



**Inteligência Organizacional: Desafios e Oportunidades
na Tomada de Decisão Colaborativa da Educação Superior/
Curso de Psicologia**

Antonia Angelina Basanella Utzig¹

Resumo: O artigo aborda a temática da inteligência organizacional e sua influência na tomada de decisão colaborativa em instituições de ensino superior, especialmente nos cursos de Psicologia. O problema central investigado é de que maneira a inteligência organizacional pode contribuir para enfrentar desafios e ampliar as oportunidades no processo decisório dessas instituições, considerando as crescentes demandas por agilidade e inovação em um ambiente caracterizado por rápidas transformações tecnológicas e alta complexidade social, econômica e educacional. A justificativa da pesquisa está na necessidade de repensar a gestão universitária, buscando maior integração do conhecimento institucional, adoção de estratégias inovadoras e aprimoramento dos processos decisórios para que sejam mais abertos, transparentes e sintonizados com as demandas sociais. Para atingir esses objetivos, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando revisão sistemática de literatura em bases como Scielo, Google Scholar, Periódicos CAPES e livros especializados, privilegiando publicações dos últimos dez anos, sem abrir mão dos principais clássicos sobre o tema. A análise dos resultados foi realizada por meio da análise de conteúdo, permitindo a identificação e a organização dos principais desafios e oportunidades da área pesquisada. O referencial teórico fundamentou-se em conceitos amplos de inteligência, conforme o dicionário da Associação Psicológica Americana e autores como Pinheiro e Nascimento (1998) e Passos e Ferreira (2016), dentre outros autores que abordam a inteligência organizacional como a capacidade coletiva das organizações de aprender, selecionar, adaptar e sistematizar informações, promovendo integração, compartilhamento de saberes e tomada de decisões qualificadas no contexto das instituições de ensino superior.

Palavras Chave: Inteligência Organizacional; Tomada de decisão; Ensino Superior.

¹ Psicóloga pela Faculdade de Educação Superior de Tangará da Serra (FAEST), Mestre em Educação pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), Santa Catarina. Especialista em Psicologia Organizacional e Gestão Pessoas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
E-mail: antoniautzig.psi@gmail.com.

Organizational Intelligence: Challenges and Opportunities in Collaborative Decision-Making in Higher Education/ Psychology Course

Abstract: The article addresses the theme of organizational intelligence and its influence on collaborative decision-making in higher education institutions, especially in Psychology courses. The central problem investigated is how organizational intelligence can contribute to overcoming challenges and expanding opportunities in the decision-making processes of these institutions, considering the growing demands for agility and innovation in an environment marked by rapid technological change and high social, economic, and educational complexity. The justification for the research lies in the need to rethink university management, seeking greater integration of institutional knowledge, the adoption of innovative strategies, and the improvement of decision-making processes so that they are more open, transparent, and aligned with social demands. To achieve these objectives, the study adopted a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, using a systematic literature review in databases such as Scielo, Google Scholar, CAPES Journals, and specialized books, prioritizing publications from the last ten years, without disregarding the main classics on the topic. The analysis of the results was carried out through content analysis, enabling the identification and organization of the main challenges and opportunities in the researched area. The theoretical framework was based on broad concepts of intelligence, as defined by the American Psychological Association Dictionary and authors such as Pinheiro and Nascimento (1998) and Passos and Ferreira (2016), among others who discuss organizational intelligence as the collective capacity of organizations to learn, select, adapt, and systematize information, fostering integration, knowledge sharing, and qualified decision-making within the context of higher education institutions.”

Keywords: Organizational intelligence; Decision-making; Higher education.

Introdução

A inteligência organizacional, enquanto campo de estudo e prática, assume um papel cada vez mais relevante nas instituições de ensino superior, principalmente diante de um ambiente caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e crescente complexidade social, econômica e educacional. A necessidade de respostas ágeis e estratégias inovadoras evidencia a importância de mecanismos que promovam a integração e a circulação do conhecimento entre os diversos setores institucionais (Lima et al., 2023).

No contexto da educação superior, o processo decisório tradicional, frequentemente centrado em grupos restritos de gestão, revela-se insuficiente diante dos desafios contemporâneos, como a necessidade de adaptabilidade, transparência e alinhamento às expectativas da sociedade. Por essa razão, a tomada de decisão colaborativa destaca-se como

uma alternativa promissora, capaz de favorecer maior participação, engajamento e pertencimento entre os diferentes atores institucionais (Parreiras; Silva, 2025).

Neste cenário, emergem indagações relacionadas à viabilidade e à efetividade da utilização da inteligência organizacional como suporte à construção de processos decisórios mais abertos e compartilhados. Como a Educação Superior/Curso de Psicologia pode influenciar as tomadas de decisões nas organizações empresariais?

Diante desse panorama, propõe-se como problema de pesquisa investigar de que maneira a inteligência organizacional pode contribuir para enfrentar desafios e potencializar oportunidades na tomada de decisão colaborativa no ensino superior. O objetivo geral consiste em analisar, à luz da literatura científica recente e de referências consagradas, os principais fatores que dificultam ou facilitam a adoção de práticas colaborativas nesse contexto.

