

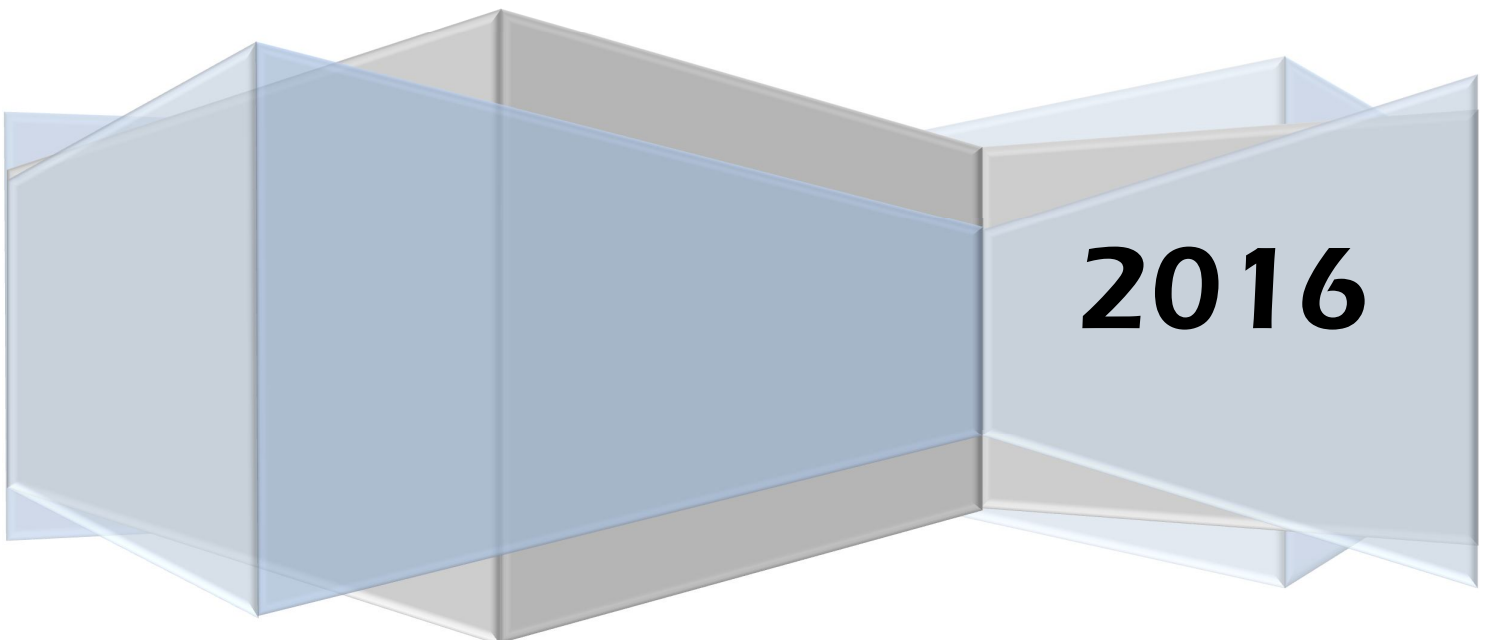
LIVRE Business Design



Design de Inteligência

Como explorar a sinergia entre a Inteligência Humana e Inteligência Corporativa

Luiz Alberto Mendes Marques / Business Designer



O que não sabemos que não sabemos?

É impressionante como podemos viver uma vida inteira sem nos dar conta de quem realmente somos! Pode parecer papo de crise existencial, mas, não é não, infelizmente é a realidade. Somos muito arrogantes por natureza, donos da verdade e do pleno conhecimento. Achamos que sabemos tudo sobre tudo.

Autoconhecimento raramente aparece na nossa pauta diária, não damos importância e não temos a curiosidade de saber mais sobre essa maravilhosa e fascinante obra que é o SER HUMANO, especificamente, o CÉREBRO HUMANO. Nessa oportunidade vou falar um pouquinho sobre a “Inteligência” a fim de promover o interesse de vocês em pesquisar e explorar esse tema um pouco abaixo da ponta do iceberg.

Vamos começar! Diariamente, desde quando acordamos até quando vamos dormir executamos uma série de eventos. Por exemplo, escovar os dentes, fazer a barba, tomar café, tomar banho, voltar para casa, brincar com nossos filhos, jogar tênis, ir ao boliche, etc. Para quem trabalha podemos citar, reunião com o Cliente, contratação de um funcionário, avaliação de desempenho, análise da concorrência, formulação de uma estratégia, execução

de uma estratégia, resolução de um problema, tomada de uma decisão, etc.

