

Inteligência Coletiva Aplicada às Organizações - um Modelo Disruptivo para o Desenvolvimento de Capital Humano

Sandra Medeiros Fonseca
sandramedeiros11@gmail.com
Faesa

Kátia Cyrlene de Araújo Vasconcelos
katia.vasconcelos@oi.com.br
Faesa

Resumo: Este artigo traz um estudo bibliográfico e estudos de casos com o objetivo levantar os principais conceitos de inteligência coletiva e como eles podem auxiliar as organizações a desenvolver seu capital humano de forma inovadora. O levantamento bibliográfico partiu de diferentes publicações dos autores AUTHIER, Michel; MOURA, Arthur Hyppólito de; LÉVY, Pierre sobre inteligência coletiva e termos relacionados, tais como “árvores de conhecimentos”, “ciberespaço” e “cibercultura”. A partir deles, outras publicações foram pesquisadas com o intuito de complementar a análise, considerando: título do periódico, período da publicação (a partir da virada do século XX) e enfoque da publicação. Para os estudos de caso foram selecionadas duas empresas de São Paulo que aplicam os conceitos de inteligência coletiva em seus projetos: Promon Engenharia e Educartis. A escolha de casos múltiplos não teve o objetivo de estabelecer comparações. A pesquisa foi descritiva, baseando-se na análise bibliográfica e interpretação dos dados coletados. Constatou-se que a economia do futuro será pautada pela “economia do humano”, cujo capital será o homem total, com suas competências, habilidades e conhecimentos interagindo coletivamente.

Palavras Chave: Árvores - conhecimento - capital humano - inteligência - coletiva

1. INTRODUÇÃO

O que move as organizações no mundo atual não são as máquinas, mas as pessoas. Elas são seu ativo mais importante. Cada vez mais, a força organizacional e seu *core business* estão nas competências e na mobilização das pessoas que a compõem. Segundo Mayo (2003, p. 16), “os agentes criadores de valor na empresa são as pessoas, pois todos os seus demais ativos e estruturas são resultados de ações humanas”.

É nesse contexto que o termo inteligência coletiva ganha importância no cenário corporativo. Quem não entende esse conceito, deixa de entender, também, como os seres humanos funcionam e se comportam tanto em sociedade quanto na sua individualidade. E não entender os seres humanos é não compreender a organização como um “agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros” (HEILBORN; LACOMBE, 2003, p. 13).

Visando analisar o termo inteligência coletiva e alguns de seus conceitos relacionados, os quais são “árvores de conhecimentos”, “ciberespaço” e “cibercultura”, realizou-se essa pesquisa com o objetivo de responder o seguinte questionamento: como as organizações aproveitam seu capital humano para identificar problemas e chegar a soluções efetivas?

Considerando o problema apresentado, o objetivo geral da pesquisa foi apresentar como tais conceitos podem auxiliar as organizações, no cenário atual de competitividade, a desenvolver seu capital humano de forma disruptiva. Para isso, a pesquisa foi realizada por meio de dois estudos de casos: um envolvendo as práticas de inteligência coletiva na Promon Engenharia e outro que utiliza os princípios das árvores de conhecimentos em processos seletivos orquestrados pela empresa Educartis. As duas empresas estão sediadas em São Paulo.

Esse artigo foi estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na primeira, apresenta-se a fundamentação teórica a respeito de inteligência coletiva e seus conceitos relacionados (“árvores de conhecimentos”, “ciberespaço” e “cibercultura”). O levantamento bibliográfico para compor o referencial teórico partiu de diferentes publicações dos autores AUTHIER, Michel; MOURA, Arthur Hyppólito de; LÉVY, Pierre. A partir deles, outras publicações foram pesquisadas com o intuito de complementar a análise considerando: título do periódico, período da publicação (a partir da virada do século XX) e enfoque da publicação. Na segunda parte apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa; na terceira, estão os dois estudos de casos e, por fim, na quarta parte, as considerações finais.

O tema torna-se relevante pela necessidade que as organizações têm, hoje, de responder mais rapidamente a um determinado problema usando seu próprio capital humano, não se restringindo apenas ao gerenciamento dos problemas ou dos processos. Isso se dá pela adoção de uma nova dinâmica de trabalho e de relacionamento baseada em conhecimentos e decisões gerados a partir da coletividade. Uma organização pautada no coletivo torna-se mais robusta, diferenciada e inovadora (AUTHIER, 2009).