Este estudo se justifica pela importância de se repensar a gestão universitária frente às exigências de maior qualidade, responsabilidade social e inovação, especialmente em um cenário que demanda respostas rápidas e fundamentadas no conhecimento coletivo. A expectativa é de que os resultados possam oferecer subsídios teóricos e práticos para o aprimoramento da tomada de decisão em instituições de ensino superior.

Metodologia

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, caracterizada como pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo. A escolha por uma revisão integrativa justifica-se pela necessidade

de sintetizar e analisar criticamente as evidências disponíveis sobre inteligência organizacional e tomada de decisão colaborativa no ensino superior, sem a necessidade de estrita adesão ao Protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

Período de análise: A revisão considerou literatura científica recente compreendida entre 2021 e 2026, priorizando publicações dos últimos cinco anos que apresentassem reconhecida relevância na área de inteligência organizacional, gestão do conhecimento e processos decisórios em instituições de educação superior. Não foram descartados, contudo,

clássicos fundamentais anteriores a esse período que contribuem significativamente para a fundamentação teórica do tema.

Quadro 1 – Categorização dos arquivos selecionados para esta revisão

Nº	TÍTULO	AUTOR/ANO	OBJETIVOS	METODOLOGIA	REVISTA/FONTE
1	Perspectivas e tendências em gestão do conhecimento organizacional	Lima et al., 2023	Apresentar perspectivas contemporâneas sobre gestão do conhecimento como ferramenta estratégica em organizações	Análise bibliográfica de tendências em gestão do conhecimento com foco em aplicações organizacionais	Seven Publishing
2	Modelos de gestão do conhecimento: fatores, dimensões e aplicações vigentes (2014-2023)	Parreiras; Silva, 2025	Mapear modelos vigentes de gestão do conhecimento e suas aplicações em processos decisórios	Revisão sistemática de modelos e práticas de gestão do conhecimento	SciELO
3	Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	Nonaka; Takeuchi, 1997	Fundamentar teoricamente o processo de criação e compartilhamento de conhecimento organizacional	Análise de casos de inovação em empresas japonesas com abordagem qualitativa	Campus
4	Working knowledge: how organizations manage what they know	Davenport; Prusak, 1998	Apresentar referência clássica sobre gestão do conhecimento e sua aplicação estratégica	Análise crítica de processos de gestão do conhecimento em contextos organizacionais	Harvard Business School Press
5	Organizational culture and leadership	Schein, 2010	Discutir cultura organizacional como facilitadora de processos colaborativos e decisórios	Análise organizacional com ênfase em dinâmicas culturais e de liderança	Jossey-Bass
6	Gestão do conhecimento e inovação: um estudo sobre empresas brasileiras	Fleury; Fleury, 2005	Analisar empiricamente como empresas brasileiras utilizam gestão do conhecimento para inovação	Estudo empírico comparativo com análise qualitativa e quantitativa	Revista de Administração de Empresas

7	Introdução à teoria geral da administração	Chiavenato, 2014	Fornecer base teórica sobre processos administrativos e decisórios em organizações	Análise teórica com revisão de modelos administrativos clássicos e contemporâneos	Elsevier
8	Gestão ágil de projetos: princípios, práticas e competências para resultados inovadores	Conforto; Amaral, 2021	Contribuir com metodologias ágeis aplicáveis a processos decisórios colaborativos	Análise de metodologias ágeis com foco em gestão participativa de projetos	Elsevier
9	Gestão do conhecimento simplificada: respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil	Batista, 2023	Simplificar conceitos de gestão do conhecimento com aplicação prática em organizações	Análise pedagógica com abordagem prática e acessível de conceitos de gestão do conhecimento	IPEA
10	Gestão do conhecimento: teorias e práticas	Mendonça, 2022	Integrar teorias e práticas de gestão do conhecimento em contextos organizacionais	Análise integrada de teorias e práticas contemporâneas com estudos de caso	ENAP
11	Resolução de conflitos baseada em justiça e colaboração	Martins; Assis, 2021	Abordar processos colaborativos e participativos na resolução de conflitos organizacionais	Análise qualitativa de dinâmicas de negociação e mediação em contextos organizacionais	Editora Crescer
12	A evolução das tendências de pesquisa em gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise de 1993 a 2023	Castanha; Cazane, 2023	Mapear tendências de pesquisa em gestão do conhecimento, incluindo aspectos colaborativos	Análise bibliométrica e revisão sistemática de publicações de 1993 a 2023	Revista Eletrônica de Administração
13	Essenciais da gestão	Drucker, 2021	Discutir princípios essenciais de gestão aplicáveis a processos decisórios	Análise teórica de princípios fundamentais de gestão organizacional	Actual Editora