Em cada um desses eventos interagimos com pessoas, usamos equipamentos, usamos produtos, vivemos emoções, desenvolvemos sensações, tomamos decisões, geramos ideias, produzimos lembranças, e outra série de comportamentos somáticos de maneira inconsciente. Chamamos todo esse processo de desenvolvimento do evento de “EXPERIÊNCIA”.

Esse é o segredo! O nosso CÉREBRO aprende com as experiências. É através das experiências que fortalecemos a anatomia, a capacidade cognitiva do nosso CÉREBRO e as redes neurais. Elas causam um grande impacto na fisiologia do nosso CÉREBRO! A maioria dos eventos é de natureza repetitiva, portanto, é muito comum o CÉREBRO procurar por EXPERIÊNCIAS anteriores gravadas em nossa MEMÓRIA DE LONGO PRAZO.



Quanto mais EXPERIÊNCIAS pudermos desenvolver ao longo de nossa vida, principalmente na adolescência quando o CÉREBRO estabelece e integra as redes neurais do córtex frontal, quanto mais variado for o perfil dessas EXPERIÊNCIAS maior será a capacidade cognitiva de nosso CÉREBRO. Por isso brincar, viajar a fim de conhecer outras culturas, aprender uma nova língua, tocar um instrumento, fazer exercícios físicos, cozinhar pratos não cotidianos, ler livros sobre vários temas, testar novas tecnologias, pesquisar e entender experiências de outras pessoas são eventos que enriquecem a diversidade do nosso acervo de experiências.

Uma boa notícia, o nosso CÉREBRO também aprende através de EXPERIÊNCIAS de terceiros, por meio de simulações, estudos de caso, apresentações, enfim, através da exposição à experiência. A EXPERIÊNCIA simulada pode preparar o sistema neural para a EXPERIÊNCIA real. Sendo assim, também podemos potencializar a Capacidade Cognitiva do CÉREBRO CORPORATIVO, promovendo a catalogação de milhares de EXPERIÊNCIAS vividas por seus colaboradores, fazendo desse canal de aprendizagem empresarial uma *Vantagem Competitiva* sem precedentes.

Bem, então começam as nossas dúvidas. O CÉREBRO guarda todas as nossas experiências? Felizmente não, repetimos muitos eventos e consequentemente geramos experiências muito parecidas que acabam não sendo relevantes e por isso são esquecidas propositalmente. A ideia é lembrarmos das experiências importantes, que marcaram a gente de alguma maneira, seja porque foi um aprendizado, seja porque foi uma emoção ou sensação ou ainda por qualquer outro motivo. Essa premissa evita sobrecarregarmos nossa memória com conteúdos irrelevantes ou redundantes e facilita a recuperação e acesso daquilo que é realmente importante.

Para que serve esse acervo de experiências? Para nos proteger e nos alertar sobre o que está por vir, para não sobrecarregar nosso CÉREBRO com tarefas já conhecidas e codificadas em nossa memória e para aumentar a efetividade de nossas decisões. Podemos reutilizar todo o conhecimento e aprendizado já armazenado para atender demandas que se repetem ocasionalmente. Nosso corpo e mente podem se preparar para enfrentar eventos por meio das experiências anteriores registradas em nossa MEMÓRIA DE LONGO PRAZO.

Como isso acontece mentalmente?

Talvez fosse mais interessante começarmos a abordar esse tema pela sua origem, ou seja, pelo nascimento ou produção da Inteligência. Ainda existe muita discussão sobre se a inteligência é inata ou pode ser adquirida. Após muitas páginas de leitura e pesquisa fiquei com a opção de que ela realmente pode ser adquirida.

Mas, existe algum estudo que possa sustentar essa hipótese? Sim, existem vários estudos e experimentos publicados na bibliografia de Tomada de Decisões e Psicologia Cognitiva que comprovam que a Inteligência pode ser adquirida. Mesmo assim, resolvi fazer alguns “experimentos” complementares e gostaria de compartilhar o resultado com vocês.

Tudo começou quando estava lendo minha bíblia de Psicologia Cognitiva, especificamente sobre Percepção, Atenção, Consciência, Memória, etc. Aprendi que esses elementos interagem continuamente, mas não encontrei nenhum modelo mental que pudesse representar essa dinâmica, então resolvi construir um e batizá-lo de “Espiral Cognitivo” conforme apresentado pela figura 1.