2. BASE TEÓRICA

O termo ‘inteligência coletiva’ foi desenvolvido por Pierre Lévy, um filósofo da informação que se ocupa em estudar as interações entre a internet e a sociedade. Ele a define como “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 2007, p. 28).

Detalhando cada trecho da definição, o autor defende que é uma inteligência distribuída por toda parte uma vez que “ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade. O saber não é nada além do que as pessoas sabem” (LÉVY, 2007, p. 29). É incessantemente valorizada considerando o contexto em que pessoas se preocupam cada vez mais em evitar o desperdício econômico ou ecológico e acabam dissipando o recurso mais precioso, que é a inteligência, recusando-se a dar o valor que ela merece, desenvolvê-la e empregá-la. É possível coordenar em tempo real graças aos novos sistemas de comunicação que oferecem aos membros de uma comunidade os meios para promover interações no mesmo universo virtual de conhecimentos. E, por fim, Lévy (2007, p. 29-30) explica porque o resultado da inteligência coletiva é a mobilização efetiva das competências:

Para mobilizar as competências é necessário identificá-las. E para apontá-las é preciso reconhecê-las em toda sua diversidade. Na era do conhecimento, deixar de reconhecer o outro em sua inteligência é recusar-lhe sua verdadeira identidade social, é alimentar seu ressentimento e sua hostilidade, sua humilhação, a frustração de onde surge a violência. Em contrapartida, quando valorizamos o outro de acordo com o leque variado de seus saberes, permitimos que se identifique de um modo novo e positivo, contribuimos para mobilizá-lo, para desenvolver nele sentimentos de reconhecimento que facilitarão, conseqüentemente, a implicação subjetiva de outras pessoas em projetos coletivos (LÉVY, 2007, p. 29-30).

Inteligência coletiva não é a simples fusão de inteligências individuais, mas um processo de crescimento, de diferenciação e de retomada recíproca das singularidades (LÉVY, 2007). Ela é impulsionada pelo “ciberespaço”, termo criado pelo escritor norte-americano William Ford Gibson em seu conto *Burning Chrome*, de 1982, e, posteriormente, popularizado no seu romance de estreia, *Neuromancer*, de 1984.

Gontijo (2006) vê no ciberespaço um campo gerador de infinitas possibilidades interativas, uma vez que representa um novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de reconfiguração de identidades, para além de sua dimensão mais visível e pragmática, que é organização e transação da informação e do conhecimento. Para Lévy (2007, p. 64), esse ciberespaço cooperativo deve ser concebido como um verdadeiro serviço público:

Essa ágora virtual facilitaria a navegação e a orientação no conhecimento, promoveria trocas de saberes, acolheria a construção coletiva do sentido, proporcionaria visualização dinâmica das situações coletivas, permitiria, enfim, a avaliação por múltiplos critérios, em tempo real, de uma enorme quantidade de proposições, informações e processos em andamento. O ciberespaço poderia tornar-se o lugar de uma nova forma de democracia direta em grande escala (LÉVY, 2007, p. 64).

Lévy (2007) defende que o ciberespaço dá suporte à “cibercultura”, caracterizada por Santos (2011) pela emergência da *Web 2.0* com seus *softwares* e redes sociais mediadas pelas interfaces digitais em rede, pela mobilidade e convergência de mídias, dos computadores e dispositivos portáteis e da telefonia móvel. A cibercultura é, portanto, um novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização, acesso e transporte de informação e conhecimento, constituindo-se como o principal canal de comunicação e suporte de memória da humanidade.

Nesse cenário de movimento das redes, troca recíproca de saberes e socialização surge a abordagem das “árvores de conhecimentos” que trata, justamente, de exprimir a opinião geral de um coletivo de agentes (virtuais ou reais), levando em conta não o indivíduo em particular, mas todos juntos. Para seus criadores, Authier e Lévy (1995), as árvores de conhecimentos são uma hipótese de democracia que se encaixa na atual sociedade, voltada para a informação e a comunicação rápida.