14	O uso de dinâmicas de grupo no desenvolvimento organizacional	Oliveira; Silva; Souza, 2016	Explorar dinâmicas colaborativas como ferramenta para desenvolvimento organizacional	Análise de metodologias de trabalho em grupo com aplicação em contextos organizacionais	Editora Soluções
15	Universidade, empresa e inovação: experiências, desafios e oportunidades	Salerno; Hasenclever, 2015	Abordar especificamente inovação e decisão colaborativa no contexto de ensino superior	Análise comparativa de experiências em instituições de educação superior e empresas	Campus
16	Inteligência organizacional como base para a tomada de decisão na abertura de polos de educação a distância	Zambrano Júnior, 2021	Demonstrar aplicação direta da inteligência organizacional em decisões no ensino superior	Estudo empírico com análise de caso de implantação de polos de educação a distância	Revista de Administração da UNICESUMAR
17	Educação superior e desenvolvimento organizacional: desafios e perspectivas	Tavares; Neves, 2018	Analisar desafios do desenvolvimento organizacional específicos do contexto de educação superior	Análise qualitativa de dados de instituições de educação superior brasileiras	Revista Brasileira de Educação

Fonte: Dados do Estudo.

Espera-se que os resultados desta revisão contribuam para fundamentar discussões futuras sobre a operacionalização de práticas colaborativas em instituições de ensino superior, oferecendo tanto subsídios teóricos quanto direcionamentos práticos para gestores e pesquisadores interessados na temática.

Referencial Teórico

Inteligência Organizacional

Ao aborda-se o conceito de inteligência, fazemos referência à habilidade de compreender situações, resolver conflitos e aprender com facilidade, entre outras capacidades relacionadas. Segundo o dicionário de Psicologia (Associação Psicológica Americana, 2010,

p. 521), pode-se encontrar a definição de inteligência como sendo a “capacidade de extrair informações, aprender com a experiência, adaptar-se ao ambiente, compreender e utilizar corretamente o pensamento e a razão”. Corroborando com a conceituação, Pinheiro e Nascimento (1998), nos traz o pensamento que a inteligência se dá de diversas formas, concebidas não só como uma habilidade única, mas um conjunto delas.

Passos e Ferreira (2016), traz uma compreensão ampliada do conceito de inteligência dialoga diretamente com sua origem etimológica: o termo “inteligência” se originou do latim *intelligentia*, derivado das palavras *inter* que significa “entre” e *eligere* que quer dizer “escolher”, sendo assim, inteligência etimologicamente pode ser entendida como a capacidade de escolher entre possibilidades, ou seja, é o ato de selecionar, discernir alternativa dentre várias opções.

Considerando esses conceitos, percebe-se que, no contexto da inteligência organizacional, essa definição não é diferente, já que o conhecimento aplicado às organizações abrange um patamar amplo e de múltiplos significados (Parreiras; Silva, 2025).

Inteligência Organizacional: conceito, importância e aplicações

A inteligência organizacional envolve a capacidade de uma instituição de coletar, interpretar e utilizar informações de maneira estratégica, visando impulsionar o desempenho, a inovação e a tomada de decisões. Diferente do conhecimento individual, a inteligência organizacional resulta de processos coletivos em que dados, experiências e competências são agrupadas e compartilhadas entre membros da organização. Ao reunir as ideias de Karl Wiig sobre inteligência organizacional, percebe-se que ele destaca a importância do conhecimento coletivo sendo criado, compartilhado e aplicado de maneira contínua por indivíduos e sistemas em todas as áreas da organização. Segundo Wiig (1997), é esse processo dinâmico de colaboração e circulação do saber que fortalece a capacidade inteligente das instituições. Essa perspectiva ressalta que a inteligência organizacional vai além do acúmulo de informações individuais, enfatizando a importância das trocas, da colaboração e da construção conjunta de saberes dentro das organizações. Assim, evidencia-se que o verdadeiro diferencial competitivo está na capacidade da instituição de integrar experiências, dados e competências, transformando-os em práticas e estratégias eficazes para o alcance dos objetivos organizacional.

Quando se fala de inteligência organizacional, estamos falando também, de gestão, de conhecimento, de estratégias e planejamentos (Lima *et al.* 2023). Para melhor compreensão desse assunto se irá explanar sobre cada assunto a seguir.

A importância da gestão, do conhecimento, das estratégias e planejamentos

De acordo com Mendonça conteadista da ENAP² (2022, p.05) “Gestão é o mesmo que gerenciar. Nas esferas pública ou privada, o significado e o propósito são os mesmos: atingir objetivos organizacionais. A diferença está na forma como os processos de trabalho são conduzidos para que os objetivos são atingidos.

No contexto atual das organizações, a gestão eficiente, aliada à valorização do conhecimento, desempenha papel fundamental na busca por resultados sustentáveis e competitivos. O êxito empresarial está cada vez mais relacionado à habilidade de transformar informações em estratégias claras e em planejamentos sólidos. Neste cenário, torna-se essencial compreender como a integração entre práticas de gestão, processos de geração e compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de estratégias estruturadas contribui para otimizar resultados e fortalecer a capacidade de adaptação das organizações diante dos desafios de um mercado em constante transformação (Batista, 2023).