Figura 1 – Espiral Cognitivo

Toda a descrição que faremos agora acontece quando estamos no modo “CONSCIENTE” durante a execução de um EVENTO ou desdobramento de uma SITUAÇÃO. Nosso objetivo final será a carga ou não de uma EXPERIÊNCIA na MEMÓRIA DE LONGO PRAZO.

A hipótese é que tudo começa com o processo mental de MOTIVAÇÃO, que sugere que para passar para o próximo estágio do Espiral é preciso que a pessoa esteja realmente motivada ou interessada na situação de referência.

Por exemplo, se você vai participar de um Workshop fora da cidade na qual você trabalha, sua motivação precisa ser acima de tudo o Workshop em si e o valor agregado que ele pode trazer para seu desempenho profissional. Você não vai viajar para participar de um evento só porque seu chefe mandou ou achou conveniente, ou porque o departamento de RH tinha uma vaga sobrando ou ainda porque a cidade de destino possui atrações interessantes. Enfim, você tem que estar a fim de participar do evento e não somente de comparecer ao evento.

O próximo estágio do espiral é a “ATENÇÃO”. É preciso que você realmente preste atenção em tudo que está acontecendo, sendo dito e mostrado sem perder nenhum detalhe. Esse é um comportamento bem difícil porque usualmente somos muito dispersos e na grande maioria das vezes basta cinco minutinhos para levantarmos voos para qualquer destino, sem contar com as possibilidades de interrupção latentes como, por exemplo: o telefone, o colega ao lado, movimento de pessoas, conversas paralelas, etc.

Aqui vamos testar o quanto estamos motivados em relação aos trabalhos. Normalmente, quando estamos muito “ligados”, se alguma informação fugir a nossa atenção, devemos resgatá-la imediatamente solicitando a reposição da

mesma. Se isso não for feito, podemos perder o interesse pelo evento podendo até vir a atrapalhar outros participantes.

“PERCEPÇÃO” é o terceiro estágio, tem a haver com a consciência do meio ambiente no qual a situação se desenvolve, o que vemos, o que não vemos, o que ouvimos, o que não ouvimos, enfim, tudo que o nosso Sistema Sensorial puder captar e registrar na MEMÓRIA SENSORIAL. Após esse registro temos mais ou menos 2 segundos para decidir se levamos as informações para a MEMÓRIA DE TRABALHO ou de CURTO PRAZO ou se simplesmente as desprezamos.

Quanto maior a atenção mais completa e precisa será a realidade da situação percebida. O nosso grau de PERCEPÇÃO também depende do nosso Acervo de Experiências armazenado na MEMÓRIA DE LONGO PRAZO. Aqui podemos até considerar o Acervo de Experiências da Empresa como complemento de nosso acervo. Não basta ter a intenção de PERCEBER, é preciso ter capacidade (conhecimento e aprendizado) de percepção para ter sucesso. Um exemplo muito comum é a percepção de ESPECIALISTAS. Eles conseguem perceber coisas que jamais conseguiríamos em função do seu amplo acervo de experiências.

Tudo que percebemos conscientemente, acrescentado das colaborações de outras fontes de informações como as experiências armazenadas na nossa memória ou na memória da Empresa, por exemplo, vai sendo registrado em um espaço da nossa consciência que se chama MEMÓRIA DE TRABALHO. Assim que decidirmos que os elementos que temos já são suficientes para representar o contexto do evento que estamos executando, ou se não tivermos mais tempo para esperar, procederemos a realização da “experiência” pertinente.

O próximo estágio é o desenvolvimento do evento ou situação percebida a partir do que foi registrado na MEMÓRIA DE TRABALHO de nossa consciência resultando em uma “EXPERIÊNCIA” gerada pela interação de todos os elementos mapeados no meio ambiente da situação com algumas interferências de nossos MECANISMOS COGNITIVOS como, por exemplo, gatilhos mentais, mecanismos de defesa, marcadores somáticos, vieses e as Emoções.

Essa “EXPERIÊNCIA” permanece na MEMÓRIA DE TRABALHO até ser concluída, quando então decidimos se vamos armazená-la na nossa MEMÓRIA DE LONGO PRAZO, considerando a relevância da mesma para o contexto do evento e os efeitos colaterais produzidos durante sua realização, tais como: emoções, sensações,

lembranças, conflitos, etc. Tudo isso será lembrado quando o evento se repetir. A “EXPERIÊNCIA” é a menor unidade de *carga* em nossa MEMÓRIA DE LONGO PRAZO (episódica e procedural). Esse é o último estágio do ESPIRAL COGNITIVO.