Os princípios que fundamentam as árvores de conhecimentos são, simultaneamente, matemáticos, filosóficos e sociológicos. Eles são resultados de inúmeras obras, relatórios, memoriais, relatos de experiências e de inovações nos domínios da educação, do ensino a distância, da formação profissional e do reconhecimento das aquisições, dos quais Authier e Lévy (1995) tomaram conhecimento durante os trabalhos de uma missão confiada pelo Governo Francês, no início da década de 1990, com o objetivo de estudar problemas e possíveis soluções relacionadas à exclusão social, ao desemprego e à educação e formação no século XXI (AUTHIER; LÉVY, 1995).

A ideia consiste em um programa de informática criado para que os membros de uma determinada comunidade possam revelar suas qualificações e habilidades e mostrá-las para a sociedade. Nesse sentido, as árvores de conhecimentos representam uma saída para que as organizações possam, de fato, saber o que sabem (MOURA, 2001).

As árvores de conhecimentos se estruturam a partir de patentes (ou brasões), que são pequenos emblemas simbolizando os saberes de cada indivíduo. Essas patentes são atribuídas às pessoas depois de realizada uma prova, que pode ser um exercício de simulação, de memória, de testemunho, entre outros. Os saberes não são, necessariamente, classificados por sua validade acadêmica formal. Assim sendo, o conceito de patentes inclui saberes como saber cozinhar, contar histórias, cuidar de idosos ou de crianças, costurar etc. O indivíduo é, portanto, valorizado por aquilo que sabe e por suas competências, não por aquilo que não sabe. O conjunto das patentes inseridas na árvore de conhecimento forma um brasão, que é uma representação gráfica dos saberes de cada indivíduo, ou seja, a sua identidade cognitiva.

Mas o saber não é somente a riqueza primeira do mundo contemporâneo. Vivendo de invenção coletiva, de transmissão, de interpretação e de partilha, o conhecimento é um dos lugares em que a solidariedade entre os homens pode ter mais sentido, um dos elos mais fortes entre os membros de nossa espécie. As árvores de conhecimentos tornam esse elo visível, palpável, encarnam esta solidariedade (AUTHIER; LÉVY, 1995, p. 25).

A empresa desenvolvedora do sistema de árvores de conhecimentos é a francesa Societé Trivium S.A, cujo representante para o Brasil e América do Sul foi a DDIC – Dispositivos Institucionais e Coletivos. A DDIC foi comprada, em 2009, pela empresa Educartis, que desde então passou a utilizar os princípios das árvores de conhecimentos em seus projetos.

Os conceitos aqui expostos representam o retrato de um mundo emergente, diferente das formas culturais que vieram anteriormente, no sentido de que esse novo mundo se constrói sobre a indeterminação de um sentido global qualquer. Nele, todos podem interagir, aprender, ensinar, trocar conhecimentos e saberes. Segundo Lévy (2000, p. 11), “estamos vivendo a abertura de um novo espaço de comunicação, e cabe a nós explorar as potencialidades mais positivas deste espaço nos planos econômico, político, cultural e humano”. Antes de julgar esse mundo e os impactos que pode advir dessas transformações, é necessário compreendê-lo.

Que tentemos compreendê-lo, pois a verdadeira questão não é ser contra ou a favor, mas sim reconhecer as mudanças qualitativas na ecologia dos signos, o ambiente inédito que resulta da extensão das novas redes de comunicação para a vida social e cultural. Apenas dessa forma seremos capazes de desenvolver estas novas tecnologias dentro de uma perspectiva mais humanista (LÉVY, 2000, p. 12).

Esse novo mundo em rede traz impactos relevantes ao ambiente corporativo e alguns termos como “gestão do conhecimento” adquire novas dimensões. Para Albrecht (2004), por exemplo, esse termo está ultrapassado, uma vez que gestão pressupõe algum tipo de ordem

sobre o conhecimento, o que não se deve fazer. “O que podemos, e devemos, fazer é gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar. Em outras palavras, a ideia seria gerenciar culturas de conhecimento” (ALBRECHT, 2004, p. 2). O autor propõe a substituição do termo “gestão do conhecimento” por “inteligência organizacional”, definida por ele como a capacidade de a empresa mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão. Quando isso não acontece, ocorre o que o autor chama de entropia organizacional: “quantidade de capacidade intelectual perdida ou desperdiçada, que não pode ser mobilizada para implementar a missão” (ALBRECHT, 2004, p. 3).

