome no momento ou estocar para o inverno. Conseguindo ou não ele vai repetir posteriormente aquele ato. Ele sabe que existem competidores e que algumas vezes o alimento será deles, outras vezes não. E ele também é capaz de traçar algumas estratégias para facilitar suas vitórias.**

**O ser humano tem optado por um modo de relação sutilmente diferente. Para o ser humano a competição se constitui a partir de que alguém não deve obter algo para que ele obtenha. Aqui o critério de vitória se constitui na derrota do outro, na retirada do outro, na nomeação do outro num grau inferior ao dele, enfim, a negação do outro.**

**De acordo com estudos feito por esse cientista qualquer fundamento que negue o outro tende a destruir a estrutura biológica do indivíduo que nega.**

**A pergunta inicial “ A que serve a competitividade e que tipo de emoção fundamenta? ” começa a fazer mais sentido da vista desse ponto.**

**O que conhecemos quando olhamos as ações do outro? Conhecemos as emoções que fundamentam e constituem suas ações. Se a base que fundamenta o fazer ou o mesmo pensar for uma emoção construtiva existe uma tendência orgânica de perenizar o indivíduo que atinge certamente sua estrutura psíquica, trazendo saúde e bem-estar globais. Por outro lado, se a base fundamental for uma emoção negativa, existe uma tendência orgânica para a destruição, ao conflito, ao bloqueio, um dispêndio de energia para redinamizar o todo. E como sabemos que as organizações são feitas de pessoas, imaginem o desgaste de potencial que se manifesta no dia-a-dia. E não é difícil enxergar isso agora do vôo panorâmico: pessoas predominantemente confusas quanto as coisas que eles têm que fazer com ou contra as outras, grande parte do seu dia tentando convencer a si mesmo de que elas têm que fazer aquilo mesmo e como parece que esse é um padrão inadequado (as peças não se encaixam perfeitamente) isso não faz sentido dentro delas e entram em conflito constante e geralmente repetem para elas mesmas todos os dias a mesma coisa, para ver se o padrão se encaixa.**

**Se nós aceitarmos essa proposição explicativa de Maturana acreditaremos que existe um grande potencial de multiplicar a competitividade a partir de um fundamento que legitime o outro, e que além de mais fácil a competitividade será mais prazerosa.**

**Como fazer isso? Mudando a emoção. Ao mudarmos a emoção mudamos a ação. Interessante não é? Um pouco como disse Hugo no diálogo com o Sr Raimundo: Não há outra forma de fazer isso senão viver isso.**

## **Resultados práticos**

**Os resultados da prática na nossa realidade organizacional, pressupõe que os indivíduos podem “ser” – no sentido de evidenciam o potencial que têm - muito mais inteligentes e inovadores do que atualmente têm “sido” e que o princípio dessa alavancagem está muito menos nas correções de rota ou nas metodologias e conceitos avançados ou construções de avançados sistemas e muito mais na capacidade de gestão que permita o uso dos potenciais nos novos conceitos e metodologias, que foram abafados ou prejudicados pela base da relação que o sistema e cultura atual propõem.**

**O uso da inteligência supõe a participação do indivíduo na criação, condução e alimentação do propósito e da estratégia organizacional de forma destacada , um potencializador de soluções, ações e estratégias pertinentes ao momento, ao negócio e ao ambiente externo. Incluindo a participação das coletividades que formam a empresa na**

**criação, condução e alimentação do propósito que vai nortear todas as ações presentes e futuras.**

**Um ambiente onde de fato ocorre um comportamento emergente em rede, comum a qualquer um , generativo e distribuído de forma homogênea na organização. Pessoas agindo de forma prazerosa e produtiva, evidenciando resultados em cadeia, percebidos de forma local e global.**

**É importante percebermos que hoje, na maioria das vezes, buscamos melhorias de desempenho ou resultados atuando nos fragmentos dos “sintomas”, tentando enviá-los, com muito esforço, para uma outra direção.**

### **Análise Conclusiva**

**Este estilo de gestão proposto trata-se de uma forma inovadora e simples, que funciona como agente alavancador não apenas de capacidade de condução ou performance, mas sobretudo da potencialização da capacidade de ver e utilizar os recursos que temos e que possuímos cada vez mais, em cada novo aprendizado, de trazer a inovação das soluções e ações pertinentes ao momento, ao negócio, ao ambiente externo, ao nosso futuro e à perenidade da empresa. Está perfeitamente alinhado com a dinâmica que deve ser gerada nos processos de Inteligência Econômica, tanto do ponto de vista de agregar capacidade estratégica como do ponto de vista da necessidade de disseminação da informação pertinente para a potencialização de resultados objetivos somente de forma coletiva.**

**Possivelmente, as organizações que possibilitarem esta dupla realização terão saltos competitivos importantes no mercado atual, com a curva da vantagem competitiva tecnológica mais curta e com a pertinência da informação não conseguindo fluir no ambiente atual.**

**Entre ficar questionando a coragem suficiente para quebrar a ilusão do poder e do controle gerados pela nossa cultura e perder a oportunidade de garantir a aptidão estar presente neste mundo globalizado, melhor se aprofundar neste assunto e ir alimentando a decisão estratégica.**