Em outras palavras, o ESPIRAL COGNITIVO é o processo de produção de EVENTOS/EXPERIÊNCIAS. Como veremos mais adiante, a EXPERIÊNCIA é a menor unidade de formatação da INTELIGÊNCIA HUMANA E CORPORATIVA. Por esse motivo, cada estágio precisa cumprir sua “missão” com a maior efetividade possível, caso contrário a Experiência produzida será de baixa qualidade com efeitos colaterais devastadores em relação ao desempenho de outros processos cognitivos como a Inconsciência (Intuição) e Inteligência (Abdução e Divergência).

Podemos deliberar que a unidade de “vida” é a “Experiência”. Na verdade, “viver” é desenvolver eventos e produzir experiências continuamente. Só paramos de ter experiências quando morremos, aliás, essa é a nossa última experiência. Sendo assim, sempre estamos com alguma “experiência” em aberto, coletando e disponibilizando material para a MEMÓRIA DE TRABALHO pertinente. Fazemos isso o tempo todo conscientemente ou não.

Quando armazenamos as “EXPERIÊNCIAS” na memória corporativa elas podem assumir vários formatos: Experiências, Dicionários, Modelos Mentais, Históricos, Padrões e Estereótipos, Pesquisas e Experimentos.

E sobre a Inteligência Humana?

A INTELIGÊNCIA é desenvolvida e formatada a partir da seleção e articulação de “EXPERIÊNCIAS” armazenadas em nosso acervo juntamente com outras referências pertinentes. Biologicamente é o princípio da formação das Redes Neurais. Quanto maior o volume e a qualidade das “EXPERIÊNCIAS” armazenadas, melhor será a qualidade da INTELIGÊNCIA. Podemos concluir que o desempenho do nosso ESPIRAL COGNITIVO é um grande propulsor para a geração de Inteligência.

Como citamos anteriormente, o ESPIRAL COGNITIVO é o processo de produção de “Experiências”. Na verdade todos nós o estamos executando a cada nova experiência. Sendo assim, a fim de buscarmos a sua homologação, acompanhe o desenvolvimento do espiral durante a execução de eventos / experiências e faça suas próprias observações. Vamos discutir a sua autenticidade. Ele pode ser desenvolvido por qualquer um. Pode ser feito com a própria pessoa ou com uma outra, pode

ser feito em grupo, pode ser feito por segmentos, enfim, é muito fácil demonstrar os efeitos do Espiral Cognitivo. Procure trabalhar sempre com eventos simples (somente um evento de cada vez) inicialmente, porque a Experiência gerada por esse tipo de evento é que poderá vir a ser armazenada.

Agora vamos trabalhar o conceito de Inteligência: É a capacidade de desenvolver julgamentos, entender ideias complexas, adaptar-se com efetividade ao ambiente, aprender com a experiência, engajar-se nas várias formas de raciocínio e superar obstáculos mediante o pensamento. Embora tais diferenças individuais possam ser substanciais, nunca são completamente consistentes: o desempenho intelectual de uma dada pessoa vai variar em ocasiões distintas, em domínios distintos, a se julgar por critérios distintos. Os conceitos de 'inteligência' são tentativas de aclarar e organizar esse conjunto complexo de fenômenos.

A teoria de Gardner relata que possuímos Inteligências Múltiplas na qual a Inteligência engloba muitas estruturas independentes e não apenas uma única estrutura.

Em alguns aspectos, parece uma teoria fatorial. Ela especifica diversas capacidades que são analisadas para refletir alguma modalidade de inteligência. No entanto, Gardner considera cada capacidade uma inteligência distinta e não apenas parte de um único todo.

Essa teoria identifica oito inteligências distintas que são relativamente independentes entre si. Cada uma é um sistema separado de funcionamento, embora esses sistemas possam interagir para produzir o que os autores chamam de “desempenho inteligente”. As oito inteligências múltiplas são:

- 1) *Linguística*
- 2) *Lógico-matemática*
- 3) *Espacial*
- 4) *Musical*
- 5) *Corporal-cinestésica*
- 6) *Interpessoal*
- 7) *Intrapessoal*
- 8) *Naturalística*

A ideia é avaliarmos a lista a fim de identificarmos uma lista de pontos fortes em cada uma delas e descobrir nossas verdadeiras vocações.