No que diz respeito às práticas de gestão do conhecimento, Moura (2001) acredita que o sistema das árvores de conhecimentos traz uma estrutura conceitual e operacional particularmente importante, resultado de uma verdadeira mudança de paradigma. Segundo o autor, o princípio basilar da gestão do conhecimento é que qualquer organização ou comunidade necessita, antes de tudo, saber o que ela sabe, e isso só é possível se houver sistemas de mapeamento e exploração do conhecimento existente em seus diferentes âmbitos e, principalmente, nas pessoas que compõem esta organização ou comunidade. Além disso, é preciso que esse conhecimento seja mobilizado e valorizado por meio do compartilhamento e da formação de comunidades de práticas e de interesse, de modo a garantir um crescimento sinérgico constante. Para que isso seja possível, é necessário que os esforços, de fato, se alinhem com as estratégias da organização ou da comunidade envolvida. Moura (2001) reforça, portanto, o conceito de inteligência organizacional defendido por Albrecht.

3. METODOLOGIA

Visando entender como as organizações aproveitam seu capital humano para identificar problemas e chegar a soluções efetivas, foram utilizados, na pesquisa, os recursos da abordagem qualitativa, baseando-se na sua definição:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2000, p. 20).

O tipo de pesquisa aplicado foi o estudo de caso de natureza descritiva-analítica, recomendado por Godoy (1995) em três situações: quando o pesquisador procura responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos acontecem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só podem ser analisados dentro de algum contexto da vida real. No caso desta pesquisa, foi utilizado para entender como duas organizações aplicam o conceito de inteligência coletiva em seus projetos e os principais resultados alcançados. A escolha de casos múltiplos se deu apenas para descrever mais de uma organização, sem o objetivo de estabelecer comparações. Foram escolhidas duas empresas de São Paulo: a Promon Engenharia, para a qual a pesquisadora prestou serviços durante quatro anos, fazendo a gestão de um programa de capacitação profissional a distância, e a Educartis, para a qual a pesquisadora prestou serviços durante quase seis anos na área de desenvolvimento humano e organizacional, também no modelo a distância. A realização da pesquisa contou com a autorização expressa das duas empresas.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados o levantamento bibliográfico, a observação participante e a realização de entrevistas semiestruturadas com dirigentes das duas empresas objeto de estudo. A condição de observação participante da pesquisadora proporcionou um melhor entendimento das organizações estudadas e facilidade de acesso às informações coletadas. Apesar de essa condição poder comprometer a imparcialidade na análise dos dados, houve o cuidado de manter certo distanciamento, mesmo admitindo a inexistência da “neutralidade científica”, considerada por Vergara (2005) como impossível de ser praticada devido à interação do pesquisador com seu objeto de pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas no mês de Junho de 2013, com o Diretor de Inteligência da Educartis, responsável pela gestão dos processos seletivos orquestrados pela empresa, e com o Diretor Executivo da Promon Engenharia. Pelo fato de os entrevistados residirem no Estado de São Paulo e a pesquisadora no Estado do Espírito Santo, as entrevistas foram feitas utilizando-se o Skype e o e-mail, respectivamente. A entrevista por Skype foi gravada com autorização do entrevistado e transcrita para compor a análise dos dados. Foram utilizadas perguntas abertas com o objetivo de captar a percepção desses dirigentes sobre inteligência coletiva e de que forma esse conceito é utilizado nos projetos de cada organização.

Os dados coletados nos estudos de casos foram cruzados com o levantamento bibliográfico e receberam tratamento analítico buscando apresentar, neste artigo, os principais resultados da aplicação da inteligência coletiva tanto para as empresas, quanto para os profissionais.

4. ESTUDOS DE CASO

4.1. PROMON ENGENHARIA

O desperdício de conhecimento humano é, na maioria das organizações, tão habitual a ponto de ser aceito como fato consumado.