Segundo Chiavenato (2014, p. 6), “Administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos para alcançar objetivos organizacionais” segundo o autor entende-se que a gestão é o processo de administrar, que envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades organizacionais para atingir objetivos definidos”. Nesse sentido, o pensamento de Chiavenato se alinha ao de Drucker ao afirmar que a gestão se relaciona diretamente com sua essência: a execução disciplinada e consciente das tarefas administrativas que tornam a organização eficaz (Drucker, 2021). Conforme pensamento de ambos, administrar bem significa aplicar corretamente métodos e processos, garantindo que as atividades sejam executadas de maneira eficaz para atingir os objetivos estabelecidos. Ainda sobre o pensamento dos autores, a gestão eficiente não se limita a apenas executar tarefas, mas sim garantir que elas estejam alinhadas estratégica e operacionalmente aos objetivos da organização, de forma precisa e racional.

² ENAP: Escola de Administração Pública – Brasília -DF.

Administrar também está associado à aplicação estruturada de processos e à promoção da ordem e do equilíbrio dentro da organização. Diante da contextualização, percebe-se que a gestão nas organizações é imprescindível para transformar conhecimento em resultados, coordenar recursos e esforços, além de garantir a adaptação e a sustentabilidade frente aos desafios do mercado. A literatura reforça que administrar bem é integrar pessoas, processos e conhecimento de modo eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais (Lima *et al.*, 2023).

Gestão do Conhecimento:

Discutir a Gestão do Conhecimento sem primeiro contextualizar o conceito de conhecimento dentro da organização perde o sentido, pois ambos os conceitos se complementam e, em determinadas situações, até se sobrepõem. Portanto, para uma melhor compreensão de como as organizações trabalham com o processo de gestão, é pertinente conhecer a definição de dois tipos de conhecimento existentes em uma organização: o conhecimento formal, o tácito e o informal (Castanha; Cazane, 2023).

Todavia, o conhecimento formal é aquele documentado em livros e registros oficiais, facilitando seu acesso e uso pelas organizações. Já o conhecimento informal é construído por meio de experiências, ideias e trocas cotidianas, sem estar necessariamente registrado, mas sendo fundamental para a geração de novos saberes (Parreiras; Silva, 2025).

Conforme Conforto e Amaral (2021, p. 65), o conhecimento tácito, muitas vezes compartilhado de maneira informal nas organizações, se constitui como um patrimônio intangível valioso, difícil de ser documentado e transferido, mas fundamental para a inovação e a solução de problemas complexos. Vários pensadores contribuíram no decorrer dos anos para a construção teórica sobre gestão do conhecimento. A Gestão do Conhecimento (GC) é fruto de transformações históricas ligadas à evolução das organizações, dos estudos sobre informação e da valorização de ativos intangíveis. Seu desenvolvimento pode ser dividido em etapas marcantes ao longo do século XX e início do XXI (Castanha; Cazane, 2023).

No início do século XX, o foco organizacional estava sobre a eficiência e os processos, com estudiosos como Frederick Taylor e Henri Fayol, que não abordavam o conhecimento de forma explícita, mas criaram as bases para reflexão sobre a importância do saber técnico e administrativo (Lima *et al.*, 2023).

A GC no século XXI passou de uma prática focada na eficiência operacional para uma disciplina estratégica dentro das organizações, essencial para a transformação organizacional.

A partir da década de 1990, a crescente complexidade do mercado e as rápidas mudanças tecnológicas fizeram com que as organizações se vissem obrigadas a integrar estratégias para otimizar o uso do conhecimento disponível, com o objetivo de garantir vantagem competitiva e promover a inovação. Nesse contexto, a tecnologia passou a desempenhar um papel central, transformando a maneira como as organizações lidam com o conhecimento, utilizando ferramentas como inteligência artificial e big data para processar dados em tempo real e apoiar decisões informadas (Parreiras; Silva, 2025).

A gestão do conhecimento no século XXI se expandiu para integrar práticas colaborativas e estratégicas, com forte componente tecnológico. A integração de novas tecnologias, como big data, *cloud computing*, e inteligência artificial, mudou a maneira como as empresas acessam e compartilham conhecimento. Além disso, a disseminação de redes sociais e ambientes colaborativos amplificou a capacidade das organizações de gerenciar e distribuir conhecimento de maneira mais ágil e eficaz (Parreiras; Silva, 2025).

A gestão do conhecimento no século XXI não pode ser dissociada da transformação digital que caracteriza esse período. As tecnologias emergentes, como inteligência artificial e machine learning, tornaram a GC ainda mais estratégica, com um foco crescente no uso do conhecimento para inovação. Para Castanha e Cazane (2023), a GC no século XXI não se limita a apenas armazenar e acessar dados, mas envolve também o uso de tecnologias avançadas para analisar grandes volumes de informações e gerar insights que orientam decisões e impulsionam a inovação. As organizações agora buscam maneiras de transformar dados em conhecimento estratégico, permitindo que tomem decisões mais rápidas e precisas, o que lhes proporciona uma vantagem competitiva em um mercado global altamente dinâmico.