## Referência Bibliográfica

- ARENDDT, H. *Entre o Passado e o Futuro. Perspectiva*. RJ. 1972
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede – A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 1*. RJ: Paz e Terra, 2001. 617p ISBN 85-219-0329-4
- CASTELLS, Manuel. *Fim de Milênio – A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 3*. RJ: Paz e Terra, 2000. 497p ISBN 85-219-0339-1
- CASTELLS, Manuel. *O Poder da Identidade – A era da informação: Economia, sociedade e cultura Volume 2*. RJ: Paz e Terra, 2001. 530p ISBN 85-219-0336-
- CASTORIADIS, Cornelius. *A Instituição Imagária Da Sociedade*. Paz e Terra. SP. 1982. 414p ISBN 85-200-0579-9
- CASTORIADIS, Cornelius. *As Encruzilhadas do Labirinto IV – A ascensão da insignificância*. SP: Paz e Terra, 2002. 279p ISBN 85-219-0464-9
- COAWN, Christopher; TORODOVIC, Natasha. *The Never Ending - Explore Human Nature*. Santa Barbara (CA): Eclet, 2005. 541p ISBN 0-97247442-1-8
- DAVENPORT, T. H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press. Boston, MA: 1993.
- DE MASI, D. *Criatividade e Grupos Operativos*. RJ: Sextante, 2002. 795p ISBN 85-7542-092-5
- DON, Beck; COAWN, Christopher. *Spiral Dynamics - Mastering values, leadership and change - MA USA: Blackwell Publishing 1996, 2006*. 343P. ISBN-13: 1-55786-940-1
- DOU, Henri. *Veille Technologique et Competitivité – L'intelligence économique au service du développement industriel*. Paris: Dunod, 1995. 234p. ISBN 2 10 00 2841 3
- DUPIN, Patricia; VOLKER, Paulo - *Um Diálogo sobre Inteligência Competitiva*. Intelligentsia, SP, junho/setembro 2005
- FUJITSU. *The Possibility are Infinity - Disponível em <http://www.fujitsu.com/br/news/pr/20011004.html>*  
Acesso em 10/01/2007.
- JOHNSON, Steve. *Emergência - A dinâmica de redes em formigas, cérebros, cidades e softwares*. São Paulo: Zaahr, 2003. ISBN
- JULLIEN, F. *Du “Temps” – Elements d'une Philosophie du vivre*. Paris: Grasset, 2001. 211p.
- JULLIEN, F. *Elogio de lo Insípido*. Madrid: Siruela 1998. 172p.
- JULLIEN, F. *Nourrir sa Vie – A l'écart du bonheur*. Paris, Seuil, 2005. 165p ISBN 2-02-079217-6
- LEVY, Pierre. *Cyberdémocratie*. Paris: Odile Jacob, 2002. 283p ISBN 2-7381-1053-5
- LIPOVETSKY, Gilles. *Le Bonheur Paradoxal - Essay sur la société d'hyperconsommation*. France. 377p. ISBN 2-07-077737-5
- MATURANA, Humberto, VARELA, Francisco. *El Árbol del Conocimiento – Las bases*

biológicas del entendimiento humano. Buenos Aires, 2003.171p ISBN 987-00-0358-3

MATURANA, Humberto. Cognição, Ciência e Vida Cotidiana. Belo Horizonte MG 2001. 203p. ISBN 85-7041-249-5

MATURANA, Humberto; D'AVILA, Ximena. Habitar Humano - en seis ensayos de Biologia-Cultural. Santiago Chile. 394p. ISBN 978-956-306-041-6

PORTER, Michael. On Competition. 11.ed. Boston: Harvard Business School Publishing,1998. 485p

SIQUEIRA, Holgonsi. Sociedade em Rede: conexões e desconexões. Pós-modernidade, política e educação, <http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/sociedaderede.html> Acesso em 01/09/2007.

SWINERS,Jean-Louis; BRIET,Jean-Michel. L'Intelligende Créative au-delà du Brainstorm. Paris: Maxima, 2004. 206p ISBN 2- 84001385-1

SAUL, John Ralston. La Civilization Inconsciente. Barcelona: Anagrama, 1997.219p ISBN 84-339-0545-7

VARELA, Francisco. Conocer – las ciências cognitivas: tendências y perspectivas. Cartografia de lãs ideas actuales. Barcelona: Gedisa, 2002. 120p ISBN 84-7432-383-5

VOLKER, Paulo - Identidade e Alteridade - Revista Dois Pontos - Pitágoras. 1997

VOLKER, Paulo; DUPIN, Patricia. Um Diálogo sobre Inteligência Competitiva. Intelligentsia, SP, junho/setembro 2005.

WOLLDRIDGE, Adrian; MICKLETHWAIT, John. A Future Perfect. Radon House Group. 2000. USA 419p ISBN 0-434-00751-X

ZUBOFF, Shoshana; MAXMIN, James. O Novo Jogo dos Negócios- por que as empresas estão decepcionando as pessoas e a proxima etapa do capitalismo. RJ: Campos, 2003. 498p ISBN 85-352-1106-3