Fonte: Wikipédia.

A Inteligência Corporativa

Fazendo o nosso paralelo, vamos lembrarmos do conceito de “Inteligência Corporativa”: É a identificação de novos conceitos, insights e significados a partir de raciocínios cognitivos como: Abdução, Concepção e Divergência. É o resultado da reflexão sobre as informações produzidas pela CONSCIÊNCIA C, INCONSCIÊNCIA C E INSTINTO C.

Entendemos que a Inteligência Corporativa deve trazer os objetivos da Inteligência humana para o seu contexto e assumir o seguinte estereótipo:

- a) Aprender com a Experiência
- b) Adaptar-se ao meio ambiente
- c) Aplicar várias formas de raciocínio
- d) Fazer julgamentos rápidos
- e) Superar obstáculos mediante o pensamento
- f) Velocidade e precisão de raciocínio abstrato (capacidade fluida)
- g) Conhecimento e vocabulário acumulados (capacidade cristalizada)



Analogamente a teoria de Gardner, podemos dizer que a Inteligência Corporativa também é um sistema de inteligências, onde cada uma possui o mesmo estereotipo anteriormente descrito. São elas:

a) Inteligência de Negócios

Propriedade de prospectar novos negócios continuamente, a partir da observação do ECOSISTEMA DE EXPERIÊNCIAS DO SER HUMANO e do monitoramento do SISTEMA SENSORIAL da empresa representado pelos fatores que atuam no ambiente de negócios, construindo MODELOS E PLANOS DE NEGÓCIOS inovadores e lucrativos.

b) Inteligência Competitiva

Propriedade de manter as PROPOSTAS DE VALOR do Plano de Negócios da empresa alinhada às demandas das partes interessadas sempre superando a capacidade de oferta da concorrência.

c) Inteligência Funcional

Propriedade de manter a CADEIA DE VALOR alinhada as PROPOSTAS DE VALOR anunciadas pela empresa, promovendo a excelência holística em toda a arquitetura de FUNÇÕES CORPORATIVAS que constituem as LINHAS DE PRODUÇÃO da empresa.

d) Inteligência Operacional

Propriedade de garantir a efetividade do MERCADO INTERNO de prestação de serviços com base em ACORDOS DE NÍVEIS DE SERVIÇO celebrados entre Clientes, Fornecedores e Provedores de Serviços, usualmente representados pelas Unidades Organizacionais, e no acompanhamento do Orçamento Operacional elaborado a partir do produto do custo médio baseado em atividades de cada serviço por sua previsão de demanda.

e) Inteligência Tecnológica

Propriedade de prospectar, avaliar, testar, implantar, ajustar e garantir a efetividade da utilização de novas tecnologias digitais, de informação e comunicação avaliando o seu impacto na produtividade da CADEIA DE VALOR ou LINHAS DE PRODUÇÃO da empresa.

f) Inteligência Analítica

Propriedade de identificar, formatar, armazenar, divulgar e reconhecer padrões de dados, informação, conhecimento e inteligência a partir de “inputs” de operações transacionais visando a identificação de novos conceitos, tendências e requisitos de consumo que podem se transformar em Oportunidades de Negócios.

g) Inteligência Experimental

Propriedade de projetar, implantar, monitorar, medir e avaliar EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO a partir do Design das PROPOSTAS DE VALOR e da operacionalização das CONVENIÊNCIAS pertinentes, isto é, dos SERVIÇOS INTERNOS responsáveis pela produção de PRODUTOS, SERVIÇOS E FACILIDADES, mapeados pelos projetos das Propostas de Valor.

h) Inteligência Social

Propriedade de interagir e compreender outras pessoas quando em eventos, reuniões, grupos de trabalho, projetos e compromissos institucionais por meio de uma linguagem de comunicação comum verbal ou não verbal, aplicando à empatia na maioria das vezes, procurando dizer a verdade com a maior precisão possível, percebendo e avaliando e controlando as emoções apresentadas pelos outros e por si mesmo.

i) Inteligência Emocional

Propriedade de perceber, compreender e expressar a emoção aplicá-la ao seu próprio pensamento, entender e raciocinar sobre os gatilhos ou estímulos e efeitos colaterais da emoção em si mesmo e nos outros.