Lima *et al.* (2023) ampliam a visão da GC ao associá-la à cultura organizacional, argumentando que, para ser eficaz, a gestão do conhecimento deve ser vista não apenas como um processo técnico, mas também como uma prática social e cultural dentro da organização. A GC no século XXI envolve mais do que a aplicação de tecnologias; ela requer a construção de uma cultura organizacional que valorize a colaboração, o compartilhamento de saberes e o aprendizado contínuo. Os autores destacam que as organizações que possuem uma cultura colaborativa, onde o conhecimento tácito é compartilhado de forma aberta, são mais bem-sucedidas na implementação de práticas de GC (Lima *et al.*, 2023).

Batista (2023) traz uma perspectiva mais pragmática e simplificada da gestão do conhecimento, ao sugerir que, para muitas organizações, especialmente pequenas e médias empresas, a GC precisa ser abordada de maneira simples e acessível. Para ele, a implementação

de GC no século XXI deve ser gradual, começando com ações simples, como a criação de plataformas de compartilhamento de conhecimento e programas de capacitação. No contexto atual, a GC não deve ser vista como uma atividade complexa ou reservada a grandes corporações, mas como uma prática acessível, que pode ser facilmente implementada em diferentes contextos organizacionais (Batista, 2023).

Diante do panorama traçado por autores nacionais, evidencia-se que a gestão do conhecimento é um campo dinâmico, enriquecido por múltiplos olhares sobre a criação, compartilhamento e aplicação do saber nas organizações. Enquanto os teóricos estrangeiros estabeleceram bases conceituais sólidas e metodologias reconhecidas mundialmente, os pesquisadores brasileiros souberam adaptar e inovar essas práticas ao contexto local, considerando a cultura, os desafios e as oportunidades específicas do país. Juntos, esses estudos pavimentam o caminho para compreender como a inteligência organizacional se configura como uma extensão natural da gestão do conhecimento, permitindo que as organizações transformem informações e experiências em capacidade analítica, aprendizado contínuo e vantagem competitiva em cenários cada vez mais complexos e imprevisíveis (Batista, 2023).

Inteligência Organizacional e Educação Superior

A inteligência organizacional constitui-se em um conjunto de capacidades e processos que permitem às instituições captar, analisar e transformar informações em conhecimento útil para a tomada de decisão estratégica (Davenport; Prusak, 1998; Nonaka; Takeuchi, 1997). No contexto da educação superior, esse conceito ganha relevância à medida que as universidades e centros de ensino enfrentam desafios como inovação pedagógica, internacionalização, competitividade e rápida evolução tecnológica.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o ambiente acadêmico é propício para a disseminação e criação do conhecimento, pois reúne diferentes saberes, experiências e atores sociais. Para que a inteligência organizacional resulte em benefícios concretos, é fundamental que as instituições de ensino superior promovam culturas colaborativas, incentivem a troca de informações e invistam na formação contínua de seus colaboradores. Segundo Fleury e Fleury (2005), a adoção de processos sistemáticos de gestão da informação e do conhecimento nas

universidades contribui para o aprimoramento não apenas da gestão acadêmica, mas também da produção científica, da extensão e do relacionamento com a sociedade.

Além disso, quanto mais uma instituição é capaz de articular suas competências organizacionais em torno de um propósito comum, mais ela potencializa sua inteligência coletiva, tornando-se capaz de responder de forma ágil e inovadora aos desafios da educação contemporânea (Freitas; Pontes, 2007). Portanto, investir em inteligência organizacional no ensino superior é fundamental para garantir vantagem competitiva, sustentabilidade e excelência acadêmica (Lima *et al.*, 2023).

As Contribuições da Educação Superior/Curso de Psicologia para as Organizações

Quando falamos sobre formação de nível superior, estamos nos referindo em especial ao curso de Psicologia, e nesse contexto, o curso de Psicologia emerge como uma área de formação particularmente relevante para o ambiente corporativo. A formação em Psicologia dota os profissionais de uma compreensão aprofundada do comportamento humano, das dinâmicas interpessoais e dos processos grupais, capacitando-os a atuar em diversas frentes dentro das organizações. Eles são essenciais na gestão de pessoas, no desenvolvimento organizacional, na promoção do bem-estar dos colaboradores e na facilitação de processos de mudança. A capacidade de analisar e intervir em questões relacionadas à motivação, liderança, cultura organizacional e saúde mental no trabalho torna o psicólogo um agente estratégico para a sustentabilidade e o sucesso das empresas, contribuindo diretamente para a empregabilidade dos graduados e para a capacidade das organizações de se adaptarem e prosperarem em cenários complexos (Castanha; Cazane, 2023).

Sendo assim, a educação superior exerce um papel fundamental no desenvolvimento das organizações contemporâneas, ao formar profissionais capazes de inovar, adaptar-se a mudanças e contribuir para o aumento da competitividade no mercado. De acordo com Salerno e Hasenclever (2015), as instituições de ensino superior são responsáveis não apenas pela formação técnico-científica, mas também pelo estímulo ao pensamento crítico e à capacidade de resolução de problemas complexos, competências cada vez mais valorizadas pelas organizações.

Além dos que foram mencionados autores como Fleury e Fleury (2004) destacam que a aproximação entre universidades e empresas amplia as possibilidades de pesquisa aplicada e inovação tecnológica, resultando em benefícios mútuos. Esse intercâmbio fortalece o

ambiente organizacional, promovendo atualização constante, transferência de conhecimento e colaboração multidisciplinar.