Falta de objetivos comuns, brigas internas, políticas interdepartamentais, má organização e uma série de outros problemas funcionais da organização causam um desperdício assustador de capacidade intelectual. Já escrevi uma vez que "pessoas inteligentes reunidas em uma empresa tendem à estupidez coletiva". O antídoto para a estupidez coletiva é a inteligência coletiva, ou a capacidade intelectual disseminada (ALBRECHT, 2004, p. 3).

Segundo Albrecht (2004), poucas empresas têm, hoje, cultura, estrutura e liderança do tipo necessário para transformar sua inteligência coletiva em vantagem competitiva relevante. Um exemplo de organização onde o conhecimento de seus colaboradores é reconhecido como essencial para o sucesso nos negócios é a Promon Engenharia. Fundada em 1960, a empresa pertence ao Grupo Promon e está sediada em São Paulo. É reconhecida por sua competência em engenharia, gerenciamento de empreendimentos e capacidade empreendedora. Sua atuação abrange projeto, integração e implementação de soluções complexas de infraestrutura, destacando mineração e metalurgia, energia elétrica, óleo e gás, indústrias de processo e química e petroquímica. Seu modelo de participação acionária acessível a todos é a forma como a empresa tangibiliza sua cultura de comunidade aberta e participativa. A Promon Engenharia reconhece uma Diretoria de Gestão do Conhecimento e sob sua coordenação estão os Centros de Competência que atuam como comunidades de práticas, onde os profissionais que atuam em diversos projetos encontram espaço para compartilhar conhecimentos, experiências e lições aprendidas. O Diretor Executivo da organização reforça que a participação em comunidade é valorizada e reconhecida na empresa em seus processos de Avaliação de Desempenho.

Os principais resultados advindos desse estímulo à inteligência coletiva, segundo o diretor, são: oportunidades de desenvolvimento para os profissionais, melhoria contínua dos processos, maior produtividade e inovação. “O próprio reconhecimento de nossos clientes relacionados à qualidade de nossos produtos e da qualificação de nossos profissionais são outros indicadores dos resultados obtidos com o uso da inteligência coletiva”.

Esses resultados refletem o significado dado por Stewart (1998, p. 68) ao capital humano de uma organização: “é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes (...); é a fonte de inovação e renovação dentro da empresa”. Para o autor, o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada às atividades que resultam em inovação. Esse capital cresce de duas formas: “quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. (...) Para usar mais o que as pessoas sabem, as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado” (STEWART, 1998, p. 77-78).

A Promon Engenharia coloca esse argumento em prática em diversos projetos, um deles é o Programa Trajetórias. Trata-se de um programa de capacitação profissional baseado num modelo inovador para as ações de desenvolvimento e treinamento técnico dos profissionais. Os conteúdos são produzidos pelos próprios profissionais que se utilizam de recursos multimídia para transformar em módulos de ensino a distância (*e-learning*) os conhecimentos gerados ou operacionalizados pela organização. Esses profissionais são capacitados para se tornarem disseminadores de conhecimentos, produzindo módulos que são combinados em sequências, de acordo com as principais disciplinas dos Centros de Competência, e, depois, disponibilizados a todos os colaboradores. Graças à metodologia adotada, é o colaborador quem determina o horário, local e tempo que irá se dedicar a cada módulo. O colaborador também conta com recursos de interatividade, por meio de uma área de trabalho virtual, na qual é possível compartilhar conhecimentos adquiridos e trocar ideias e opiniões com outros colaboradores. O gerenciamento e o monitoramento da aprendizagem são feitos pelo Instituto de Tecnologia Promon e pela Diretoria de Gestão do Conhecimento, com o apoio da Diretoria de Relações Humanas e Comunicação. Os resultados obtidos pelos colaboradores fazem parte da grade de capacitação profissional.