j) Inteligência Cartográfica

Propriedade de expressar elementos, conceitos e relações de causa e efeito graficamente através de PLANOS, MAPAS, MODELOS, MATRIZES e PADRÕES visando à formatação de REFERÊNCIAS CORPORATIVAS.

k) Inteligência Linguística

Propriedade de pesquisar, desenvolver, implantar, disseminar e avaliar LINGUAGENS CORPORATIVAS com base no design de DISPOSITIVOS DE AQUISIÇÃO DE LINGUAGEM CORPORATIVA, tais como: Dicionários empresariais, Reconhecimento de Padrões, Referências Corporativas, Elementos cartográficos, e Modelos Mentais.

l) Inteligência Cultural

Propriedade de se adaptar à culturas diferentes considerando suas atitudes, valores, crenças, hábitos, leis e rituais de consumo visando a desenvolvimento de possíveis relacionamentos sociais, políticos ou econômicos (comerciais).

m) Inteligência Financeira

Propriedade de gerir o fluxo de valores (movimentação) gerado pelo negócio visando obter o máximo de retorno sobre o capital investido considerando a tolerância a riscos estabelecida pela empresa.

n) Inteligência Coletiva

Propriedade de promover, mobilizar, interagir e sintetizar ideias, opiniões, conhecimentos e experiências provenientes de diversas fontes de naturezas distintas ou não, visando conhecer as diversas perspectivas para o problema ou questão apresentada.

o) Inteligência Ecológica

Propriedade de perceber, reconhecer, evitar, tratar e agir sobre os impactos negativos daquilo que produzimos na vida das pessoas e do planeta, desde a fase de desenvolvimento das conveniências até o seu uso e descarte.

p) Contra inteligência

Propriedade de perceber, reconhecer, avaliar e agir em relação a padrões de comportamento das partes interessadas visando proteger a empresa de eventuais perigos ou riscos latentes no ambiente de negócios.

q) Dossiês das partes interessadas

Propriedade de definir, coletar, formatar, avaliar informações sobre as partes interessadas visando construir um repositório de informações estratégicas relevante aos propósitos da empresa.

Central de Inteligência Corporativa

A Unidade Organizacional responsável pela gestão do conjunto de inteligências corporativas apelidamos de “Central de Inteligência Corporativa”. Como o próprio nome sugere, é preciso centralizar todos esses ativos em um só lugar a fim de facilitar sua codificação, armazenamento, recuperação e compartilhamento. Usualmente tais ativos estão distribuídos pela empresa em meios de acesso privados, sem facilidade de acesso.

A carteira de “Inteligências” desenvolvida pelas Centrais de Inteligência das empresas normalmente é composta por Inteligências básicas, aquelas que são obrigatórias em qualquer carteira independente do Modelo de Negócios; as Inteligências essenciais, aquelas de grande sensibilidade e relevância para o Modelo de Negócios e finalmente as Inteligências de suporte, responsáveis pela melhoria do desempenho do negócio. Sendo assim, as empresas precisam formatar a sua carteira de inteligências de acordo com seu Plano de Negócios e investir no seu desenvolvimento e especialização.

Uma empresa inteligente não se destaca necessariamente em todos os aspectos de cada Inteligência Corporativa, elas conhecem preferencialmente seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Bem, penso ter ficado bem claro que toda a dinâmica cognitiva corporativa gira em torno da “Experiência” exatamente como a dinâmica cognitiva humana.

A consciência C desenvolve; a inconsciência C armazena; a inteligência C recupera e usa o acervo de experiências com base nos ativos de Compliance disponibilizados pelo instinto C. Todos convergem para o mesmo objetivo: construir Decisões Corporativas rápidas e efetivas.

Quero chamar a atenção para o design da arquitetura cognitiva corporativa que se propõe a ser uma extensão da arquitetura corporativa humana, explorando com grande propriedade a sinergia existente entre as mesmas.

A analogia entre as arquiteturas foi um dos INSIGHTS mais incríveis que nosso pensamento divergente pôde produzir no âmbito de atuação da Info Advisers Associates e da LIVRE Business Design.

A fluência dos raciocínios cognitivos usando agora uma arquitetura funcionalmente simétrica eliminou o “conflito” que existia entre os nossos pensamentos e julgamentos e a arquitetura cognitiva empresarial.

Agora somos mais do que a soma das partes. Pertencemos a uma Central de Inteligência Corporativa, um dos maiores repositórios de ativos intangíveis estratégicos já vistos no âmbito da Gestão Empresarial.

Luiz Alberto Marques

Business Designer