Sendo assim, a formação em nível superior contribui para a construção de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo e à gestão do conhecimento, aspectos essenciais para a sustentabilidade e o sucesso das organizações no cenário globalizado (Tavares; Neves, 2018).

A educação superior, de maneira geral, já proporciona vantagens competitivas às empresas ao formar profissionais com capacidade analítica, pensamento crítico e habilidades técnicas. No caso específico do curso de Psicologia, essas contribuições se tornam ainda mais estratégicas (Batista, 2023).

No processo de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos o recrutamento é o processo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. A seleção, por sua vez, consiste em escolher, dentre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados às necessidades da empresa” (Chiavenato, 1999. p. 182). Dentro desse processo os Psicólogos são as pessoas capacitados para aplicar testes, entrevistas e dinâmicas que identificam candidatos alinhados ao perfil da empresa. Chiavenato (1999, p. 276) destaca que, “clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho”.

É justamente nesse cenário que o papel do psicólogo organizacional se torna fundamental, pois ele atua na aplicação de pesquisas de clima, análise de grupos e proposição de melhorias no ambiente de trabalho. Além disso, o psicólogo contribui para a organização por meio da elaboração e execução de programas de treinamento, desenvolvimento de líderes e equipes de alta performance, promovendo um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e colaborativo (Zambrano Júnior, 2021).

Corroborando com Chiavenato, Schein (1992, p. 12), fala em seu livro *Organizational Culture and Leadership*, que: “A cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, a ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Nesse sentido, a cultura organizacional exerce um papel fundamental no comportamento coletivo, influenciando decisões, estratégias, práticas cotidianas e até mesmo a identidade da organização. Ela se constitui a partir de experiências compartilhadas, que ao longo do tempo consolidam-se em normas, valores e

crenças disseminados entre os integrantes. Assim, a cultura organizacional não apenas orienta, mas também legitima os modos de agir dos colaboradores, funcionando como um mecanismo de integração e orientação, essencial para a coesão interna e a adaptação às exigências do ambiente externo (Parreiras; Silva, 2025).

Essa perspectiva encontra respaldo na obra de Kurt Lewin, que destaca que o comportamento dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho é resultado tanto de fatores pessoais quanto do contexto em que estão inseridos. Em seu famoso modelo, Lewin (1936) postula que o comportamento é função da pessoa e do ambiente ($B = f(P, E)$), ³evidenciando que o ambiente organizacional — moldado e perpetuado pela cultura — exerce influência significativa sobre as atitudes e práticas dos colaboradores. Dessa forma, a interação entre os pressupostos culturais e as características individuais contribui para a formação dos padrões comportamentais observados nas organizações.

Além disso, Paul Spector reforça a importância do clima e da satisfação no trabalho, afirmando que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada não apenas à produtividade, mas também ao bem-estar e à qualidade de vida dos colaboradores (Spector, 2003).

Nesse contexto, a promoção da saúde mental torna-se não apenas uma responsabilidade ética das organizações, mas um diferencial estratégico. Práticas que valorizam a comunicação aberta, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o suporte emocional colaboram para a criação de um clima organizacional positivo, essencial para lidar com os desafios contemporâneos do trabalho (Lima *et al.*, 2023).

Esse ambiente organizacional saudável é, justamente, o que possibilita a prevenção do estresse e do burnout, já que tais problemas estão fortemente relacionados ao clima e às experiências vivenciadas no local de trabalho. É nesse ponto que as ideias de Paul Spector (2003) ganham especial relevância: ele destaca que a satisfação no trabalho não impacta apenas a produtividade, mas é fundamental para o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores.

-
- ³ **B** significa **Behavior** (Comportamento).
 - **f** significa **função de** (“é função de”, ou seja, depende de).
 - **P** significa **Person** (Pessoa, ou características pessoais/individuais).
 - **E** significa **Environment** (Ambiente, ou contexto em que a pessoa está inserida).

Portanto, a expressão $B = f(P, E)$ indica que **o comportamento (B) de uma pessoa é função, ou seja, resultado da interação entre as características individuais (P) e o ambiente (E) em que essa pessoa está.** Em outras palavras, para Lewin, o comportamento não pode ser entendido isoladamente, mas sempre em relação à pessoa e ao contexto em que ela está inserida.

Assim, um ambiente que promove satisfação e um clima organizacional favorável torna-se peça-chave para a saúde mental e para o desenvolvimento sustentável dentro das organizações (Batista, 2023).

Nesse cenário, destaca-se o papel estratégico do psicólogo organizacional, cuja atuação é essencial para a promoção da saúde mental e a gestão de conflitos no ambiente de trabalho. Conforme aponta Spector (2003), o bem-estar e a satisfação dos colaboradores estão diretamente ligados à qualidade do ambiente organizacional, sendo a atuação de profissionais qualificados fundamental para a criação de um clima favorável.