O fato de ter o profissional como produtor e disseminador de conhecimentos gera mais valorização, reconhecimento e melhora a autoestima do colaborador, que passa a se sentir útil no conhecimento que detém e que de alguma forma é materializado nos módulos ou nas discussões que produz. O retorno para a Promon é o maior envolvimento e engajamento do profissional para a captura, o registro, a disponibilização e a aplicação do conhecimento e das melhores práticas; o aumento da capacidade de monitorar o ambiente, de aprender e de adaptar-se às mudanças mais rapidamente que os concorrentes; a valorização do conhecimento existente na empresa, direcionando-o para ações que proporcionam vantagem competitiva; a não repetição dos mesmos erros, já que a organização “aprende com a experiência”; e o aproveitamento de forma mais eficiente do conhecimento existente, otimizando e integrando processos, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

O Programa Trajetórias vai ao encontro do que Authier (1995, p. 43) considera como o princípio da inteligência coletiva: “todos sabem algo e todo saber pode ter uma utilidade econômica ou social”.

Porque o saber é uma dimensão do ser. Assim, todo ser humano, até sua morte, pode ser considerado como um reservatório, um estoque, um capital de conhecimento que nunca acaba de crescer. Ninguém possui a mesma história, ninguém sabe as mesmas coisas. Haveria uma singularidade, uma identidade específica dos indivíduos que se definiria pelo que eles sabem,

como uma impressão digital, um rosto trabalhado pela experiência, o timbre de uma voz, um nome, uma assinatura (AUTHIER, 1995, pág. 100).

4.2. EDUCARTIS

A Educartis é uma empresa sediada em São Paulo que presta serviços nas áreas de inteligência coletiva e mobilização do conhecimento coletivo para o desenvolvimento de competências humanas. As teorias de AUTHIER, Michel (1995) e da prática do modelo matemático das árvores de conhecimentos, aplicados no Brasil por MOURA, Arthur Hyppólito de (2001), levaram a Educartis a aplicar o modelo de brevetagem em seus projetos de seleção e desenvolvimento de pessoas a partir de 2009, quando comprou a DDIC – Dispositivos Institucionais e Coletivos. De acordo com o Diretor de Inteligência da Educartis, o modelo de brevetagem visa garantir três aspectos para diferentes públicos: para a empresa, visa garantir a qualidade de perfil e da capacidade de desenvolvimento das pessoas para atender as demandas empresariais de forma adequada; para o candidato, visa garantir uma experiência diferenciada, promover a reflexão, ampliar a visão de si próprio e do mercado de trabalho; e para a comunidade, visa promover a construção de relacionamento entre os diversos públicos envolvidos, assim como despertar suas capacidades de desenvolvimento. O diretor explica que o conceito de “brevê” (brevetagem), traduzido do francês, traz a ideia de patente. “É uma maneira de você dar nome e criar uma linguagem comum para conhecimentos que podem ser adquiridos e compartilhados”.

Originalmente, as árvores de conhecimentos repousam sobre três tipos de imagens: as dos indivíduos, as dos saberes elementares e as das comunidades (e por comunidade considera-se todo o coletivo de indivíduos, institucional ou não, que participa no crescimento da mesma árvore de conhecimento). Segundo Authier e Lévy (1995), a árvore de uma comunidade cresce e se transforma na medida da evolução das próprias competências da comunidade. E repousa ainda sobre quatro bancos: o primeiro ligado aos exames, o segundo às formações, o terceiro às competências e o quarto à economia e ao emprego. Figurativamente, o tronco de uma árvore de conhecimento representa os saberes de base; as folhas representam os saberes muito especializados; os galhos são as patentes (ou brevês) associadas em determinados braços.

Considerando o princípio de que “ninguém sabe tudo, cada um sabe alguma coisa” (MOURA, 2001, p. 2), o primeiro processo de seleção orquestrado pela Educartis já no modelo de brevetagem, em 2009, foi para uma grande empresa de cosméticos. O processo seletivo teve duas fases: uma *online* e outra presencial. Na fase *online*, além das atividades avaliativas individuais, como provas de raciocínio lógico e de inglês, ocorreram atividades interativas, reflexivas e avaliação em três dimensões (3D). O objetivo era fazer com que os candidatos adquirissem conhecimentos, trocassem aprendizados entre si e se relacionassem com pessoas de opiniões e culturas distintas. O diferencial desse modelo foi a atividade em grupo, realizada virtualmente, na qual o candidato se avaliou, avaliou os outros integrantes e foi, também, avaliado por eles em brevês como comunicação, responsabilidade, liderança, relacionamento e organização. Mesmo sendo brevês, ou comportamentos, mais simples de serem avaliados, foi possível fazer um filtro maior para a fase presencial, na qual participou um número menor de pessoas, porém com mais qualidade. Assim, os especialistas que conduziram as dinâmicas e entrevistas presenciais, conseguiram dar mais atenção aos candidatos.