O psicólogo pode contribuir de maneira significativa por meio do aconselhamento e do suporte psicológico, atuando como facilitador de espaços de escuta ativa e acolhimento, nos quais os trabalhadores podem compartilhar suas dificuldades e receber orientações para o enfrentamento de demandas emocionais (Chiavenato, 2014). Segundo Spector (2003), a satisfação no trabalho não somente melhora a produtividade, mas é crucial para a qualidade de vida, indicando que intervenções psicológicas que visem o fortalecimento do suporte emocional são estratégicas para as organizações. Além disso, o psicólogo exerce papel central na mediação e resolução de conflitos.

Para Vasconcelos (2019), a mediação conduzida por um profissional capacitado pode transformar situações de tensão em oportunidades de diálogo, promovendo a escuta empática e o respeito mútuo entre as partes. A resolução de conflitos, quando baseada em princípios de justiça e colaboração, contribui para a criação de relações laborais mais saudáveis e duradouras (Martins; Assis, 2021).

Cabe ao psicólogo, ainda, orientar lideranças e equipes sobre estratégias de convivência, empatia e cooperação, criando canais formais e informais de comunicação e promovendo campanhas educativas sobre saúde mental no trabalho (Chiavenato, 2014). Essas ações, quando articuladas de forma integrada, tornam-se diferenciais competitivos e sustentáveis para as empresas, como enfatiza Spector (2003), uma vez que o clima organizacional positivo resulta em menores índices de estresse e burnout.

Assim, o psicólogo organizacional é agente fundamental para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam o bem-estar, a satisfação e a saúde mental dos colaboradores, bem como para a prevenção e o manejo construtivo de conflitos nas organizações (Lima *et al.*, 2023).

O psicólogo organizacional exerce papel fundamental em diversos processos dentro das empresas, especialmente na análise de processos e mudanças organizacionais, promoção

da inclusão e diversidade, e no desenvolvimento de dinâmicas de grupo e avaliação de potencial (Batista, 2023).

No que diz respeito à análise de processos e mudanças organizacionais, o psicólogo atua não apenas identificando pontos de resistência, mas também desenvolvendo estratégias que visam facilitar a adaptação dos colaboradores às novas diretrizes institucionais. Segundo Schein (2010), compreender as etapas do processo de mudança e os fatores que promovem ou dificultam o engajamento é essencial para o sucesso de qualquer intervenção. Nesse sentido, Chiavenato (2014) reforça que o psicólogo pode ajudar gestores e equipes a lidarem com a incerteza e o medo diante das transformações, utilizando técnicas de comunicação transparente e escuta ativa.

Sobre a inclusão e diversidade, a atuação do psicólogo é central na promoção de um ambiente organizacional igualitário, seguro e acolhedor. Conforme apontam Fleury e Fischer (2012), promover a diversidade significa garantir não apenas oportunidades iguais, mas também reconhecer as diferenças individuais como um valor. O psicólogo pode sensibilizar equipes por meio de treinamentos, campanhas educativas e acompanhamento de processos seletivos, assegurando que práticas discriminatórias sejam combatidas e que todos os colaboradores se sintam respeitados (Chiavenato, 2014).

No âmbito das dinâmicas de grupo e avaliação de potencial, o psicólogo contribui ao planejar e aplicar metodologias que identificam talentos, competências e potenciais de desenvolvimento dentro das equipes. De acordo com Oliveira et al. (2016), as dinâmicas de grupo são instrumentos eficazes tanto para processos de seleção quanto para ações de desenvolvimento, ressaltando pontos fortes e necessidades de aprimoramento. A avaliação de potencial também permite criar planos de carreira mais justos e alinhados às competências observadas, promovendo uma gestão de pessoas mais estratégica (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, a presença do psicólogo nas organizações acrescenta valor na condução de mudanças, na promoção da diversidade e no desenvolvimento de práticas que favorecem o crescimento individual e coletivo dos colaboradores (Castanha; Cazane, 2023).

Considerações Finais

Diante do cenário atual das instituições de ensino superior, torna-se evidente que a inteligência organizacional representa um diferencial estratégico fundamental para promover

a inovação, a adaptabilidade e o aprimoramento dos processos internos. A atuação do psicólogo organizacional destaca-se como peça-chave nesse contexto, ao contribuir diretamente para a gestão de mudanças, a valorização da diversidade e a implementação de práticas colaborativas e integradoras.

A promoção de ambiente diverso e inclusivo, associada à análise criteriosa de processos, manejo de dinâmicas de grupo e avaliação de potencial, favorece não apenas o desenvolvimento dos colaboradores, mas também a criação de culturas organizacionais mais resilientes e alinhadas aos desafios contemporâneos. Neste sentido, a efetiva circulação de conhecimento e o estímulo ao trabalho colaborativo no ambiente acadêmico-administrativo potencializam a inteligência coletiva da instituição, preparando-a para responder de forma proativa e inovadora às demandas de um mundo em constante transformação.

Assim, investir na inteligência organizacional, na diversidade e no desenvolvimento humano deixa de ser uma escolha opcional e passa a configurar elemento central para o sucesso e sustentabilidade das organizações acadêmicas, consolidando o papel do psicólogo como agente de transformação e facilitador de processos colaborativos.