Atualmente, a Educartis evoluiu sua metodologia ampliando os processos seletivos para eletivos, ou seja, é o candidato quem escolhe permanecer ou não no processo. Nesse modelo, há diversas atividades de reflexão, de autoconhecimento e de diálogo com executivos da empresa selecionadora com o objetivo de o candidato se conhecer, conhecer melhor a empresa e reconhecer os valores em comuns. O conceito das árvores de conhecimentos está

por trás desse processo de descoberta, mapeando os saberes, os valores, os comportamentos em comuns entre candidato e empresa. De acordo com o diretor da Educartis, um dos aspectos positivos do modelo eletivo, é que mesmo não sendo selecionado pela empresa, ou que o candidato decida não mais participar do processo, ele vai sair com mais informações sobre si mesmo e sobre sua carreira, podendo dar um novo rumo à sua vida. A proposta da Educartis reforça, também, a base e o objetivo da inteligência coletiva, preconizado por Moura:

A base e o objetivo da Inteligência Coletiva se constituem no reconhecimento e no enriquecimento mútuos das pessoas e de suas competências. Para isto é preciso haver um processo de reconhecimento dessas competências em sua diversidade, bem como sua identificação, validação e mobilização efetivas. Ao valorizarmos o outro através de seus conhecimentos, propiciamos o seu auto-reconhecimento a partir de uma perspectiva nova, possibilitando seu engajamento positivo e construtivo nos projetos coletivos (MOURA, 2001, p. 1)

Para a Educartis, o desafio é dar mais “peso” ao candidato, por meio de programas de desenvolvimento abertos a qualquer pessoa que deseja ampliar sua visão sobre si mesma, sobre o mercado e sobre as oportunidades de trabalho. Primeiro, essas pessoas realizarão uma série de atividades online, depois serão “brevetadas”, ou seja, terão seus conhecimentos reconhecidos e compartilhados, e só então essas pessoas irão se inscrever em processos seletivos de empresas com as quais se identificam. Assim, elas podem ficar mais tempo na organização, favorecendo as empresas no que diz respeito à retenção de talentos. “O que acontece, hoje, é que estagiários e *trainees*, por exemplo, não têm noção do que se passa na empresa e esta, por sua vez, não quer ou não sabe como se abrir para eles”, argumenta o diretor.

A proposta da Educartis ainda enfrenta barreiras em certas organizações. Algumas experimentaram a processo e viram que esse modelo não é adequado a sua cultura organizacional, pois a valorização está mais na formação acadêmica do candidato do que na capacidade que ele tem de trabalhar em grupo, por exemplo. Outro entrave é que esse tipo de processo é um pouco mais longo e algumas empresas precisam realizar recrutamento e seleção de forma mais rápida. E há, ainda, organizações que não têm recursos para investir nesse modelo. De acordo com o diretor, as empresas que procuram esse tipo de processo reconhecem as vantagens e, geralmente, têm perfil mais inovador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi entender os conceitos de inteligência coletiva e analisar como eles podem auxiliar as empresas no desenvolvimento de seu capital humano de forma disruptiva. Os dois estudos de casos apresentados revelam que o uso adequado da inteligência coletiva conduz a empresa à inovação e, conseqüentemente, à maior competitividade; gera valorização e reconhecimento do profissional, uma vez que ele se torna produtor e disseminador de conhecimentos, refletindo-se na qualidade dos serviços executados por eles e no sucesso da empresa. Outro resultado apontado é que a inteligência coletiva pode ser aplicada em qualquer organização de pequeno, médio ou grande porte, mas ainda enfrenta barreiras relacionadas, principalmente, à cultura organizacional e aos recursos disponibilizados para tal investimento.