Refletindo sobre o papel da inteligência organizacional nas instituições de ensino superior, especialmente nos cursos de Psicologia, percebe-se sua importância não apenas como instrumento de gestão, mas como promotora de mudanças reais no cotidiano acadêmico e administrativo. A capacidade de integrar conhecimentos, promover ambientes inclusivos e valorizar o potencial dos colaboradores é um caminho fundamental para enfrentar os desafios impostos pela velocidade das transformações atuais.

Acredita-se que investir em práticas colaborativas e em processos que fortaleçam o diálogo e a participação efetiva de todos os membros da comunidade acadêmica seja essencial para criar organizações mais inovadoras e preparadas para o futuro. O engajamento ativo dos psicólogos nesse contexto contribui para um ambiente mais saudável, acolhedor e produtivo.

Ao analisar o desenvolvimento do artigo, considera-se que a hipótese proposta foi satisfatoriamente respondida. Os argumentos apresentados ao longo do texto, juntamente com as reflexões sobre a aplicação da inteligência organizacional no contexto acadêmico e na atuação do psicólogo, permitiram verificar a existência de desafios e oportunidades reais na implementação de práticas colaborativas e inovadoras. Além disso, a análise dos processos de integração do conhecimento e de valorização do potencial dos colaboradores contribuiu para confirmar que a inteligência organizacional pode, de fato, favorecer decisões mais eficazes e

o fortalecimento das instituições de ensino superior. Dessa forma, entendo que os objetivos traçados foram alcançados e a hipótese validada à luz das discussões realizadas.

Conclui-se, portanto, que a inteligência organizacional deve ser vista como uma estratégia contínua de desenvolvimento e adaptação, capaz de transformar as relações, ampliar oportunidades e fortalecer o compromisso coletivo com a excelência no ensino superior.

Referências

ASSOCIAÇÃO PSICOLÓGICA AMERICANA. **Dicionário da psicologia da APA**. Tradução Daniel Bueno. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento simplificada: respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4675>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CASTANHA, R. G.; CAZANE, A. L. A evolução das tendências de pesquisa em gestão da informação e gestão do conhecimento: uma análise de 1993 a 2023. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, 2023. <https://doi.org/10.1590/1981-8920.2025v30n2p497>.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C. **Gestão ágil de projetos: princípios, práticas e competências para resultados inovadores**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. F. **Essenciais da gestão**. 1. ed. Lisboa: Actual Editora, 2021.

FIGUEIREDO, V. L. M.; PINHEIRO, S.; NASCIMENTO, E. do. Teste de inteligência WISC-III adaptado para a população brasileira. **Psicologia Escolar e Educacional**, Campinas, v. 2, n. 2, p. 101-107, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Gestão do conhecimento e inovação: um estudo sobre empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 50-61, 2005. Disponível em: <https://era.fgv.br>. Acesso em: 03 abril. 2025.

FLEURY, A.; FISCHER, R. **Promoção da diversidade nas organizações**. São Paulo: Editora Gestão e Estratégia, 2012.

FREITAS, P. S. A.; PONTES, J. R. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEWIN, K. **Principles of topological psychology**. New York: McGraw-Hill, 1936.

LIMA, J. J. M. et al. **Perspectivas e tendências em gestão do conhecimento organizacional**. Seven Publishing, 2023. <https://doi.org/10.56238/sevened2023.006-081>.

MARTINS, C. A.; ASSIS, P. S. **Resolução de conflitos baseada em justiça e colaboração**. São Paulo: Editora Crescer, 2021.

MENDONÇA, P. B. H. **Gestão do conhecimento: teorias e práticas**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. L.; SILVA, J. P.; SOUZA, A. C. **O uso de dinâmicas de grupo no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Editora Soluções, 2016.

PARREIRAS, E. M.; SILVA, P. N. **Modelos de gestão do conhecimento: fatores, dimensões e aplicações vigentes (2014-2023)**. 2025.

PASSOS, P. S.; FERREIRA, A. C. **Gestão do conhecimento e inovação nas organizações**. São Paulo: Editora Inteligente, 2016.

SALERNO, M. S.; HASENCLEVER, L. **Universidade, empresa e inovação: experiências, desafios e oportunidades**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SPECTOR, P. E. **Psychology of work and organizations**. New York: John Wiley & Sons, 2003.

TAVARES, E. M.; NEVES, J. F. T. **Educação superior e desenvolvimento organizacional: desafios e perspectivas**. Revista Brasileira de Educação, Brasília, v. 23, p. 223-238, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 12 maio. 2025.

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. Rio de Janeiro: Método, 2019.

WIIG, K. M. **Knowledge management: an introduction and perspective**. Journal of Knowledge Management, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997. Disponível em:

<https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/1/1/6/258289/Knowledge-Management-An-Introduction-and?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 27 maio. 2025.

ZAMBRANO JÚNIOR, R. D. **Inteligência organizacional como base para a tomada de decisão na abertura de polos de educação a distância**. Revista de Administração da UNICESUMAR, v. 8, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.29327/2175-1888.2021.8.1.9651>.

●

Recebido: 14/04/2026; Aceito: 02/06/2026; Publicado: 31/07/2026