Também foi possível constatar que fazer uso da inteligência coletiva requer, das organizações, um redimensionamento de suas estratégias e tecnologias para potencializar seu capital humano (MOURA, 2001b). A administração contemporânea necessita se abdicar de valores tradicionais, em detrimento de uma abordagem mais humanística, a qual traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores locais do contexto

organizacional. Isso é possível, segundo Kanaane (1999) com a adoção de posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica na implementação de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores. É justamente esse engajamento coletivo que, segundo Authier (2009), permite às empresas terem tempos de respostas mais curtos, portanto competitivos, para administrar uma grande variedade de situações: “O coletivo circunscreve o espaço no seio do qual o indivíduo pode construir alianças. Assim o indivíduo estará em condições de resolver novos problemas coletivamente e de modo rápido”. Lévy (2007, p. 19) reforça esse argumento quando afirma:

Quanto melhor os grupos humanos conseguirem se constituir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso no ambiente altamente competitivo da sociedade atual (LÉVY, 2007, p. 19).

Por tudo que foi exposto até aqui, é possível referendar a inteligência coletiva como um produto estratégico nas organizações. Produto, este, que revela uma nova economia: a economia do humano, citado por Lévy (2007). Nesse sentido, é importante cultivá-lo, valorizá-lo e multiplicá-lo, pois competências e conhecimentos, intrinsecamente ligados um ao outro, caracterizam as riquezas humanas que a empresa detém (AUTHIER, 2009). Isso se constrói num ambiente onde as relações e as comunicações passam a ser descentralizadas, formando uma rede de intercâmbios que possibilita novos laços sociais e novos saberes, como foi demonstrado no estudo de caso da Promon Engenharia. A valorização das riquezas humanas em sua variedade e diversidade, proporcionará as condições adequadas para se reconhecer os conhecimentos que estão além dos saberes oficiais, uma vez que os saberes oficiais são, somente, uma minoria dentre os saberes em uso, tanto no âmbito profissional quanto no cotidiano em geral (MOURA, 2001).

A aplicação do conceito de inteligência coletiva nas organizações ainda requer estudos mais específicos, especialmente no que diz respeito aos impactos que pode trazer para as atuais teorias relacionadas à gestão de pessoas. Requer, também, certo cuidado ao ser aplicada em organizações mais tradicionais, que dão mais valor à formação acadêmica (conhecimento técnico) em detrimento das habilidades e aptidões do profissional. Nesse caso, corre-se o risco de entender a inteligência coletiva como uma simples fusão de inteligências individuais, ou seja, justamente o que ela não é, como bem afirmou Lévy (2007).

6. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Um modelo de inteligência organizacional**. 2004. Disponível em: <http://www.consultoriadomestica.com.br/cgi-bin/curso/m02/a04/m02a04t03_inteligencia_organizacional.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2013.
- AUTHIER, Michel. **Por uma abordagem capitalista das riquezas humanas**. 2009. Disponível em: <<http://www.educartis.com/michelauthier>>. Acesso em 18 mar. 2013.
- AUTHIER, Michel; LÉVY, Pierre. **As árvores de conhecimentos**. São Paulo: Escuta, 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai. / jun. 1995.
- GONTIJO, Cynthia R. B. et al. **Ciberespaço: que território é esse?** 2006. Disponível em: <<http://ticsproeja.pbworks.com/f/Ciberespaço.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2013.
- HEILBORN, Gilberto Luiz José; LACOMBE, Francisco José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LÉVY, Pierre. **Inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa.** Tradução de Julia Maria Pereira Torres; Revisão técnica de Reinaldo O. de Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MOURA, Arthur Hyppólito de. **As árvores de conhecimentos e a gestão estratégica de informações e do conhecimento.** 2001. Disponível em: <<http://www.educartis.com/arthurhyppolitodemoura>> . Acesso em 18 mar. 2013.

MOURA, Arthur Hyppólito de. **A Inteligência Coletiva.** 2001. Disponível em: <<http://blog.intelligentsiaci.com/arquivos/artigos/A%20Inteligencia%20coletiva.pdf>>. Acesso em 28 mar. 2013.

SANTOS, Edméa. Introdução. In: _____ (Coord.). **Cibercultura:** o que muda na educação. Rio de Janeiro: Programa Salto para o Futuro, TV Escola, Ano XXI, Boletim 03, abr. 2011. Disponível em: <<http://tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/212448cibercultura.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2000.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** A nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.